

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЛУПИЧ ОЛЕНА ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 332.1: [640.412:005.332.4]](477.87)(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ
**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ГОТЕЛЬНОГО
ГОСПОДАРСТВА РЕГІОНУ**

08.00.05 – Розвиток продуктивних сил
і регіональна економіка

08 – Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
(доктора філософії)

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ О.О. Лупич

Науковий керівник Лалакулич Марія Юріївна, к.е.н., доцент

Ужгород, 2017

Лутич О.О. Формування конкурентоспроможного готельного господарства регіону. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка». – ДВНЗ «Ужгородський національний університет», Ужгород, 2017.

Робота присвячена комплексному дослідженню розвитку готельного господарства областей України і розробці рекомендацій щодо підвищення його ефективності у контексті концепції конкурентних переваг.

На базі теоретичних концепцій та сучасних світових наукових парадигм здійснено аналіз змістового навантаження таких категорій об'єкту дослідження, як «готельний бізнес», «індустрія гостинності», «готельне підприємство», «готельна послуга», «готельна мережа», «готельний оператор», «торгова марка» та інших. Запропоновано методологічні засади оцінки соціально-економічної ефективності діяльності готелів України. За допомогою економіко-статистичного аналізу проведено оцінку концентрації та локалізації послуг колективних засобів розміщування у регіонах України й інтегральну оцінку конкурентоспроможності регіонів за розвитком і привабливістю індустрії гостинності. За результатами кореляційно-регресійного аналізу розроблена модель конкурентних переваг готельного господарства Закарпатської області, що визначає ефективність розробки нових напрямів підвищення туристичної привабливості області. Запропоновано модель посилення конкурентних переваг на засадах створення унікальних технологій у готельній сфері у частині тісної координації і взаємодії через інформаційні потоки та створення нових ключових компетенцій. Систематизовано та деталізовано порівняльні аспекти франчайзингових угод та угод про управління в готельному бізнесі, які висвітлюють практичні особливості використання останніх з точки зору як власника готельного бізнесу, так і готельного оператора. Розроблено алгоритм та методику створення на території України регіонального готельного оператора (на прикладі

Закарпатської області), запропоновано функціональну структуру управління для регіонального готельного оператора, обґрунтовано її переваги та схематично представлена її модель.

У першому розділі «Теоретичні основи вивчення готельного господарства у контексті концепції конкурентних переваг» розкрито основні теоретичні підходи до вивчення готельного господарства як складової регіональної економічної інфраструктури та його ролі у розв'язанні соціальних проблем, узагальнена ретроспектива і доповнена періодизація розвитку готельної індустрії, а також досліджені сучасні форми організації готельного бізнесу у контексті концепції конкурентних переваг.

Розглянуто основні світові тенденції становлення готельного господарства та запропоновано досліджувати його історичний розвиток у світі та в Україні з огляду на наявні в той чи інший історичний період економічні відносини у суспільстві та розвиток світового господарства.

Досліджено сучасні форми організації готельного господарства. Зокрема, розкриті особливості діяльності, сильні та слабкі сторони таких форм організації готельного господарства, як незалежні готелі, добровільні об'єднання готелів і готельні мережі. Розглянуто також кілька варіантів управління готельним об'єктом, їх переваги та недоліки, можливості застосування у конкретній ситуації, серед них: самостійне управління готелем; самостійне управління з участю в готельній асоціації; самостійне управління з франчайзинговою угодою; лізинг власності оператору; підписання контракту на управління з незалежним готельним оператором.

У другому розділі «Аналіз та оцінка конкурентоспроможності готельного господарства регіонів України» здійснено економіко-статистичний аналіз чинників формування конкурентних переваг у готельному господарстві регіонів України та інтегральну оцінку ефективності та конкурентоспроможності функціонування готельного господарства в регіональному аспекті, проаналізовано фактори функціонування готельного

господарства України (на прикладі Львівської, Закарпатської, Чернівецької та Івано-Франківської областей).

Відображено ретроспективу та сучасний стан готельного господарства в регіонах України та головні тенденції його розвитку. Ефективність готельного господарства досліджувалась на основі таких показників, як: кількість підприємств готельного господарства; номерний фонд та житлова площа номерів готелів; кількість обслуговуючого персоналу; коефіцієнт використання місткості (коефіцієнт завантаження, наповненості, заповнюваності) готелів; кількість обслугованих гостей, в тому числі й іноземців; обороти від діяльності готелів (прибутки та витрати), динаміка середньомісячної заробітної плати тощо.

З використанням системного аналізу запропоновано систему показників, які впливають на процес формування конкурентних переваг готельного господарства регіону. Математично підтверджено існування тісного зв'язку між рівнем конкурентоспроможності готельного господарства Закарпатської області і факторами впливу, які умовно були поділені на дві групи (зовнішні та внутрішні).

З'ясовано, що основною проблемою готельного господарства в регіонах є неоптимізована структура готелів та аналогічних засобів розміщення. Так, є регіони в яких і сьогодні немає зовсім мотелів, хостелів, кемпінгів, гуртожитків для приїжджих і туристських баз, гірських притулків, студентських літніх таборів та інших місць для тимчасового розміщення. Така ситуація вказує на те, що готельному господарству в багатьох регіонах ще є куди розвиватися. Особливо важливими для туристів, а зокрема для іноземців, є кемпінги, адже значна частина з них подорожує на автомобілях і їм важливі місця для авто.

У третьому розділі дисертаційної роботи «Удосконалення шляхів підвищення конкурентоспроможності готельного господарства регіону» обґрунтовано роль готельного оператора як ефективної бізнес-моделі розвитку готельного господарства регіону, доведено доцільність створення регіонального готельного оператора у контексті реалізації концепції

конкурентних переваг (на прикладі Закарпатської області), спрогнозовано інтегральний індекс конкурентних переваг готельної сфери регіону, розроблено модель та запропоновано організаційні основи щодо створення регіонального готельного оператора.

Запропоновано таке визначення категорії «регіональний готельний оператор» – це управлінська компанія, яка здійснює централізоване управління як незалежним готелем, так і групою готелів, які одночасно і взаємодіють між собою, і конкурують у виробництві готельних послуг, а також взаємодіють із суміжними з ними різноманітними інфраструктурними і підтримуючими організаціями, об'єднані географічною близькістю, що в результаті приводить до синергетичного ефекту. Основними перевагами такого співробітництва для власника готелю є доступ до узагальненого досвіду багатьох готелів та досконального знання функціонування ринку, а також високопрофесійне управління.

Побудовано середньостроковий прогноз рівня конкурентних переваг готельного господарства Закарпатської області (екстраполяційним методом). Це основа обґрунтування оптимістичного та песимістичного сценаріїв розвитку готельного бізнесу у регіоні, зокрема для створення регіонального готельного оператора.

Запропоновано формування регіонального готельного оператора здійснювати на основі кластера. Ядром такого кластера, тобто регіонального готельного оператора, можуть бути готелі та аналогічні засоби розміщування, а саме: мотелі, хостели, кемпінги, гуртожитки для приїжджих, туристські бази, гірські притулки, студентські літні табори, інші місця для тимчасового розміщення.

Наукова новизна одержаних результатів у дисертації стосується обґрунтування й наукового вирішення завдання щодо виокремлення особливостей розвитку готельного господарства та розроблення рекомендацій щодо формування конкурентних переваг у готельному господарстві регіону. Основні результати, що характеризують наукову новизну, полягають у наступному:

удосконалено:

- змістове навантаження категорії „регіональний готельний оператор”, яку пропонується розглядати як управлінську компанію, що здійснює централізоване управління як незалежним готелем, так і групою готелів, які одночасно і взаємодіють між собою, і конкурують у виробництві готельних послуг, а також взаємодіють із суміжними з ними різноманітними інфраструктурними і підтримуючими організаціями, об'єднані географічною близькістю, що в результаті приводить до синергетичного ефекту;

- алгоритм та модель створення на території України регіонального готельного оператора (на прикладі Закарпатської області); на відміну від існуючих розробок, запропоновано виокремити і поєднати логічні та послідовні етапи, які можна умовно поділити на три періоди відповідно до року виконання програми: 1) підготовчий (планування діяльності); 2) організаційний (організація та мотивація діяльності); 3) практичний (безпосередня діяльність та контроль результатів). Запропоновано функціональну структуру управління для регіонального готельного оператора, обґрунтовані її переваги та схематично представлена її модель;

- модель оцінки конкурентних переваг готельного господарства регіону, яка визначає соціально-економічні та інфраструктурні фактори, що найбільш точно корелюються з рівнем конкурентоспроможності готелів регіону, і, на відміну від існуючих, дає змогу визначити рівень конкурентоспроможності готельного господарства регіону та ефективність розроблення нових напрямів підвищення туристичної привабливості області, зокрема формування регіонального готельного оператора;

- методологічні засади оцінки соціально-економічної ефективності діяльності готелів України, які, на відміну від існуючих, враховують ступінь задоволення тих чи інших потреб суспільства, а також авторські підходи щодо її підвищення на основі створення і функціонування регіонального готельного оператора;

набули подальшого розвитку:

- модель посилення конкурентних переваг на засадах створення унікальних технологій у готельній сфері у частині тісної координації і взаємодії через інформаційні потоки таких складових: узагальнення інформаційних потоків, накопичення знань та досвіду; створення ключових компетенцій; створення нових стандартів якості; удосконалення бізнес-процесів та процесів виробництва готельних послуг; створення нових унікальних продуктів гостинності; створення унікальних технологій обслуговування; посилення конкурентних переваг підприємств готельної індустрії;

- підхід до систематизації та деталізації порівняльних аспектів франчайзингових угод та угод про управління в готельному бізнесі, що, на відміну від існуючих підходів, висвітлює практичні особливості використання останніх з точки зору як власника готельного бізнесу, так і готельного оператора;

- прикладні засади розроблення системи чинників успішного розвитку готельної індустрії регіону, посилення конкурентних переваг за умови залучення до процесу діяльності регіонального готельного оператора, які, на відміну від інших, деталізують суть таких аспектів з огляду на наявні в регіоні умови: фаховий менеджмент; концентрація конкурентоспроможних підприємств готельної сфери; конкурентні переваги регіону; географічна близькість; широкий набір суміжних структур; наявність чотирьох видів ресурсів.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені науково-прикладні підходи і рекомендації мають теоретичну і практичну цінність та є методичними засадами для розв'язання проблем, пов'язаних із активізацією розвитку готельної сфери регіону за новітніми світовими стандартами. Практична цінність дисертаційного дослідження полягає у можливості використання науково обґрунтованих методичних вказівок та пропозицій щодо ефективного управління діяльністю готельного господарства в регіонах

України, залучення інвестицій, а також у вирішенні невідкладних проблем вітчизняного готельного бізнесу: підвищення якості наданих послуг за рахунок зростання ефективності фахового управління, забезпечення нормативно-правовими основами діяльності регіонального готельного оператора, підготовки та підвищення професійної кваліфікації обслуговуючого та управлінського персоналу через створення і культивування ключових компетенцій. Отримані результати та рекомендації запропоновано використовувати регіональним органам державного управління у розробці відповідних стратегій та регіональних програм в аспекті посилення конкурентних переваг та мотивації підприємств готельної індустрії підвищувати ефективність через створення регіональних об'єднань, асоціацій, поширення професійного управління готелями готельними операторами (управлінськими компаніями) тощо. Результати дослідження використано Закарпатською обласною державною адміністрацією у частині формування та стратегічного планування пріоритетів розвитку готельного господарства Закарпаття та імплементації підходів щодо проведення інтегральної оцінки розвитку індустрії гостинності на регіональному рівні (довідка № 01/375 від 24.04.2017).

Результати досліджень отримали схвалення і прийняті до використання у практичній діяльності багатьох готелів, зокрема, в Товаристві з обмеженою відповідальністю «Золота Гірка» у частині культивування нових компетенцій, які мають синергетичний ефект, що виникає, зокрема, у регіональних готельних мережах (довідка № 01 від 24.04.2017).

Основні теоретичні положення дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Ужгородського торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету (довідка № 01-15/173-1 від 21.04.2017).

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації
 - 1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Погоріляк, О.О. (2013). Ретроспективні тенденції розвитку готельної індустрії. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, 49, 179 – 185. (0,6 д.а.).
2. Погоріляк, О.О. (2013). Готельний комплекс як складова регіональної економічної інфраструктури. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, 50, 236 – 243. (0,4 д.а.).
3. Погоріляк, О.О. (2014). Сучасні форми організації готельного бізнесу у контексті концепції конкурентних переваг. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 6 (110), 86 – 92. (0,4 д.а.).
4. Лупич, О.О.¹ (2016). Організаційні основи створення вітчизняного готельного оператора. *Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету*, 1 (39), 129 – 132. (0,3 д.а.).
5. Лупич, О.О. (2016). Вітчизняний готельний оператор: суть та роль у підвищенні ефективності готельного господарства. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки*, 24 (Ч. 3), 131– 136. (0,4 д.а.).
 - 1.2. Статті у наукових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних
6. Лупич, О.О. (2016) Вплив сучасних тенденцій індустрії гостинності на перспективи її розвитку в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*, Т. 1(2), 78–82. (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus*) (0,5 д.а.).
 2. Опубліковані праці апробаційного характеру
7. Погоріляк, О.О. (2013). Вектори розвитку готельної індустрії Закарпаття. *Стратегічні орієнтири розвитку економіки України, Матеріали I міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих учених*. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 182 – 183. (0,1 д.а.).
8. Погоріляк, О.О. (2013). Підвищення конкурентоспроможності через управління якістю готельних послуг. *Культура управління в системі*

¹ Прізвище змінено у зв'язку з одруженням (Свідоцтво про шлюб Серія І-ФМ №119988)

- розвитку економіки України: збірник тез наук.- пр. конф.* Львів, 111– 112. (0,1 д.а.).
9. Погоріляк, О.О. (2014). Дослідження сезонності попиту на готельні послуги. *Матеріали Міжнародної студентсько-аспірантської наукової конференції "Актуальні проблеми функціонування господарської системи України"*. Львів, 207 – 208. (0,08 д.а.).
 10. Погоріляк, О.О. (2014). Оцінка ефективності функціонування готельного господарства в умовах економічних трансформацій. *Суспільні трансформації і безпека: глобальний, національний та особистісний виміри, Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції*. Львів: Львівський інститут МАУП, 263 – 265. (0,2 д.а.).
 11. Погоріляк, О.О. (2015). Стратегічний підхід у підвищенні конкурентоспроможності готелів Закарпаття, *Матеріали III міжвузівської студентсько-аспірантської науково-практичної конференції «Стан та перспективи розвитку індустрії гостинності в сучасних умовах: економічні та фінансові аспекти»*. Львів, 63 – 64. (0,08 д.а.).
 12. Luruch O. (2015). Development prospects of the hotel business as part of the eco-agritourism. *Scientific issue of knowledge, education, law and management*, 4 (12), 164 – 168. (0,4 д.а.).
 13. Лупич, О.О. (2015). Методичні засади інтегральної оцінки інвестиційного потенціалу індустрії гостинності. *Інвестиційно-інноваційні засади розвитку національної економіки в ринкових умовах, Матеріали доповідей міжнародної науково-практичної конференції*. Ужгород-Мукачеве, 374 – 376. (0,2 д.а.).
 14. Лупич, О.О. (2016). Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності. *Регіональні проблеми розвитку територіальних систем: теорія, практика, перспективи, Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. Ужгород, 78 – 82. (0,5 д.а.).

ANNOTATION

Lupych O.O. Formation of a competitive hotel industry of the region. – Qualifying scientific work on the rights of manuscript.

Scientific Thesis for obtaining a scientific degree of the Candidate of Economic Science in Speciality 08.00.05 "The Development of Productive Forces and Regional Economy". – SHEE "Uzhhorod National University" (UzhNU) of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Uzhhorod, 2017.

The thesis is devoted to the complex research of the hotel industry development in the regions of Ukraine and to elaborate recommendations for improving its efficiency in the context of the concept of competitive advantages.

On the basis of theoretical concepts and modern world scientific paradigms, the analysis of the content loading of the main categories of the research object were carried out such as: a hotel business, a hospitality industry, a hotel enterprise, a hotel service, a hotel chain, a hotel operator, a brand mark and others. The methodical principles of estimation of social and economic efficiency activities of hotels in Ukraine are offered. The assessment of concentration and location of services of collective accommodation facilities in the regions of Ukraine and the integrated assessment of the competitive ability of the regions by development and attractiveness of the hospitality industry has been done using economic and statistical analysis. According to the results of Correlation and Regression Analysis was developed Competitive Advantage Model of the hotel industry in the Transcarpathian region which determines the effectiveness of new directions to increase the tourist attractiveness of the region. The developed Competitive Advantage Model to strengthen the competitive ability based on creation of unified technologies in the hotel industry in close coordination and interaction through information flows and creation of new key competencies. Comparative aspects of Franchise Agreements and Management Agreements in the hotel business have been systematized and detailed to describe systematically and in detail highlight the practical features of using them from the point of view both the owner of the hotel business and the hotel operator. The algorithm and methodology for creating on the

territory of Ukraine (on the example of the Transcarpathian region) a regional hotel operator were developed; the functional structure of management for the regional hotel operator was proposed; the advantages were proved and the model was presented schematically.

In the first chapter "Theoretical basis of a study of the hotel industry in the context of the concept of competitive advantages", the main theoretical approaches to the study of the hotel industry as a component of regional economic infrastructure and its role in solving social problems were revealed, the retrospective and the periodization of the hotel industry development were generalized, and the modern forms of organization of hotel business in the context of the concept of competitive advantages were disclosed.

The main tendencies of the hotel industry formation has been summarized and was proposed to consider the historical development of the hotel industry in the world and in Ukraine taking into account the economic relations existing in this or that period in society and the development of the world economy.

The modern forms of organization of the hotel industry were investigated. In particular, the features of activity such forms of hotel industry organization as: independent hotels, voluntary associations of hotels and hotel chains; their strengths and weaknesses are revealed. Several options to manage the hotel as an object of business were considered, the advantages and the disadvantages, the possibility of using in a specific situation, such as: self-management of the hotel; self-management with the help of hotel association; self-management with franchise agreement; owner operator leasing; signing a management contract with an independent hotel operator.

The second chapter "Analysis and evaluation of the competitiveness of the hotel industry of Ukraine regions " the economic and statistical analysis of the factors formation of competitive advantages in the hotel industry of Ukraine regions and an integrated assessment of the efficiency and competitiveness of the hotel industry operation in the regional aspect was conducted and analyzed the factors of the functioning of the hotel industry of Ukraine (for example, , Transcarpathian, Chernivtsi and Ivano-Frankivsk regions).

The retrospective and prospective of the hotel industry in the regions of Ukraine and the main trends of its development are reflected. The efficiency of the hotel industry has been studying on the basis of such indicators as: the number of hotel enterprises; the number of guestrooms and the living space of hotel guestrooms; the number of guests and hotel staff; capacity utilization factor (load factor, filling, occupancy rate) of hotels; the number of serviced apartment guests, including foreigners; turnover from hotel activities (revenue and expenses); dynamics of average monthly wages, etc.

With the help of system analysis is proposed a system of indicators that influence on the process of forming the competitive advantages of the hotel industry in the region. It was mathematically confirmed the existence of a close link between the level of competitiveness of the hotel industry in the Transcarpathian region and the factors of influence, which were conditionally divided into two groups (external and internal).

It is determined that the main problem of the hotel industry in the regions is the structure of hotels and similar accommodation facilities. Nowadays there are no motels, hostels, campsites, dormitories for visitors and tourist bases, mountain shelters, student summer camps and other places for temporary placement in some regions. This situation indicates that the hotel industry should increase in many regions yet. Especially camping is important for tourists, particular for foreigners, because a significant part of them travel by cars and they need places for their vehicles.

In the third section of the dissertation "Improvement of the ways to increase the competitiveness of the hotel industry in the region" the role of the hotel operator as an effective business model of hotel industry development in the region was grounded; the expediency of regional hotel operator establishing in the context of implementation the concept of competitive advantages (on the example of Transcarpathian region) has been proved, the integral index of competitive advantages in the hotel sphere of the region was prognosticated, the model is

developed and the organizational basis concerning the creation of a regional hotel operator are proposed.

Regional Hotel Operator (RHO) is a management company that realizes control over both as an independent hotel and a group of hotels as well as cooperates with various infrastructure and support organizations, united by geographical proximity, resulting in a synergistic effect. The main advantages of such cooperation for the hotel owner are access to the generalized experience of many hotels and up-to-date knowledge of the market operating, as well as highly professional management. The following definition of the category "regional hotel operator" is proposed in the research work.

The medium-term forecast of the competitive advantages of the hotel industry in the Transcarpathian region (extrapolation method) was formed. This is the basis of the optimistic and pessimistic scenario of hotel business development in the region, in particular for the creation of a regional hotel operator.

It is proposed that the formation of a regional hotel operator can be based on the cluster. The core of such cluster, that is, a regional hotel operator, may be hotels and similar accommodation facilities, namely: motels, hostels, campsites, hostels, tourist facilities, mountain shelters, student summer camps and such other places for temporary accommodation.

The novelty of scientific results obtained in the dissertation relates to the substantiation and scientific solution of the problem of distinguishing features of the hotel industry development and the improvement of recommendations for the formation of competitive advantages in the hotel industry in the region.

The main results characterizing scientific novelty are the following.

In particular, the following points were

Improved:

- the content load of the category "regional hotel operator", which is proposed to be regarded as a management company that manages both an independent hotel and a group of hotels that interact simultaneously and compete in the production of hotel

services, as well as interact with contiguous various infrastructure and support organizations, united by geographical proximity, which leads to a synergistic effect;

- algorithm and model of creation of a regional hotel operator on the territory of Ukraine (on the example of the Transcarpathian region); in contrast to existing developments.

It is proposed to extract and combine the logical and consecutive stages which can be conditionally divided into three periods according to the year of program implementation:

- 1) preparatory (activity plan);
- 2) organizational (organization and motivation of activity);
- 3) practical (direct activity and control the results).

A functional management structure (functional organization structure) for a regional hotel operator is proposed, its advantages are substantiated and its model is presented schematically:

- a model for assessing the competitive advantages of the hotel industry in the region, which determines socio-economic and infrastructure factors that most closely correlate with the level of competitiveness of hotels in the region, and, in contrast to the existing ones, makes it possible to determine the level of competitiveness of the hotel industry in the region and the effectiveness of developing new directions for increasing tourist attractiveness of the region, in particular the formation of a regional hotel operator;

- methodological principles for assessing the socio-economic efficiency of hotels in Ukraine, which, in contrast to existing ones, take into consideration the degree of satisfaction either of society needs and also the author's approaches how to increase them on the basis of making and functioning of a regional hotel operator;

Further developed:

- The Competitive Advantage Model to strengthen the competitive ability based on creation of unified technologies in the hotel industry in close coordination and interaction through information flows and creation of such components as: generalization of information flows, accumulation of knowledge and experience;

formation of core competencies; creating of new quality standards; improvement of business processes and processes of production of hotel services; creation of new unique products of hospitality; formation of unique service technologies; strengthening the competitive advantages of hotel industry enterprises;

- an approach to systematizing and detailing the Comparative aspects of Franchise Agreements and Management Agreements in the hotel business, unlike to the existing approaches, highlights the practical features of using the latter from the point of view of both the owner of the hotel business and the hotel operator;

- applied principles of developing a system of factors for the successful development of the hotel industry in the region, enhancing competitive advantages provided that the regional hotel operator is involved in the process of activity of the regional hotel operator, which, unlike the others, details the essence of such aspects, taking into account the existing conditions in the region: professional management; the concentration of competitive enterprises in the hotel industry; competitive advantages of the region; geographical proximity; wide set of adjacent structures; availability of four types of resources.

The practical value of the results obtained in the dissertation.

The developed applied scientific approaches and recommendations have theoretical and practical value and are the methodical principles for solving problems connected with the activation of the hotel sphere development of the region according to the latest world standards. The practical value of the dissertation research is the possibility to use the scientifically substantiated Methodological Guidelines and Methodological Suggestions on effective management of hotel industry activity in the regions of Ukraine and raising investments, and also in solving urgent problems of the national hotel business such as: improvement of the quality of provided services for the account of the growth of the efficiency of professional management, Providing regulatory and legal framework for the activities of the regional hotel operator, preparing and improving professionally qualifications of the service and managerial staff through the formation and

cultivation of core competencies. The results obtained in the dissertation and the recommendations are proposed to use by Regional State Administration authorities in developing appropriate strategies and regional programs in the aspect to strengthen the competitive advantages and motivation of enterprises of the hotel industry to increase efficiency through the creation of regional organizations and associations; the extension of professional hotel management by hotel operators (managerial companies), etc. The results of the Thesis have been used by Transcarpathian Regional State Administration as part of the strategy formation and strategic planning of the priorities of the hotel industry development of Transcarpathia and implementation of approaches to integrated assessment of the development of the hospitality industry at the regional level (reference № 01/375 of 24.04. 2017).

The results of the dissertation research were approved and accepted for use in the practical activities of many hotels, in particular, in the Limited Liability Company "Zolota gora" in terms of cultivating new competencies that have a synergistic effect that occurs, in particular, in regional hotel chains (reference № 01 of 24.04. 2017).

The basic theoretical positions of the dissertation research were introduced into the educational process of Uzhhorod Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics (reference № 01-15 / 173-1 of 21.04. 2017).

Key words: hotel, hotel industry, hotel chains, hotel operator, competitive advantage, efficiency, mechanism.

LIST OF PUBLICATIONS BY THE SUBJECT OF DISSERTATION

1. Articles with the main results of the dissertation

1.1. Publications in scientific professional editions of Ukraine

1. Pohorilyak, O.O. (2013). Retrospective tendencies of the hotel industry development. *Visnyk of the Lviv University, Series: Economics*, 49, 179 – 185.

2. Pohorilyak, O.O. (2013). Hotel complex as a component of regional economic infrastructure. *Visnyk of the Lviv University, Series: Economics*, 50, 236 – 243.

3. Pohorilyak, O.O. (2014). Modern forms of organization of hotel business in the context of the concept of competitive advantage. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, 6 (110), 86 – 92.

4. Lupych, O.O. (2016). Organizational basis to create a National Hotel Operator. *Bulletin of the Dnipropetrovsk State Agrarian and Economic University*, 1 (39), 129 – 132.

5. Lupych, O.O. (2016). National Hotel Operator: the essence and role in improving the efficiency of the hotel industry. *The collection of Scientific Works of the Podolsky State Agricultural and Technical University, Series: Economics*, 24 (Part 3), 131– 136.

1.2. Publications in Science Journals, indexed by International Scientific Journal Database

6. Lupych, O.O. (2016) Influence of modern tendencies of the hospitality industry on the prospects of its development in Ukraine. *Scientific herald of Uzhhorod National University, Series: Economics*, T. 1(2), 78 – 82. (International Representation and Journal Indexed: Index Copernicus International)

2. Published works of approbation character

7. Pohorilyak, O.O. (2013). Development vectors of the hotel industry in Transcarpathia. *Strategic Guidelines for the Development of the Ukrainian Economy: materials of International Scientific Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists*. Lviv: Ivan Franko Lviv National University, 182 – 183.

8. Pohorilyak, O.O. (2013). The competitiveness increasing through quality management of hotel service. *The management culture in the system of economic development of Ukraine: a collection of articles of scientific and practical conference*. Lviv, 111 – 112.

9. Pohorilyak, O.O. (2014). Investigation of seasonal demand for hotel services: materials of International Scientific Conference for Students and Postgraduates *"The Actual Problems of the Functioning Economic System of Ukraine"*. Lviv, 207 – 208.

10. Pohorilyak, O.O. (2014). Efficiency estimation of the hotel industry operating in conditions of economic transformations. *Digital Transformations and Security: Global, National and Personal Dimensions*: materials of All-Ukrainian Scientific and Practical Conference. Lviv: IAUP Lviv Institute, 263 – 265.

11. Pohorilyak, O.O. (2015). Strategic Approach to increase the competitiveness of hotels in Zakarpattya: materials of the III Inter-University Scientific and Practical Conference for Students and Postgraduates *"Status and Prospects of the Hospitality Industry under Modern Conditions: Economic and Financial Aspects"*. Lviv, 63 – 64.

12. Lupych O. (2015). Development prospects of the hotel business as part of the Eco-Agritourism. *Scientific issue on Knowledge, Education, Law, Management (KELM)*, 4 (12), 164 – 168.

13. Lupych, O.O. (2015). Methodical bases of integral estimation of investment potential of the hospitality industry. *Investment and innovative principles of the development of the national economy in market conditions*: materials of International Scientific and Practical Conference. Uzhhorod-Mukachevo, 374 – 376.

14. Lupych, O.O. (2016). Modern trends in the hospitality industry. *Regional problems of Territorial Systems Development: Theory, Practice and Prospects*: materials of International Scientific and Practical Conference. Uzhhorod, 78 – 82.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	21
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	30
1.1. Готельне господарство як складова регіональної економічної інфраструктури.....	30
1.2. Еволюція організаційного та функціонального розвитку суб'єктів регіонального готельного господарства.....	44
1.3. Сучасні форми організації готельного бізнесу в системі конкурентного регіонального готельного господарства	68
Висновки до Розділу 1	90
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА РЕГІОНІВ УКРАЇНИ	94
2.1. Економіко-статистичний аналіз чинників формування конкурентних переваг у готельному господарстві регіонів України.....	94
2.2. Інтегральна оцінка ефективності та конкурентоспроможності функціонування готельного господарства регіонів України.....	120
2.3. Аналіз факторів функціонування готельного господарства регіонів України.....	146
Висновки до Розділу 2.....	165
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА РЕГІОНУ.....	171
3.1. Готельний оператор як ефективна бізнес-модель розвитку готельного господарства регіону.....	171
3.2. Обґрунтування доцільності створення регіонального готельного оператора в контексті реалізації концепції конкурентних переваг (на прикладі Закарпатської області).....	187
3.3. Розробка моделі створення регіонального готельного оператора	206
Висновки до Розділу 3	229
ВИСНОВКИ.....	233
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	239
ДОДАТКИ	257

ВСТУП

Актуальність теми. Економічні, соціальні та адміністративні реформи, спричинені децентралізацією влади та інтеграцією України в ЄС, викликали потребу в системному дослідженні загальних і специфічних властивостей готельного господарства в регіонах, його організації, закономірностей розвитку й керування, міжгалузевих й інфраструктурних взаємозв'язків. Зміни охопили широке коло проблем, торкнулися багатьох індустріальних основ обслуговуючої діяльності, привели до появи нових елементів в економічних відносинах системи послуг на конкурентних засадах, в т.ч. спроможності щодо обслуговування іноземних туристів. Це робить вельми актуальним теоретичне висвітлення тих тенденцій, які зумовлюють подальший розвиток і трансформацію цієї сфери. Оскільки готельне господарство прямо або опосередковано створює робочі місця і в усьому світі є прибутковою сферою, то і в Україні воно також може давати значні доходи в місцеві бюджети. Тому регіональним органам влади разом з бізнесом потрібно створити умови, які стануть поштовхом для становлення конкурентоспроможного готельного господарства в Україні.

Особливістю готельного господарства Закарпатської області є наявність великої кількості культурно-історичних пам'яток, а також привабливість екологічного туризму, пов'язана з унікальними природними утвореннями – термальними та лікувальними водами тощо. Також є істотна залежність активності туристичного сезону від погодно-кліматичних умов, різко континентального клімату. Однак більшість готельних господарств Закарпатської області навіть у найбільш сприятливі сезони залишається незавантаженою, що свідчить про проблеми управління. Викладене вище обґрунтовує необхідність комплексного розгляду проблем, пов'язаних з формуванням конкурентних переваг у готельному господарстві регіону, а також визначає актуальність теми дисертації.

Основні питання функціонування готельної індустрії висвітлені у працях вітчизняних та зарубіжних авторів – Л. Агафонові, О. Агафонові,

Г. Андрощука, С. Байлика, Д. Басюк, М. Бедринця, Р. Браймера, М. Вудроу, В. Герасименка, В. Денисенка, Л. Іванова, В. Квартальнова, Г. Клікета, Т. Ковальчука, Ф. Котлера, Н. Кузнєцова, М. Лалакулич, М. Лесика, А. Лесніка, О. Любіцевої, В. Ляшенка, А. Мазаракі, М. Мальської, Т. Марущака, Р. Мартіна, І. Маціцького, М. Мендельсона, О. Моргуна, Г. Папіряна, М. Портера, І. Пріянчука, С. Скибінського, Дж. Стенворта, Б. Сміта, С. Силинга, Т. Ткаченка, Д. Уіндспергера, В. Федорченка, А. Цирата, А. Чернишова та ін. Ними розглядаються основні аспекти управління готелями і готельними мережами на засадах контрактного управління (сутність, історія розвитку, переваги використання, фінансова доцільність співпраці, світовий досвід тощо). Проте вітчизняна наукова думка не трактує контрактні відносини у готельній сфері як пріоритетний напрям дослідження, оскільки такі відносини є практично новим явищем для української економіки.

Окрім того, сучасна економічна наука детально розкриває теоретичні засади конкуренції, її форми, прояви і динаміку, особливості формування та реалізації конкурентних переваг, аналізує світове конкурентне середовище, інноваційні підходи у забезпеченні конкурентних переваг тощо. На особливу увагу заслуговують дослідження зарубіжних вчених, зокрема М. Брандербургера, Р. Вернона, Г. Грубера, А. Маршалла, Дж. Мілля, Дж. Мура, Дж. Нейлбаффа, Б. Оліна, М. Портера, К. Прахалада, Д. Рікардо, Дж. Робінсона, Дж. Сакса, П. Самуельсона, А. Сміта, П. Шоемейкера, Й.Шумпетера, Ф. Хайєка, Г. Хамела, Е. Хекшера, Дж. Хікса, Е. Чемберлена та ін. Вітчизняні дослідники – Л. Антонюк, Я. Базилюк, А. Гальчинський, В. Геєць, Л. Євчук, Т. Зінчук, С.Кваша, М. Малік, А. Філіпенко, О. Швиданенко, О. Шкільний та інші висвітлюють зазначені питання у контексті реалій української економіки. Незважаючи на це, подальших досліджень потребують теоретико-методологічні засади формування конкурентних переваг із проекцією на інтереси суб'єктів глобальної економіки, особливо у секторальному аспекті. Однак аналіз засвідчує, що проблеми управління, фінансування та організаційно-економічні механізми підвищення

ефективності функціонування готельного бізнесу в регіонах України в умовах становлення нових технологій та застосування їх у світовій та вітчизняній практиці досліджені недостатньо. Зокрема, йдеться про необхідність та доцільність створення в Україні нових форм господарювання в готельному бізнесі, таких, як готельні мережі, фахове управління готельними підприємствами з боку управлінських компаній–готельних операторів тощо.

Отже, наукове вирішення проблем, пов'язаних із підвищенням ефективності функціонування готельного бізнесу у контексті сучасних концепцій конкурентних переваг є актуальним і має важливе практичне значення. Потреба у розв'язанні перелічених завдань зумовила тему, визначила мету та завдання дисертаційного дослідження, обґрунтувала її актуальність та логіку викладення матеріалу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано в рамках наукової теми факультету ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Ужгородського торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету «Дослідження процесів розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу на Закарпатті», де автором розроблено модель посилення конкурентних переваг на засадах створення унікальних технологій у готельній сфері, а також обґрунтовано і запропоновано власну методику створення регіонального готельного оператора. Дисертаційна робота пов'язана з темою наукового дослідження ДВНЗ «Ужгородський національний університет», зокрема в рамках науково-дослідної теми «Формування механізмів активізації потенціалу економічної системи Закарпаття в умовах глобалізації» (номер державної реєстрації 0116U003557), автором розроблено комплекс заходів щодо удосконалення управління готелями за допомогою готельного оператора та підвищення ефективності економічної діяльності готельних підприємств, проаналізовано наявні у Закарпатті умови, що зумовлюють інтенсивний розвиток готельного бізнесу, сприяють підвищенню конкурентоспроможності та інвестиційній привабливості регіональної економіки, обґрунтовано і

розроблено власну методику створення регіонального готельного оператора.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є дослідження і обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг у готельному господарстві регіону.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі завдання:

- розкрити змістове навантаження категорій “готельна справа”, “індустрія гостинності”, “готельне господарство”, “готельні послуги”, “готельні мережі”, “готельний оператор”, “регіональний готельний оператор”;
- проаналізувати ретроспективні тенденції та періодизацію розвитку готельної справи у світі та в регіонах України;
- обґрунтувати та визначити сутність і зміст сучасних форм організації готельного бізнесу в контексті концепції конкурентних переваг;
- здійснити економіко-статистичний аналіз чинників формування конкурентних переваг у готельному господарстві регіонів України;
- здійснити інтегральну оцінку ефективності та конкурентоспроможності функціонування готельного господарства в регіонах України;
- визначити ключові фактори функціонування готельного господарства регіонів України;
- обґрунтувати доцільність створення регіонального готельного оператора у контексті реалізації концепції конкурентних переваг (на прикладі Закарпатської області);
- розробити етапи створення регіонального готельного оператора на основі функціонального кластера;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення функціонування регіонального готельного господарства Закарпатської області.

Об'єктом дослідження є процеси формування конкурентних переваг розвитку готельного господарства регіону.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні та практичні аспекти формування конкурентоспроможності готельного господарства регіону в сучасних умовах.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дисертації є фундаментальні положення розвитку регіональної економіки, економічної теорії, економіки сфери послуг, менеджменту, маркетингу готельного господарства, теорії конкурентних переваг, публікації вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління готельним господарством, підвищення його конкурентоспроможності, чинне законодавство України у сфері туризму та готельної справи, статистична інформація, матеріали міжнародних та вітчизняних наукових конференцій.

Для розв'язання завдань дисертаційної роботи застосовано такі методи наукового дослідження: загальнонаукові методи аналізу, синтезу, порівняння, систематизації й узагальнення – для розкриття змістового навантаження категорії “регіональний готельний оператор” (п. 3.1), а також при дослідженні стану та розвитку готельного бізнесу в регіонах України (п.2.2 і 2.3), особливостей різних форм його організації (п. 2.1, 2.2 і 2.3); систематизації – для розроблення власної класифікації еволюції індустрії гостинності (п.1.2); конкретно-наукові методи: системного аналізу – при оцінці економічної ефективності (п.2.1); економіко-статистичного аналізу та графічний – для оцінки концентрації та локалізації послуг колективних засобів розміщування у регіонах України (п.2.2), а також для ілюстрації процесів розвитку й інтерпретації отриманих результатів дослідження (п.2.1, 2.2, 2.3), індексний метод – для оцінки зміни продуктивності праці в готельному господарстві (п.2.2) і для інтегральної оцінки конкурентоспроможності регіонів за розвитком і привабливістю індустрії гостинності (п.2.2); кореляційно-регресійний аналіз – для побудови моделі конкурентних переваг готельного господарства Закарпатської області; прогнозування – для побудови середньострокового прогнозу рівня конкурентних переваг готельного господарства Закарпатської області (екстраполяційним методом) та

обґрунтування доцільності впровадження у готельну практику України готельного оператора (п.3.2) тощо.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, пов'язані з проблематикою дослідження, матеріали спеціалізованих періодичних та монографічних видань, що висвітлюють результати функціонування готельного господарства України, світу та окремі аспекти управління його діяльністю, офіційні дані Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Закарпатській області, аналітичні розрахунки автора, які виконувались у процесі проведення наукового дослідження, інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів у дисертації стосується обґрунтування й наукового вирішення завдання щодо виокремлення особливостей розвитку готельного господарства та розроблення рекомендацій щодо формування конкурентних переваг у готельному господарстві регіону. Основні результати, що характеризують наукову новизну, полягають у наступному:

удосконалено:

- змістове навантаження категорії „регіональний готельний оператор”, яку пропонується розглядати як управлінську компанію, що здійснює централізоване управління як незалежним готелем, так і групою готелів, які одночасно і взаємодіють між собою, і конкурують у виробництві готельних послуг, а також взаємодіють із суміжними з ними різноманітними інфраструктурними і підтримуючими організаціями, об'єднані географічною близькістю, що в результаті приводить до синергетичного ефекту;

- етапи створення регіонального готельного оператора в регіоні із виокремленням і поєднанням логічних та послідовних етапів, які можна умовно поділити на три блоки, відповідно до року виконання програми: 1) підготовчий (планування діяльності); 2) організаційний (організація та мотивація діяльності); 3) практичний (безпосередня діяльність та контроль результатів). Запропоновано функціональну структуру управління для

регіонального готельного оператора, обґрунтовано її переваги та схематично представлено її модель;

- систему оцінки конкурентних переваг готельного господарства регіону, яка передбачає визначення соціально-економічних та інфраструктурних факторів-індикаторів, що найбільш точно корелюються з рівнем конкурентоспроможності готелів регіону, і, на відміну від існуючих, дає змогу визначити рівень конкурентоспроможності готельного господарства регіону та ефективність розроблення нових напрямів підвищення туристичної привабливості області, зокрема формування регіонального готельного оператора;

- методичні засади оцінки соціально-економічної ефективності діяльності готелів регіону, які, на відміну від існуючих, враховують ступінь задоволення тих чи інших потреб суспільства, а також авторські підходи щодо її підвищення на основі створення і функціонування регіонального готельного оператора;

набули подальшого розвитку:

- модель посилення конкурентних переваг на засадах створення унікальних технологій у готельній сфері у частині тісної координації і взаємодії через інформаційні потоки таких складових: узагальнення інформаційних потоків, накопичення знань та досвіду; створення ключових компетенцій; створення нових стандартів якості; удосконалення бізнес-процесів та процесів виробництва готельних послуг; створення нових унікальних продуктів гостинності; створення унікальних технологій обслуговування; посилення конкурентних переваг підприємств готельної індустрії;

- підхід до систематизації та деталізації порівняльних аспектів франчайзингових угод та угод про управління в готельному бізнесі, що, на відміну від існуючих підходів, висвітлює практичні особливості використання останніх з точки зору як власника готельного бізнесу, так і готельного оператора;

- прикладні засади розроблення системи чинників успішного розвитку готельної індустрії регіону, посилення конкурентних переваг за умови залучення до процесу діяльності регіонального готельного оператора, які, на відміну від інших, деталізують суть таких аспектів з огляду на наявні в регіоні умови: фаховий менеджмент; концентрація конкурентоспроможних підприємств готельної сфери; конкурентні переваги регіону; географічна близькість; широкій набір суміжних структур; наявність чотирьох видів ресурсів.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені науково-прикладні підходи і рекомендації мають теоретичну і практичну цінність та є методичними засадами для розв'язання проблем, пов'язаних із активізацією розвитку готельної сфери регіону за новітніми світовими стандартами. Практична цінність дисертаційного дослідження полягає у можливості використання науково обґрунтованих методичних вказівок та пропозицій щодо ефективного управління діяльністю готельного господарства в регіонах України, залучення інвестицій, а також у вирішенні невідкладних проблем вітчизняного готельного бізнесу. Результати дослідження використано Закарпатською обласною державною адміністрацією у частині формування та стратегічного планування пріоритетів розвитку готельного господарства Закарпаття та імплементації підходів щодо проведення інтегральної оцінки розвитку індустрії гостинності на регіональному рівні (довідка № 01/375 від 24.04.2017).

Результати досліджень отримали схвалення і прийняті до використання у практичній діяльності багатьох готелів, зокрема в Товаристві з обмеженою відповідальністю «Золота Гірка» у частині культивування нових компетенцій, які мають синергетичний ефект, що виникає, зокрема, у регіональних готельних мережах (довідка № 01 від 24.04.2017).

Основні теоретичні положення дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Ужгородського торговельно-економічного інституту

Київського національного торговельно-економічного університету (довідка №01-15/173-1 від 21.04.2017).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, сформульовані та викладені у дисертації, отримані автором особисто, є його науковим доробком та представлені у списку публікацій. Всі статті одноосібні.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були оприлюднені протягом 2013 – 2016 рр., доповідалися, обговорювалися та були схвалені на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Культура управління в системі розвитку економіки України» (м. Львів, 2013 р.); «Стратегічні орієнтири розвитку економіки України» (м. Львів, 2013 р.); «Міграційні процеси в Україні: сучасні виклики та регіональна специфіка» (м. Львів, 2013 р.); «Актуальні проблеми функціонування господарської системи України» (м. Львів, 2014 р.); «Суспільні трансформації і безпека: глобальний, національний та особистісний виміри» (м. Львів, 2014 р.); «Стан та перспективи розвитку індустрії гостинності в сучасних умовах: економічні та фінансові аспекти» (м. Львів, 2014 р.); «Інвестиційно-інноваційні засади розвитку національної економіки в ринкових умовах» (Ужгород – Мукачево, 2015 р.); «Регіональні проблеми розвитку територіальних систем: теорія, практика, перспективи» (Ужгород, 2016 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 14 наукових праць загальним обсягом 4,26 д. а., серед яких 6 – у наукових фахових виданнях, у тому числі 1 стаття у виданні, що входить до міжнародних наукометричних баз, 1 стаття у науковому періодичному виданні іншої держави, 7 тез доповідей за матеріалами конференцій.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (206 найменувань на 18 сторінках) та 10 додатків (на 22 сторінках). Загальний обсяг дисертації становить 279 сторінок, у тому числі 217 сторінок основного тексту. Робота містить 32 рисунки, 33 таблиці та 13 формул.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

1.1. Готельне господарство як складова регіональної економічної інфраструктури

Готельне господарство є невід’ємною складовою сфери послуг та тісно пов’язане з розвитком туризму, оскільки забезпечує послугами з проживання, як зовнішніх, так і внутрішніх туристів. Значної уваги потребує розгляд основних особливостей функціонування готельного господарства, виявлення характерних ознак, які вирізняють його з-поміж інших видів підприємницької діяльності в індустрії гостинності, що дозволить відобразити реальний стан, тенденції сучасного розвитку та в подальшому запропонувати власну методіку управління готельними підприємствами для підвищення ефективності їх функціонування та посилення конкурентних переваг.

Основними категоріями обраного в роботі напряму дослідження є: готельний бізнес, індустрія гостинності, готельне підприємство, готельна послуга, готельна мережа, готельний оператор, торгова марка та низка інших. Розуміння природи основних теоретичних категорій дасть змогу чітко окреслити межі дослідження, виявити істотні ознаки об’єкта, а також виявити місце та роль готельного господарства у вирішенні соціальних проблем.

В економічній науці під економічною інфраструктурою розуміють сукупність допоміжних галузей, виробництв і видів господарської діяльності з обслуговування основного виробництва та населення. Економічна інфраструктура високорозвинених країн характеризується не лише великим обсягом пропозиції у сфері обслуговування, але й високою якістю такої пропозиції. У господарстві таких країн особливе місце займає індустрія гостинності.

Сам термін «гостинність» (французькою – *hospice*) означає «притулок подорожніх», «благодійний дім», а як наукова категорія – це система заходів та порядок їх здійснення з метою задоволення найрізноманітніших побутових, господарських і культурних потреб клієнтів туристичних підприємств, що забезпечується наданням відповідних послуг (Федорченко, Лук'янова, Дорошенко & Мініч, 2005). Зазначена категорія була уведена експертами конфедерації HOTREC – конфедерації національних асоціацій готелів і ресторанів у Європейському економічному співтоваристві (ЄЕС), яка була заснована у 1982 р.

Гостинність – це одне з понять цивілізації, яке завдяки прогресу й часу перетворилося на потужну індустрію, у якій працюють мільйони професіоналів, створюючи все краще для споживачів послуг (туристів). Індустрія гостинності включає в себе різні сфери діяльності – туризм, відпочинок, розваги, готельний і ресторанний бізнес, громадське харчування, екскурсійну діяльність, організацію виставок, проведення наукових конференцій тощо (Абрамов & Тонкошкур, 2010).

Іноземні фахівці по-різному трактують поняття «індустрія гостинності». Наприклад, Л. Ваген вважає, що індустрія гостинності – це сектор індустрії туризму, який відповідає за розміщення туристів, а також галузі, діяльність яких спрямована на надання їм житла, їжі, розважальних заходів, та продаж алкогольних напоїв.

На думку Дж.Р. Уокера, індустрія гостинності об'єднує туризм, готельний та ресторанний бізнес, громадське харчування, відпочинок і розваги, організацію конференцій і нарад. За Р.А. Браймером, індустрія гостинності є комплексним поняттям для різноманітних і численних форм підприємництва, які спеціалізуються на наданні послуг, пов'язаних з прийомом і обслуговуванням гостей (Любіцева, 2002).

Основні напрями індустрії гостинності: громадське харчування, розміщення, перевезення й відпочинок. З наведених визначень можна зробити узагальнення, що індустрія гостинності охоплює підприємства розміщення,

громадського харчування, транспортної та культурно-розважальної сфер.

Зазначимо, що українська економічна наука для визначення сфери діяльності, пов'язаної з наданням послуг розміщення та харчування, застосовує поняття «готельне господарство» або «готельно-ресторанне господарство» (Байлик, 2002; Байлик, 2005; Бойко, 2006; Галасюк, 2016; Журавльова, 2015; Кізима, 2013).

Автор вважає, що термін «індустрія гостинності» є ширшим, ніж «готельне господарство», адже він більшою мірою відповідає своєму змісту та вимогам сьогодення. Сучасна вітчизняна економічна наука трактує індустрію гостинності як сукупність готелів й інших засобів розміщення, засобів транспорту, об'єктів громадського харчування, об'єктів і засобів розваг, об'єктів пізнавального, ділового, оздоровчого, спортивного й іншого призначення (Герасименко, 2013).

Різноманітність послуг в індустрії гостинності та особливості їх надання зумовили розвиток різних типів суб'єктів підприємництва, а також державних та некомерційних організацій, які забезпечують діяльність цієї галузі. Типи суб'єктів, які забезпечують надання послуг в індустрії гостинності, представлені в табл. 1.1.

Основними підсистемами гостинності є:

- 1) матеріально-технічна база;
- 2) природно-ресурсний стан країни;
- 3) інфраструктурне забезпечення: якість умов та стану знаходження на території «господаря», зв'язки із зовнішніми дестинаціями (зв'язок України та окремих її територій, областей чи регіонів зі світовими дестинаціями), внутрішньоукраїнські сполучення (авіасполучення, залізничний та морський зв'язок, міський та міжміський транспорт, стан доріг тощо);
- 4) культурно-історична спадщина країни;
- 5) рекреаційно-оздоровча інфраструктура;
- 6) культура надання послуг (визначені стандарти діяльності персоналу у визначеній галузі);

7) система та механізм забезпечення та гарантування безпеки й захисту гостя та його прав;

8) забезпечення доступності інформації для гостей (показників маршрутів та напрямків, розваг та атракцій, мова спілкування з гостями, повне інформаційне супроводження іноземного та внутрішнього гостя тощо) (Hoteliero, 2017).

З огляду на те, що поняття «гостинність» означає надання комплексних послуг, яким притаманний особливий характер, що створює позитивний імідж підприємства та зумовлює «вторинний попит» на ці послуги, можна стверджувати, що на сьогодні розвинулася потужна індустрія гостинності. Вона займає помітне місце в економіці країни, оскільки охоплює своїм впливом майже всю сферу послуг: готельне й ресторанне господарство, туристичний та транспортний бізнес, індустрію розваг тощо (Погоріляк, 2013b).

Таблиця 1.1

Суб'єкти, які надають послуги в індустрії гостинності*

Тип суб'єкта	Види суб'єктів
<p>1. Підприємства, що належать до індустрії гостинності</p>	<ul style="list-style-type: none"> • готелі, кемпінги, хостели інші різновиди закладів проживання та перебування • заклади харчування: ресторани, кафе, бари тощо; • місця розваг: виставкові комплекси, атракції, розважальні центри, спортивні заклади та концертні комплекси тощо; • організатори заходів: культурних, оздоровчих, спортивних, наукових, ділових (конгреси, виставки тощо), концертів, фестивалів.
<p>2. Підприємства, що залежать від індустрії гостинності на основі технологічного ланцюжка створення цінності</p>	<ul style="list-style-type: none"> • транспортні організації; • туристичні агентства та туристичні оператори, екскурсійні фірми; • місця атракцій: музеї, виставки, природні парки, розважальні центри тощо; • виробники та постачальники сувенірів, пам'яток та інших «туристичних» виробів.

Закінчення табл. 1.1.

<p>3. Підприємства, що пов'язані з індустрією гостинності через побічні ланцюжки створення цінності</p>	<ul style="list-style-type: none"> • стадіони, спорткомплекси, торгівельні центри, розважальні центри, театри, музеї, цирки, зоопарки тощо; • служби транспортного забезпечення (таксі, міський та приміський транспорт тощо).
<p>4. Підприємства, що забезпечують індустрію гостинності продукцією, товарами та послугами</p>	<ul style="list-style-type: none"> • виробники та постачальники спеціальних товарів та продуктів, будівельних, інжинірингових та інших послуг, ІТ-рішень, обладнання та матеріального забезпечення тощо; • надавачі послуг у сфері консультування, маркетингу, логістики, управління персоналом тощо.
<p>5. Підприємства, що формують в індустрії гостинності власну інфраструктуру кластеру</p>	<ul style="list-style-type: none"> • інформаційні джерела; • науково-дослідницькі установи та організації; • заклади освіти; • галузеві об'єднання, асоціації та клуби за інтересами.
<p>6. Державні установи та органи місцевого самоврядування</p>	<ul style="list-style-type: none"> • центральний орган виконавчої влади; • галузеві державні служби, агенції та установи; • органи місцевого самоврядування.

* Джерело: складено за даними (Hoteliero)

Категорія «готельна справа» (український аналог «готельного бізнесу») застосовувалась спочатку для визначення діяльності готелів. Нині ж ця категорія охоплює діяльність кемпінгів, мотелів, туристичних баз, котеджів тощо. Оскільки готель був першим типом підприємств, що надавали послуги з проживання гостям, то саме він дав назву всій галузі.

Сьогодні в Україні існує низка інших підприємств (будинки відпочинку, санаторії, пансіонати, дитячі табори відпочинку, профілакторії тощо), які надають послуги щодо тимчасового проживання громадян, але не входять до системи готельного господарства, тому що надання послуг проживання не є їх основною діяльністю, а ціна послуг, як правило, не набагато перевищує їхню собівартість (Нечаюк & Телеш, 2003).

Вітчизняні дослідники Л.Г. Агафонова та О.Є. Агафонова виділяють

кілька специфічних особливостей, характерних для готельного господарства:

- 1) потреби та побажання споживачів завжди визначають міркування економічної ефективності роботи підприємства;
- 2) календарне планування робіт залежить в основному від коливань попиту споживачів;
- 3) визначення та вимірювання якості послуг є проблематичним завданням та потребує комплексного підходу;
- 4) працівники повинні добре володіти навичками гостинного спілкування з клієнтами;
- 5) ефективність роботи працівників важко піддається управлінню, оскільки низька продуктивність може бути зумовлена відсутністю попиту з боку споживачів, а не низькою якістю роботи персоналу;
- 5) маркетинг та виробництво у сфері послуг гостинності необхідно розглядати як двоєдине завдання, яке іноді важко поділити (Агафонова & Агафонова, 2002).

Загалом сукупність послуг в індустрії гостинності можна розподілити на такі типи (рис. 1.1).

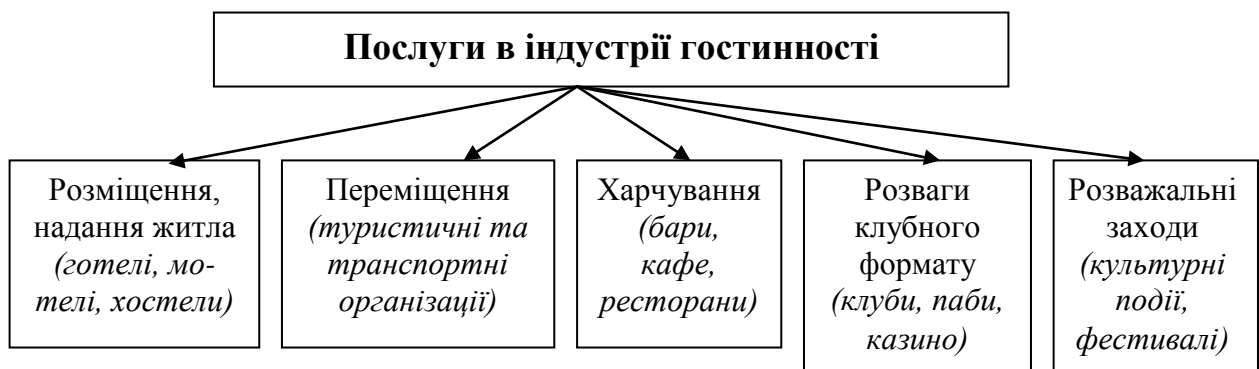


Рис. 1.1. Типи послуг в індустрії гостинності

Джерело: побудовано автором за (Мальська & Пандяк, 2009)

Крім того, фахівці в галузі готельного бізнесу виділяють такі характерні особливості готельної послуги:

1. Невловимість. На відміну від товару в матеріальній формі, послуги не можна відчутти до моменту їх надання. Для того, щоб зменшити непередбачуваність щодо якості послуг, клієнт, перед тим, як звернутися за

ними, шукає щось матеріальне, що свідчить про їхню якість.

2. Невід'ємність процесів виробництва та споживання послуги. У більшості випадків, типових для індустрії гостинності, надання послуг потребує присутності того, хто їх надає, та того, кому вони надаються.

3. Неоднорідність (мінливість) якості послуг. Якість послуг індустрії гостинності залежить від того, за яких умов вона надається. Послуги надаються й приймаються одночасно, а їх якість залежить від стану того, хто їх надає в момент надання.

4. Нездатність послуги до зберігання. Послуги не можуть зберігатися. Якщо готельні підприємства хочуть максимізувати прибуток, вони повинні маневрувати між своїми можливостями й мінливим попитом, оскільки втрати від незадоволення попиту компенсувати неможливо (Черных, 2002).

Науковці С.В. Скибінський, Л.О. Іванова та О.Ф. Моргун також вважають готельну послугу специфічним товаром і виділяють цілий комплекс його особливостей (рис. 1.2).

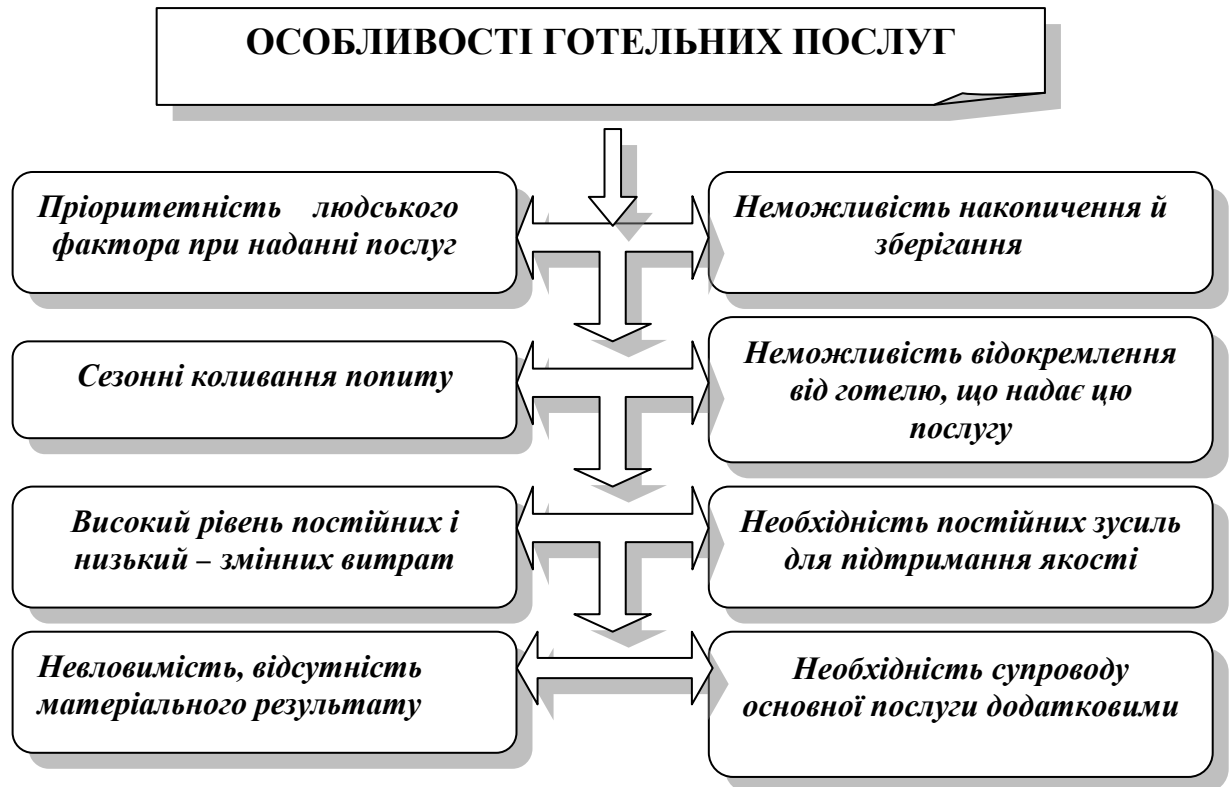


Рис. 1.2. Особливості готельних послуг

Джерело: побудовано за (Скибінський, Іванова & Моргун, 2000)

Указані особливості надання послуг у сфері гостинності, на наше переконання, вимагають забезпечення гнучких та ефективних організаційно-економічних механізмів, які б урахували специфіку управління та маркетингу в індустрії гостинності. Одну з основних функцій у сфері обслуговування туристів та місцевих жителів (внутрішніх туристів) виконують готельні підприємства, котрі забезпечують житлом і побутовими послугами під час подорожі (близько 60 % витрат на подорож припадає саме на розміщення та харчування). Проте існують загальні вимоги до всіх видів послуг у готельному господарстві, які можна систематизувати за окремими напрямками (рис.1.3).

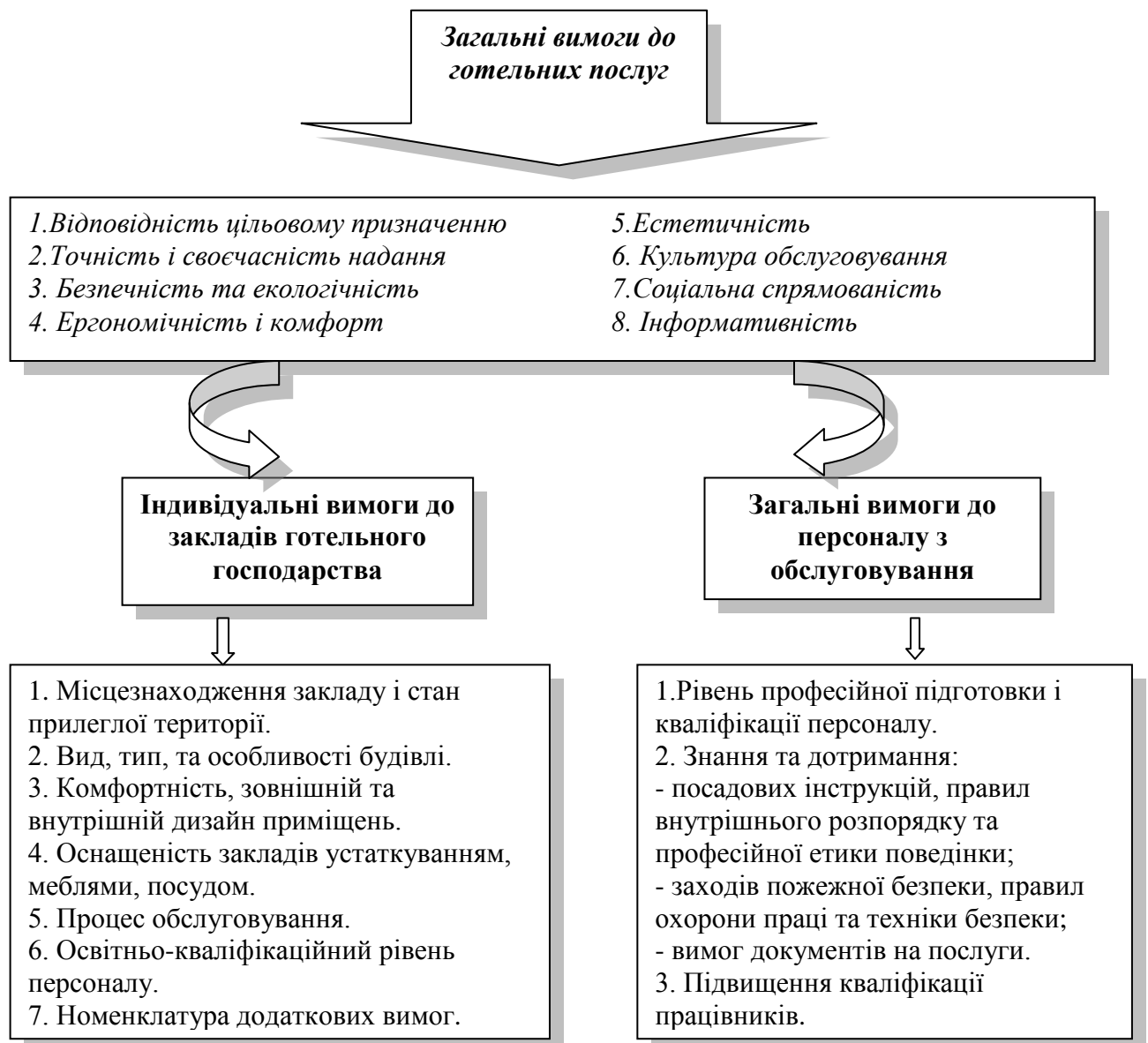


Рис.1.3. Структура законодавчо регламентованих вимог у готельному господарстві

Джерело: побудовано за (Скибінський, Іванова & Моргун, 2000)

Виходячи з вищезазначеного, основна роль, яку виконує готельне господарство – це створення для приїжджих усіх необхідних умов для проживання та відпочинку, забезпечення всебічного їх обслуговування на короткотривалій період часу всім необхідним: від нічлігу – до харчування, від інформації про дислокацію – до проведення масштабних конференцій тощо. Як уже було згадано вище, сервіс, який надає готель вимагає від підприємства готельного господарства наявності додаткових супутніх послуг, об'єктами яких є автостоянки, автозаправки, кафе, бари, сауни, басейни, пральні, заклади торгівлі тощо. Наслідком цього є створення нових робочих місць в інших галузях сфери обслуговування, що, безумовно, впливає на зайнятість населення (соціальний ефект). З огляду на розширення основних послуг готелів, доцільно згрупувати додаткові послуги за такими основними ознаками: довідково-інформаційні; оздоровчо-відпочинкові; побутово-господарські; транспортні; розважальні.

Важливим питанням для науковців-теоретиків та практиків є уточнення та узгодження понятійно-термінологічного апарату щодо готельного господарства та питань його функціонування. Для визначення виробничо-технологічних характеристик суб'єктів господарювання в Україні спираються на Класифікацію видів економічної діяльності (КВЕД), яка затверджена наказом Держстандарту України від 11 жовтня 2010 р. Згідно з новою редакцією КВЕД не фінансові послуги є окремим видом економічної діяльності, структуру якого на рівні розділів і груп подано в табл. 1.2.

Робота працівників індустрії гостинності полягає у виробництві та кваліфікованому наданні послуг своїм гостям. Задоволення якістю отриманих послуг переходить у формування позитивного іміджу про місто, регіон, країну та забезпечує потенційну можливість повторного використання послуг. Слід наголосити, що на сьогодні найбільше цінується співвідношення ціни і якості послуг. Наявність закладів розміщення та їхня позитивна робота впливає на вирішення соціальних проблем громади, регіону, країни (Погоріляк, 2013b).

Таблиця 1.2

Структура видів нефінансових послуг у КВЕД (витяг)

55.10 Діяльність готелів і схожих засобів тимчасового розміщення	55.10.0	Діяльність готелів	Включає всі види економічної діяльності, які відносилися до позиції 55.10.0
55.20 Діяльність засобів розміщення на період відпустки та іншого тимчасового проживання	55.21.0	Надання місць молодіжними й гірськими туристичними базами	Включає діяльність молодіжних та гірських турбаз.
	55.23.0	Надання інших місць для тимчасового проживання, н. в. і. г.	Включає: - надання житла в шале, котеджах (літніх будиночках) і кімнатах на період відпустки; - діяльність дитячих оздоровчих таборів, крім подібних закладів санаторного типу.
55.30 Надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів	55.22.0	Надання місць кемпінгами	Включає всі види економічної діяльності, які відносилися до позиції 55.22.0.
55.90 Діяльність інших засобів тимчасового розміщення	55.23.0	Надання інших місць для тимчасового проживання, н. в. і. г.	Включає надання житла для тимчасового, переважно короткотермінового, перебування в: - гуртожитках вищих навчальних закладів, університетських містечках, школах-інтернатах; - гуртожитках для робітників-мігрантів; - інших засобах для розміщення, не віднесених до інших угруповань.

Джерело: витяг з КВЕД

Далі детальніше зупинимося на ролі готельного господарства в економічній інфраструктурі регіону. Тут слід зазначити, що нами готельний бізнес розглядається не лише як складова туризму, а значно ширше – як необхідний елемент сфери послуг. Досліджуючи сучасні прикладні механізми управління, можна виокремити такі основні характеристики управління регіональним ринком готельних послуг:

- орієнтованість підприємств готельного бізнесу на надання туристам послуг проживання та харчування;

- комплексний підхід до системи розвитку готельного бізнесу регіону, що передбачає необхідність створення регіонального готельного оператора на засадах ефективної взаємодії матеріально-технічного забезпечення готелів, висококваліфікованих кадрів, якісної підготовки фахівців ринку готельних послуг, розвиненої туристичної інфраструктури регіону, рекреаційних, фінансових, людських ресурсів тощо;

- взаємозв'язок і взаємодія готельного бізнесу з освітніми установами середньої спеціальної та вищої освіти, а також органами регіональної влади.

Загалом формування сучасної стратегії розвитку регіонального ринку готельних послуг в умовах конкуренції має ґрунтуватися на таких складових:

- по-перше, забезпечення українських і зарубіжних туристів готельними послугами, які поєднують оптимальне співвідношення цін і якості;

- по-друге, створення нових робочих місць, передусім для молодих громадян, їх соціальної адаптації (у світі в готелях працює переважно молодь);

- по-третє, розвиток соціальної відповідальності готельного бізнесу за добробут місцевих громад і мотивування власників готельних підприємств просувати регіон на світовому й українському ринках;

- по-четверте, створення сучасних інноваційних готельних підприємств, їх об'єднань та регіональних готельних операторів, здатних скласти конкуренцію закордонним готелям, які характеризуються досить високими економічними показниками й забезпечують розвиток матеріально-технічної бази готелів та фахового потенціалу робочої сили.

Організаційно-управлінська структура регіонального готельного господарства (РГГ) являє сукупність функціональних підрозділів, які взаємодіють та забезпечують узгоджений розвиток ланок РГГ для досягнення поставлених стратегічних цілей. Під функціонально-господарською складовою РГГ автор розуміє комплекс видів діяльності, об'єднаних у межах РГГ для досягнення поставлених стратегічних цілей (зокрема – надання високоякісних та конкурентоспроможних послуг), що реалізується за двома векторами (рис. 1.4):

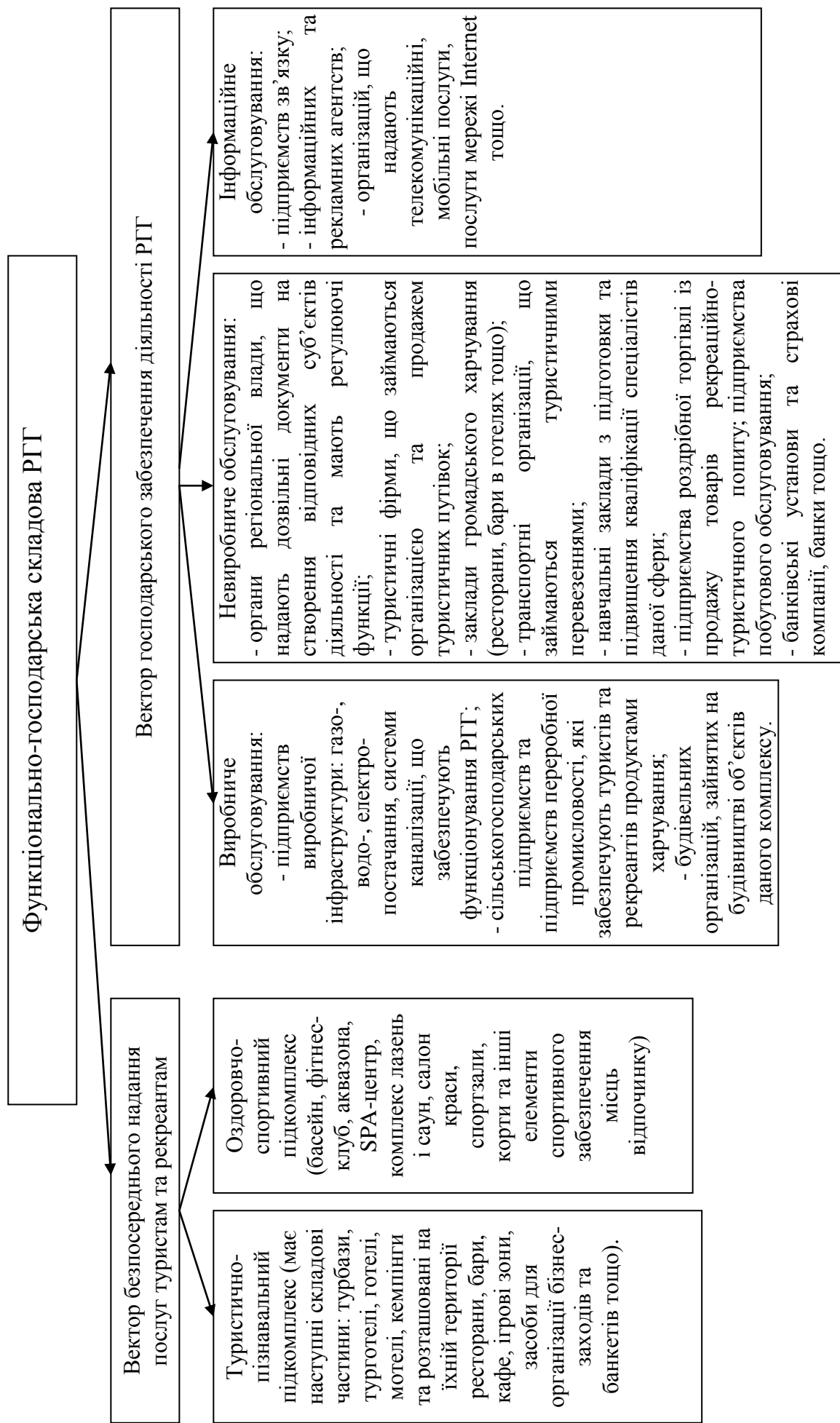


Рис. 1.4. Функціонально-господарська складова РГГ

Зрозуміло, що безпосереднє надання послуг туристам та рекреантам є провідним вектором діяльності РГГ. Відповідно другий вектор функціональної структури РГГ – це господарська складова його діяльності, до складу якої входять три підкомплекси: виробниче, невиробниче та інформаційне обслуговування.

Окрім розглянутих вище складових РГГ, обслуговуванням туристів та рекреантів безпосередньо займаються також організації та особи, що діють за межами РГГ – це розпорядники приватних будинків, квартир та легкових автомобілів, які здаються в оренду туристам; ресторани; кафе; підприємства сфери дозвілля та розваг (спортивні клуби та заклади, музеї, театри та кінотеатри, нічні клуби, казино, виставкові зали тощо); авіапідприємства, які надають літаки для чартерних рейсів; морські, річкові порти, що надають судна для обслуговування туристів, а також банківська система та страхові компанії, які безпосередньо обслуговують туристів тощо.

Окрім того, існує ще одна невід’ємна складова та особливість функціонування РГГ – це його територіальна цілісність. Адже для ефективної взаємодії всіх складових одиниць комплексу необхідною умовою є існування між ними тісних територіальних зв’язків у межах наявної інфраструктури, ресурсів та діючої системи управління.

Оскільки метою нашого дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад, наукових і практичних інструментів, механізмів та рекомендацій щодо організації та управління готельним бізнесом в Україні на регіональному рівні в контексті концепції конкурентних переваг, то доцільно запропонувати таке визначення: регіональне готельне господарство (РГГ) – це територіально обмежена самодостатня структура, до складу якої входять суб’єкти господарювання готельної сфери регіонального рівня, а також інші суміжні та обслуговуючі підприємства туристично-готельної інфраструктури, які поєднані між собою тісними виробничо-господарськими й фінансово-економічними зв’язками в спільному використанні різних видів ресурсів для виробництва й реалізації особливого рекреаційно-туристичного продукту –

надання готельних послуг.

Упевнено можна стверджувати, що готельне господарство покликане виконувати кілька завдань, спрямованих на подолання соціальних проблем для досягнення добробуту населення та підвищення якості життя:

- створення нових робочих місць;
- підвищення рівня сервісу та якості послуг;
- підвищення рівня доходів населення регіону;
- забезпечення притоку іноземних та вітчизняних туристів;
- підвищення ділової та туристичної активності в регіоні, місті;
- залучення та ефективне вкладення інвестицій на середньострокову перспективу;
- підвищення рівня фахової галузевої освіти, можливість обміну досвідом з іншими країнами, удосконалення рівня персоналу обслуговування шляхом безперервного навчання та проведення тренінгів;
- забезпечення населення якісним відпочинком та оздоровленням у SPA-готелях;
- організація дозвілля, розваг та змістовного проведення вільного часу дорослих та дітей;
- сприяння в розвитку суміжних обслуговуючих галузей (виробничої та соціальної інфраструктури).

Окрім того, у готельному господарстві існує низка невирішених проблем на макрорівні, зокрема це: відсутність комплексної стратегії розвитку й відповідної політики в цій сфері, нестача інвестицій, недосконалість нормативно-правової бази та системи обліку суб'єктів господарювання, незадовільний рівень якості комплексу готельних послуг тощо. На мікрорівні основними проблемами в готельному господарстві на сьогодні можна вважати: проблему забезпеченості готельними місцями; проблему сертифікації готельних послуг в Україні; складні економічні умови, в яких вимушені виживати готелі – значні витрати на утримання та експлуатацію номерного фонду й платежів готелів за комунальні послуги, значний податковий тиск,

високі тарифи на готельні послуги тощо.

У результаті проведених досліджень систематизовано понятійний апарат та уточнено змістове навантаження згаданих вище категорій: «готельна справа», «індустрія гостинності», «готельне господарство», «готельні послуги», «готельні мережі», «готельний оператор»; «регіональний готельний оператор». Окрім того, окреслено місце готельного господарства в розв'язанні соціальних проблем регіону. Повною мірою оцінити роль готельної сфери як складової регіональної економічної інфраструктури допоможе ретроспективний аналіз розвитку готельної індустрії та виокремлення її характерних особливостей.

1.2. Еволюція організаційного та функціонального розвитку суб'єктів регіонального готельного господарства

Перші прояви готельної індустрії слід шукати в часи появи туризму, оскільки саме подорожі, паломництва та різноманітні міграційні рухи стимулювали розвиток закладів проживання для мандрівників. Періодизацією розвитку готельної індустрії займалися такі вітчизняні дослідники, як С. І. Байлик, В. К. Федорченко та ін. Наприклад, С. І. Байлик виділив 5 періодів розвитку готельного господарства:

I період – від давніх віків до XIII ст.

II період – від XIII – XIV ст. до половини XIX ст.

III період – доба раннього капіталізму (від другої половини XVIII ст. до початку XX ст.).

IV період – перша половина XX ст.

V період – друга половина XX ст. (Байлик, 2005).

В.К. Федорченко та інші дослідники, розглядаючи еволюцію підприємств індустрії, виділяють 4 періоди розвитку, що відповідають періодам розвитку суспільства: давній – IV тис. до н.е. – V ст. до н.е., Середньовіччя, Новий час,

сучасний період (Федорченко, Лук'янов, Дорошенко & Мініч, 2000; Агафонова & Агафонова, 2002).

Автор вважає, що такі підходи та періодизація не повністю відображають еволюцію готельної справи у світі, а тому доцільніше було б диференціювати історію індустрії гостинності на етапи, які б чітко визначали характерні риси розвитку та відзначали якісні й кількісні зміни в становленні готельного господарства у світі та в Україні зокрема.

Отже, будемо розглядати історичний розвиток готельної справи у світі та в Україні з огляду на існуючі в той чи інший період економічні відносини в суспільстві та розвиток світового господарства. Тому ми пропонуємо виділяти 6 періодів (або етапів) розвитку індустрії гостинності:

- I етап – IV тис. до н. е. – V ст. н.е.
- II етап – V – XV ст.
- III етап – XV – 1-а пол. XVIII ст.
- IV етап – 2-а пол. XVIII – кін. XIX ст.
- V етап – поч. XX ст. – кін. XX ст.
- VI етап – поч. XXI ст. – до сьогоднішніх днів.

Основні особливості еволюції готельної індустрії показані нами в табл. 1.3.

У процесі дослідження нами окреслено основні особливості, які характеризують кожен етап розвитку та головні сучасні проблеми подальшого поступу готельного бізнесу у світі й в Україні. Зосередимось детальніше на сучасному етапі розвитку: V та VI етапи – поч. XX ст. і до сьогоднішніх днів.

На межі XIX – XX ст. індустрія гостинності набула значного поширення та досягла розвитку як специфічна галузь господарства. Існували певні, вже вдосконалені, принципи будівництва, управління та ведення господарства, залучалися все більше людей з метою виготовлення та надання послуг, пов'язаних із проживанням, харчуванням та відпочинком подорожуючих. Перші туристичні готелі з'явилися в Італії та Швейцарії. У великих масштабах здійснювалося будівництво готелів у курортних місцевостях. На початку

XX ст. створено Міжнародний союз власників готелів, який об'єднав 1700 готелів у різних країнах світу, а в Дюссельдорфі відкривається перший у світі інститут готельного господарства (Байлик, 2005).

Концентрація промисловості в містах, пошук ринків збуту продукції, становлення міжнародних зв'язків сприяли міграції значної частини населення. У зв'язку із виникненням бюро подорожей різко збільшилась кількість готелів у багатьох країнах світу.

Наприклад, в Австро-Угорщині у 1913 р. існувало 15 тис. готелів. На території України та Росії до 1916 р. більша частина готелів належала й контролювалась десятима великими акціонерними товариствами, які й визначали всі аспекти роботи готельного бізнесу (Байлик, 2005). Місткість готелів у цей час у середньому складала 30 – 35 місць.

Таблиця 1.3

Періодизація розвитку готельного бізнесу

Назва періодів	Тривалість	Особливості закладів розміщення	Примітки
I етап	IV тис. до н.е.– V ст. н.е.	Переважали таверни, які надавали послуги з харчування, та постоялі двори, які вже надавали послуги нічлігу.	Зародження готельної справи, епізодичний та стихійний характер розвитку закладів розміщення, прив'язка до головних торговельних шляхів.
II етап	V– XVI ст.	Будинки при монастирях, які надавали безкоштовно притулок з харчуванням подорожнім і називались «місця для відпочинку». Утримання гостьових дворів переросло в професійну діяльність, а самим дворам були притаманні характерні риси комерційних підприємств. У Київській Русі в XII–XIII ст. набувають поширення прототипи готелів постоялі двори, які називалися «ямами» і розташовувались один від одного на відстані кінного переходу. Гостинні двори, які діяли паралельно з ямською службою й відрізнялися від постоялих тим, що крім основних послуг, можна було здійснювати комерційні операції.	У 1282 р. трактирники Італії заснували гільдію – Асоціацію власників постоялих дворів (займалась ліцензуванням подібних установ). Формується комерційна діяльність готельних закладів, яка орієнтувалася на отримання прибутку. Зростають приватні заклади розміщення.

Закінчення табл. 1.3.

III етап	XVII – 1-а пол. XVIII ст.	Готелі розвиваються як самостійні заклади при підтримці держав (Англія, Іспанія).	Зростає спеціалізація готельних послуг, зростає потреба в додаткових послугах. Становлення ресторанної справи
IV етап	2 -а пол. XVIII – кін. XIX ст.	Перші готелі Європи, поява елітних закладів розміщення на Американському континенті. Поширюються мережі готелів та перших пансіонатів на курортах по всьому світу.	Становлення спеціалізованих підприємств готельної індустрії. Зростання якості обслуговування та додаткових послуг. Готельна індустрія стає важливою економічною діяльністю. Залучення до індустрії гостинності перших бюро подорожей, які організовували туристичні поїздки.
V етап	поч. XX ст. – кін. XX ст.	Масова поява підприємств готельно-ресторанного сервісу в післявоєнний період (50-60-і рр.)	Переломний період у розвитку готельної індустрії. Ознаки уніфікації та масовості. Територіальне поширення готельних мереж. Диверсифікація готельного продукту.
VI етап	поч. XXI ст. – до сьогоднішніх днів.	Поява готельно-розважальних та відпочинкових комплексів	Значне розширення номенклатури готельних послуг у контексті жорсткої конкурентної боротьби набуло масового характеру (розташування на території готелю ресторану, барів, кафе, хімчистки, ігрових зон, басейну, фітнес-клубу, SPA-центру, комплексу лазень і саун, салону краси, спортзалу, кортів, засобів для організації бізнес-заходів та банкетів тощо, що приносить до 50% додаткового прибутку).

Джерело: складено автором

З розвитком галузі виникли готельні об'єднання, синдикати, товариства, корпорації, які почали займатися будівництвом готелів, підготовкою персоналу, питаннями ціноутворення тощо. Так, на початку XX ст. виникли Лондонський синдикат власників готелів і французька «Спілка господарів готелів». Важливим кроком у розвитку готельної справи стало створення у 1906 р. Міжнародної спілки власників готелів, що об'єднала власників 1700 готелів із різних країн світу.

Готельна справа виросла в значну галузь господарства й у важливе джерело грошових надходжень, тому багато країн почали вкладати значні інвестиції в розвиток саме цієї галузі.

У роки Першої світової війни готельне будівництво припиняється як у Європі, так і в США. Наступного підйому галузь зазнає, починаючи із 40-х рр. На той час готельна індустрія стає однією з важливих сфер зайнятості населення. Наприклад, в Італії у сфері готельного обслуговування було зайнято понад 800 тис. осіб, а у Франції – від 200 тис. осіб у міжсезоння до 500 тис. осіб у сезон (Байлик, 2005).

Друга світова війна спричинила підвищений інтерес та перегляд основних принципів будівництва готелів у США. Уже в 50-і рр. ХХ ст. з'являються мотелі, поява яких виявилась актуальною, оскільки бум автомобільної індустрії сприяв автоподорожам, у тому числі сімейним. З іншого боку, поява нової концепції в готельному бізнесі була сприйнята, як конкуренція та загострила увагу на потребах споживачів, та завоюванні нових ніш ринку готельних послуг, що вилилося в територіальну «експансію» світу (Волков, 2003).

Розвиток готельного господарства в другій половині ХХ ст. був викликаний бурхливим розвитком транспорту, особливо автомобільного та авіаційного, пожвавленням міжнародної торгівлі, міжнародної політичної активності, культурних зв'язків між країнами та розвитком туризму. У цей період продовжується диференціація готелів за функціональним призначенням (сервісом, дизайном, цільовою аудиторією). У багатьох країнах світу значна частина готелів поступово переходить у власність або під контроль готельних корпорацій. Межі інтересу корпорацій зазвичай значно перевищують територію однієї держави. Наприклад, готельна корпорація Intercontinental Hotel (США) на цей час має 74 готелі (27540 номерів) у 48 країнах, продовжує будівництво та придбання готелів, має обслуговуючий персонал корпорації – 27100 осіб (Байлик, 2005). З кінця 60-х рр. формуються перші американські готельні та мотельні мережі. Їхньому швидкому росту сприяли потужні

капіталовкладення в галузь. Фешенебельні готелі, керуючись новою концепцією, розширювали кількість додаткових послуг при готелях включенням розважально-відпочинкових елементів, таких, як басейни, сауни, солярії, спортивні, тренажерні зали, кабінети для масажу тощо. Технічне оснащення готелів США кондиціонерами, телевізорами та засобами зв'язку припадає на 70 – 80-і рр.

Останніми роками в деяких країнах світу почали створюватися багатопрофільні концерни, що обслуговують майже всю сферу туризму. Цьому сприяв ріст авіаперевезень, результатом якого стало те, що кількість пасажирських місць у літаках набагато перевищила можливості готелів. У зв'язку з цим авіаційні компанії починають активно включатися у сферу готельного господарства. Так, американська авіакомпанія «Пан Американ» стала власником готельної корпорації Intercontinental Hotel, що об'єднала 51 діючий готель і 19 готелів, що будувались. У Франції авіаційна компанія «Ейр Франс» заснувала власну готельну й туристичну корпорацію. Інтеграція готельних фірм з авіаційними компаніями створила можливість надавати різноманітні пільгові тарифи для клієнтів. Проте згодом більшість авіакомпаній знайшли для своїх готельних корпорацій нових власників (Байлик, 2005).

Іншими управлінськими новаціями готельної індустрії наприкінці 1980-х– на початку 1990 рр. стала поява великої кількості компаній, що спеціалізувалися на управлінні готелями різного типу власності, а також поширення різноманітних вертикальних та горизонтальних інтеграцій у сфері гостинності, які включали кілька видів бізнесу (Грачева, 2004).

Сьогодні у світі налічується понад 35 тис. готелів різних видів та типів. Причому така різноманітність в основному залежить як від традицій, так і від законодавчого регулювання й рівня розвитку готельної справи.

Особлива увага в даний час приділяється підготовці кваліфікованих кадрів для індустрії гостинності. Для цього створені центри фахової освіти, окремі інститути готельного менеджменту (наприклад, у Швейцарії, Ірландії,

Австралії, Великобританії, Німеччині), кафедри при інститутах тощо. Провідні готельні компанії, такі, як Holiday Inn мають свої університети та коледжі для підготовки власних спеціалістів.

Міжнародна статистика свідчить про значну позитивну тенденцію росту туристичного руху, збільшення попиту на готельні послуги та одночасно підкреслює зміни в характері попиту клієнтів. На сьогодні сформовані основні категорії споживачів готельних послуг та виділені головні тенденції щодо їхніх уподобань та потреб. У зв'язку з цим змінюється й оснащення нових готелів, виникають їх сучасні види. Спостерігається тенденція до будівництва невеликих підприємств готельної індустрії (до 300 місць), але паралельно споруджуються готелі-гіганти на 1200 – 3000 номерів (Волков, 2003). Новітньою тенденцією стало виникнення компаній, які спеціалізуються на будівництві та експлуатації готелів (готельні девелоперські компанії), компаній, які пропонують фахові управлінські послуги (готельні оператори), та різноманітних консалтингових компаній, які працюють у сфері готельного бізнесу.

Насичення світового ринку готельними послугами привело до необхідності більш детальної сегментації та спеціалізації готельних послуг з метою задоволення попиту різних категорій споживачів. Щодо спеціалізації готелю, то прикладами найпопулярніших на сьогодні трендів, у яких готелі можуть планувати свій розвиток є такі: спеціалізація об'єкта на послугах типу Велнес; фокусування готелю на активному відпочинку за рахунок зменшення комфорту у номерах з метою заохочення гостей до користування рекреаційно-розважальними послугами закладу; спеціалізація готелю на задоволенні потреб клієнтів «третього віку»; агротуризм або активний відпочинок у сільській місцевості; створення готелю у незвичному місці або у неординарному стилі (Лупич, 2016b).

Підсумовуючи сказане вище, варто наголосити на тому, що еволюція готельної індустрії у світі відбувалася поступово, пристосовуючись до вимог часу, але викристалізувалась вона як економічна та соціальна категорія

одночасно з розвитком туризму на зламі минулого тисячоліття, хоча її історичні корені сягають глибокої давнини.

Щодо становлення та розвитку готельної справи в Україні, то вона фактично розпочинає свою діяльність з другого етапу розвитку готельної діяльності у світі. Перші заклади розміщення подорожуючих в Україні з'явилися ще за часів Київської Русі. Про розвиток готельної справи в Україні є небагато відомостей, оскільки тривале перебування її в складі інших держав ускладнював процес збирання та аналізу даних, має місце приховування та недостатнє висвітлення статистичних даних, які спотворюють дійсність.

Про те, що в Україні знаходили втілення європейські традиції готельної справи та туризму свідчить той факт, що найстарішою готельною спорудою в Україні є готель «Жорж» у Львові, який заснований у 1793 р., перебудований та оновлений в 1901 р., відреставрований у 1994 р. (Маценко, 2002). Згодом готельні заклади з'явилися на території України у ХІХ ст.

Новітня історія готельної індустрії нашої держави бере свій початок у 20-х роках ХХ ст., коли на Донбасі були відкриті перші будинки відпочинку, які згодом з'явилися і на інших територіях України. За часів СРСР готельний бізнес розвивався на профспілковій та відомчій основі, а іноземців обслуговували такі організації, як «Інтурист» та «Супутник». Керівництво готельною галуззю було централізованим. Класифікацію готельного фонду України вперше було проведено в 50-і роки ХХ століття. Здійснювалося це згідно загальної системи класифікації готелів та готельних номерів, що була прийнята в СРСР. Відповідно до систематизації готельні підприємства класифікувалися на 4 розряди:

- ІV розряд (найнижчий) – готелі типу гуртожитків, приміщень для приїжджих, кімнат для ночівлі при вокзалах, де надавалися лише місця для ночівлі чи тимчасового відпочинку;
- ІІІ розряд (нижче середнього) – готелі з водозабезпеченням, водовідведенням та каналізацією;
- ІІ розряд (середній) – готелі із системою першочергових послуг:

водозабезпечення, водовідведення та каналізація, опалення, телефонний зв'язок, заклад харчування;

- I розряд (вищий) – готелі, які мали добре облаштовані та оформлені номери та надавали послуги, використовуючи власні центри обслуговування, у тому числі – служби прийому замовлень, центри обслуговування, бюро, послуг, перукарні, пральні, хімчистки тощо (Агафонова & Агафонова, 2002).

Готелі, які надавали послуги вище, ніж готелі I-го розряду (перевищували рівень визначеного стандартом комфорту) класифікували як «позарозрядні». Це ранжування враховувало мінімально необхідні вимоги до готельного забезпечення й мало вертикальну побудову. За точку відліку було взято найпростіше приміщення для ночівлі та відпочинку. Такий тип ранжування відповідав стану готельного фонду СРСР того часу, який складали у своїй більшості готелі середнього рівня якості. Перевірка готелів здійснювалася керівництвом відповідних міністерств та відомств, які відповідали за роботу готелів. Після закінчення атестації готелям видавалися свідоцтва, у котрих було зазначено розряд, якому відповідає готель (Агафонова & Агафонова, 2002).

Упродовж 60 – 70-х років XX ст. комфортність новозбудованих готелів підвищилась, тому в 1984 р. була уведена в дію нова класифікація готельного фонду, в основу якої було покладено принцип вертикальної побудови «згори вниз». Точкою відліку став максимальний склад вимог, що висувалися до готелів, визначених, як «міжнародний клас». Вони належали до розряду «Люкс». Зі скороченням вимог, відповідно, знижувався й розряд, що надавався готелю: Вищий А, Вищий Б, I, II, III, IV. номери в готелях, також ранжували відповідно до категорій: вища, I, II, III і IV. Зазначена система ранжування формувалася на врахуванні кількісних показників.

Проте у 70 – 80-х рр. готельний фонд СРСР не визначався якісною різноманітністю. Часто однаковий розряд надавався готелям, що надали послуги з різним рівнем якості. Однак, виявилася похибка, що впливала на підвищення розрядності готелю, а саме: збільшення кількості послуг, переліку вигод у номері, тобто – шляхом динамічної зміни кількості показників, але без

урахування їх якості та будівельного стандарту (Круль, 2011).

У 1986 р. запроваджено нову систему класифікації, за якою всі підприємства готельного типу поділялись на 2 види: для тимчасового перебування гостей, туристів і бізнесменів та оздоровчо-рекреаційні. До оздоровчо-рекреаційних готелів висувалася ціла низка додаткових вимог, що були пов'язані із забезпеченням відпочинку та лікуванням. Готель міг бути класифікований за п'ятизірковою ознакою за умови, якщо набиралася визначена сума балів. До оцінювання враховувалися відповідні вимоги будівлі, приміщення, меблів, обладнання, характеристики готельного фонду, підприємств харчування, різноманітності, асортименту та якості надаваних послуг. Якість послуг, що надавався готелем оцінювались на «відмінно», «добре» та «задовільно», а також відображалась у визначеній кількості балів для кожного з показників оцінювання.

Сучасний новий етап становлення готельного бізнесу в Україні починається з моменту проголошення незалежності та характеризується низкою визначальних рис, які притаманні розвитку сучасного готельного господарства у світі. Зміна форм власності готельних підприємств України співпала в часі з різким зниженням попиту на готельні місця. Це сталося внаслідок різкого скорочення службових відряджень та туристичних поїздок в Україні та значного скорочення потенційних клієнтів готелів. Низька купівельна спроможність наших співвітчизників у період трансформації економіки визначала попит на дешеві готелі. Наповненість готелів у пострадянський період відповідно теж різко скоротилася, особливо в дорогих готелях, котрі були орієнтовані на певну цільову групу (партійну еліту). Слід зауважити, що наповненість на рівні 74% підтримувалася в радянський час виключно за рахунок надання державними підприємствами та відомствами готельних номерів за дотаційними цінами (Левковська, Чабан & Мунін, 2003).

4 березня 1996 р. Держстандарт України, у відповідності до Угоди про проведення узгодженої політики в галузі стандартизації, метрології та сертифікації держав-учасниць СНД, увів на території України міждержавних

стандартів у галузі туристично-екскурсійного обслуговування (Мариняк, 2007). Відповідно до Наказу № 99 з 1 січня 1997 р. таким міжнародним загальноприйнятим стандартом класифікації готелів було визнано радянський державний стандарт ГОСТ Р50645-94 «Туристично-екскурсійне обслуговування. Класифікація готелів» розроблена за європейським типом. Цей стандарт установлював класифікацію готелів (мотелів) різних організаційно-правових форм, місткістю не менше 10 номерів. Класифікація не поширювалася на будинки та приміщення, що надаються в оренду для проживання.

У стандарті містилися загальні вимоги до готелів, а саме до:

- 1) матеріально-технічного забезпечення;
- 2) номенклатури та якості послуг;
- 3) рівня обслуговування.

Сьогодні в Україні в готельній сфері діють ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги», ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів», ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні засоби розміщення. Терміни та визначення», відповідно до яких регламентується діяльність готелів та визначаються основні вимоги, терміни та визначення (ДСТУ, 2003; ДСТУ, 2006).

У сучасний період існує величезна кількість різноманітних підходів щодо класифікації, типології об'єктів розміщення туристів. Автор мав на меті не тільки навести приклади діючих класифікацій, а й проаналізувати їх з метою систематизації та застосування на практиці в сучасних умовах господарювання в Україні. Для початку варто розглянути різноманітні типології та класифікації, які є визнаними у світовій готельній практиці, та визначити критерії, за якими проводять класифікацію. Для типології готелів основними критеріями є особливості функціонування конкретного об'єкта розміщення гостей (автор вважає, що основні споживачі готельних послуг повинні називатися в термінології індустрії гостинності виключно як «гості»).

У вітчизняній фаховій літературі закладами розміщення гостей називають будь-які об'єкти, де туристам несистематично чи регулярно надають місце для ночівлі (переважно в приміщенні). При цьому загальна кількість місць у закладі розміщення повинна перевищувати певний мінімум, а управління об'єктом повинно відбуватись на комерційній основі.

У сучасній світовій практиці в системі класифікації закладів розміщення можна умовно виділити такі підходи:

- офіційний (розробку й контроль комплексу необхідних вимог щодо якості закладу розміщення здійснюють державні органи, присвоєння категорії фіксується на офіційному рівні);

- професійний (пов'язується з недержавними об'єднаннями та союзами у сфері гостинності) (Бабарицька & Малиновська, 2004).

Детальніше розглянемо типи та види готельних підприємств. До закладів розміщення туристів належать: готелі, мотелі, кемпінги, ботелі, туристичні бази, пансіонати, ротелі, флотелі, бунгало.

За міжнародними рекомендаціями ВТО (Всесвітньої туристичної організації) відносно класифікації готельних підприємств до групи закладів розміщення включають:

- готелі й схожі заклади розміщення (готелі, мотелі, пансіонати, курортні готелі, гостьові будинки);

- комерційні та соціальні заклади розміщення (турбази, молодіжні готелі, туристичні кемпінги, підприємства соціального туризму);

- спеціалізовані заклади розміщення (лікувальні готелі, транспортні засоби розміщення, ротелі, ботелі, флотелі, альпготелі);

- приватні туристичні заклади розміщення (приватні будинки, орендовані кімнати або приміщення в приватних будинках, розміщення в родичів та знайомих тощо) (Волков, 2003).

Окремі дослідники пропонують виділяти в готельному фонді 2 основні групи:

1. Готелі для постійного проживання.

2. Готелі для тимчасового проживання, котрі поділяються на:

- транзитні готелі;
- готелі ділового призначення;
- готелі для відпочинку (Квартальнов, 1999).

Усі місця розміщення є можливість класифікувати за формами, видами й типами. За основним видом діяльності визначаються форми місць розміщення, тобто виключно розміщення або розміщення включаючи певні послуги. Традиційно виключно розміщення надають підприємства, так званого, не готельного типу (non hotel type). Розміщення включаючи певні послуги надають підприємства готельного типу.

Види місця розміщення визначаються соціальними умовами розміщення та класифікують як: колективні, індивідуальні, приватні. Типи місць розміщення характеризуються їх функціональним профілем та призначенням. Сучасна типологізація місць розміщення визначається станом та розвитком рекреаційної інфраструктури, її відповідності нормативно-експлуатаційним актам. Типологічна уніфікація місць розміщення надала можливість створити стандарти, центральною частиною якого є класифікація, розроблена на основі рекомендацій ВТО (табл. 1.4) (Федорченко, Лук'янова, Дорошенко & Мініч, 2005).

Таблиця 1.4

Типологія засобів розміщення

Засоби розміщення		
Форми	Види	Типи
Готельного типу	Колективні засоби розміщення	Туристські комплекси. Комплекси відпочинку. Санаторні комплекси. Мобільні (потяг, теплохід)
	Індивідуальні засоби розміщення	Бунгало Намет Автофургон Ротель Караван

Закінчення табл 1.4

Не готельного типу	Колективні	Гуртожиток Молодіжні будинки
	Індивідуальні	Приватний будинок Квартира Кімната Дача Яхта
	Приватні	Таймшер – власність, обмежена часом Готелі типу кондомініум

Джерело: побудовано за рекомендаціями зі статистики туризму ООН

Багатопрофільність засобів розміщення потребує їхньої уніфікації (термінологічного, типологічного й понятійного апарату) за видом функціональної програми: туристські комплекси, санаторні комплекси, комплекси відпочинку.

Туристські комплекси визначаються як сукупність рекреаційних підприємств, що відрізняються за різними функціями, місткістю (понад 1000 місць), розміщенням на туристському напрямі чи маршруті й об'єднаних спільною функціональною програмою – туризм. Туристські комплекси містять усю різноманітність типів та видів туристських підприємств: готель, база, автотуристські підприємства (мотор-готель, мотель, кемпінг), воднотуристські підприємства (ботель, ботокемпінг, флотель, флотокемпінг, акватель), мобільно-туристські підприємства (літак, потяг, теплохід), а також, флайтель, туристський притулок, хатина тощо (Балченко, 2006).

Комплекси відпочинку – сукупність, різних за функціями рекреаційних підприємств, з місткістю більше 1000 місць, що розташовані в міській, приміській або міжосельній зонах відпочинку та об'єднаних спільною функціональною метою – відпочинок-релаксація. Комплекси відпочинку характеризуються різноманітними типами та видами готельних підприємств, зокрема: база чи будинок відпочинку, пансіонат, дитячий, чи молодіжний табір, санаторій, пансіонат, курортний готель тощо (Балченко, 2006).

Санаторні комплекси – сукупність, різних за функціями, рекреаційних підприємств, з місткістю більше 1000 місць, що розташовані в лікувальній зоні та об'єднаних спільною за функціональністю програмою з основною метою лікування. Санаторні комплекси характеризуються різноманітністю типів та видів санаторних підприємств: санаторій, профілакторій, дитячий санаторій, спеціалізований санаторій, санаторний табір, лікарня тощо (Мальська&Пандяк, 2009).

Розглянемо основні найпоширеніші типи готелів світу. Конгрес-готелі, конференц-готелі та бізнес-готелі отримали значне поширення в Європі та Північній Америці. Зазвичай це готелі високого рівня комфорту, які мають розвинутий склад приміщень громадського призначення: зали для проведення конгресів, приміщення для нарад, конференцій, симпозіумів, різноманітні типи ресторанів, відділення зв'язку, магазинів і банків. У таких готелях передбачають приміщення для роботи й нарад, торгових операцій, приміщення для проведення виставок, для організації представництв фірм, номери, що трансформуються й дозволяють приймати відвідувачів, проводити переговори. У готелях цього типу переважають одномісні номери з організованими «робочими зонами», котрі максимально ізольовані від зовнішнього середовища з метою забезпечення умов для зосередженої роботи (Квартальнов, 1999).

Мотелі розташовуються на автомагістралях, перед в'їздом у великі міста, а також у тих місцях, які приваблюють до себе туристів природними або історичними пам'ятками. Мотелі, як правило, окрім комплексного обслуговування гостей, забезпечують також паркування, профілактику та ремонт автомобілів, надаючи загалом великий комплекс послуг: від розміщення туриста до нагляду за його дітьми. Також вони можуть мати лімітований сервіс (без кафе, ресторану), рецепції тощо. Типи мотелів різноманітні. В основному, це невеликі одно- та двоповерхові будівлі. Значного поширення набули кемпінги (від англ. «camp» – табір), які являють собою готелі полегшеного типу для сезонної експлуатації та призначаються для відпочинку автотуристів і паркування транспортних засобів. Усі види

обслуговування в кемпінгах спрощено: спальні місця розміщують у будівлях літнього типу, часто дерев'яних, без обігріву або ж у наметах; санвузли в основному загальні. Широко розвинуті різноманітні форми самообслуговування. Іноді при кемпінгах розміщують автозаправні станції й майстерні дрібного ремонту автомобілів (Квартальнов, 1999).

Розвиваються також змішані типи, зокрема мотель-кемпінги (мотокемп), який передбачає можливість літнього розширення місткості мотелю за рахунок розташованого на території кемпінгу. Слід виділити такий різновид кемпінгу як ротель, який призначений для подорожуючих на машинах з трейлером. Готельні комплекси для водного туризму – це складні рекреаційні утворення, для яких характерно суміщення функцій, що забезпечують умови для ночівлі, відпочинку туристів, а також для стоянки, технічного обслуговування й зберігання плавзасобів. Готельні комплекси для водного туризму поділяються на: ботелі, ботокемпінги, флотелі та флотокемпінги (Байлик, 2005).

Ботелі – установи круглорічного користування, розташовані на березі в початкових чи кінцевих зонах маршруту через 150 – 200 км, які складаються з житлових корпусів готельного типу із системою культурно-побутового обслуговування, стаціонарних споруд і приладів технічного обслуговування плавзасобів. Ділянка ботелю повинна мати лаштовану гавань. При місткості мотелю у 150 – 200 місць він розраховується на зберігання 50 – 125 човнів. На території ботелю передбачається житлова, громадська, спортивна зони, а також зони технічного обслуговування та ремонту плавзасобів. Ботокемпінги являють собою літні сезонні містечка, призначені для обслуговування водних туристів у поході. Вони мають стаціонарні прилади та споруди технічного обслуговування плавзасобів і розміщуються на маршруті 70 – 100 км. При місткості ботокемпінгу на 50 – 100 місць розрахункове число човнів становить 12 – 25 одиниць.

Флотель – це плавучий готель, що обслуговує туристів, подорожуючих по воді, який складається з плавучих корпусів різного призначення,

розміщених на дебаркадерах та старих теплоходах по маршруту через 50 км. У зимовий час використовується як готель у межах міста. Місткість флотелю 100 – 300 місць з обслуговуванням 25 – 30 човнів. Поширені вони у США, Іспанії, Швейцарії (Мальська, Худо & Цибух, 2003).

Флотокемпінги – готелі з наплавних споруд, що розміщуються на маршруті через 20 – 25 км. При виділенні груп приміщень у ботелях і флотелях за основу приймають туристичні готелі, а в бото-, флотокемпінгах – кемпінги.

Поряд з готельними комплексами водного туризму в деяких країнах світу набули поширення флайтелі – готелі для власників персональних літаків. Флайтель облаштовується злітно-посадковою смугою, телефонним зв'язком і метеостанцією.

Альпготелі – готелі для гірського туризму, розміщуються, як правило, у мальовничій гірській місцевості, їх архітектура повинна органічно поєднуватись з природним середовищем. Такий тип готелів найбільш поширений на відомих гірських курортах.

Готелі для молодіжного туризму орієнтовані переважно на експлуатацію однією віковою групою людей – від 16 до 35 років. У зв'язку з тим, що молодіжний контингент туристів відзначається високою мобільністю, прагненням до активних видів відпочинку та доволі низькою потребою в комфорті, у готелях для молоді переважають три-, чотиримісні номери. Бунгало – невелика будівля з легких матеріалів для розташування туристів. Поширена в молодіжних таборах (Мальська & Худо, 2002).

Курортні готелі призначаються для відносно тривалого відпочинку в одному місці. Вони мають у своєму розпорядженні більші за розміром кімнати, кілька різних ресторанів та рекреаційну зону. Розташовуються на морських узбережжях поблизу лікувальних джерел, у гірській місцевості тощо. Курортні готелі можуть бути круглорічної та сезонної експлуатації. Готелі круглорічної експлуатації мають більш високий рівень комфорту й надають широкий набір туристичних послуг, у тому числі розвинену мережу

підприємств харчування та приміщення для проведення дозвілля тощо (Байлик, 2005).

Транзитний готель призначений для короткострокового перебування у зв'язку з очікуванням пересадки на інший вид транспорту, а також для відпочинку персоналу, що обслуговує транспорт. Ці готелі розташовуються поблизу аеропортів, залізничних, морських, річкових вокзалів і автовокзалів (Байлик, 2005).

Дизайн-готель – готель з незвичним дизайном, в якому велика увага приділяється всім деталям інтер'єру (меблям, художньому оздобленню, формі персоналу, друкованій продукції, аксесуарам та їжі в ресторані) (Мальська & Худо, 2002).

Готель типу кондомініум/таймшерінг – місткість 50 – 500 номерів, найчастіше розташований у курортних зонах, в ізольованій мальовничій місцевості поблизу оригінальних географічних об'єктів (гори, океан, море, озеро тощо). Переважно це – номери-квартири, котрі продані індивідуальним власникам на певний термін, які проживають у них або здають їх в оренду. Класифікація засобів розміщення туристів в Україні наведена на рис. 1.5.

За даними Міжнародної готельної асоціації (МГА), на сьогодні офіційна система класифікації готелів прийнята лише в 64 країнах світу, у 11 країнах вона знаходиться в стані розробки, а у 58 країнах готелі не мають єдиної класифікації. Класифікація готелів у різних країнах здійснюється більше, ніж за 30 різноманітними системами. Уведенню ж єдиної класифікації у світі заважають культурно-історичні фактори, які пов'язані передусім з ментальністю населення, відмінностями в критеріях оцінювання якості обслуговування тощо (Круль, 2011; Агафонова & Агафонова, 2002).

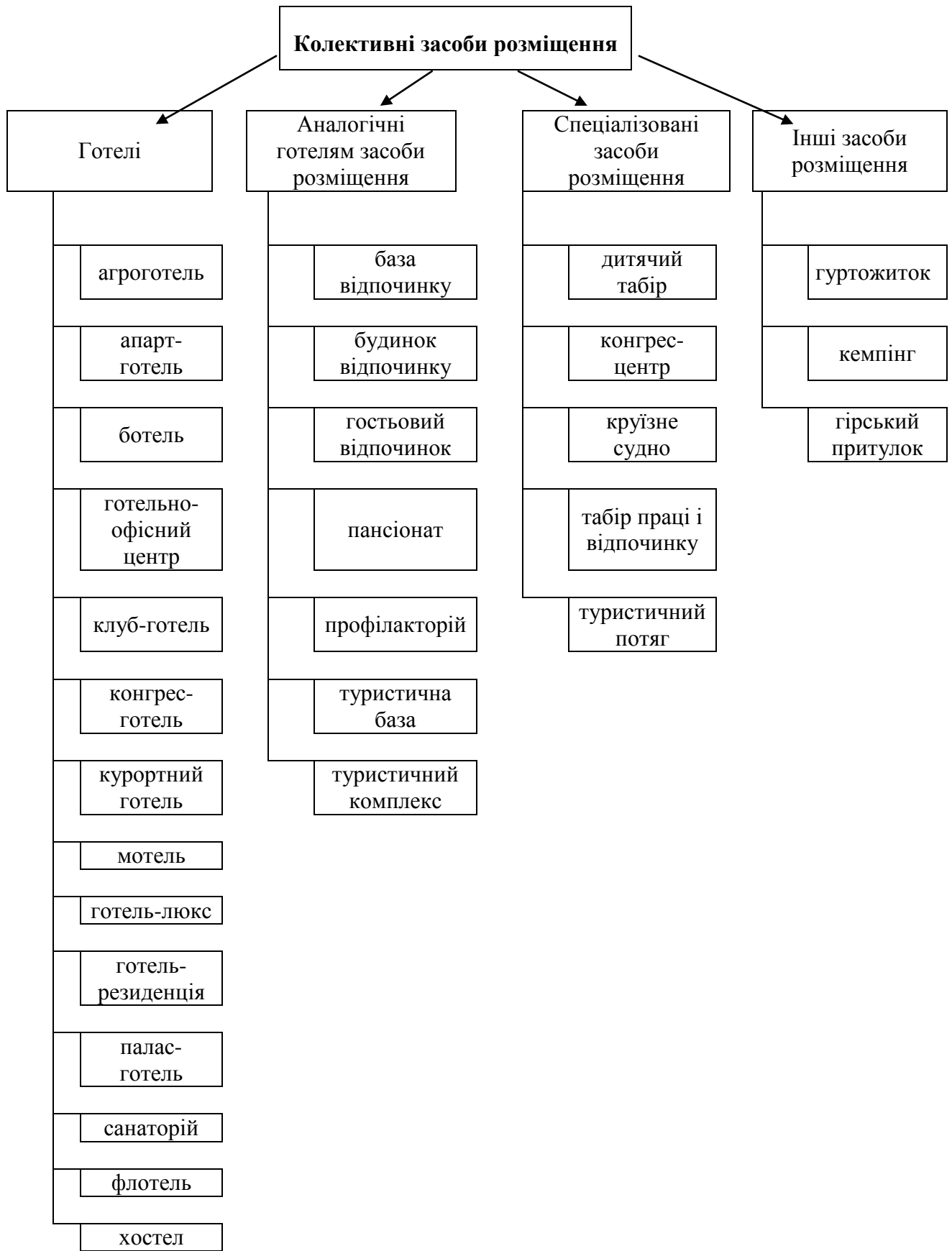


Рис. 1.5. Класифікація засобів розміщення туристів за ДСТУ 4527:2006

Джерело: (ДСТУ, 2003)

До країн, які не мають національної системи класифікації готелів, належать Фінляндія, Швеція та Норвегія. У Данії, Німеччині, Франції, Великобританії та Австрії класифікація готелів проводиться за бажанням, а в Бельгії, Італії, Швейцарії, Іспанії, Угорщині та Греції класифікація готелів є обов'язковою. Систематизація існуючих класифікацій в окремих країнах представлена в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Класифікація системи готелів

	Франція Michelin	США Mobil	США AAA	Ізраїль	Велика Британія офіційна	Велика Британія AA	Ірландія офіційна
Типи класифікаційної системи	Michelin	Mobil	AAA	Обов'язковий	Добровільний	Добровільний	Обов'язковий
Основні критерії	Будівельні та експлуатаційні вимоги, якість	Зручності, технічний стан, обслуговування, харчування	Зручності, технічний стан, обслуговування	Загальний вигляд, якість обслуговування	Будівельні та експлуатаційні вимоги, необов'язкова якість	Кількісні та якісні вимоги	Будівельні та експлуатаційні вимоги, якість
Символи градації	5 будинків 4 будинки 3 будинки 2 будинки 1 будинок	5 зірок 4 зірки 3 зірки 2 зірки 1 зірка	5 діамантів 4 діаманти 3 діаманти 2 діаманти 1 діамант	5 зірок де люкс 5 зірок 4 зірки 3 зірки 2 зірки 1 зірка	5 корон 4 корони 3 корони 2 корони 1 корона Зареєстровані	5 зірок - 3 розочки 4 зірки - 2 розочки 3 зірки - 1 розочка 2 зірки 1 зірка	A зірка A B зірка B C зірка C
Тип моніторингу	Анонімна перевірка	Щорічна оцінка, зауваження клієнтів	Щорічна оцінка, раптова зупинка для ретельного огляду	Анонімна перевірка кожні 1-4 роки	Опитування, перевірка	Щорічна перевірка, консультант з готельними менеджерами	Щорічна раптова перевірка
Класифікація включає	Вибрані готелі	Вибрані готелі, мотелі	Вибрані готелі, мотелі	Всі готелі	Всі форми розміщення	Готелі	Всі готелі

Джерело: побудовано за (Гее, 2009).

У США готельний бізнес має свої традиції та своєрідну специфіку в підходах до типології та класифікації готельних закладів, відмінну від

європейських. Так, в основі класифікації готелів у США є рівень цін, місце розташування тощо. Американський підхід до класифікації наведено нижче:

1. За цінами на номери: бюджетні (\$ 25–35); економічні (\$ 35–55); середні (\$ 55–95); першокласні (\$ 95–195); фешенебельні (\$ 125 і вище).

2. У залежності від місця розташування: центральні (розташовані в центрі міста); курортні (у курортних місцевостях); казино (в одному з центрів гравального бізнесу); аеровокзальні (у районі аеропорту); автострадні (на автостраді).

3. У класифікації за режимом експлуатації розрізняють готелі цілодобової, сезонної, змішаної дії. Готелі також розрізняють за кількістю спальних місць.

4. В американській та українській практиці дотримуються такої типології готелів за місткістю: малі готелі – менше, ніж 100 місць; середні – від 100 до 500; великі – понад 500.

Отже узагальнивши наш огляд різноманітних класифікацій та типологій готелів, ми прийшли до висновку, що найпоширенішими класифікаціями готелів у світі є:

1. система зірок (від * до* * * * *);
2. система букв (A, B, C, D);
3. система «корон»;
4. система балів: від 100 балів – (відповідає категорії *) до 290 балів (відповідає категорії * * * * *);
5. система розрядів (Мальська, Худо & Цибух, 2003);
6. система «сонечко» тощо.

Ураховуючи всю різноманітність національних оціночних систем, методів та способів, існують ключові критерії ранжування готелів за рівнем пропонованого комфорту, які можна об'єднати у дві великі групи:

- привабливість готельних будівель, споруд та приміщень, їх територіальне розташування, функціональне призначення, площу, технічне забезпечення, облаштування номерів.

- якість обслуговування, що залежить від професіоналізму та фаховості персоналу та від рівня організації роботи обслуговуючих служб даного готелю.

Саме тому у світовій практиці за рівнем комфорту готелю існують два підходи до їхньої класифікації. Один з них надає перевагу першій групі показників, тобто чітко встановленому процентному співвідношенню площі номерів з приміщеннями ванни та санітарного вузла, а також наявності додаткових приміщень, наприклад, басейну, бані, сауни тощо. Такий підхід орієнтується на оновлену сучасну матеріальну базу, оригінальність в архітектурно-планувальних рішеннях при будівництві готельного комплексу.

Другий підхід віддає перевагу другій групі показників, тобто показникам, що характеризують якість служб сервісу гостей. Його прихильники вважають, що співвідношення архітектурно-планувальних рішень не розкривають достовірної картини якісного стандарту готелю. Недоліком даного підходу є відсутність об'єктивної оцінки функціональної якості обслуговування. (Круль, 2011).

Після отримання Україною незалежності документи, що визначали механізм класифікації готелів юридично втратили чинність. Формально готелі зберігали присвоєні їм розряди та категорії, але фактично офіційної нормативно визначеної системи їх класифікації не існувало. Державним комітетом України по туризму, у листопаді 1993 р., було розроблено «Положення про державну атестацію готелів, мотелів, кемпінгів, туристичних баз, комплексів та підприємств громадського харчування України, що приймають і обслуговують туристів». В основі цього Положення лежить європейська система класифікації за зірками, яким відповідає конкретний рівень матеріально-технічного забезпечення, рівня обслуговування тощо, відповідно до вимог, що наведені в «Основних вимогах до готелів, мотелів, кемпінгів, туристичних баз і комплексів для проходження державної атестації». Категорія позначається символом – * (зірка). Кількість зірок збільшується у відповідності з підвищенням рівня обслуговування. Готелі

класифікувалися за п'ятьма категоріями, а мотелі – за чотирма. Вища категорія визначалась у «5 зірок» (*****), а найнижча як «1 зірка». Дане Положення набрало юридичної сили 1 червня 1994 р. Однак, так і не набуло статусу державного стандарту (Мунін, 2005).

Потреба у власній національній системі класифікації готелів була успішно вирішена, з 1 липня 2004 р. в Україні, як зазначалось вище, затверджено новий національний стандарт ДСТУ 42-69 2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів», який, на відміну від попереднього відрізняється поділом готелів і мотелів на п'ять категорій (від однієї до п'яти зірок) (ДСТУ, 2003).

Отже, відповідно до Закону України «Про туризм» (Верховна Рада України, 2015), в Україні сертифікація готельних послуг є обов'язковою. З 1999 р. проводиться перевірка на відповідність вимогам безпеки, які надаються суб'єктами туристичної діяльності. Заходи із сертифікації проводили установи, акредитовані Держстандартом України – УкрСЕПРО. Також проводилася добровільна сертифікація готелів на присвоєння вищої категорії готелю у відповідності до вимог національного стандарту ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» (ДСТУ, 2003).

У кожному регіоні існував центр зі стандартизації та сертифікації й визначені Законом України «Про підтвердження відповідності» і органи різних форм власності, що були акредитовані Держстандартом України в системі УкрСЕПРО. Проте відповідно до ст. 19 ЗУ «Про туризм», готелю забороняється надавати послуги з розміщення без наявності свідоцтва про встановлення відповідної категорії. Однак, незважаючи на це, з понад 4,5 тис. готелів станом на перший квартал 2016 р. в Україні чинні свідоцтва є лише у 190 – 4% від загальної кількості готелів. Порядок встановлення категорій готелям був затверджений ще в липні 2009 р. відповідною постановою Кабінету Міністрів України. У грудні 2015 р. КМУ вніс зміни в цей документ і призначив Мінекономрозвитку вповноваженим органом щодо встановлення категорій готелів. У березні 2016 р. відбулося перше засідання Комісії зі

встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, призначеним для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) (Мінекономрозвитку, 2016).

Загалом, національні системи класифікації готелів можна об'єднати у дві основні:

1. Європейська система, базисом котрої стала французька національна система і яку застосовують більшість країн;
2. Індійська система, найбільш поширена в країнах, що розвиваються та заснована на бальній оцінці.

Як правило, системи класифікації розробляють і здійснюють або національні туристичні адміністрації разом з державними органами, або національні асоціації готелів. Дуже рідко класифікація формується тільки однією стороною, як правило – у режимі консультації з відповідними державними органами управління.

Аналіз системи класифікації готелів України дозволяє віднести її до європейського кількісного типу, який, з однієї сторони, полегшує процедуру визначення класу готелю, спрощує уніфікацію вимог до готелів у європейському колі, а з іншої сторони – скорочує можливості щодо диференціації послуг готелів за якістю, чіткістю встановлення рівня їх комфорту. Також сучасні глобальні системи класифікації вимагають дотримання екологічних вимог, питань безпеки гостей, інтересів споживачів з позиції досягнення цілі їх подорожі тощо.

Оціночні критерії в системі вимог до готельних підприємств ураховують нові технічні вимоги до будівлі готелю, його технічного забезпечення, наявності та стану зручностей у номері, а також до приміщень спільного користування, закладів громадського харчування, різновидів та асортименту побутових та інших пропонованих послуг.

Більшість критеріїв оцінюється, все ж таки, за кількісними показниками: площею номерів, розмірами та кількістю меблів, необхідним обладнанням, забезпеченням санітарно-гігієнічними предметами, співвідношенням типів та класів номерів тощо. Відповідність матеріально-технічної бази та

функціональності якості надаваних послуг готелю вимогам, у межах певної категорії, фіксується відповідністю – «відповідає» чи «не відповідає» обраний критерій вимогам та стандартам нормативної документації.

Розроблена національна система класифікації готельних послуг ураховує основні критерії оцінки якості обслуговування та сучасний стан матеріально-технічної бази всіх існуючих в Україні типів підприємств готельного господарства та їх спеціалізації.

Однією з найважливіших умов підвищення ефективності підприємств розміщення, збільшення коефіцієнту завантаження, особливо незалежних готелів, є активна маркетингова політика на ринку, співпраця з туроператорами, використання нових технологій бронювання, якісного сервісу та обладнання тощо. Якщо ж готель не надає ексклюзивних послуг, то власнику доцільно подбати про приєднання його закладу до вже відомої готельної мережі. Визначальною тенденцією розвитку світового готельного господарства в останні десятиліття є централізація управління. Отже, глобальна інформаційна система, поглиблення спеціалізації готельних комплексів, розвиток мережі малих готелів, запровадження комп'ютерних технологій, утворення міжнародних готельних мереж, адаптованість і збалансованість до потреб споживачів – це сучасні конкурентні переваги розвитку готельної справи.

Проте прояв основних світових тенденцій в Україні має деякі особливості, оскільки існують проблеми правового, економічного, організаційного та управлінського характеру, а також значна частка тіньового сектора заважає зробити об'єктивний аналіз розвитку готельного бізнесу.

1.3. Сучасні форми організації готельного бізнесу в системі конкурентного регіонального готельного господарства

З огляду на розвиток готельного господарства, пов'язаний з активізацією туризму із середини 50-х рр. минулого століття та глобалізаційними процесами

кінця минулого століття, форми організації готельного бізнесу змінюються, пристосовуючись до нових потреб споживачів, щоб задовольнити попит та сприяти подальшому розвитку туризму та глобального ринку готельних послуг. Необхідно уточнити та пояснити різницю між різноманітними формами організації готельного бізнесу, що пов'язують власників готелів із зовнішніми структурами та безпосередньо впливають на ефективність управління готелями. Автор вважає, що форма організації готельного бізнесу – це спосіб здійснення підприємницької діяльності, який ураховує поєднання форми власності та організаційно-правових аспектів функціонування готелю.

На сьогодні ще не вироблено однозначного тлумачення основних термінів, які вживаються для позначення основних суб'єктів готельного бізнесу, наприклад, поряд з терміном «готельна мережа», використовуються терміни: «готельний ланцюг», «готельна компанія», «готельна група», «готельний оператор», «об'єднання готелів». У нашому дослідженні ми дамо пояснення змісту основних форм ведення готельного бізнесу та висвітлимо особливості їхнього функціонування.

Певна плутанина в термінології пов'язана з новизною для нашої країни окремих існуючих у світі напрямів організації готельної діяльності та упередженим ставленням незалежних готелів до її проявів, власники яких з підозрою ставляться до передачі свого бізнесу в управління невідомій компанії, побоюючись шахрайства, втрати самостійності, контролю та недобросовісного ведення справ.

Тому, розуміючи ці прогалини та з огляду на аналіз існуючого досвіду, спробуємо висвітлити відмінності між незалежною управлінською компанією та компанією, яка управляє готельною мережею, відмінності між франчайзинговою системою та добровільними готельними асоціаціями, мережею систем маркетингової інформації та бронювання.

Спільним у діяльності всіх цих форм є бажання підвищити ефективність експлуатації готелів, а прийоми, що дозволяють досягнути бажаного результату, зводяться до набору певних стандартних дій.

Багато науковців схильні виділяти лише найбільш поширені та успішні форми ведення готельного бізнесу, такі, як франчайзинг, асоціації та готельні консорціуми, часто ототожнюючи ці види діяльності та сфери впливу. Дослідження показує, щоб узгодити та уточнити різновиди форм ведення готельного бізнесу, необхідно визначити основні критерії та розмежувати згадані категорії.

Дослідження також показує, що вихідними положеннями для характеристики сучасних форм організації готельного бізнесу є відносини між власником готелю з готельними мережами чи готельним оператором. Саме з цих позицій і буде проводитися розмежування форм готельного бізнесу в нашій роботі.

Сьогодні практично у всіх країнах світу працюють мережі готелів, які належать всесвітньовідомим фірмам або більш дрібним власникам. Однак у науковій літературі термін «готельна мережа» ще не є остаточно усталеним. Науковці В. Катькало, В. Шемракова та ін. готельну мережу розглядають як групу підприємств готельного господарства, які здійснюють колективний бізнес і знаходяться під безпосереднім контролем керівництва мережі (Катькало & Шемракова, 2008).

Зустрічаються й інші схожі визначення: готельна мережа є групою підприємств готельного господарства, яка здійснює колективний бізнес під відомою торговою маркою, з єдиною концепцією й знаходиться під єдиним керівництвом (Азар, 2002); готельні ланцюги – це об'єднані готельні підприємства, які перебувають в єдиному підпорядкуванні, з єдиною системою прийнятих стандартів: матеріально-технічних, технологічних, поведінкових і обслуговуючих (Байлик, 2005).

Готельна мережа на сьогодні є одним з найбільш ефективних механізмів функціонування й розвитку суб'єктів економічної діяльності в готельному бізнесі. Практика свідчить, що продуктивність праці в готельних мережах є значно вищою, ніж у незалежних готелях.

Це пов'язано із застосуванням мережами типових форм організації праці,

а також економією ними засобів за рахунок масштабу діяльності в таких напрямках, як просування готельного продукту, професійний розвиток персоналу, зниження видатків на управління, знижки при закупівлі та транспортуванні великих партій, за рахунок упровадження нових ідей та технологій, а також при реалізації різноманітних елементів маркетингової стратегії.

До переваг готельних мереж можна віднести також те, що, володіючи значною концентрацією ресурсів, вони мають можливість: спрямовувати значні інвестиції на розробку маркетингової стратегії; використовувати міжнародні централізовані системи резервування; залучати висококваліфікований персонал; застосовувати гнучку цінову політику; утримувати власну ефективну систему підготовки кадрів; застосовувати централізовану систему постачання та збуту; централізовано управляти фінансами.

Міжнародна готельна асоціація (МГА) поділяє готельні мережі на три категорії:

- перша – корпоративні ланцюги – готельні корпорації, що володіють численними готельними підприємствами;
- друга – ланцюги незалежних готельних підприємств, що об'єднуються для використання загальної системи бронювання, концепції маркетингу, реклами й інших дорогих для окремого підприємства послуг;
- третя – ланцюги, які надають управлінські послуги (Федорченко, Лук'янова, Дорошенко & Мініч, 2005).

Такі готельні мережі – це об'єднання готелів, які працюють на основі угоди – контракту на управління, який укладається між власником окремого готелю та компанією, що надає послуги у сфері готельного менеджменту.

Концепція міжнародної готельної мережі виникла в кінці 50-х рр. у Північній Америці, коли корпорація Holiday Inn застосувала договір франчайзингу як новий маркетинговий спосіб розвитку загальнонаціональної системи готелів, що в подальшому принесло корпорації феноменальний успіх.

До кінця 90-х років готельні мережі об'єднали 75% всього номерного фонду США, а у 2000 р. показник зріс до 85%. Така тенденція поширилась на світовому ринку готельних послуг і, як наслідок, у 2000 р. 10 найбільших міжнародних готельних мереж об'єднали близько 10 % всіх готелів світу. Загалом у світі на початку 2000-х нараховувалось понад 300 готельних мереж, на 13 найбільших з яких припадає 78 % всього номерного фонду готельних мереж. При цьому кожна з них охоплює багато країн світу (Байлик, 2005).

При франчайзинговій системі за контрактом франчайзингу компанія (франчайзер) передає свої права (франшизу) на використання бренду, системи маркетингу, збуту та централізованого резервування номерів, системи управління операціями франчайзіату, який підтримує стандарти обслуговування франчайзера, робить вступний внесок і систематично виплачує винагороду в розмірі 2,5 – 7,5 % від валового доходу з номерів. Франшиза в перекладі з французького означає право на пільги.

Таким чином, франчайзер за контрактом франчайзингу передає свої стандарти обслуговування, свою репутацію, технологію, допомагає франчайзіату при купівлі устаткування, але не здійснює управління готелем. Франчайзинговий готель автоматично входить у мережу, проте, будь-який готель, що включений в мережу, не обов'язково є франчайзинговим (Квартальнов, 2005).

Отже, концепція франчайзингу передбачає використання переваг бренду як маркетингового інструменту, що дозволяє успішніше просувати готельний продукт на конкурентних ринках. На відміну від європейської традиції поєднувати функції власника та управлінця в одній особі, у США ці функції завдяки розвитку концепцій незалежного управління розглядалися окремо.

У готельній індустрії науковцями виокремлено два основні типи готельних мереж: інтегровані мережі (створені з однорідних одиниць) та готельні об'єднання (об'єднують незалежні готелі). Керівництво інтегрованими готельними мережами здійснюється безпосередньо або опосередковано через франчайзингову систему, або за контрактом на управління, а готельний

продукт, який пропонується таким типом готельних об'єднань, є завжди послідовним та однорідним (Папирян, 2000).

З метою протидії конкуренції з боку інтегрованих мереж незалежні готелі найчастіше об'єднуються в готельні об'єднання – консорціуми та асоціації.

Готельні консорціуми – це тимчасові статутні об'єднання капіталу для досягнення загальної мети, учасниками яких, окрім готелів, можуть бути державні та приватні фірми, фінансово-кредитні установи тощо. Найбільшими консорціумами в світі є Quality Courts, Best Western, Best Eastern і Master Hosts (Папирян, 2000).

Готельні асоціації – це форма договірною об'єднання готелів та інших підприємств (фірм, компаній, організацій) з метою постійної координації господарської діяльності; асоціація не втручається у виробничу та комерційну діяльність будь-кого з її учасників (членів). Прикладами таких асоціацій готелів у світі є The Leading Hotels of the World, Preferred Hotels, Best Western, Prestige Hotels.

Провідними завданнями готельного об'єднання є акумуляція зусиль незалежних готелів-учасників мережі та представлення їх спільних інтересів з урахуванням особливостей кожного з них у таких напрямках:

1. Розробка, впровадження та просування спільного бренду та логотипу, а також інтеграція маркетингової стратегії учасників мережі.
2. Представлення готелів мережі в єдиному мережевому каталозі, у туристичних каталогах та путівниках, а також розповсюдження рекламно-інформаційних матеріалів.
3. Централізоване представлення готелів мережі на виставках індустрії гостинності.
4. Оптимізація попиту за рахунок єдиного представлення і просування в мережі Інтернет.
5. Централізоване представлення готелів мережі в міжнародній резерваційній системі.

6. Використання додаткових каналів збуту on-line.
7. Вивчення потреб та запитів цільової групи споживачів і потенційного попиту як для кожного готелю зокрема, так і для мережі в цілому.
8. Використання й поповнення єдиної клієнтської бази.
9. Створення комплексних програм лояльності та гнучкої системи заохочення споживачів, розробка єдиної програми постійного гостя та єдиних бонусних програм з авіалініями, залізницею, операторами мобільного зв'язку, компаніями з оренди автомобілів тощо.
10. Допомога щодо контролю якості послуг, що надаються готелями-учасниками мережі.
11. Оптимізація прибутковості номерного фонду за рахунок перегляду пакетного розміщення, аналіз фінансових показників та управління доходами й видатками.
12. Розробка комплексних програм для оптимізації обігу й завантаження номерного фонду та інших послуг готелів у мережі.
13. Централізація організаційно-господарських функцій підприємств, централізоване постачання та відібрані підрядники (Папирян, 2000).

Мережа систем інформації та бронювання дозволяє готелю стати частиною національної чи міжнародної системи бронювання зі збереженням власної назви. Готель, що входить до такої системи, платить за приєднання до мережі бронювання, здійснюючи інші операції з управління і просування самостійно чи за допомоги спеціальних структур, перерахованих вище.

Другий згаданий нами вище спосіб об'єднання готелів – це підписання франчайзингових угод з франчайзинговими компаніями. Якщо в першому випадку включені в мережу готелі використовуватимуть свій власний досвід та знання властивостей ринку, то в іншому – купуються права на вже існуючий бренд, під яким буде функціонувати мережа.

Компанія-продавець за угодою франчайзингу надає послуги з маркетингу (вивчення попиту й пропозиції), проводить тренінги, пропонує стандарти роботи, юридичні та інші послуги (контроль, закупівля устаткування,

матеріалів тощо), а компанія-покупець користується всім напрацьованим досвідом придбаного бренду. Банки охочіше надають кредити під такі проекти, оскільки ризик підприємництва в такому випадку менший, ніж коли створюється цілком новий готель-продукт. Приклад франчайзингу – це готельні мережі Cendant, Choice Hotels.

Асоціації та франчайзингова система є досить ефективними формами просування та продажу, але їх ефективність проявляється в умовах більш розвинутого ринку, коли готелі мають налагоджену систему управління та добре підготовлений персонал. Слід наголосити, що ці два типи мереж об'єднані лише спільними маркетинговими, а не управлінськими стратегіями.

Основною перевагою створення готельного об'єднання є економія в масштабі при маркетингу, придбанні устаткування, об'єднанні в єдину комп'ютерну систему бронювання тощо. Готельні асоціації пропонують своїм членам значний перелік послуг, котрі зазвичай входять до складу франчайзингового пакету. Управлінські компанії в готельному бізнесі – це своєрідна інновація у вітчизняній готельній справі, яка починає розвиватися з появою приватних готелів, власники яких відчують потребу в професійному управлінні й будівництві нових готелів. Управління готелями є достатньо складною справою, враховуючи, що власниками готельних об'єктів часто є особи без відповідного досвіду роботи в готельному бізнесі. Отже, управління готелями – це процес, який включає:

- формування цілей і завдань у сфері забезпечення якості для кожного підрозділу готелю;
- організацію постійної роботи з клієнтами та отримання зворотної інформації від клієнта про якість отриманих послуг;
- концепцію управління якістю готельних послуг, знання міжнародних сучасних стандартів якості їх надання;
- дотримання стандартів: від стандартів роботи господарської служби, сучасних стандартів та тенденцій будівництва, дизайну до стандартів проведення бізнес-конференцій;

- знання ефективних методів просування готельного продукту, досвід у стимулюванні його збуту тощо.

Форма контракту (договору на управління) як комерційної угоди виникла й розвинулась зі становленням перших готельних мереж і, відповідно, різноманітних форм зовнішнього управління. Перші управлінські компанії, які діяли від імені власника, з'явилися в США в 60-х рр. минулого століття. У 1979 р. в США десять провідних компаній, які управляли готельними об'єктами, мали договори на управління майже 300 готелями, надаючи не лише послуги управління, а франчайзинговий пакет послуг, через 8 років кількість таких компаній подвоїлася, а кількість готелів під їхнім управлінням зросла до 700. Крім них на ринку успішно діяли ще 62 незалежні управлінські компанії, що мали під своїм управлінням близько 1000 готельних об'єктів, не пропонуючи останнім франчайзингового пакету послуг. Тобто, всього на ринку існувало 82 готельних операторів, які мали в під своїм управлінням близько 1700 готельних підприємств (Байлик, 2002).

Розвиток контрактних форм управління сприяв підвищенню ефективності готельного менеджменту, залученню інвестицій, які надходили від непрофільних інвесторів – банків, страхових компаній, торговельних компаній. Укладання угоди (контракту) на управління з управлінською компанією дозволяло власникам, позбавленим певного досвіду та знань, досягнути високих фінансових результатів від експлуатації власної готельної нерухомості. Так з'явилась категорія «готельний оператор».

Під готельним оператором слід розуміти готельну управлінську компанію, яка здійснює за певну плату централізоване управління конкретним готелем чи групою готелів з метою підвищення їхньої ефективності, прибутковості та конкурентоспроможності. Розрізняють дві форми реалізації діяльності готельного оператора: універсальний та брендовий.

Універсальний оператор (незалежна управлінська компанія) зазвичай має справу з різноманітним продуктом готелів, в окремих випадках готелі можуть бути пов'язані (або не пов'язані) франчайзинговими відносинами з іншою

компанією. За таких умов власник готелю платить як компанії – керівнику (готельному оператору), так і франчайзинговій компанії за використання її торгівельної марки. Прикладами універсальних операторів є Interstate Hotels, Africa-Israel Hotels, Global Hotels, Friendly Hotels.

Брендовий оператор (компанія, що керує єдиною мережею готелів, які використовують її бренд) має справу лише з готелями, об'єднаними єдиним брендом. За цих умов власник готелю платить компанії-керівнику як за управління власністю, так і за надання ряду інших послуг, у тому числі за використання бренду. Прикладом таких операторів є Starwood, Marriott, Four Season.

Завдяки широкому розповсюдженню контрактного (договірного) методу господарювання готельна індустрія пережила в 1970-х рр. справжній бум. Своїй неабиякій популярності контрактний (договірний) метод господарювання завдячує, насамперед, тому, що підвищує рівень діяльності підприємства завдяки централізованому професійному управлінню.

У наші дні кількість готелів, які об'єднані для управління готельними операторами, стрімко зростає, а готелів, якими керують власники – відповідно зменшується. Навіть у традиційній Європі, яка тяжіє до готелів, які знаходяться в управлінні безпосередніми власниками, кількість готелів, об'єднаних оператором, зросла до 25 % від загальної кількості. Серед них найвідомішими є AccorHotels, Kempinski, Meliá Hotels International, Concorde Hotels & Resorts, Dorint Hotels & Resorts та інші.

Європейські традиції позначились на способі ведення готельного господарства в Україні, де з початку 90-х років ХХ ст. і до сьогодні переважна більшість готелів є незалежними учасниками ринкових відносин. Незалежний готель (готель, яким керує власник) – це готель, який не пов'язаний з готельними компаніями угодою про приєднання до готельної мережі (угодами про управління, франчайзинг або кооперацію). Крім основних форм організації готельного бізнесу, у науковій літературі (готельному менеджменті) розглядають п'ять можливих варіантів управління готельним об'єктом:

1. Самостійне управління готелем.
2. Самостійне управління з участю в готельній асоціації.
3. Самостійне управління з франчайзинговою угодою.
4. Лізинг власності оператору.
5. Підписання контракту на управління з незалежним готельним оператором.

Ці способи менеджменту можуть бути змішані та комбіновані, наприклад, якщо власник готелю підписує контракт на управління з незалежним готельним оператором, а також використовує франчайзингову угоду та є членом готельної асоціації.

Кожна з перелічених форм управління готелем має свої переваги та недоліки (**Додаток А**). Розглянемо детальніше особливості застосування кожного з них, їх переваги, недоліки, та можливості застосування в конкретній ситуації.

Самостійне управління готелем. Власник керує готелем, незалежно від будь-якої іншої сторони, маючи повну свободу дій. Свій прибуток він не поділяє з управлінською компанією та не сплачує внески франчайзеру чи готельній асоціації. Але щоб бізнес був прибутковим, власник повинен володіти хорошими знаннями у сфері управління готелем, адже він не отримує жодної сторонньої підтримки у сфері бронювання, маркетингового просування свого продукту тощо. Тому перевагу цьому виду управління може надати лише той власник готелю, який володіє значним досвідом роботи в готельному бізнесі та хорошим знанням ринку.

Самостійне управління з участю в готельній асоціації. Участь у готельній асоціації дає власнику готелю такі переваги, як доступ до спільної системи резервування, постачання товарів та устаткування за нижчими цінами тощо. Поряд з цим власник зберігає оригінальність, індивідуальність та неповторність свого готелю та керує ним самостійно. Ці переваги отримуються завдяки оплаті за членство в асоціації, яка становить 2 – 3 % від вартості номера, і, у свою чергу, накладає додаткові витрати на підприємство.

Самостійне управління за франчайзинговою угодою. Власник, підписуючи контракт франчайзингу, отримує послуги готельної асоціації, а також послуги франчайзингу (допомога у виборі місця, архітектурного дизайну, надання торгової марки тощо).

За допомогою франчайзера власник готелю повинен урахувати всі стандарти та вимоги компанії, що для початківця є дуже корисним, проте може стати суттєвою перешкодою, якщо готель потребує інших унікальних стандартів організації. Типовий договір охоплює період від 2-х до 6-ти років. Винагорода франчайзера складається з першого внеску та щомісячних платежів роялті (4 – 5 % від обсягів продаж центрального офісу бронювання). Власник повністю контролює операційну діяльність, що надає йому значну незалежність в управлінні.

Лізинг власності оператору, який виражається в довготерміновій оренді. Власник здає своє майно оператору на правах оренди, встановлюючи при цьому орендну плату у фіксованому розмірі або ж у вигляді відсотку з валового доходу, або змішаний вид ренти (фіксовані відрахування та відсоток з валового доходу). При цьому всю відповідальність несе оператор. На практиці власник отримує близько 30 % валового прибутку готелю.

Договір на управління з незалежним готельним оператором. Підписання договору з оператором на управління готелем приносить власнику вигоду у вигляді якісного та професійного менеджменту підприємством. Відрахування оператору є значно вищі, ніж відрахування франчайзеру чи готельній асоціації і становлять 10 – 25 %.

Таким чином, узагальнивши сказане вище, для поліпшення маркетингу та результатів своєї діяльності готельні компанії середнього розміру змушені укладати союзи з більш потужними структурами, які забезпечують ці можливості. Адже, за статистикою, готелі, об'єднані в мережу, показують кращі результати, ніж незалежні готелі, оскільки виграють принаймні за рахунок масштабу виробництва.

Як уже зазначалось, переважна більшість готелів, які відносяться до

глобальних мереж, працюють з ними за угодою франчайзингу (англ. *franchising agreement*) або за угодою про управління (англ. *management agreement*). Тому доцільно розглянути детальніше особливості кожного з цих двох типів угод (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Порівняльні моменти франчайзингових угод та угод про управління в готельному бізнесі

Основні моменти	Франчайзингова угода (<i>franchising agreement</i>)	Угода про управління (<i>management agreement</i>)
Якими є умови?	Власник готелю отримує ліцензію на пакет прав інтелектуальної власності «готельного бренду». Право інтелектуальної власності він використовує в процесі управління й експлуатації готелю. Маркетинг, реклама та послуги з бронювання надаються за оплату. Управління та експлуатація готелю залишається обов'язком власника.	Готельний оператор: <ul style="list-style-type: none"> • управляє персоналом та експлуатує готель від імені власника; • забезпечує технічне обслуговування та розвиток готелю; • отримує ліцензію на бренд, що забезпечує рекламу, маркетинг і бронювання. Успіхи готелю залежать від досвіду та компетенції оператора.
Які обов'язки власника?	Загальне керівництво готелем залишається за власником, зокрема: <ul style="list-style-type: none"> • дотримання інструкцій «операційного бренду» щодо стандартів оператора; • участь у спільному маркетингу й рекламі; • участь у роботі інтегрованої системи бронювання; • відкриття готелю в зазначену дату (деякі оператори можуть вимагати «презентації відкриття»); • вести облік та рахунки з оператором; • дотримуватись всіх законодавчих норм і бути чесним з оператором (франчайзером). 	Власник залишається відповідальним за: <ul style="list-style-type: none"> • відповідність готелю стандартам бренду оператора (ремонтні роботи, які пов'язані із забезпеченням цих норм); • витрати на технічне обслуговування, ремонт та страхування; • працевлаштування працівників; • отримання ліцензії на експлуатацію готелю або ліцензії на спиртні напої тощо; • проблеми з нерухомістю, зокрема продовження оренди тощо. Власники можуть затверджувати бюджети, схвалювати керівні посади, перевіряти облікові рахунки в готелі тощо.
Що забезпечується оператором?	Франчайзер, як правило, забезпечує: <ul style="list-style-type: none"> • навчання веденню готельного бізнесу під даною торговою маркою (деякі тренінги можуть бути включені в контрактні платежі, а деякі можуть вимагати додаткової оплати); • надання та оновлення «операційного підручника бренду»; • час від часу відкриття доступу до нових послуг (які можуть бути частиною контрактних платежів або оплачуватись окремо); • доступ до системи маркетингу, реклами і бронювання оператора; • надання технічних послуг в інших сферах, однак це, ймовірно, вимагатиме від власника додаткової оплати. 	Оператор, як правило: <ul style="list-style-type: none"> • експлуатує готель відповідно до стандартів бренду; • підключає готель до системи маркетингу, реклами й бронювання брендового оператора; • має повноваження проводити щоденне управління готелем, включаючи придбання товарів і послуг, ведення судових процесів, менеджмент персоналу тощо; • надання технічних послуг, пов'язаних з дизайном і розвитком готелю (часто це предмет окремої угоди про надання оплачуваних технічних послуг).

Якою є структура контрактних платежів?	<p>Типова структура платежів включає в себе:</p> <ul style="list-style-type: none"> • початковий внесок (часто залежить від розміру готелю). Це одноразова франчайзингова плата (паушальний платіж) за право бути присутнім на ринку під брендовим ім'ям; • фіксовані поточні платежі (роялті), які базуються на доході з номера. Як правило, вони становлять від 3% до 5% від доходів з номерів; • внесок за рекламу (маркетинг), який також залежить від доходу з номера. Ця плата, як правило, спрямовується у рекламний бюджет компанії (не обов'язково місцевого чи регіонального рівня) та становить від 2% до 4% від доходів з номерів; • плата за резервування (може бути об'єднана з попередніми) – підтримує систему бронювання оператора та / або систему лояльності. Ставка і розмір варіюється в залежності від оператора і системи бронювання, в якій він працює. 	<p>Типова структура платежів :</p> <ul style="list-style-type: none"> • «базовий платіж» – як правило, від 2% до 4% від валового доходу; • «заохочувальний платіж» – як правило, близько 10 % від валового операційного прибутку; • платіж за технічне обслуговування – одноразовий платіж або оплачений час чи матеріали, які стали основою для відповідних послуг і робіт; • платежі за централізовані послуги – зазвичай включають: <ul style="list-style-type: none"> - маркетинговий збір – як правило, у межах 2 % від доходів з номерів; - передплата при бронюванні – розраховується з вартості номера або з доходу з номера; - плата за програму лояльності або за інші програми, що забезпечуються оператором.
Стандарти, що використовуються	Готельні оператори зазвичай мають підручник стандартів бренду або операційний підручник бренду. Відповідність їм є основною вимогою.	Операційний підручник бренду, дотримання якого є ключовим фактором.
Персонал	Оскільки управління і експлуатація готелю здійснюються власником, він самостійно підбирає персонал, задіяний для роботи в готелі.	Оператор, як правило, забезпечує провідний управлінський персонал. Більшість операторів вимагають, щоб власник залишався роботодавцем для решти персоналу готелю.
Юридичні вимоги	Франшиза є регульованою діяльністю в низці країн, тому франчайзеру або власнику бренду зазвичай потрібно розкривати детальну інформацію про франшизу, яку він пропонує.	Угода про управління є договірним документом, який не регулюється спеціальними законами, однак щодо таких угод буде застосовуватись відповідне місцеве законодавство.
Терміни угоди	Як правило, від 5 до 15 років, але може бути й більше. Часто включає в себе варіанти поновлення.	Як правило, від 15 до 25 років і часто включають положення про відновлення.

Джерело: побудовано автором

Термін франчайзинг (фр. franchise – пільга, привілей) – це форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), у межах якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій

стороні (франчайзі) користуватися цією системою на певних умовах (Wikipedia, 2015). У готельній індустрії, франчайзинг передбачає надання цілого комплексу послуг, що включає в себе всі елементи, необхідні для використання франчайзі (власником готелю) такого ж зовнішнього вигляду, стилю й стандартів, як у інших готелів, які управляються франчайзером або іншими франчайзі аналогічного бренду.

Ключовим питанням для власників готелів є питання вигоди від приєднання до готельного бренду. Такими перевагами є, зокрема: більш висока ймовірність успіху за рахунок пізнаваності бренду, розширення доступу до фінансування, маркетингу, реклами та доступу до централізованих систем бронювання, зменшення ризику банкрутства. Франчайзинг є одним з найшвидших і простих способів отримання цих та інших переваг, дозволяючи при цьому власнику зберегти контроль над своїм активом. Ураховуючи сучасний глобальний економічний клімат, франшиза є привабливою й з точки зору власника бренду, адже вона пропонує спосіб швидко розширити бренд, генеруючи в подальшому потік доходів.

Однак франчайзинг залишає відкритим питання про те, хто буде управляти готелем. Більшість власників не є ефективними менеджерами, тому вдаються до послуг третьої сторони (небрендового готельного оператора), що має відповідний досвід та знання локального ринку.

Така практика стала звичайним явищем, особливо в країнах, де брендові мережі лише розпочинають свою діяльність. На таких ринках життєво важливе значення для швидкого успіху та просування франчайзингу має взаємовигідне партнерство місцевих управлінських компаній (небрендових готельних операторів) і глобальних готельних мереж – франчайзерів. Таким чином, на сьогодні у світовій індустрії гостинності співіснують дві основні форми ведення готельного бізнесу, які дозволяють поліпшити роботу готелів та значно посилити їхні конкурентні переваги:

Перша – об'єднання готелів з маркетинговою метою спільної реалізації продукту (готельних послуг);

Друга – об'єднання готелів для управління ними.

Крім того, для сучасного готельного бізнесу характерними є два вектори розвитку господарчих суб'єктів на ринку готельних послуг: стратегічний і традиційний, особливості яких в умовах конкуренції подано в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Особливості розвитку господарчих суб'єктів на ринку готельних послуг
у конкурентному середовищі

Стратегічний вектор розвитку	Традиційний вектор розвитку
1. Суб'єкти ринку готельних послуг	
<ul style="list-style-type: none"> - Мережеві й немережеві підприємства готельного бізнесу - Готелі 5,4,3,2,1-зіркової категорій - Міні-готелі, бутік-готелі, хостели - Гостьові будинки тощо 	<ul style="list-style-type: none"> - Середні й дрібні туристичні фірми, екскурсійні та готельні підприємства тощо - Об'єднання туристських, готельних, транспортних, торговельних компаній, підприємств культури тощо
2. Форми взаємодії	
Оптимальне використання глобальної мережі Інтернет та соціальних мереж для бронювання готелів клієнтом безпосередньо, оминаючи туроператора	Традиційна форма укладання угод (контрактів) про туристське й готельне обслуговування найчастіше між туроператором і готелем
3. Цілі взаємодії	
Структурні зрушення в економіці та організації готельного забезпечення, у поліпшенні інфраструктури туризму і готельних послуг; досягнення довготривалого економічного, стратегічного і соціального ефекту	Регулювання поточної збалансованості через подолання диспропорцій у розвитку в'їзного та внутрішнього туризму; задоволення туристського попиту на рівні зниження дефіциту до прийняттого рівня
4. Прогнозування ситуації на ринку туристичних послуг	
Можливість цілеспрямованого моделювання економічної ситуації у сфері готельного обслуговування для реалізації великих інфраструктурних проєктів; економічне прогнозування з урахуванням соціально-економічного ефекту	Формування економічних трендів, з урахуванням обмежувальних чинників розвитку зовнішнього середовища для визначення тактики поведінки фірм, часу виходу на світову арену при порівняно сприятливій ринковій кон'юктурі
5. Формування системи контролю за діяльністю	
Довгострокове планування на засадах використання пріоритетів, довготривалих стратегічних орієнтирів на загальнодержавному, регіональному, територіальному та інших рівнях	Короткострокове планування діяльності з метою створення умов для взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем

Закінчення табл. 1.7

6. Методи конкурентної боротьби	
Наступальна стратегія Стратегія лідерства (демонстрації сили) Стратегія інновацій Стратегія мінімізації витрат Стратегія зміни курсу, реструктуризації, виживання Стратегія диференціації Стратегія оперативного реагування Стратегія диверсифікації (пов'язаної, незв'язаної, міжнародної)	Застосування загальноприйнятих у світовій практиці методів і стратегій конкурентної боротьби у формуванні контингенту споживачів готельних послуг, виходячи з наявних матеріальних і виробничих ресурсів
7. Засоби конкурентної боротьби	
1. Створення інформаційних служб, центрів економічних досліджень туристського ринку та ринку готельних послуг, підрозділів з економічного аналізу та координації, центрів з формування варіантності економічних моделей з використанням відповідних банків даних 2. Створення мережі посередницьких структур з надання туристичних послуг 3. Створення та організація роботи регіональних готельних операторів для підвищення ефективності діяльності готельної сфери	1. Створення підрозділів (відділів) інформаційного забезпечення, формування інформаційного банку даних; запровадження інформаційних та технологічних новинок у діяльність підприємств готельної сфери 2. Підготовка фахівців з маркетингу і менеджменту, інформаційних технологій, якості готельних послуг і гостинності 3. Просування власного продукту на різні ринки 4. Залучення клієнтів за допомогою знижок, демпінгових цін, а також на основі формування стійкої позитивної репутації

Джерело: побудовано автором

У 70-ті роки популярними були схеми розподілу стратегічних ресурсів для багатогалузевих фірм – доступні, прості у використанні та наочні. До прикладу, матриця «зростання ринку / частка ринку» – розроблена Бостонською консалтинговою групою, передбачала розподіл обмежених ресурсів «на око». Потрібно було оцінити рентабельність і перспективність виробничо-збутових відділень фірми та поділити їх на чотири групи: «зірки», «дійні корови», «знаки питання», «собаки».

Найперспективніші – «зірки» – володіють великою часткою швидко зростаючих ринків, акумулюють значні ресурси і є самодостатніми, а вкладений капітал має високу віддачу. «Дійні корови» володіють міцними позиціями на повільно зростаючих ринках. «Знаки питання» – це проблемні

відділення, які контролюють незначні частки швидко зростаючих ринків, перспективи їхнього зростання складно спрогнозувати. «Собаки» займають невеликі частки повільно зростаючих ринків, їхні прибутки незначні або взагалі відсутні, проте вимагають додаткових фінансових інвестицій, вони є малоперспективними відділеннями, які рекомендується ліквідувати.

У 80-тих рр. минулого століття професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер критикував популярну на той час модель, обґрунтувавши, що ринкова частка компаній і зростання галузевого ринку – це не єдині критерії рентабельності й перспективності, а всі стратегії створення стійких конкурентних переваг у кінцевому рахунку можна поділити на три типових варіанти. Будь-яка компанія стикається: по-перше, зі спробами покупців збити ціни; по-друге, із спробами постачальників – підвищити їх; по-третє, із поширенням товарів-замінників.

Отже, всі учасники ринку зацікавлені в ослабленні конкуренції. М. Портер запропонував або мінімізувати виробничі витрати й ціни (за допомоги ефекту масштабу і відповідних технологій), або диференціювати продукт (зосередитися не на зниженні витрат, а на утриманні певного кола покупців), або сконцентруватися на певному сегменті ринку (Porter, 1980). Проте кожна типова стратегія, на думку М. Портера, гарантує лише відносний успіх, оскільки має не тільки переваги, але й загрожує ризиками.

Практика використання теоретичних схем виявила їхню дієвість тільки за умови незмінних ринкових умов протягом тривалого часу. Якщо ринкова ситуація несподівано змінюється, то формальні схеми перестають працювати.

Через кризу стратегічного планування у 80-тих рр. практики тимчасово відмовились від теорій і захопились реструктуризацією та перебудовою виробничих процесів, управлінням якістю, оптимізацією розміру фірм, скороченням штату працівників тощо. Проте ці коригувальні заходи не були надто ефективними й у середині 90-х років відновилися дослідження стосовно дієвих факторів росту компаній і перспектив бізнесу у XXI ст.

У 1995 р. М. Треси й Ф. Вірсема, представники консалтингової фірми

CSC Index, озвучили пропозицію визначити компанії свої сильні сторони й зміцнювати їх. Вони ширше тлумачили дії компаній, в яких однаково важливі як конкуренція, так і співробітництво, але розглядали конкуренцію як битву, в якій «переможець отримує все» (Treacy & Wiersema, 1995).

Ще однією спробою вирішити дилему «конкуренція або співробітництво» стала теорія «співконкуренції» (співробітництво плюс конкуренція) або «теорія ігор», запропонована А.М. Бранденбургером (Гарвардський університет) та Б.Дж. Нейлбаффом (Єльський університет) (Brandenburger & Nalebuff, 1996). Вчені запропонували використовувати гнучкі комбінації бізнес-поведінки та пристосовуватись до зовнішніх умов, оскільки у бізнесі не існує фатальної неминучості виграшу одних і програшу інших; отримувати вигоду можуть багато учасників.

Розглянуті вище теорії стосувалися, передусім, діючого бізнесу й передбачають формування конкурентних переваг «сьогодні – на сьогодні», у тому числі з використанням співпраці. Проте сучасність вимагає від компаній умінь формувати ринки майбутнього й домінувати на них, адже сьогодні – це старт у майбутнє, а хто цього не розуміє, той утрачає позиції.

Новітню концепцію розвитку бізнесу з орієнтацією на майбутнє першими запропонували Г.Хемел (Лондонська школа бізнесу) і К.К. Прахалад (Мічиганський університет) і назвали це «інтелектуальним лідерством». Вчені ввели терміни «стратегічні наміри» і «стратегічна архітектура». Рух у майбутнє – це не біг із зав'язаними очима, а використання тих можливостей, які необхідні для чергового кроку, у тому числі створення альянсів фірм з різними перевагами, пробний маркетинг, формування новітніх потреб споживачів тощо (Hamel & Prahalad, 1994).

Інтелектуальне лідерство за Г. Хемел і К.К. Прахалад – це вміле використання потенційних можливостей розвитку й нового застосування продукту, а також мотивування розвитку знань і вмінь працівників, що є ширшими за їхні посадові обов'язки. Якщо якийсь конкретний товар не користується попитом, ключові компетенції дозволять вийти з іншими

пропозиціями.

Г. Хемел і К.К. Прахалад довели, що конкурентоспроможність створюється в масштабі всієї компанії за умови, що весь її колектив і, перш за все, вище керівництво одноставні в тому, як рухатися в майбутнє. Бізнес – це динамічний рух у майбутнє. Науковці зробили спробу вказати шлях у лідери та закликали перемагати «не ресурсами, а вмінням». Проаналізувавши концепції успіху деяких провідних компаній (Microsoft, Motorola, Honda, Wal-Mart і інших), Г. Хемел і К.К. Прахалад надали докази того, наскільки важливо не займатися реструктуризацією й перебудовою, а створювати ринки майбутнього й домінувати на них.

Авторів критикували за максималізм і складність концепції, яку проблематично застосувати на практиці для пересічного підприємства. Їхня концепція може бути імплементована тільки в компаніях-лідерах у високотехнологічних галузях і глобальному бізнесі.

Книга Г. Хемел «Революція в бізнесі» присвячена інноваціям, проте не в технологіях, продуктах або управлінні (Hamel, 2000). Багатство й процвітання, запевняє Г. Хемел, принесуть принципово нові види бізнесу, нелінійні інновації та нестандартні рішення. Недостатньо передбачити, що може трапитися з компанією в майбутньому, необхідно самому проектувати майбутнє, тобто керувати ним.

Професор Гарвардського університету Р.М. Кантер наголошує на тому, що наявність «електронної» корпоративної культури підсилює переваги й можливості фірм. Електронна культура не вимагає, як раніше, адміністративного контролю над співробітниками й допомагає позбутися багатьох перешкод у роботі (очікування плану, що спускається згори, надходження повної інформації з будь-якого питання, додаткових узгоджень після прийняття рішень). Електронна культура й дисциплінує, і відкриває шлях для творчості (Kanter, 2001).

Усі розглянуті теорії галузевого лідерства й створення конкурентних переваг на ринках майбутнього є більш реалістичними для великого бізнесу,

проте більшість компаній, які не пробилися в лідери, не зникають з ринку, а намагаються знайти та утримувати свою частку.

Загалом сучасна економічна наука детально висвітлює теоретичні засади конкуренції, її форми, прояви й динаміку, особливості формування та реалізації конкурентних переваг, аналізує світове конкурентне середовище, інноваційні підходи у забезпеченні конкурентних переваг тощо.

На особливу увагу заслуговують дослідження зарубіжних вчених: М. Брандербургера, Р. Вернона, Г. Грубера, А. Маршалла, Дж. Мілля, Дж. Мура, Дж. Нейлбаффа, Б. Оліна, М. Портера, К. Прахалада, Д. Рікардо, Дж. Робінсон, Дж. Сакса, П. Самуельсона, А. Сміта, П. Шоемейкера, Й. Шумпетера, Ф. Хайєка, Г. Хамела, Е. Хекшера, Дж. Хікса, Е. Чемберлена та ін. Вітчизняні дослідники – Л. Антонюк, Я. Базилюк, А. Гальчинський, В. Геєць, Л. Євчук, Т. Зінчук, С. Кваша, М. Малік, А. Філіпенко, О. Швиданенко, О. Шкільний та інші висвітлюють зазначені питання в контексті реалій української економіки. Незважаючи на це, вимагають подальших досліджень теоретико-методологічні засади формування конкурентних переваг із проекцією інтересів суб'єктів глобальної економіки, особливо в секторальному аспекті.

В аналогічній ситуації опинився й ринок послуг гостинності. Виникла необхідність кардинальних змін у стратегічному управлінні підприємствами цієї сфери економічної діяльності. Пройшовши етапи кількісного зростання (кількість новостворених підприємств, розширення географічних горизонтів присутності готельних мереж) і якісного вдосконалення (споживчі властивості, диференціація послуг гостинності, стандарти й технології обслуговування, позиціонування на ринку тощо), лідери індустрії гостинності на початку XXI ст. переконались, що конкурентні переваги найбільше залежать від ефективного запровадження накопичених знань і досвіду. Тільки симбіоз практичних та теоретичних знань і досвід сьогодення є найважливішим стратегічним ресурсом сучасного підприємства, у тому числі, підприємства туристичного бізнесу.

Світовий досвід провідних корпорацій індустрії гостинності показує, що в стратегічному плануванні доцільно використовувати покроковий метод. Тобто з кожним наступним кроком додаються нові ресурси, змінюється їхнє співвідношення і створюється стратегічний ресурсний потенціал, в основі якого лежать конкурентні переваги, що дозволяють адекватно реагувати на зовнішні збурення, виникаючі кризи й інші зміни. Перевагами такого стратегічного підходу є:

- можливість прогнозувати динамічні зміни зовнішнього середовища й передбачити їхній вплив на діяльність підприємства;
- накопичений стратегічний потенціал корпорацій індустрії гостинності має високий імунітет на зміни, може управляти цими змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищах.

Сучасні готельні компанії зазвичай поєднують функції власника, управляючої компанії, девелопера й франчайзера. До прикладу, готельна мережа Starwood Hotels & Resorts Worldwide одночасно є власником об'єктів готельної нерухомості, управляючою компанією й франчайзером з мультибрендовим портфелем готельної нерухомості.

Зазначимо, що «відмінні організаційні компетенції фірми» вперше сформулював ще у 1950-і рр. Ф. Селзнік (Selznick, 1957). Як говорилося вище, створення сучасної концепції ключових компетенцій належить Г. Хемелу і К.К. Прахаладу, ми ж спробуємо спроектувати її дію на підприємства індустрії гостинності.

Основним завданням сучасного готельного менеджменту є узагальнення інформаційних потоків, збір та систематизація отриманих знань і практичного досвіду і перетворення їх у ключові компетенції, іншими словами – це здатність працівників готельної індустрії створювати унікальні бізнес-процеси і сучасні готельні технології. Модель посилення конкурентних переваг на засадах створення унікальних технологій у готельній сфері схематично представлена на рис. 1.6.

На наш погляд, концепція ключових компетенцій задля посилення

конкурентних переваг повинна бути побудована на перманентному навчанні та засвоєнні нових фахових знань.

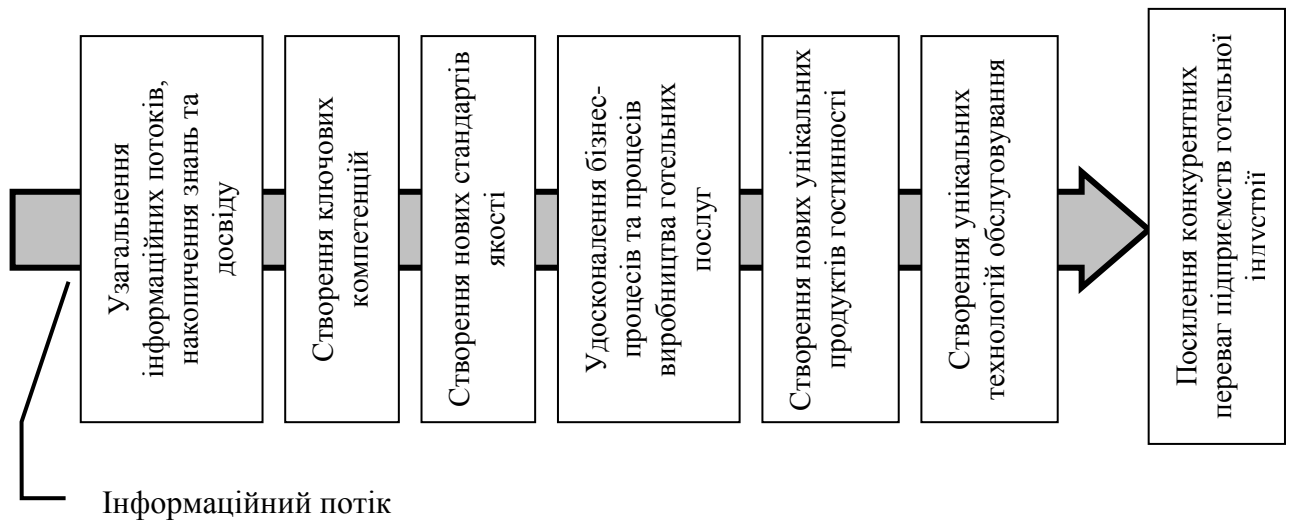


Рис. 1.6. Модель посилення конкурентних переваг на засадах створення унікальних технологій у готельній сфері

Джерело: побудовано автором

Підприємствам готельної індустрії доцільно культивувати такі нові компетенції, які мають синергетичний ефект, що виникає, зокрема, у регіональних готельних мережах:

- оволодіти методами аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів і послуг для ефективного, своєчасного і якісного задоволення потреб споживачів;
- генерувати й висувати інноваційні ідеї стосовно створення, розробки й запровадження унікальних технологій організації бізнесу та надання послуг, які користуються попитом на ринку готельних послуг;
- володіти навичками реалізації унікальних технологій надання послуг гостинності, їхнього просування й позиціонування на ринку;
- використовувати наявні ресурси й креативні здібності працівників для створення конкурентних переваг готельного підприємства;
- підвищувати ефективність функціонування підприємств готельного бізнесу завдяки раціональному використанню інвестиційних та інших

фінансових ресурсів.

Загалом місія, принципи та філософія діяльності підприємств готельної індустрії залишаються незмінними протягом тривалого періоду часу, проте стратегічні ресурси змінюються й переглядаються, це забезпечує готелям гнучкість і переваги в конкурентній боротьбі. Запорукою успіху виступають ключові компетенції, що створені підприємством протягом усього періоду його діяльності. Дієвість та ефективність ключових компетенцій безпосередньо залежить від досвіду, мотивації та професіоналізму працівників індустрії гостинності.

Висновки до Розділу 1

1. Систематизовано понятійний апарат та уточнено змістове навантаження категорій «готельна справа», «індустрія гостинності», «готельне господарство», «регіональне готельне господарство», «готельні послуги», «готельні мережі», «готельний оператор», «регіональний готельний оператор». Зокрема, у роботі обґрунтовано, що організаційно-управлінська структура регіонального готельного господарства (РГГ) – це весь комплекс видів діяльності, об'єднаних у межах РГГ для досягнення поставлених стратегічних цілей (зокрема – надання високоякісних та конкурентоспроможних послуг), що спеціалізується за двома векторами:

- вектором безпосереднього надання послуг туристам та рекреантам;
- вектором господарського забезпечення діяльності РГГ.

Запропоновано наступне визначення: регіональне готельне господарство (РГГ) – це територіально обмежена самодостатня структура, до складу якої входять суб'єкти господарювання готельної сфери регіонального рівня, а також інші суміжні та обслуговуючі підприємства туристично-готельної інфраструктури, які поєднані між собою тісними виробничо-господарськими й фінансово-економічними зв'язками у спільному використанні різних видів ресурсів для виробництва і реалізації особливого рекреаційно-туристичного

продукту – надання готельних послуг.

2. Підсумовано основні світові тенденції становлення індустрії гостинності. Пропонується розглядати історичний розвиток готельної справи у світі та в Україні з огляду на існуючі в той чи інший період економічні відносини у суспільстві та розвиток світового господарства. Автором запропоновано виділяти 6 періодів (або етапів) розвитку індустрії гостинності: I етап – IV тис. до н. е. – V ст. н.е.; II етап – V – XV ст.; III етап – XV – 1-а пол. XVIII ст.; IV етап – 2-а пол. XVIII – кін. XIX ст.; V етап – поч. XX ст. – кін. XX ст.; VI етап – поч. XXI ст. – до сьогоднішніх днів.

3. Проаналізовано системи класифікацій закладів розміщення у світі та в Україні. Зроблено висновки, що сучасна типологія засобів розміщення визначається розвитком рекреаційної інфраструктури, забезпеченням її нормативно-експлуатаційними актами, виявленням функціонально-технологічних структур. Дослідження підтвердило, що національна система класифікації готельних послуг враховує основні критерії оцінки якості обслуговування та сучасний стан матеріально-технічної бази усіх існуючих в Україні типів підприємств готельного господарства та їх спеціалізації. Загалом глобальна інформаційна система, поглиблення спеціалізації готельних комплексів, розвиток мережі малих готелів, запровадження комп'ютерних технологій, утворення міжнародних готельних мереж, адаптованість і збалансованість до потреб споживачів – це сучасні конкурентні переваги розвитку готельної справи. Виявлено, що прояв основних світових тенденцій в Україні має низку особливостей, оскільки існують проблеми правового, економічного, організаційного та управлінського характеру, а також значна частка тіньового сектора заважає зробити об'єктивний аналіз розвитку готельного бізнесу.

4. Досліджено сучасні форми організації готельного бізнесу. Зокрема розкрито особливості діяльності, сильні та слабкі сторони таких форм організації готельного бізнесу, як: незалежні готелі, добровільні об'єднання готелів і готельні мережі. Детально розглянуто 5 основних варіантів

управління готельним об'єктом, їхні переваги та недоліки, можливості застосування в конкретній ситуації, серед них: самостійне управління готелем; самостійне управління з участю в готельній асоціації; самостійне управління за франчайзинговою угодою; лізинг власності оператору; підписання контракту на управління з незалежним готельним оператором.

5. За результатами ретроспективного аналізу світових тенденцій формування теорії конкурентних переваг у контексті розвитку готельного бізнесу розроблена й запропонована модель посилення конкурентних переваг на засадах створення унікальних технологій у готельній сфері. Концепція ключових компетенцій задля посилення конкурентних переваг повинна бути побудована на перманентному навчанні та засвоєнні нових фахових знань для створення нових компетенцій. Підприємствам готельної індустрії доцільно культивувати нові компетенції, які мають синергетичний ефект, що виникає, зокрема, у регіональних готельних мережах.

6. Положення та ідеї, викладені в Розділі 1 дисертаційної роботи, знайшли своє відображення в публікаціях автора (Лупич, 2016f; Погоріляк, 2013b; Лупич, 2016b; Погоріляк, 2013d; Погоріляк, 2014c; Luruch, 2015).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

2.1. Економіко-статистичний аналіз чинників формування конкурентних переваг у готельному господарстві регіонів України

Заклади індустрії гостинності, зокрема готельне господарство – це та визначальна ділянка сфери послуг, яка тісно пов'язана з розвитком туризму. Згідно з даними Всесвітньої Туристичної Організації, у 2016 р. глобальний економічний внесок індустрії подорожей і туризму оцінювався в майже 8500 млрд доларів США (10,9 % світового ВВП), у якому прямий економічний ефект лише від готельної індустрії становив близько 2710 млрд доларів США.

Україна має вагомі об'єктивні передумови стати однією з провідних у туристичному відношенні країн світу. Однак, попри високий потенціал туристичних ресурсів, наша держава не входить навіть до рейтингової таблиці, що включає 75 країн світу, які мають найбільші доходи від туризму, оскільки питома вага туризму в економіці країни є вкрай низькою. В Україні туризм формує менше 1 % сукупного ВВП (у країнах Європи – 10 %), частка експорту туристичних послуг у структурі експорту товарів та послуг в Україні становить 0,7 % (у країнах Європи – 30 %) (Новини тур-бізнесу, 2015).

Однак дана сфера національної економіки, враховуючи можливий здійснюваний ефект, існуючі туристичні умови та наявні природні ресурси, є пріоритетною та доволі перспективною для України. Необхідно здійснювати різнопланові дослідження, спрямовані на раціональне й ефективне планування та використання наявного туристичного потенціалу. На думку багатьох науковців, серед першочергових заходів важливе значення має дослідження туристичних потоків. На виняткову значущість оцінки туристичних потоків та способів управління ними звертає увагу І. Карташевська. Вона вказує, що «управління туристичними потоками є одним із найбільш складних стратегічних питань, яке повинні вирішувати топ-менеджери найвищого, тобто

державного, рівня» (Карташевська, 2005). Тому дослідження туристичних потоків є ключовим завданням у розвитку вітчизняного туризму, а з урахуванням його інтегрального характеру, і економіки всієї готельної індустрії.

Українські вчені, зокрема й М. Мальська, трактують туристичний потік як «форму взаємодії між місцем призначення, де є пропозиція (туристична привабливість, атрактивність тощо), і місцем відправлення, де існує попит чи дефіцит подібних послуг і товарів» (Мальська, Антонюк & Ганич, 2008).

У таблиці 2.1 наведені дані туристичних потоків в Україні за 2000 – 2016 рр. Кількість громадян України, які у 2016 р. подорожували за кордон, становила 24668233 особи, кількість громадян іноземних держав, які відвідали Україну – 13623812 осіб, кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України – 2549606 осіб.

Таблиця 2.1
Туристичні потоки в Україні за 2000-2016 рр.

Роки	Кількість громадян України, які виїжджали за кордон - усього ²	Кількість іноземних громадян, які відвідали Україну - усього ²	Кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України – усього ³	Із загальної кількості туристів ³ :			Кількість екскурсантів ³
				іноземні туристи	туристи-громадяни України, які виїжджали за кордон	внутрішні туристи	
2000	13422320	6430940	2013998	377871	285353	1350774	1643955
2001	14849033	9174166	2175090	416186	271281	1487623	1874233
2002	14729444	10516665	2265317	417729	302632	1544956	1991688
2003	14794932	12513883	2856983	590641	344 332	1922010	2690810
2004	15487571	15629213	1890370	436311	441798	1012261	1502031
2005	16453704	17630760	1825649	326389	566942	932318	1704562
2006	16875256	18935775	2206498	299125	868228	1039145	1768790
2007	17334653	23122157	2863820	372455	336049	2155316	2393064
2008	15498567	25449078	3041655	372752	1282023	1386880	2405809
2009	15333949	20798342	2290097	282287	913640	1094170	1909360
2010	17180034	21203327	2280757	335835	1295623	649299	1953497
2011	19773143	21415296	2199977	234271	1250068	715638	823000
2012	21432836	23012823	3033647	269969	1956483	807195	865026
2013	23761287	24671227	3454316	232311	2519390	702615	657924

Закінчення табл. 2.1

2014 ¹	22437671	12711507	2425089	17070	2085273	322746	1174702
2015 ¹	23141646	12428286	2019576	15159	1647390	357027	125471
2016 ¹	24668233	13623812	2549606	35071	2060974	453561	134235

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

² Включно з одноденними відвідувачами (за даними Адміністрації Держприкордонслужби України)

³ 2000 – 2010 рр. за даними Міністерства інфраструктури України, починаючи з 2011 р., за даними Держстату України

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2017

У таблиці 2.2 відображено динаміку структури туристичних потоків в Україні, на рис. 2.1 – у регіонах України, а саме: іноземних громадян, які відвідали Україну та обслуговувані суб'єктами туристичної діяльності.

Таблиця 2.2

Показники динаміки туристичних потоків в Україні, 2000 – 2016 рр.

Роки	Кількість іноземних громадян, які відвідали Україну – усього	Абсолютний приріст	Коефіцієнт зростання	Темп приросту	Кількість екскурсантів	Абсолютний приріст	Коефіцієнт зростання	Темп приросту
2000	6430940	X	X	X	1643955	X	X	X
2001	9174166	2743226	1,427	42,66	1874233	230278	1,140	14,01
2002	10516665	1342499	1,146	14,63	1991688	117455	1,063	6,27
2003	12513883	1997218	1,190	18,99	2690810	699122	1,351	35,10
2004	15629213	3115330	1,249	24,89	1502031	-1188779	0,558	-44,18
2005	17630760	2001547	1,128	12,81	1704562	202531	1,135	13,48
2006	18935775	1305015	1,074	7,40	1768790	64228	1,038	3,77
2007	23122157	4186382	1,221	22,11	2393064	624274	1,353	35,29
2008	25449078	2326921	1,101	10,06	2405809	12745	1,005	0,50
2009	20798342	-4650736	0,817	-18,27	1909360	-496449	0,794	-20,60
2010	21203327	404985	1,019	1,95	1953497	44137	1,023	2,31
2011	21415296	211969	1,010	1,00	823000	-1130497	0,421	-57,87
2012	23012823	1597527	1,075	7,46	865026	42026	1,051	5,11
2013	24671227	1658404	1,072	7,21	657924	-207102	0,761	-23,94
2014 ¹	12711507	-11959720	0,515	-48,48	1174702	516778	1,785	78,55
2015 ¹	12428286	-283221	0,978	-2,23	125471	-1049231	0,107	-89,32
2016 ¹	13623812	1195526	1,096	9,9	134235	8764	1,069	6,98

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2017

Варто зазначити, що кількість іноземних громадян, які відвідали Україну за 2016 р., зменшилась майже удвічі порівняно з 2013 р., однак порівняно з 2015 р. вже відбулося зростання на 6,8 %. До цього, починаючи з 2000 р., кількість туристичних потоків збільшувалась з кожним роком, тільки у 2009 р. спостерігаємо від'ємний природний приріст іноземних туристів, які відвідали Україну (-4 650 736 осіб), що можна пояснити фінансовою кризою в багатьох країнах. Натомість кількість екскурсантів у 2014 р., порівняно з попереднім, збільшилась на 516778 осіб (на 78,5%), а порівняно з 2000 р. – зменшилась на 469253 особи (на 28,5%). Тобто, протягом 2000 – 2014 рр. кількість екскурсантів то збільшувалась, то зменшувалась, тому в 2004, 2009, 2011 та 2013 рр. можна спостерігати від'ємні абсолютні прирости цього показника.

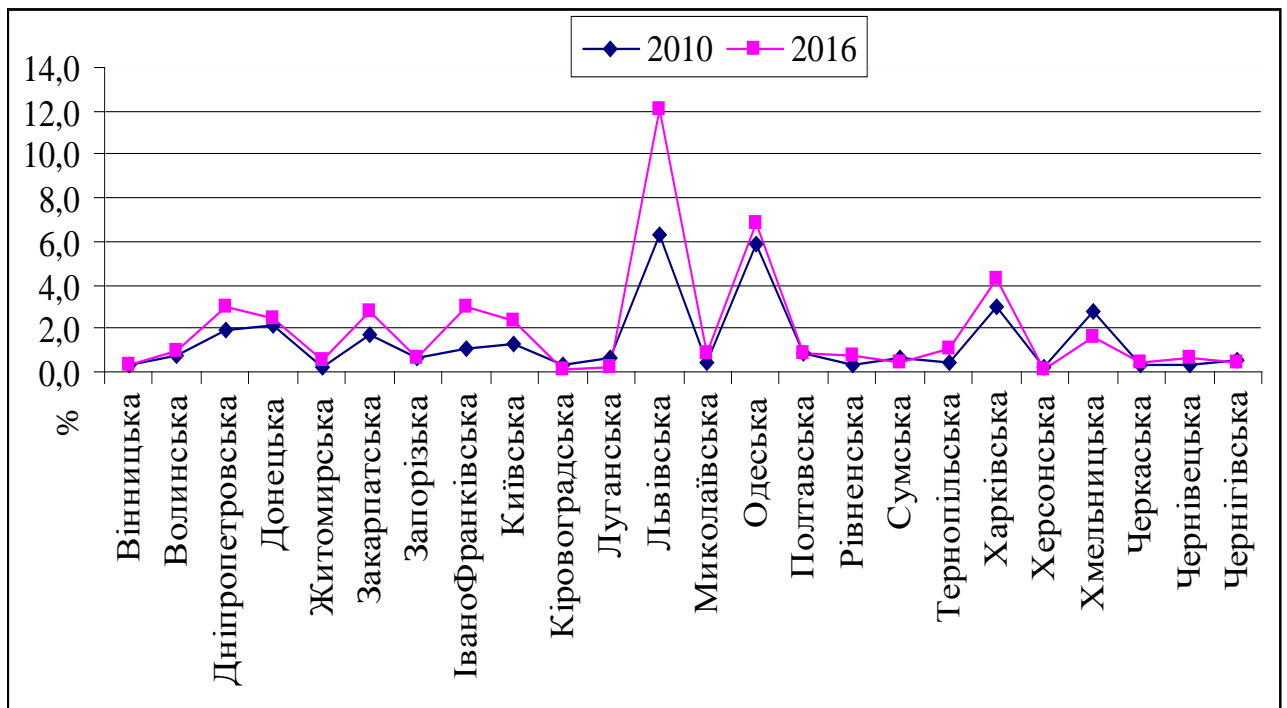


Рис. 2.1. Частка іноземних туристів, що відвідали регіони України, 2010 р., 2016 р., %

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2016

Аналіз показав, що найбільше зростання частки іноземних подорожуючих громадян серед загальної кількості туристів-іноземців в Україні припадає на Львівську область, їх частка за досліджуваний період збільшилась з 6,4% до 12,1%, на Івано-Франківську область – з 1% до 3%, Харківську – з

3,0% до 4,3%, Закарпатську, Київську та Одеську області на 1%. Лідером у відвідуванні іноземцями є м. Київ, де за досліджуваний період кількість туристів збільшилася на 11,6%, а в 2016 р. становила 53,3% від загальної кількості туристів-іноземців в Україні.

Найпомітніше зниження частки іноземних туристів зафіксовано в Хмельницькій області: з 2,8% до 1,6%. Значною втратою для України є Автономна Республіка Крим, оскільки у 2010 р. її територію відвідало 24,1% іноземців. Натомість великий поштовх для відвідування Львівської та Харківської областей дало проведення в них Євро-2012. Після футбольного чемпіонату багато іноземців почали частіше відвідувати ці міста. Така тенденція показує перспективи регіонів України у туристичному майбутньому.

Також варто відобразити, як змінювалась загальна кількість усіх туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності в регіонах України (рис. 2.2).

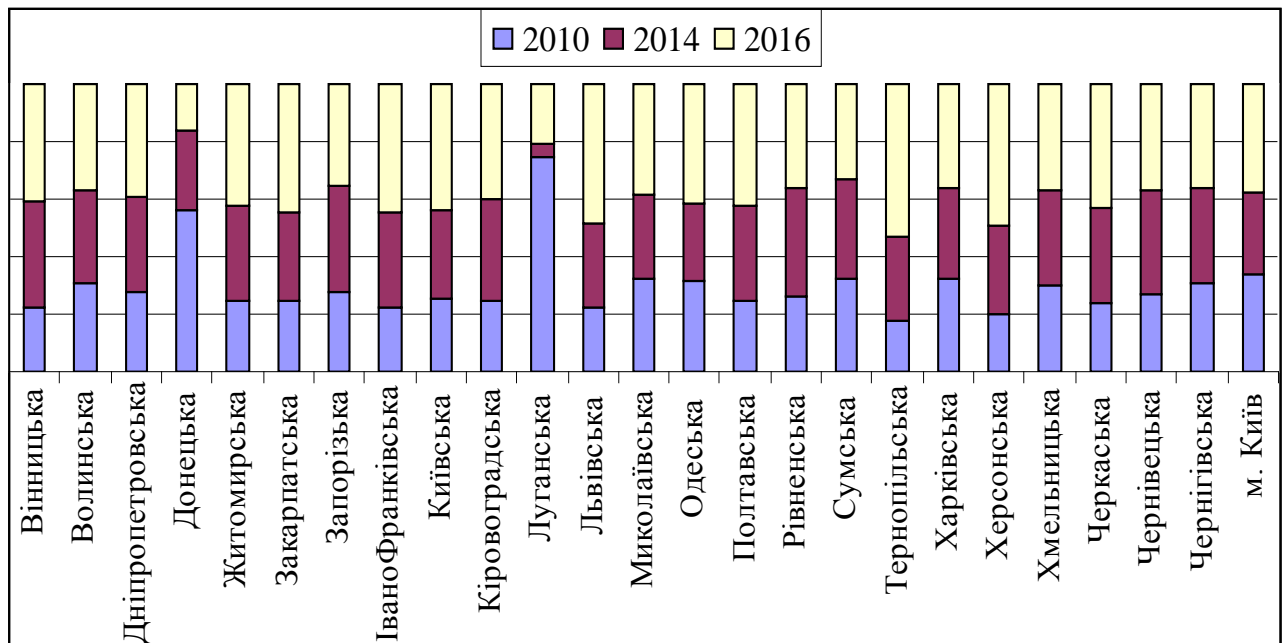


Рис. 2.2. Загальна кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності в регіонах України у 2010, 2014, 2016 рр. (тис. осіб)

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2017

Як видно з представленої динаміки, у 2016 р., порівняно з 2010 р.,

кількість туристів збільшилася у всіх регіонах, окрім Донецької та Луганської областей, що було спричинено воєнними діями на цих територіях. Загалом по Україні у 2014 р. кількість туристів зменшилась на 5,8% порівняно з 2010 р., однак уже в 2016 р. збільшилась на 32,1% у порівнянні з 2014 р. і становила 5037075 осіб. Як бачимо, хоча і відбулося незначне зменшення туристичних потоків у 2014 р., уже в 2016 р. вони зросли на 24,4% порівняно з 2010 р.

Протягом 2010 – 2016 рр. Україну відвідало понад 129,0 млн іноземних громадян, максимально у 2013 р. – 24,7 млн осіб. У 2016 р., враховуючи об'єктивні обставини, кількість відвідин іноземців у порівнянні з 2013 р. скоротилася майже вдвічі – до 13,6 млн осіб, однак порівняно з 2015 р. збільшилась на 5,6% (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка кількості прибуттів іноземних громадян до України
(перші 10 країн), 2010 – 2016 рр. ***

Країна	Кількість прибуттів іноземних громадян в Україну									
	2010		2011		2013		2014		2016 ¹	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
Загалом	21203327	100	21415296	100	24671227	100	12711507	100	13623812	100
У т.ч. з країн:										
РФ	7900436	37,3	9018487	42,1	10284782	41,7	2362982	18,6	1542631	11,3
Молдова	4063459	19,2	4071785	19,0	5417966	22,0	4368355	34,4	4474151	32,9
Польща	2089647	9,9	1720104	8,0	1259209	5,1	1123945	8,8	1195089	8,8
Білорусь	3058023	14,4	2643988	12,3	3353652	13,6	1592935	12,5	1827751	13,4
Угорщина	944777	4,5	862051	4,0	771038	3,1	874184	6,9	1271173	9,3
Словаччина	609994	2,9	564337	2,6	424306	1,7	416158	3,3	410732	3
Німеччина	227725	1,1	231718	1,1	253318	1,0	131244	1,0	171455	1,3
США	125853	0,6	127924	0,6	134672	0,5	81709	0,6	165158	1
Ізраїль	81969	0,4	120181	0,6	120913	0,5	101799	0,8	217160	1,6
Румунія	910450	4,3	735233	3,4	877234	3,6	584774	4,6	775823	5,7
Разом	19181057	90,5	19447539	90,8	22897090	92,8	11638085	91,6	11958018	88,3

* За даними Адміністрації Держприкордонслужби України

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2017

Щодо диференціації за країнами формування туристичних потоків, то

ситуація виглядає таким чином. Згідно з наведеними даними, серед іноземних туристів, що відвідали Україну в 2016 р., переважали громадяни Молдови – 32,9%. У той же час громадяни Білорусі становили 13,4%, росіяни – 11,3%, угорці – 9,3%, поляки – 8,8%.

Найбільше зростання туристичного потоку в Україну в 2016 р. стосується Таджикистану – у три рази – у порівнянні з 2015 р., до 165,158 тис. осіб. У той же час кількість туристів з Узбекистану збільшилася в 1,9 раза – до 136,021 тис. осіб, з Литви – на 48%, до 52,273 тис. осіб, з Туреччини – на 44,7%, до 206,706 тис. осіб, з Ізраїлю – на 45,1%, до 217,16 тис. осіб.

Варто наголосити на тому, що 95,3% іноземців, які відвідали Україну в 2016 р., мотивацією поїздки вказали «особисту мету», 2% – «транзит», 1,3% – «туризм», 1,1% – «інші цілі», 0,2% – «службову мету». Слід зауважити, що перша десятка країн характеризується високою питомою вагою відвідувань, що детермінується в діапазоні від 90,5% у 2010 р. до 88,3 % у 2016 р. Даний показник, у середньому, за останні п'ять років становить 90,8%. Причому на чотири країни – Молдову, Росію, Білорусь і Угорщину в середньому припадає 66,9% потоку до України іноземців.

Слід звернути увагу, що з огляду на військову агресію відбулось значне скорочення потоку відвідувачів із Росії, питома вага якого становила 37% у 2010 р. та 42% у 2011 р. та зменшилася до 18,6% у 2014 р. Однак, уже в 2016 р. їх чисельність збільшилася на 16,8%, або на 221,643 тис. осіб порівняно з 2015 р. Водночас у досліджуваній період зафіксовано зростання питомої ваги туристичного потоку з Молдови – від 19 % у 2010 р. до 34 % у 2014 р.

Основною складовою туристичної індустрії, що забезпечує послугами розміщення понад 70 % усіх туристів в Україні, у тому числі 96 % іноземних відвідувачів (2015 р.), є готельне господарство. Без розвинутого готельного господарства неможливий повноцінний розвиток туризму та ділових відносин як всередині країни, так і між державами.

Досвід інших країн свідчить, що готельне господарство відіграє значну позитивну роль у забезпеченні подорожуючих якісними послугами

розміщення. У цій галузі задіяна значна кількість працездатного населення, існує постійне прагнення до вдосконалення пропонованих послуг в умовах постійно зростаючої ринкової конкуренції, що при цьому забезпечує рентабельність роботи.

Для оцінки результатів діяльності підприємства готельного господарства використовують кількісні та якісні показники. До складу кількісних показників аналізу ми відносимо: загальну кількість готелів; одноразову місткість готелів; загальну кількість приїжджих, які були обслужені готелями за певний відрізок часу (наприклад, за рік); одержані доходи від експлуатації готельного господарства; витрати, що пов'язані з експлуатацією готелів; прибуток. Важливим якісним показником є коефіцієнт використання місткості, що характеризує міру використання готельного господарства протягом певного періоду експлуатації.

На кінець 2016 р. в Україні налічувалось 4257 різноманітних засобів розміщення: готелів, пансіонатів, санаторіїв, будинків та таборів відпочинку (що на 35% менше, ніж у 2010 р.), готових одночасно прийняти 392,3 тис. осіб. З них кількість закладів готельного типу дорівнювала 2534 з кількістю місць приблизно для 137,1 тис. осіб, що на 17% менше порівняно з 2010 р.

У розрізі регіонів частка готельних закладів у структурі всіх засобів розміщення в досліджуваній період змінювалася (рис. 2.3). Так, загалом по Україні частка готельних закладів всіх засобів розміщення у 2016 р. становила 59,5%, що на 1,7% більше, ніж у 2014 р., та на 6%, ніж у 2010 р. У регіональному розрізі найбільше частка закладів готельного типу зросла порівняно з 2010 р. у Львівській (2,8%), Закарпатській (2,3%), Одеській (1,8%) та Київській (1,7%) областях. Зменшилась частка у 2016 р. порівняно з 2010 р. у Донецькій (-1,3%) і Луганській (-0,5%) областях. Причиною такого зниження є воєнні дії на території цих областей.

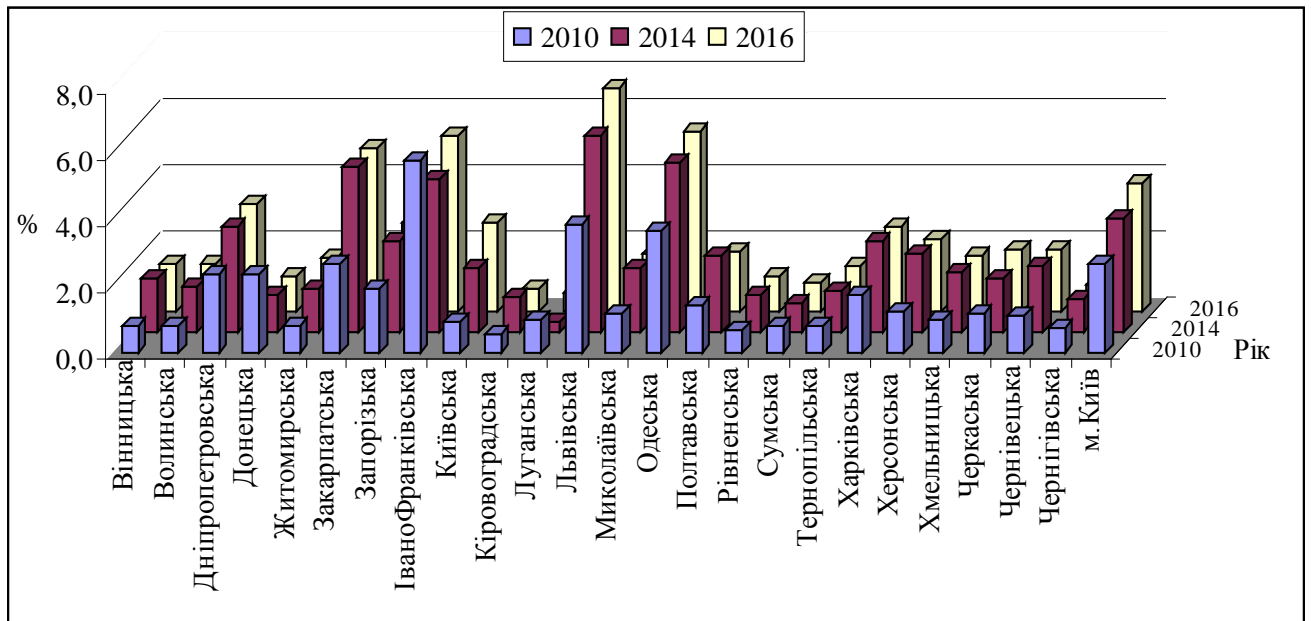


Рис. 2.3. Частка готельних закладів у структурі всіх засобів розміщення, 2010, 2014, 2016 рр.

¹Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення АТО

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2016

Саме тому аналіз діяльності індустрії гостинності буде стосуватись, у першу чергу, готельних закладів. Хронологічні межі нашого дослідження охоплюють період з 2000 по 2016 рр.; на їх основі спробуємо в нашому аналізі відобразити ретроспективу та сучасний стан галузі в Україні та головні тенденції її розвитку. Отже, аналіз ефективності готельного господарства включає дослідження таких основних статистичних даних та показників діяльності готелів, як:

1. Кількість підприємств готельного господарства.
2. Номерний фонд та житлова площа номерів готелів.
3. Кількість обслуговуючого персоналу.
4. Коефіцієнт використання місткості (коефіцієнт завантаження, наповненості, заповнюваності) готелів.
5. Кількість обслугованих гостей, у тому числі іноземців.
6. Обороти від діяльності готелів (прибутки та витрати).

У табл. 2.4 наведемо статистику щодо підприємств готельного типу та основні складові їх динаміки.

Таблиця 2.4

Показники динаміки кількості та місткості підприємств готельного типу в Україні, 2000 р., 2005 – 2016 рр.

Рік	Кіл-ть підприєм.	Коеф-т зростання	Темп приросту	Кіл-ть номерів	Коеф-т зростання	Темп приросту	Кіл-ть місць	Коеф-т зростання	Темп приросту
2000	1308	X	X	51012	X	X	102906	X	X
2005	1232	0,942	-5,8	51686	1,013	1,3	106078	1,031	3,1
2006	1269	1,030	3,00	53645	1,038	3,8	110669	1,043	4,3
2007	1420	1,119	11,90	62165	1,158	15,8	135199	1,222	22,2
2008	1595	1,123	12,32	71580	1,151	15,1	161995	1,198	19,8
2009	1684	1,056	5,58	76019	1,062	6,2	174398	1,077	7,7
2010	1731	1,028	2,79	79833	1,050	5,0	186621	1,070	7,0
2011	3162	1,826	82,67	81001	1,015	1,5	154226	0,826	-17,4
2012	3144	0,994	-0,57	81441	1,005	0,5	162821	1,056	5,6
2013	3582	1,139	13,9	89685	1,101	10,1	179104	1,100	10,0
2014*	2644	0,738	-26,2	69237	0,772	-22,8	135518	0,757	-24,3
2015*	2478	0,937	-6,3	68241	0,986	-1,4	132535	0,978	-2,2
2016*	2534	1,023	2,3	70081	1,027	2,7	135916	1,026	2,6

* Без урахування тимчасово окупованих територій АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення АТО

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2017

У перші роки незалежності України спостерігалось стрімке зменшення кількості готелів, спричинене затяжною кризою в економіці та застарілою матеріальною базою, методами їх управління, які виявились не пристосованими для господарювання в ринкових умовах. Значна кількість закладів припинила діяльність у зв'язку зі збитковістю, неможливістю подальшого утримання та передачі в оренду, зміни власності тощо. Однак великий стрибок відбувся у 2011 р., коли кількість закладів готельного господарства збільшилася майже удвічі (табл. 2.5). Позитивна тенденція розвитку тривала до 2014 р. у всіх регіонах України. З початком воєнних дій у Луганській і Донецькій областях та з анексією АР Крим багато суб'єктів готельного господарства припинили свою діяльність, що призвело до загального зменшення кількості готелів по Україні порівняно з 2013 р. на 26%. Динаміка зниження триває й до сьогодні.

Таблиця 2.5

Динаміка кількості готелів та аналогічних засобів розміщення в
регіонах України у 2010 – 2016 рр.(од.)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Абсолютне відхилення 2016-2010 рр.
Україна	1713	3162	3144	3582	2644	2478	2534	495
Вінницька	24	46	48	52	73	75	60	16
Волинська	24	46	48	52	69	66	61	17
Дніпропетровська	95	141	142	159	146	139	138	3
Донецька	75	140	151	158	50	44	46	-89
Житомирська	2	48	52	54	63	58	70	24
Закарпатська	72	159	171	179	229	213	211	59
Запорізька	51	116	115	131	125	86	114	3
Івано-Франківська	179	345	330	328	212	200	227	-102
Київська	44	56	57	63	89	87	114	60
Кіровоградська	11	32	35	36	48	41	30	-1
Луганська	28	60	65	68	18	23	23	-35
Львівська	139	228	237	257	273	273	287	68
Миколаївська	27	70	76	79	89	66	74	7
Одеська	138	217	214	245	235	250	232	24
Полтавська	43	86	63	97	106	105	76	-7
Рівненська	29	41	34	46	50	46	45	6
Сумська	21	48	42	54	41	34	37	-9
Тернопільська	24	46	40	52	58	57	59	15
Харківська	79	103	101	116	125	123	108	9
Херсонська	31	74	70	83	109	70	92	21
Хмельницька	28	60	55	68	84	70	71	13
Черкаська	37	70	56	79	73	75	80	13
Чернівецька	44	67	62	75	91	87	79	15
Чернігівська	23	44	48	50	45	43	35	-8
м. Київ	91	156	119	177	157	147	165	14

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2017

Скорочення кількості закладів спостерігалось серед готелів та гуртожитків, водночас зростала кількість мотелів та кемпінгів. Зменшення

кількості готелів можна пояснити такими причинами: застарілі заклади радянського зразка не відповідали сучасним нормам, вимогам та потребам у наданні послуг населенню, а високий відсоток зношеності матеріально-технічної бази, відсутність додаткового сервісу не давали їм змоги бути конкурентоспроможними гравцями на ринку готельних послуг.

На початку 2000-х, коли офіційні статистичні дані свідчили про зменшення кількості готелів та зниження показників галузі в Україні, стрімко зростала кількість невеликих приватних готелів та пансіонатів, сімейних готелів, хостелів тощо, зокрема у таких рекреаційних зонах, як Карпати, Чорноморське та Азовське узбережжя, АР Крим, значна частина яких фактично діяла в тіньовому секторі економіки. Тому в часи відносного економічного піднесення, починаючи з 2004 р., спостерігається стабільне зростання показників сфери гостинності.

Структура закладів готельного господарства загалом по Україні у 2016 р. виглядає таким чином: 1703 готелі, 139 мотелів, 40 хостелів, 14 кемпінгів, 90 гуртожитків для приїжджих, 548 туристичних баз та інших місць для тимчасового розміщення. У регіональному розрізі ця структура є досить різнобічною (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Структура готелів та аналогічних місць розміщення в регіонах України
у 2016 р. (од.)

Регіон	Готелі	Мотелі	Хостели	Кемпінги	Гуртожитки для приїжджих	Туристичні бази, гірські притулки, студентські літні табори, інші місця для тимчасового перебування
Україна	1 703	139	40	14	90	548
Вінницька	50	0	0	0	2	8
Волинська	38	8	0	1	1	13
Дніпропетровська	90	4	2	0	10	32
Донецька	31	1	0	0	12	2
Житомирська	52	2	1	0	1	14
Закарпатська	149	11	4	0	1	46
Запорізька	53	0	0	1	4	56

Закінчення табл. 2.6

Івано-Франківська	134	12	2	3	1	75
Київська	97	7	1	0	2	7
Кіровоградська	27	2	0	0	1	0
Луганська	17	1	1	0	2	2
Львівська	168	41	14	0	2	62
Миколаївська	54	2	1	1	1	15
Одеська	143	0	5	0	6	78
Полтавська	57	4	0	0	6	9
Рівненська	38	7	0	0	0	0
Сумська	30	1	0	1	3	2
Тернопільська	51	3	1	0	1	3
Харківська	79	4	0	0	7	18
Херсонська	37	1	0	6	3	45
Хмельницька	50	9	0	0	6	6
Черкаська	64	11	2	1	0	2
Чернівецька	49	7	0	0	0	23
Чернігівська	24	1	0	0	1	9
м.Київ	121	0	6	0	17	21

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2016

Як бачимо з таблиці 2.6, є такі регіони, в яких і сьогодні зовсім немає мотелів, хостелів, кемпінгів, гуртожитків для приїжджих і туристичних баз, гірських притулків, студентських літніх таборів та інших місць тимчасового перебування. Така ситуація вказує на те, що готельному господарству в багатьох регіонах ще є куди розвиватися.

Особливо важливими для туристів, і зокрема іноземців, є кемпінги, адже значна частина з них подорожує на автомобілях і їм важливі місця для авто. В Україні нараховується всього 14 кемпінгів, зокрема 6 в Херсонській області, 3 в Івано-Франківській та по одному у Волинській, Запорізькій, Миколаївській, Сумській та Черкаській областях. Усі інші 17 регіонів, в тому числі і м. Київ, не мають таких майданчиків. Це особливо важливо для столичного регіону та гірських регіонів з великим напливом туристів (Закарпатська, Львівська та Чернівецька області).

Відносно висока частка гуртожитків у структурі готельного господарства залишилася нам у спадщину з радянського періоду, зараз же половина з них, а особливо відомчі й студентські гуртожитки, мають застарілу матеріальну базу і вимагають значних капіталовкладень. Спостерігається й інше явище, коли гуртожиток реконструюють і він переходить у розряд готелів. Також у світі набула поширення мережа закладів типу гуртожитків, так звані «хостели» – пансіони для людей середнього рівня достатку, насамперед молоді, вони поступово набули поширення та популярності також у нашій країні. Очікується, що приваблива ціна (10 – 15 євро) та відповідний рівень сервісу сприятимуть мобільності молоді, зокрема іноземної, що зміцнить позиції нашої держави як туристичної країни.

Розглядаючи структуру готельного господарства, можна зробити висновок про переважання двох типів закладів розміщення: готелів та туристичних баз. Низька кількість мотелів є парадоксальною для країни з найвищим коефіцієнтом транзитності в Європі (чотири з дев'яти найважливіших транспортних коридорів Європи проходять через Україну: 9-й транспортний з Гельсінкі, що пролягає через 9 країн, 3-й – з Берліна через Польщу на Росію, 5-й – з Лісабона через Карпатський перевал на Росію). Усі ці автошляхи не можуть повноцінно функціонувати без відповідної інфраструктури, невід'ємною складовою яких вважаються мотелі та кемпінги.

Згідно з критеріями вітчизняної статистики, до закладів готельного типу відносять колективні засоби розміщення, що складаються з більше ніж із семи номерів. Тому далі розглянемо показник кількості номерів у готельних закладах різного типу по регіонах України.

Найбільша кількість номерів у 2016 р. в Україні загалом була зосереджена в готелях – 55062, що на 12,2% менше, ніж у 2010 р., та на туристичних базах, у гірських притулках, студентських літніх таборах, інших місцях для тимчасового перебування – 912 од., що на 45% менше, ніж у 2010 р. Найменша кількість номерів у кемпінгах – 280 од., однак тут також зафіксовано зниження на 42,7% порівняно з 2010 р. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7
Структура кількості номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення за типом закладу у 2010, 2016 рр., (од.)

	Готелі		Мотелі		Хостели		Кемпінги		Гуртожитки для приїжджих			Туристські бази, гірські притулки, студентські літні табори, інші місця для тимчасового розміщення				
	2010 р.	2016 р.	2010 р.	Абсолютне відхилення 2016/2010 рр.	2010 р.	2016 р.	Абсолютне відхилення 2016/2010 рр.	2010 р.	2016 р.	Абсолютне відхилення 2016/2010 рр.	2010 р.	2016 р.	Абсолютне відхилення 2016/2010 рр.			
Україна	62 651	55 062	1 445	453,7	76	564	488	407	280	-127	3 884	3 152	-732	16 738	9 124	-7 614
Вінницька	819	1 110	26	-25,7	0	0	0	0	0	0	99	96	-3	143	64	-79
Волинська	789	997	14	75,8	0	0	0	21	21	0	42	35	-7	109	219	110
Дніпропетровська	3 443	3 143	36	20,0	0	14	14	0	0	0	315	613	298	599	499	-100
Донецька	3 342	1 285	103	-92,9	23	0	-23	0	0	0	235	450	215	309	21	-288
Житомирська	956	1 190	234	32,5	0	6	6	0	0	0	8	9	1	123	155	32
Закарпатська	2 769	3 455	686	31,1	0	47	47	0	0	0	38	39	1	746	1 228	482
Запорізька	2 028	1 586	-442	-14,3	0	0	0	56	40	-16	190	186	-4	1 195	1 443	248
Івано-Франківська	3 426	3 502	76	29,4	0	14	14	0	29	29	75	34	-41	1 558	884	-674
Київська	1 457	2 367	910	51,6	0	21	21	0	0	0	68	21	-47	72	154	82
Кіровоградська	700	869	169	1,6	0	0	0	0	0	0	0	13	13	57	0	-57
Луганська	1 190	445	-745	6,0	0	9	9	5	0	-5	67	89	22	308	33	-275
Львівська	5 156	6 832	1 676	234,3	0	116	116	0	0	0	101	103	2	989	1 227	238
Миколаївська	1 274	1 265	-9	14,7	0	8	8	0	6	6	25	7	-18	214	216	2
Одеська	4 291	4 863	572	0,0	0	43	43	0	0	0	81	235	154	1 118	1 083	-35
Полтавська	1 518	1 697	179	4,6	0	0	0	13	0	-13	91	69	-22	195	129	-66
Рівненська	918	941	23	75,3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	130	0	-130
Сумська	694	675	-19	0,4	0	0	0	3	6	3	20	32	12	84	19	-65
Тернопільська	679	1 245	566	-2,2	0	17	17	0	0	0	165	87	-78	85	51	-34
Харківська	2 031	2 406	375	-50,3	0	0	0	25	0	-25	304	230	-74	181	254	73
Херсонська	1 400	719	-681	-10,1	34	0	-34	27	172	145	87	36	-51	538	575	37
Хмельницька	1 218	1 477	259	59,0	0	0	0	7	0	-7	160	159	-1	169	155	-14
Черкаська	1 286	1 377	91	101,0	19	13	-6	12	6	-6	29	0	-29	119	13	-106
Чернівецька	1 608	1 476	-132	-9,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	145	266	121
Чернігівська	682	848	166	10,0	0	0	0	0	0	0	80	60	-20	91	119	28
м. Київ	8 348	9 292	944	0,0	0	256	256	0	0	0	1 303	549	-754	306	317	11

Без урахування тимчасово окупованих територій АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення АТО

Джерело: побудовано автором за даними (Державна служба статистики, 2016)

У регіональному розрізі у 2016 р. найбільшу кількість номерів у готелях мали м. Київ – 9292 од., Львівська область – 6832 од., замикає трійку Одеська область з номерним фондом у 4863 од. Варто наголосити, що порівняно з 2010 р. у 2016 р. ці регіони зуміли не тільки зберегти, але й збільшити свій номерний фонд.

Найбільші втрати номерного фонду готелів за досліджуваний період зафіксовано в Донецькій (-2057 од.) та Луганській областях (-745 од.), що зумовлене воєнними діями з 2014 р. та повним знищенням інфраструктури, у тому числі готельних об'єктів. Також зменшення спостерігається в Херсонській (-681 од.) та Запорізькій (-442 од.) областях.

Щодо мотелів, то у 2016 р. у Вінницькій, Запорізькій і Одеській областях та м. Києві зовсім немає зареєстрованих мотелів. У всіх інших регіонах кількість номерних фондів зафіксовано від 527 од. у Львівській до 6 од. в Луганській областях.

Хостелів в Україні на сьогодні є дуже мало, для того, щоб задовольнити потреби споживачів. Хоча у порівнянні з 2010 р., коли тільки Донецька, Херсонська і Черкаська області мали хостели, уже в 2016 р. Донецька й Херсонська області не мали зареєстрованих хостелів, проте вони вже були зареєстровані в Дніпропетровській, Закарпатській, Івано-Франківській, Київській, Луганській, Львівській, Миколаївській, Одеській і Тернопільській областях та у м. Києві. Найбільший номерний фонд у м. Києві (256 од.), Львівській (116 од.) і Закарпатській (47 од.) областях.

Як уже зазначалося, набагато гірша ситуація з кемпінгами. Найбільша кількість номерів є в Херсонській – 172 од., Запорізькій – 40 од., Івано-Франківській – 29 од., Волинській – 21 од. областях. У Миколаївській, Сумській та Черкаській областях номерний фонд займає по 6 од. Усі інші регіони не мають на своїй території кемпінгів.

Гуртожитки для приїжджих є у всіх регіонах України, крім Рівненської, Черкаської та Чернівецької областей. Їх номерний фонд у 2016 р. становив від 615 од. у Дніпропетровській області до 7 од. у Миколаївській.

Туристичні бази, гірські притулки, студентські літні табори, інші місця для тимчасового розміщення присутні в достатній кількості у всіх областях України, крім Кіровоградської та Рівненської областей.

Варто зазначити, що підприємства готельного господарства поступово перебудовувались з метою збільшення площі номерів, поліпшення їх планування та створення більш зручних та комфортних умов для проживання. Позитивним є те, що відбувалися якісні зрушення в бік розширення площі одного номера. Звичайно, вона залежить від категорії готелю, від його місткості, але рух до просторих та зручних номерів (близько 20 м²) є вимогою стандартів сучасного ринку. Поступово зазнає змін і розподіл номерів у готелях різних категорій. У спадок від колишньої радянської системи залишилася структура номерного фонду, орієнтована на колективні поселення в готелях, у якій, на відміну від європейського варіанту, де переважають одномісні номери, надавалась перевага двох та багатомісним. Відповідно до вимог ринку в останні роки збільшується кількість одномісних номерів, люкс та напівлюкс. У сучасних новостворених готелях представлені переважно однокімнатні номери на одну – дві особи, які становлять 67% від загальної кількості всіх номерів, а також частково лише в першокласних готелях є дво- та чотирикімнатні номери (так звані апартаменти).

Важливим в індустрії гостинності є існування підрозділів сфери сервісу. Сучасний стан готельного бізнесу вимагає наявності додаткових супутніх послуг, об'єктами яких виступають установи харчування та торгівлі, сауни, басейни, пральні, хімчистки, автостоянки тощо, оскільки основною метою розвитку готельного сервісу є створення для гостей усіх необхідних умов для проживання та відпочинку, забезпечення високого рівня обслуговування.

У 2015 р. в Україні в готелях та аналогічних засобах розміщення налічувалось 2005 структурних підрозділів сфери послуг. Їхню структуру показано на рис. 2.4.

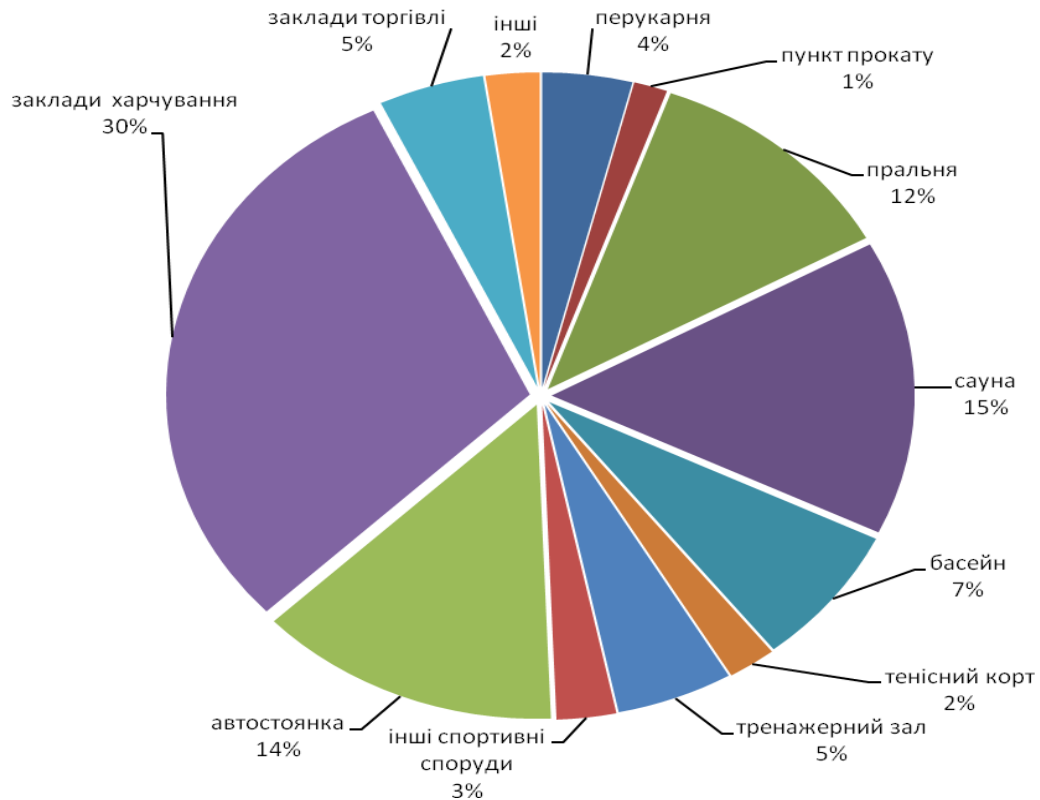


Рис. 2.4. Структура підрозділів сфери послуг, розташованих у готелях та аналогічних засобах розміщення в Україні у 2015 році, %

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2016

З представленої діаграми бачимо, що найбільшу частку в засобах колективного розміщення займають заклади громадського харчування (30%). Організація харчування у готелях – дуже важливий чинник обслуговування клієнтів, що безпосередньо впливає на завантаження готелю та сприяє залученню додаткових доходів закладу.

Велику частку займають такі підрозділи сфери сервісу, як автостоянки (14%), пральні (12%) та сауни (лазні) (15%), плавальні басейни (7%), тренажерні зали (5%) та заклади торгівлі (5%). Найменша частка припадає на перукарні – 4% та тенісні корти 2%.

З-поміж усіх видів засобів розміщення готельного типу найбільше структурних підрозділів сфери послуг розташовано, власне, у готелях – 86,5%. 9,1% припадає на туристичні бази, гірські притулки, студентські табори, інші місця для тимчасового розміщення, 2,9% – мотелі, 1,3% – на гуртожитки для приїжджих, 0,05% – на хостели та 0,01 – на кемпінги.

Така структура підрозділів сфери послуг, розташованих у готелях та аналогічних засобах розміщення, характерна для всіх регіонів України.

Особливе місце в наданні послуг належить готельному персоналу, який безпосередньо та опосередковано контактує з відвідувачами. Працівники готельних підприємств є основною складовою у виробництві послуг. Звідси впливає очевидність значення фактора фахово підготовленого персоналу, а в майбутньому значення цього фактора буде лише зростати. У 2016 р. середньооблікова кількість штатних працівників у готелях та аналогічних засобах розміщення становила 25190 осіб. У регіональному розрізі воно виглядало таким чином (рис. 2.5):

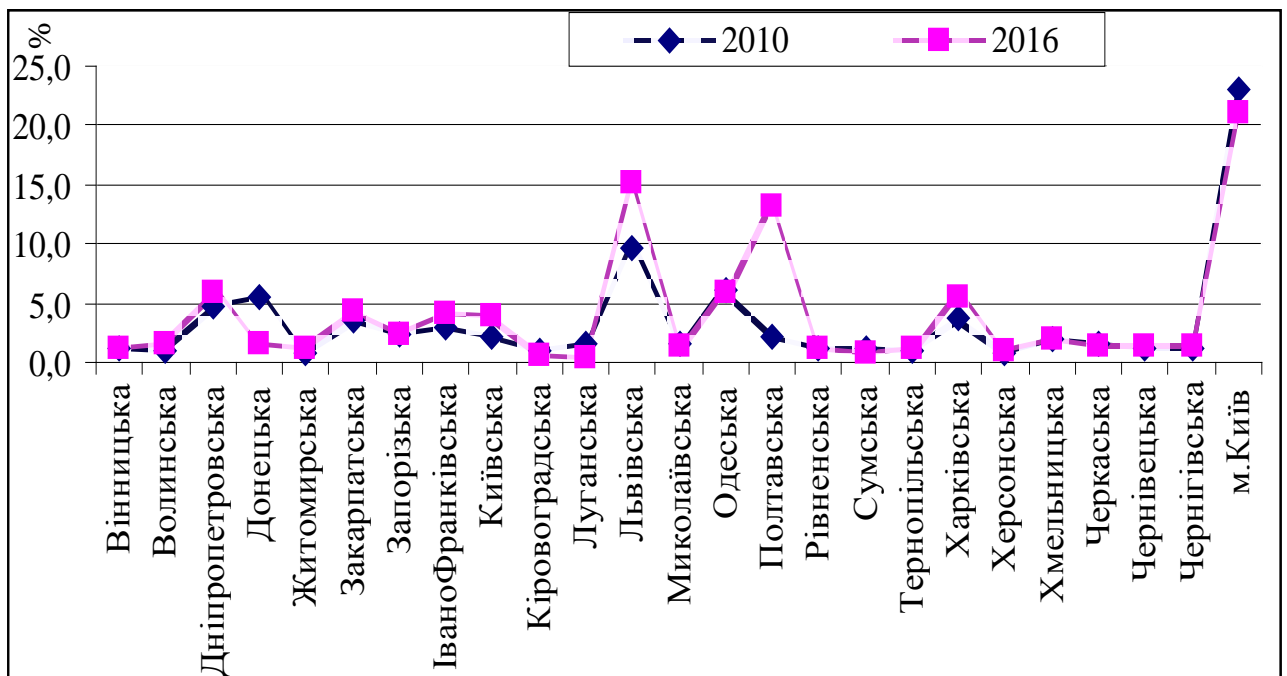


Рис. 2.5. Частка середньооблікової кількості штатних працівників у готелях та аналогічних засобах розміщення регіону в Україні в цілому, %

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2016

Відповідно до рисунку 2.5 бачимо, що значна частина регіонів займає однакову частку в кількості штатних працівників у готелях та аналогічних засобах розміщення в структурі працівників тієї ж сфери в Україні. Різде падіння зайнятих працівників у 2016 р. бачимо в Донецькій області, а

зростання – у Львівській та Полтавській областях. Позицію лідера займає м. Київ з 21% зайнятих у цій сфері.

На рис. 2.6 зображена річна зміна середньомісячної зарплати працівників готельного та ресторанного господарства (оскільки зміни у КВЕД об'єднали ресторанне та готельне господарство як один вид діяльності) у 2015 р., в порівнянні із середньою в Україні.

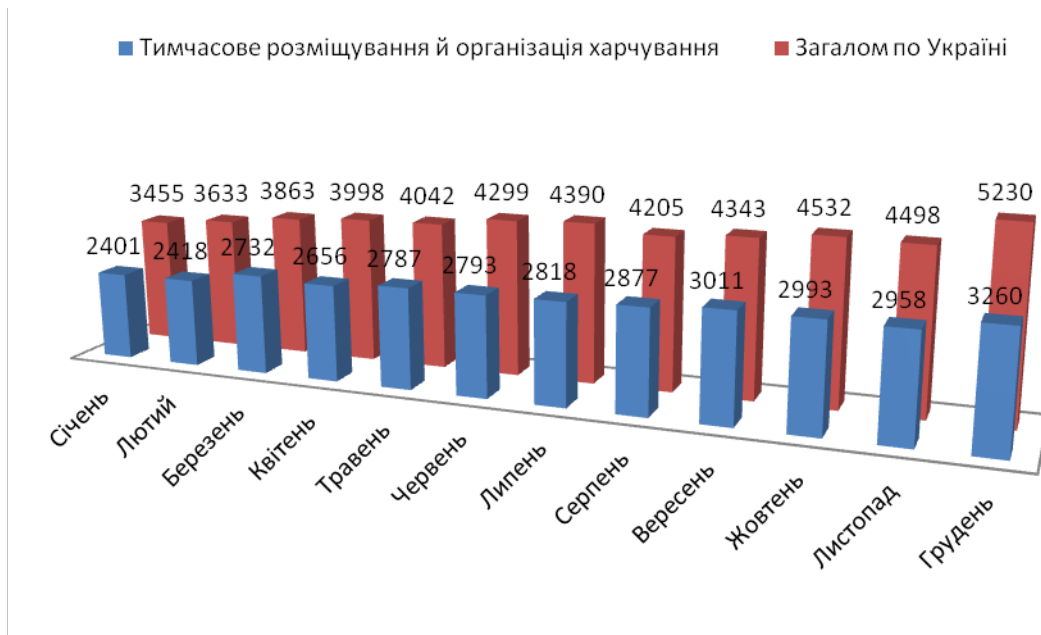


Рис. 2.6. Динаміка середньомісячної зарплати в загальному в Україні та для готельного та ресторанного господарства у 2015 р., грн.

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2017

Як видно з рис. 2.6, середньомісячна зарплата працівників готельного та ресторанного господарства у 2015 р. є меншою від аналогічного показника в Україні загалом. У січні середньомісячна зарплата працівників готельного та ресторанного господарства становила 2401 грн, а в грудні – 3260 грн (зросла на 35,8%). Натомість середньомісячна зарплата в Україні в січні 2015 р. становила – 3455 грн (у 1,43 раза більше, ніж для готельного та ресторанного господарства), а в грудні – 5230 грн. Середньомісячна заробітна плата для працівників готельного та ресторанного господарства протягом року щомісяця в середньому зростала на 78,1 грн, аналогічний показник в Україні зростав у середньому на 161,2 грн.

У регіональному розрізі сума заробітної плати працівників готельного господарства була такого ж рівня, як і в середньому в Україні.

Важливим показником, що свідчить про роботу готелів, є кількість прийнятих ними гостей. Динаміку кількості обслугованих осіб закладами розміщення представлено на рис. 2.7.

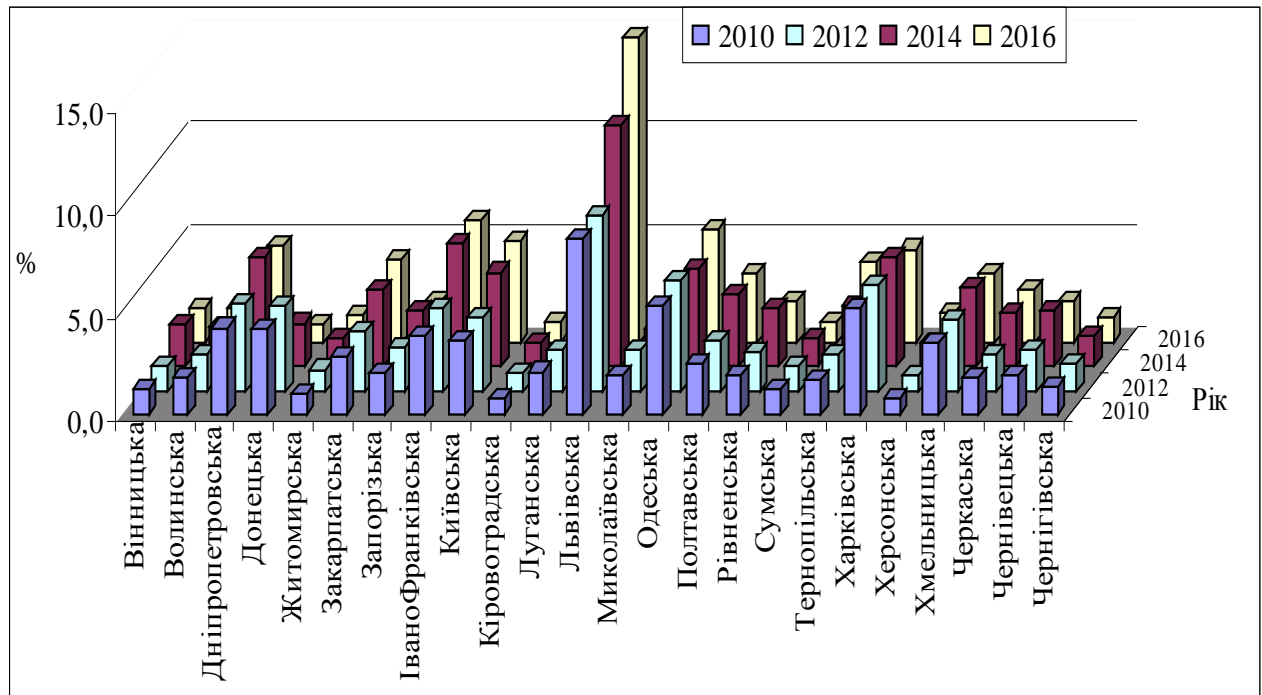


Рис. 2.7. Частка кількості розміщених осіб готелями регіонів України у 2010, 2012, 2014, 2016 роках.

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2017

У 2016 р. загальна кількість осіб, що поселилась у готелях та аналогічних засобах розміщення України, становила – 5037075 осіб, з яких 12,2% – іноземці. Переважна більшість подорожуючих (81,9%) була розміщена в готелях, 12,5 % – в туристичних базах, гірських притулках, студентських літніх таборах, інших місцях для тимчасового перебування, 3,2% осіб – у мотелях, а 2,4% – у гуртожитках для приїжджих.

На регіональному рівні найбільша частка розміщених осіб у готелях у Львівській області у 2010 р. – 8,5% до 14,9% у 2016 р., в Івано-Франківській області частка розміщених зростає з 3,8% до 6,1%, у Київській області – з 3,6% до 5,0%, в Одеській області – з 5,3% до 5,5% та в Закарпатській області – з

2,8% до 4,1%. Варто зазначити, що у цих регіонах кількість розміщених осіб у готелях з кожним досліджуваним роком тільки зростала. Дещо інша ситуація спостерігається у Дніпропетровській та Харківській областях, де з 2010 р. до 2014 р. спостерігається зростання, а вже у 2016 р. зниження кількості розміщених осіб. Усі інші регіони містять від 1,2% до 3,1%. Лідером є м. Київ, у якому в 2010 р. кількість поселених у готелях осіб становила 25,4%, у 2012 р. – 24,8%, у 2014 р. – 22,2% та в 2016 р. – 22,8%. Хоча тенденція має спадаючий характер, м. Київ все ж залишається лідером з розміщення осіб у готелях.

Коефіцієнт використання місткості колективних засобів розміщення незначно відрізняється для готелів, аналогічних засобів та спеціалізованих засобів розміщення: 0,23 та 0,39 відповідно. Серед готелів та аналогічних засобів розміщення в лідерах за коефіцієнтом використання місткості гуртожитки для приїжджих (0,32), а не готелі (0,23). Найгірше використання місткості в хостелах, де відповідний коефіцієнт становить 0,20.

Як бачимо, стійкий ринок попиту на готельні послуги в усіх регіонах України ще не сформувався. Розвиток у країні ділової активності, насамперед малого й середнього бізнесу, а також туристичної активності, зокрема внутрішнього туризму, визначатиме пропозиція номерів, ціна яких еквівалентна 20 – 30 доларам на день. У сучасних умовах базою розвитку туристичного та готельного ринку можуть стати готелі, орієнтовані саме на такі тарифи.

Щодо реалізації послуг, то за 2015 р. колективні засоби розміщення України реалізували власних послуг на суму 7 336 664,1 тис. грн, що на 1279521,8 тис. грн (21%) більше, ніж у 2014 р. Доходи від послуг, наданих колективними засобами розміщення, розподілились таким чином: 61,8% отримали готелі та аналогічні засоби розміщення та 38,2% – спеціалізовані засоби розміщення.

Головним джерелом прибутку в готельній сфері є експлуатація номерного фонду готелів, яка повинна забезпечувати до 80% їх доходів. Однак

в Україні частка виторгу від продажу номерів готелю не перевищує 70%, що пояснюється, насамперед, невисокою їх завантаженістю. У той же час певна частина прибутку (від 5% до 17%) отримується за рахунок закладів харчування, що входять до складу ГК. Частка інших додаткових послуг незначна, що свідчить про необхідність їх розвитку. У 2015 р. доходів від продажу номерів (плата за проживання) готелі та аналогічні засоби розміщення отримали 70,6 %, спеціалізовані засоби розміщення – 7,6 %, від реалізації путівок – 3,3 % та 83,3%, від додаткових послуг – 26,1% та 9,1 % доходів цього виду відповідно (рис. 2.8).

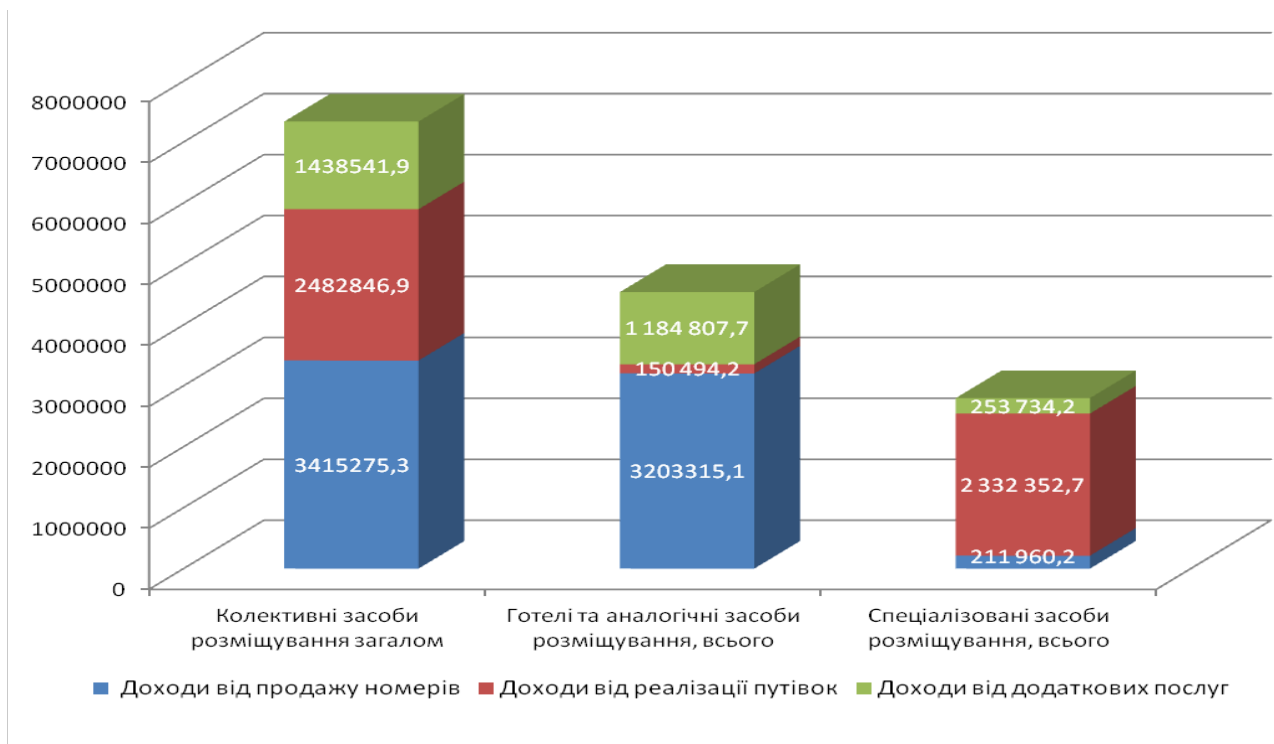


Рис. 2.8. Склад доходів від експлуатації колективних засобів розміщення України у 2015 р., тис. грн

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2017

Також за даними Державної фіскальної служби України обсяг надходжень від сплати туристичного збору у 2016 р. становив 54,1 млн грн, що на 45,7% більше, ніж у 2015 р. При цьому його обсяг у 2015 р. у порівнянні з 2014 р. зріс на 49,9% (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Надходження туристичного збору до місцевих бюджетів за 2014 – 2016 рр.

(тис. грн)

Регіон	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Частка, %	Приріст 2015 р. /2016 р.
Вінницька	181	210	310	0,6	↑ 48,1 %
Волинська	201	324	373	0,7	↑ 15,2 %
Дніпропетровська	877	1 289	1 750	3,2	↑ 35,7 %
Донецька	846	669	914	1,7	↑ 36,6 %
Житомирська	169	225	349	0,6	↑ 55,1 %
Закарпатська	930	1 527	2 199	4,1	↑ 44,0 %
Запорізька	1411	1 565	2 071	3,8	↑ 32,3 %
Івано-Франківська	947	1 579	2 293	4,2	↑ 45,3 %
Київська	682	863	1 248	2,3	↑ 44,7 %
Кіровоградська	66	92	168	0,3	↑ 1,8 рази
Луганська	109	48	103	0,2	↑ 2,1 рази
Львівська	3570	5 915	8 419	15,6	↑ 42,3 %
Миколаївська	458	753	1 155	2,1	↑ 53,4 %
Одеська	2725	4 865	7 336	13,6	↑ 50,8 %
Полтавська	313	449	717	1,3	↑ 59,7 %
Рівненська	127	170	267	0,5	↑ 56,6 %
Сумська	131	162	228	0,4	↑ 40,8 %
Тернопільська	129	161	240	0,4	↑ 48,7 %
Харківська	888	1 082	1 781	3,3	↑ 64,6 %
Херсонська	793	1 075	1 888	3,5	↑ 75,7 %
Хмельницька	208	303	466	0,9	↑ 53,7 %
Черкаська	271	311	410	0,8	↑ 31,7 %
Чернівецька	228	244	319	0,6	↑ 30,5 %
Чернігівська	155	208	312	0,6	↑ 50,1 %
м. Київ	5788	9 779	14 707	27,2	↑ 50,4 %
Центральний офіс	2022,6	3257,9	4073,6	7,5	↑ 25,0 %
Усього	24766,7	37126,1	54094,8	100	↑ 45,7 %

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2016

До ТОП-5 областей України за найбільшими обсягами надходжень від сплати туристичного збору, що надійшли до місцевих бюджетів у 2016 р. (з урахуванням надходжень туристичного збору, сплаченого юридичними особами за Центральним офісом, які зараховані до м. Києва, Запорізької та Одеської областей), увійшли:

- м. Київ – 18,8 млн грн (34,7%),
- Львівська область – 8,4 млн грн (15,6%),
- Одеська область – 7,3 млн грн (13,6%),
- Івано-Франківська область – 2,3 млн грн (4,2%),
- Закарпатська область – 2,2 млн грн (4,1%).

До ТОП-5 за найбільшим зростанням обсягу туристичного збору до місцевих бюджетів у 2016 р. належать:

- м. Київ – на 4,9 млн грн (на 50,1%),
- Львівська область – на 2,5 млн грн (на 42,3%),
- Одеська область – на 2,5 млн грн (на 50,8%),
- Херсонська область – на 0,8 млн грн (на 75,7%),
- Івано-Франківська область – на 0,7 млн грн (на 45,3%).

З огляду на проведений аналіз, вважаємо, що готельне господарство України розвивається за традиційними екстенсивними методами, а неузгодженість та нестабільність політики в цій сфері роблять її нецікавою та непривабливою для потенційних інвесторів.

Інший висновок, що напрашується: готельний ринок у регіонах України поки що не заповнений. Однією з багатьох вільних ніш є створення невеликих придорожних готельно-ресторанних комплексів, мотелів, хостелів, особливо з урахуванням масштабних планів формування туристичної інфраструктури вздовж міжнародних транспортних коридорів, та активності іноземного та вітчизняного ділового і рекреаційного туризму.

Також помітно, що сьогоденне готельне господарство регіонів України характеризується в більшості випадків низьким рівнем комфорту. Значна кількість підприємств розміщується в амортизованому фонді або в пристосованих приміщеннях, які не відповідають елементарним нормативам для готелів. Розвиток матеріально-технічної бази готельного господарства стримується також існуючою сьогодні податковою системою, за якої всі заходи щодо поліпшення матеріальної бази готелю здійснюються за рахунок прибутків підприємства. Незадовільний стан об'єктів готельного господарства

є фактором, що негативно впливає на розвиток туризму.

За результатами проведеного нами аналізу, зазначимо також, що готельна сфера регіонів України в цілому має низку інших недоліків, серед яких:

- низький рівень професіоналізму в управлінні готелями;
- погана якість обслуговування, зумовлена низькою кваліфікацією персоналу на всіх кваліфікаційних рівнях;
- відсутність доступу до єдиної системи резервування готельних місць;
- відсутність чітких та якісно розроблених стандартів, які б використовувались при управлінні готелями;
- недостатня реклама (нестача англomовних сайтів, буклетів, вказівників, збірників інформації, каталогів тощо);
- слабка інфраструктура бізнесу й досить високі ціни;
- нестача інвестиційних ресурсів та відсутність потужних інвесторів;
- зношена матеріальна база, як наслідок нестачі інвестиційних ресурсів.

Слід особливо відзначити відсутність необхідної інфраструктури, відповідних сервісних умов, що, у свою чергу, позначається на рівні якості обслуговування туристів. Стан сфери послуг не відповідає потенційним можливостям держави, яка має все для розвитку туристичної індустрії – природні умови, історико-культурні, трудові й матеріальні ресурси.

Загалом причини незначного розвитку та інвестування готельного бізнесу в регіонах України можна звести до таких основних груп:

1. Економічні фактори: кризовий стан української економіки; відсутність стабільної кредитно-фінансової системи, бідність та низька купівельна спроможність населення.

2. Політичні фактори (політична нестабільність та воєнні дії в Україні).

3. Юридичні фактори: часті зміни в законодавчій сфері; наявна податкова система; неврегульоване цивільне та земельне законодавство; високий рівень корупції.

Подальший розвиток готельного ринку в регіонах України вимагає проведення ґрунтовних економічних і маркетингових досліджень, основою яких може бути аналіз фактичних показників і тенденції діяльності готельних підприємств. Розвиток готельного ринку може стати каталізатором економічного піднесення України. Отже, вкрай необхідні нові позитивні та радикальні зрушення, щоб вивести готельний бізнес на належний рівень.

Більшість областей України потребує нових готелів для забезпечення потреб зовнішніх та внутрішніх туристів. Але, з іншого боку, виникає дискусійне питання: чи доцільно при низькому рівні завантаженості будувати нові заклади? У першу чергу, необхідно зробити обґрунтований аналіз ринку готельних послуг: сегментування ринку, виявити напрямки основних турпотоків, взяти до уваги наявні природні, ділові, історико-архітектурні ресурси окремих регіонів, визначити, які конкурентні переваги існують у кожного з них.

2.2. Інтегральна оцінка ефективності та конкурентоспроможності функціонування готельного господарства регіонів України

Важливого значення останнім часом набувають питання ефективності функціонування закладів розміщення, оскільки збитковість та нерентабельність значної частини готельних підприємств у регіонах України через низький рівень завантаженості, відсутність належного сервісу та скорочення зношеної матеріальної бази тощо гальмує конкурентоспроможність усієї галузі. Саме економічна ефективність є чинником, що визначає конкурентоспроможність, подальший розвиток і місце галузі в економіці держави та окремих її регіонів. Визначення факторів впливу на ефективність готельного господарства та окреслення можливих подальших напрямів поліпшення його функціонування дасть змогу оптимізувати показники роботи та прискорити формування належного рівня якості готельних послуг в умовах конкуренції.

Сьогодні широко застосовують методичний підхід ефективної конкуренції, запропонований М. Портером, який стверджував, що на конкурентоспроможність підприємства (галузі, регіону, країни) впливають чотири групи чинників (Портер, 1997):

- параметри попиту, що визначають можливості реалізації продукції, а також межі можливих змін цін на неї;
- наявність конкурентного середовища, що стимулює постійний пошук нового, підвищення якості та ефективності виробництва;
- параметри чинників, використовуваних у процесі виробництва, – технології, устаткування, робочої сили;
- наявність споріднених і підтримуючих галузей, що дає змогу підвищити якість продукції.

Однак, як видно з наведеного переліку чинників, лише чинники конкурентоспроможності третьої групи характеризують внутрішній потенціал готельних підприємств, інші належать до зовнішніх. Щодо останнього пункту, то економічна ефективність готельної сфери найбільш тісно пов'язана з ефективністю туризму в цілому, але як окремий сектор має й свої особливості. На розвиток готельної справи великою мірою впливає комплекс регіональних переваг та недоліків, тому пропонується детальніше вивчати можливості зміцнення конкурентоспроможності готельної сфери в регіональному аспекті.

Узагальнено, що до зовнішніх чинників впливу на ефективність готельної індустрії належать: чинники середовища безпосереднього впливу (економічні, політичні, технологічні, міжнародні, соціокультурні, екологічні) та опосередкованого впливу (споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, партнери, кредитори, акціонери, профспілки, закони та державні органи). До складу внутрішніх чинників (характеризують внутрішній потенціал підприємств галузі) можна зарахувати такі: технології, що застосовуються, собівартість послуг, фінанси, маркетинг, персонал, інновації, управління (Балабанова & Холод, 2006).

Кількісно ефективність можна визначити через систему показників, що характеризують використання основних елементів господарського процесу. Дослідження ефективності функціонування сфери гостинності ускладнені тим, що відсутня уніфікована система показників для проведення такої оцінки. Крім того, опрацювавши відповідні джерела, ми виявили певну неузгодженість у підходах до оцінки економічної ефективності готельного господарства в роботах науковців та сучасних підходів до оцінювання розвитку готельного бізнесу у світі.

Так, на думку О. Єфімової-Стадник, ефективність діяльності готелів – це, передусім, результативність економічної діяльності, яка характеризується відношенням отриманого економічного результату до витрат ресурсів, що зумовили отримання цього результату, досягнення найбільшого обсягу наданих послуг із використанням ресурсів конкретної вартості. До показників, які характеризують ефективність діяльності готелів, науковець відносить (Єфімова-Стадник, 2013):

- обсяг реалізації послуг;
- виручка від реалізації послуг;
- прибуток.

А. Виноградська вважає, що ефективність діяльності готелів залежить також від їхньої типізації, організаційно-правової форми підприємництва, економічного та туристичного потенціалів, обсягу витрат та їх складу, застосування технологій гостинності. На показник завантаженості готелю впливають місце розташування, інтенсивність туристичних потоків, ціни на послуги, організація комерційної діяльності тощо (Виноградська, 2006).

А. Л. Леснік пропонує проводити розрахунок економічної ефективності готелів на основі таких показників, як:

- рівень завантаженості;
- середня ціна за номер (за одну добу);
- середня ціна оренди конференц-залів.

Крім того, економічна ефективність може залежати від:

- середнього очікуваного доходу від діяльності ресторанів і барів (структурних підрозділів готелю),
- кількості персоналу готельного комплексу,
- очікуваних експлуатаційних витрат (Лупич, 2016).

Однак на практиці менеджери готелів, оператори готельного бізнесу, інвестори й аналітики для оцінки ефективності, зокрема прибутковості функціонування готелів, найчастіше використовують показник RevPAR (Revenue per available room) – дохід з наявного номера – як базу для визначення та аналізу якості роботи готелю. Цей показник набув широкого практичного застосування в готелях різних країн світу, оскільки відображає виторг з номерів (або одного номера), який приносить один гість.

RevPAR обчислюється діленням загальної суми валового доходу від продажу номерів на кількість номерів, помножену на кількість днів певного періоду часу (рік) або множенням середньодобової вартості номера (ADR – Average daily room rate) на коефіцієнт завантаженості.

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{Валовий дохід від продажу номерів}}{\text{Кількість номерів у готелі}} \quad (2.1)$$

або

$$\text{RevPAR} = \text{ADR (грн)} \times \text{Коефіцієнт завантаженості}$$

RevPAR є одним із найбільш визнаних та вживаних показників ефективності в готельній індустрії. Однак фахівці готельного бізнесу радять при аналізі економічної ефективності роботи готелю не брати за основу виключно RevPAR, оскільки він відображає лише частину виторгу без усіх інших складових, які його формують, а доповнити оцінювання ефективності роботи готелів ще й показником GOPPAR (Gross operating profit per available room) або валовим операційним прибутком з наявного номера.

GOPPAR є більш точним індикатором фінансового потенціалу готелю та його діяльності. Він визначається як валовий операційний прибуток (GOP) з наявного номера на день за мінусом прямих витрат операційних департаментів і нерозподілених витрат. GOPPAR найкраще відображає прибутковість

готельного закладу, ефективність менеджменту та загальну вартість (ринкову ціну) готелю. Цей показник дає більшу можливість операторам, інвесторам, девелоперам оцінювати результати управління готелем.

GOPPAR враховує всі операційні витрати готелю: як постійні, так і змінні. При аналізі застосування цього показника виявлена така закономірність: великі готелі мають більші операційні витрати, ніж малі, при інших рівних ринкових умовах. Однак у малих готелях більші питомі витрати на один номер (економія від масштабу готелю).

Вагоме значення RevPAR не обов'язково свідчить про високий практичний результат діяльності та, відповідну вартість готелю – на відміну від GOPPAR. На думку фахівців, GOPPAR є більш надійним джерелом при розрахунку вартості готелю як різновиду бізнесу.

Отже, RevPAR є одним з найбільш визнаних і часто вживаних показників ефективності діяльності у світовій готельній індустрії. Він відображає основні тенденції ринку, однак не може слугувати єдиним індикатором вартості готелю і, відповідно, його прибутковості. GOPPAR з більшою ймовірністю може свідчити про прибутковість готелю, беручи до уваги ефективність управління. До того ж, при порівнянні економічних показників готелів з різною кількістю номерів і різними сегментами ринку послуг також краще використовувати GOPPAR.

При оцінці ринкової вартості готелю рекомендується використовувати чистий грошовий потік або EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization — доходи без вирахування процентних, податкових платежів, зносу й амортизації).

Крім наведених вище показників, для управління готельним підприємством, організації функціонального й технологічного процесів на практиці використовують й інші. Ці показники стосуються кожного конкретного виду діяльності готелю: послуг з розміщення, харчування, додаткових послуг тощо. Для того, щоб добре управляти продажами основного готельного продукту – готельної послуги, необхідно зрозуміти важливість цілої

низки індикаторів: яка сегментація ринку послуг, яка відсоткова величина кожного сегмента, які гості переважають серед мешканців готелю, з яких країн прибули, чи це індивідуальні тури, чи придбані через туристичні агенції тощо, чи резервовані місця для них, на який час прибули гості, в який період року тощо. Усі ці дані важливі для вироблення стратегічних рішень для конкретного готелю, що проявляються у сфері цінової політики, фінансового менеджменту, реклами, маркетингу, якості послуг, зокрема, коли йде мова про підвищення ефективності роботи закладу.

Показники ефективності діяльності закладів розміщення можна згрупувати за певними категоріями (табл. 2.9). Наведемо також можливі варіанти їх розрахунку.

Таблиця 2.9

Ключові показники ефективності діяльності закладів розміщення

Показник	Пояснення		Спосіб обрахунку
1	2	3	4
REV	Room Revenue	Дохід від продажу номерного фонду	$REV = \text{Виручка від продажу номерного фонду} - \text{Варість харчування}$
OCC	Occupancy	Рівень завантаженості	$OCC = \frac{\text{Кількість реалізованих номерів}}{\text{Кількість доступних номерів}} \text{ за звітний період} \times 100 \%$
ADR	Average Daily Rate	Середня вартість номера за добу	$ADR = \frac{\text{Виручка від продажу номерного фонду}}{\text{Кількість проданих номерів}} \text{ за звітний період}$
RevPAR	Revenue per Available Room	Дохід у розрахунку на один номер	$RevPAR = \frac{\text{Виручка від продажу номерного фонду}}{\text{Загальна кількість номерів у готелі}}$
GOPpar	Gross Operating Profit per Available Room	Валовий операційний прибуток на один доступний номер	$GOPpar = \frac{\text{Валовий операційний прибуток}}{\text{Загальна кількість номерів у готелі}}$
MPI	Market Penetration Index	Індекс проникнення на ринок	$MPI = \frac{\text{Частка проданих готельних номерів}}{\text{Частка готелю на ринку готельних послуг}}$
ARI	Average Rate Index	Середній індекс тарифів	$ARI = \frac{\text{Середня ціна номера в готелі}}{\text{Середня ціна номера на ринку}}$
RGI	Revenue Generation Index	Індекс прибутковості	$RGI = \frac{\text{Показник RevPAR за певний період}}{\text{Середній показник RevPAR на ринку}}$

Закінчення табл. 2.9

ARR	Average Room Rate	Середня ціна за номер (без включення податків та вартості сніданку)	$ARR = \text{Дохід готелю} / \text{Кількість проданих номерів}$
EBITDA	Earnings before interest, tax, ..., amortization	Прибуток до відрахування відсоткових платежів, податків, амортизаційних відрахувань	$EBITDA = \text{Дохід від продажу номерів} + \text{Дохід інших департаментів готелю} - \text{Прямі витрати} - \text{Витрати на оплату праці} - \text{Адміністративні витрати} - \text{Витрати на маркетинг} - \text{Витрати на утримання будівлі}$

Слід констатувати, що в роботі українських готелів ці показники практично не використовуються, більшість менеджерів недостатньо ознайомлені з їхнім значенням та способом застосування. Це зумовлено недостатнім рівнем знань та інформації, а також незначною присутністю в Україні міжнародних готелів та готельних мереж. Наскільки важливим є використання зазначених показників у роботі вітчизняних готелів, показує досвід великих мережевих готелів, оскільки саме в мережі використання останніх відбувається історично, постійно вдосконалюється ринковою політикою та пріоритетами подальшого розвитку як цілої мережі, так і окремого готелю. За допомогою цих показників можна порівняти діяльність готелю на ринку в конкурентному середовищі, а також у середині мережі. Генеральний менеджер готелю, використовуючи дані показників, може приймати рішення й оперативно реагувати на зміни в результатах роботи.

Тому сучасний погляд на становлення та подальший розвиток готельного господарства неможливий без удосконалення та певної уніфікації термінів, показників, розуміння основних принципів сегментування ринку тощо. Наближення до міжнародних стандартів зумовлюється необхідністю підвищення конкурентоспроможності готельних послуг як в Україні в цілому, так і щодо окремих її регіонів.

Такі дані, як RevPAR та інші, повинні збиратися та аналізуватися певними спеціалізованими компаніями (наприклад, у розвинутих країнах цим займаються консалтингові готельні компанії). Використання повною мірою

таких показників в Україні та впровадження їх у статистичний облік дозволило б гармонізувати нашу статистику з європейською та полегшити роботу потенційним іноземним інвесторам при дослідженні вітчизняного готельного бізнесу, а використання таких основних показників-індикаторів, як RevPAR та GOPPAR, дозволило б відслідковувати процес діяльності готельного господарства, поліпшувати та стимулювати його ефективність.

З урахуванням указаних принципів та, оперуючи офіційними доступними статистичними даними й прийнятою в Україні термінологією, нами виокремлена система показників ефективності, на основі яких можна порівняти потенціал регіонів України в розвитку індустрії гостинності та у подальшому визначити інформаційну складову інтегральної оцінки розвитку цієї галузі економіки, зокрема в регіональному розрізі.

1) узагальнюючі показники:

- обсяг реалізації послуг;
- виручка від реалізації послуг;
- витрати на 1 гривню продукції чи послуг;
- прибуток на одиницю загальних витрат;
- рентабельність виробництва (надання послуг);
- показники фінансової стійкості (платоспроможність, ліквідність, фінансова автономність).

2) показники ефективності використання праці (персоналу):

- продуктивність праці (визначається відношенням вартості наданих послуг на кількість працюючих за певний проміжок часу);
- частка приросту доходів за рахунок підвищення продуктивності праці;
- абсолютне й відносне вивільнення працівників;
- коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу;
- трудомісткість наданих послуг та ін.

З огляду на те, що економічна ефективність насамперед розраховується як відношення результатів діяльності до їх витрат, розглянемо головні їх складові на основі статистичних показників.

Основною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання доходів від своєї діяльності, цей показник характеризує їх ефективність. Сумарні доходи готелів та аналогічних засобів розміщення у 2016 р. становили 5 112 138,8 тис. грн (без врахування ПДВ, акцизів та аналогічних платежів). Причому частка юридичних осіб у них становить 88,78 %, а фізичних осіб-підприємців відповідно 11,22 %. На готелі припадає 93,79 % доходів, а найменша частка на кемпінги – лише 0,04 %.

Розглянемо розподіл доходів готельного господарства у 2016 р. за регіонами України окремо для юридичних та фізичних осіб. У доходах фізичних осіб-підприємців від готельного бізнесу у 2016 р. найбільшу частку займають Одеська – 16,5 % та Львівська – 9,49 % області. Що стосується юридичних осіб, то найбільша частка доходів припадає на м. Київ – 49,29 %, на Львівську – 17,36 % та на Івано-Франківську – 6,35 % області (рис.2.9).

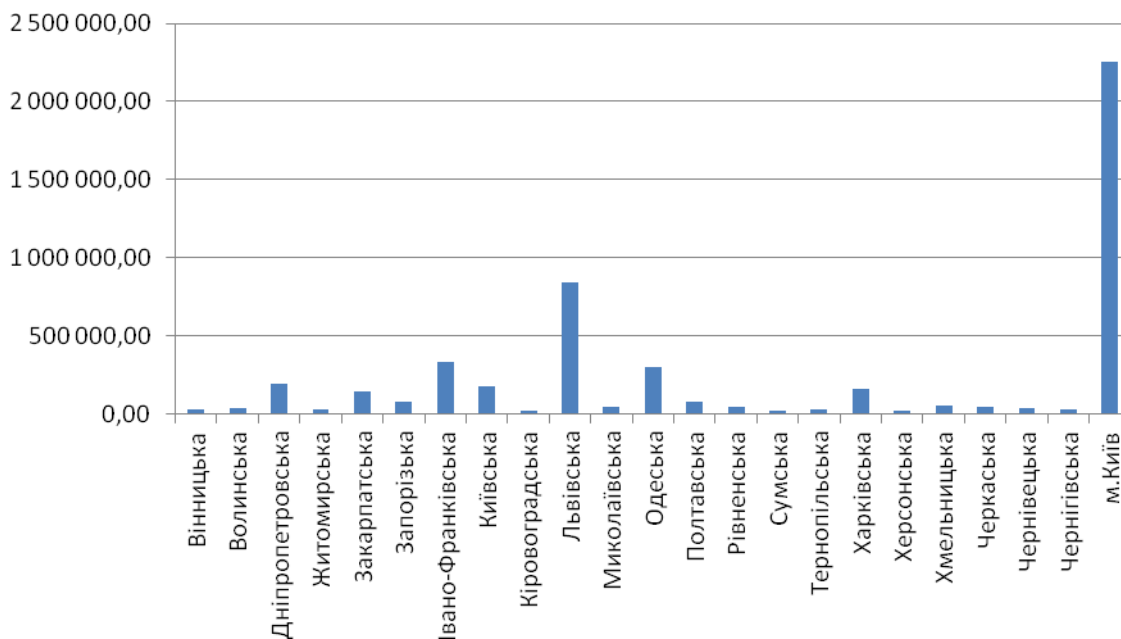


Рис.2.9. Розподіл доходів від готельного бізнесу в Україні за регіонами у 2016 р., тис. грн

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2016

Одні лише доходи не можуть характеризувати ефективність функціонування суб'єкта господарювання, оскільки для їх отримання підприємство обов'язково здійснює певні витрати. Тому далі розрахуємо

показники економічної ефективності діяльності як відношення величини економічного ефекту (доходів від наданих послуг) до витрат, за регіонами України, рис. 2.10, рис. 2.11.



Рис. 2.10. Економічна ефективність діяльності готельного господарства (фізичних осіб-підприємців) регіонів України у 2016 р.

Джерело: розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України, 2016

Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

В загальному економічна ефективність в готельному бізнесі для фізичних осіб-підприємців є вищою, ніж для юридичних осіб. Розрахунок показав, що найвища економічна ефективність серед юридичних осіб характерна для м. Києва (на 1 грн витрат припадає 1 грн 17 коп. доходу) та для Івано-Франківської області (на 1 грн витрат припадає 1 грн 07 коп. доходу). Для всіх інших областей доходи від готельного бізнесу не в змозі покрити усі витрати. Найнижча економічна ефективність у 2016 р. спостерігалась серед юридичних осіб, які займаються готельним господарством у Херсонській області – на 1 грн

витрат припадало лише 8 коп. доходу та у Вінницькій області – на 1 грн витрат припадало лише 9 коп. доходу.



Рис. 2.11. Економічна ефективність діяльності готельного господарства (юридичних осіб) регіонів України у 2016 р.

Джерело: розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України, 2016

Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

Що стосується фізичних осіб-підприємців готельного бізнесу, то у них найвища економічна ефективність спостерігається у Донецькій області, де на 1 грн витрат припадає 6 грн 07 коп. доходу, в Чернівецькій області – на 1 грн витрат – 2 грн 55 коп. доходу та у Кіровоградській області – на 1 грн витрат – 2 грн 52 коп. доходу. Найнижчим цей показник є для Чернігівської області, де на 1 грн витрат припадає лише 1 грн 23 коп. доходу, та для Черкаської – на 1 грн витрат припадає 1 грн 28 коп. доходу.

Можна зробити висновок, що фізичні особи-підприємці є більш ефективними ніж юридичні підприємства в цій сфері, і що не завжди прибутковість як у кількісному, так і у відносному вираженні залежить від

чисельності готелів та їх розташування (місць, які мають природні туристичні ресурси чи культурні та архітектурні пам'ятки).

Одним із напрямів статистичного оцінювання рівномірності розподілу значень ознак, у тому числі в регіональному вимірі, є розрахунок коефіцієнтів концентрації та локалізації.

Оцінювання концентрації ґрунтується на відхиленнях часток двох розподілів – за кількістю елементів сукупності (d_j) і обсягом значень ознаки (D_j). Якщо розподіл значень ознаки в сукупності рівномірний, то частки однакові: $d_j = D_j$, відхилення часток свідчать про певну концентрацію. Верхня межа суми відхилень $\sum |d_j - D_j| = 2$, а тому коефіцієнт концентрації обчислюється як півсума модулів відхилень:

$$K = \frac{1}{2} \sum_{j=1}^m |D_j - d_j| : 100\% . \quad (2.2)$$

Значення коефіцієнта коливаються в межах від нуля (рівномірний розподіл) до одиниці (повна концентрація). Чим більший ступінь концентрації, тим більше значення коефіцієнта K (Герасименко, Головач & Єріна, 2000).

Коефіцієнт локалізації розраховується для кожної j -ї складової сукупності. За рівномірного розподілу всі значення $L_j = 1$. У випадку концентрації значень ознаки в j -й складовій $L_j > 1$ і навпаки.

$$L_j = \frac{D_j}{d_j} \cdot (100\%) \quad (2.3)$$

Первинні та розрахункові показники оцінки концентрації та локалізації надання послуг розміщення всіма типами колективних закладів розміщення наведено в табл. 2.10 та рис. 2.12.

Таблиця 2.10

Оцінка концентрації та послуг колективних засобів розміщення в регіонах України у 2016 р.

	Кількість КЗР		Кількість розміщених осіб у КЗР		$\frac{1}{100} D_j - d_j $
	одиниць	частка, %, d_j	осіб	частка, %, D_j	
Вінницька	60	2,4	138687	2,1	0,002

Закінчення табл. 2.10

Волинська	61	2,4	117455	1,8	0,006
Дніпропетровська	138	5,4	446745	6,8	0,014
Донецька	46	1,8	97589	1,5	0,003
Житомирська	70	2,8	81306	1,2	0,015
Закарпатська	211	8,3	269250	4,1	0,042
Запорізька	114	4,5	309505	4,7	0,002
Івано-Франківська	227	9,0	341199	5,2	0,037
Київська	114	4,5	294844	4,5	0,000
Кіровоградська	30	1,2	64522	1,0	0,002
Луганська	23	0,9	28836	0,4	0,005
Львівська	287	11,3	861250	13,2	0,018
Миколаївська	74	2,9	211651	3,2	0,003
Одеська	232	9,2	514564	7,9	0,013
Полтавська	76	3,0	234527	3,6	0,006
Рівненська	45	1,8	116852	1,8	0,000
Сумська	37	1,5	62701	1,0	0,005
Тернопільська	59	2,3	210770	3,2	0,009
Харківська	108	4,3	268793	4,1	0,002
Херсонська	92	3,6	179468	2,7	0,009
Хмельницька	71	2,8	183676	2,8	0,000
Черкаська	80	3,2	150386	2,3	0,009
Чернівецька	79	3,1	108664	1,7	0,015
Чернігівська	35	1,4	69193	1,1	0,003
м. Київ	165	6,5	1182326	18,1	0,116
Усього	2534	100	6544759	100	
Коефіцієнт концентрації					0,336

Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики України, 2016

Коефіцієнт локалізації у 2016 р. більший за одиницю у Дніпропетровській, Запорізькій, Київській, Львівській, Миколаївській, Полтавській, Рівненській, Тернопільській, Хмельницькій областях і в м. Києві. Відповідно до 2015 р. деякі області отримали значення більше одиниці (Запорізька та Миколаївська області), а інші навпаки отримали менше одиниці (Вінницька, Івано-Франківська та Харківська області). Це означає, що ті області, які мають значення більше одиниці, ефективніше використовували

колективні засоби розміщення для надання послуг гостинності. Ті регіони, що вибули у 2016 р., не приділяли уваги розвитку та ефективності використання колективних засобів розміщення. Крім того, можна припустити, що в цих регіонах переважають засоби розміщення з більшим номерним фондом.

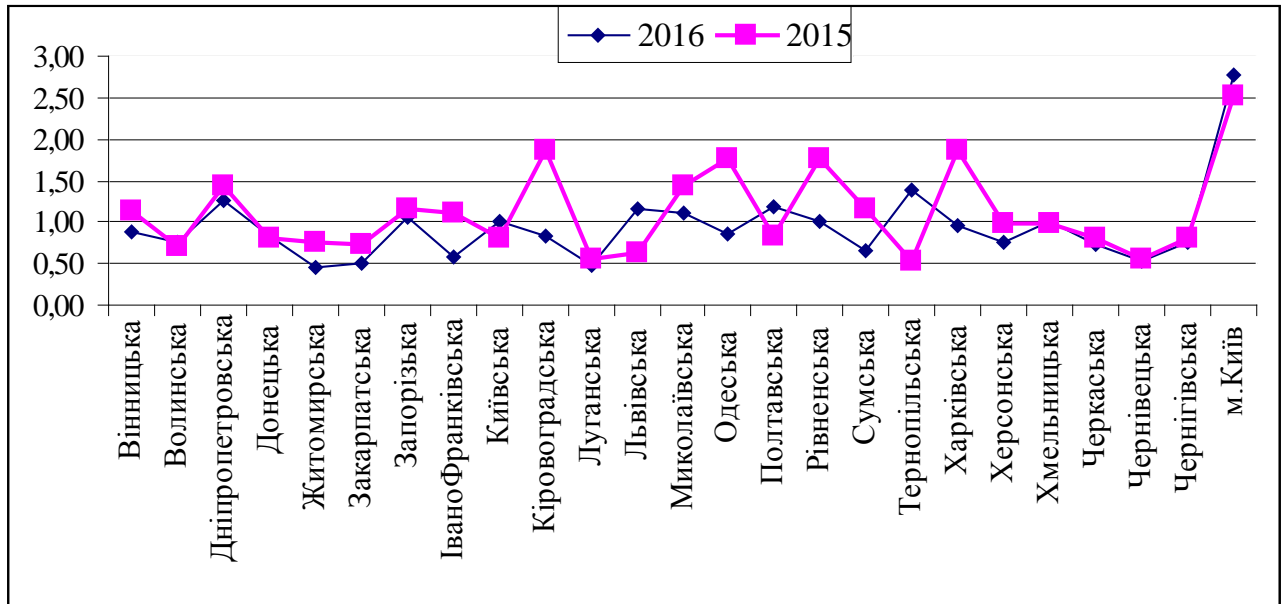


Рис. 2.12. Оцінка локалізації послуг колективних засобів розміщення в регіонах України у 2015 – 2016 рр.

Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

Джерело: побудовано автором за даними таблиці 2.10

Натомість у всіх інших регіонах України коефіцієнт локалізації менший за одиницю. Це означає, що в зазначених регіонах недостатньо використовується ресурсний потенціал КЗР, а також вищою в порівнянні з першою групою регіонів є конкуренція на ринку послуг з розміщення. До регіонів з коефіцієнтом локалізації, нижчим за одиницю, увійшли області, які спеціалізуються на послугах гостинності на морському узбережжі в літній період. Саме в цей період зростає активність населення в наданні послуг з розміщення за рахунок власного, у тому числі вторинного, житла, що й обумовлює зростання конкуренції на ринку цих послуг. Значення коефіцієнта концентрації послуг колективних засобів розміщення у 2016 р. свідчить про

достатньо рівномірний характер розподілу послуг з розміщення в регіонах України.

Щодо спеціалізованих колективних засобів розміщення (організаційна форма – юридичні особи), то за кількістю розміщених осіб лідирує Дніпропетровська область (15,6%), далі – Одеська (11,9%), Запорізька (9,9%) та Львівська (9,6%) області. Найслабші позиції за кількістю розміщених у Тернопільській (0,6%), Чернігівській (0,5%) та Чернівецькій (0,3%) областях.

Варто відзначити, що за кількістю розміщених осіб у спеціалізованих колективних засобах розміщення (організаційна форма – фізичні особи-підприємці) є низка областей, де їх частка дорівнює нулю: Вінницька, Київська, Львівська, Рівненська, Сумська, Хмельницька, Чернівецька та Чернігівська. Максимальні значення в Одеській (41,3%), Миколаївській (21,4%) та Запорізькій (22,6%) областях.

Щодо готелів та аналогічних засобів розміщення (організаційна форма – юридичні особи), то за кількістю розміщених там осіб лідирує Львівська область (15,7%). За цієї ж категорії КЗР (організаційна форма – фізичні особи-підприємці) лідером є Івано-Франківська область (9,1%). Найнижчі значення відсотка розміщених осіб у готелях та аналогічних засобах розміщення (організаційна форма – юридичні особи), спостерігаємо в Житомирській (0,8%) та Херсонській областях (0,7%).

Розподіл кількості розміщених осіб у колективних засобах розміщення у 2016 р. за регіонами та організаційними формами представлений на рис. 2.13.

Для оцінки тривалості перебування осіб у колективних засобах розміщення побудовано рис. 2.14. За даними, які зображені на рис. 2.14, бачимо, що середня тривалість перебування приїжджих у колективних засобах розміщення серед юридичних осіб є найвищою у Вінницькій (9,8), Житомирській та Херсонській (по 8,9) областях, найнижчим цей показник є в Чернівецькій області (3,7) та Тернопільській (3,9) областях.

При цьому варто наголосити, що коефіцієнти використання місткості колективних засобів розміщення не пов'язані із середньою тривалістю

перебування. Середня тривалість перебування приїжджих у колективних засобах розміщення серед фізичних осіб-підприємців є нижчою, аніж серед юридичних осіб, і коливається від 1,2 у Тернопільській та Рівненській областях до 4,8 у Херсонській області.

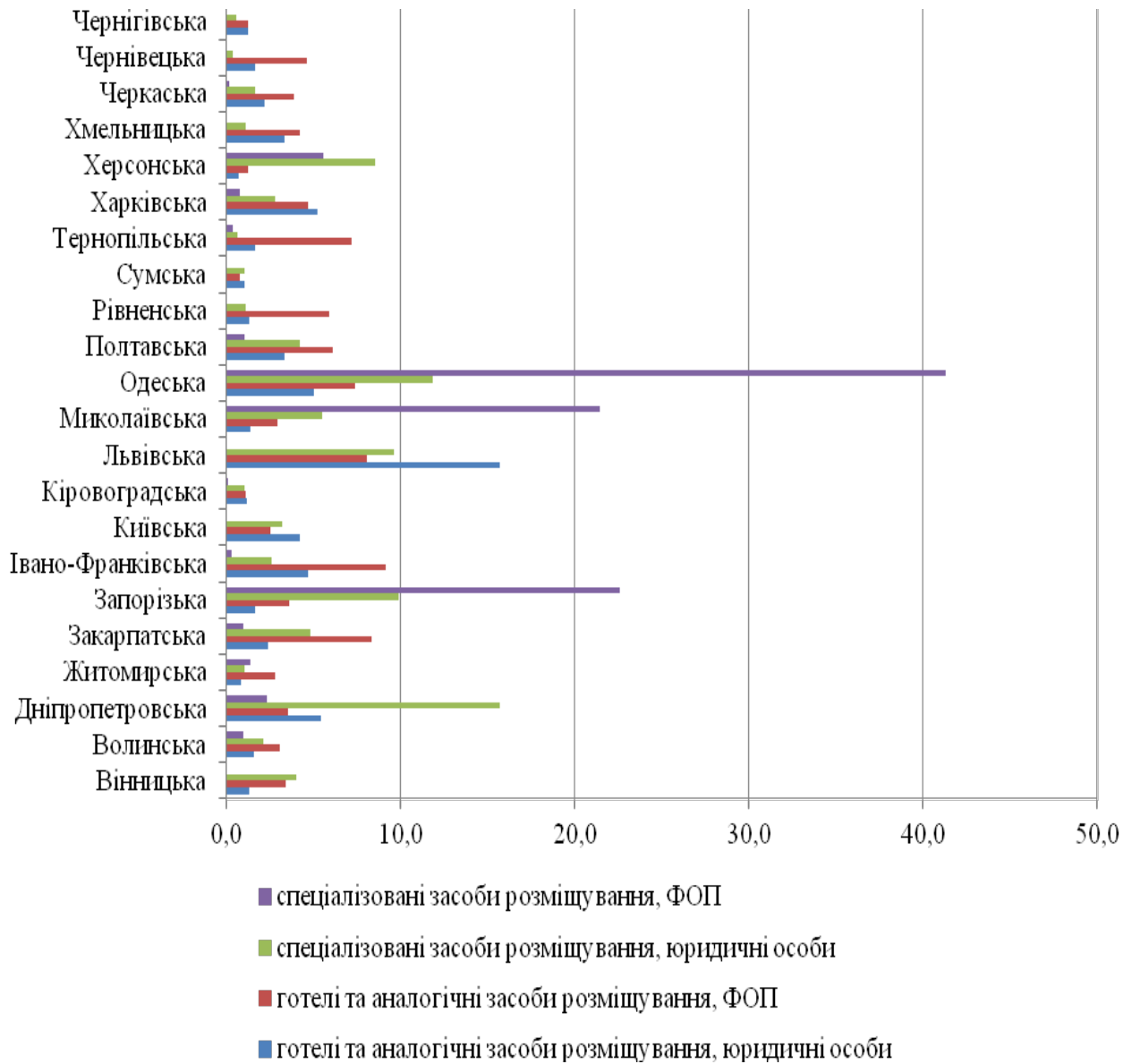


Рис. 2.13. Розподіл кількості розміщених осіб у колективних засобах розміщення в Україні у 2016 р. за регіонами та організаційними формами, %

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики України, 2016

На основі *Додатку Б* та *Додатку В* пораховано коефіцієнти варіації для середньої тривалості перебування туристів у колективних засобах розміщення

(КЗР) для юридичних осіб і для фізичних осіб-підприємців відповідно становлять 33,23 % і 45,30 %. Тобто туристи в дослідженому періоді в середньому перебували в колективних засобах розміщення фізичних осіб-підприємців на 12,07 % довше, ніж у КЗР юридичних осіб.

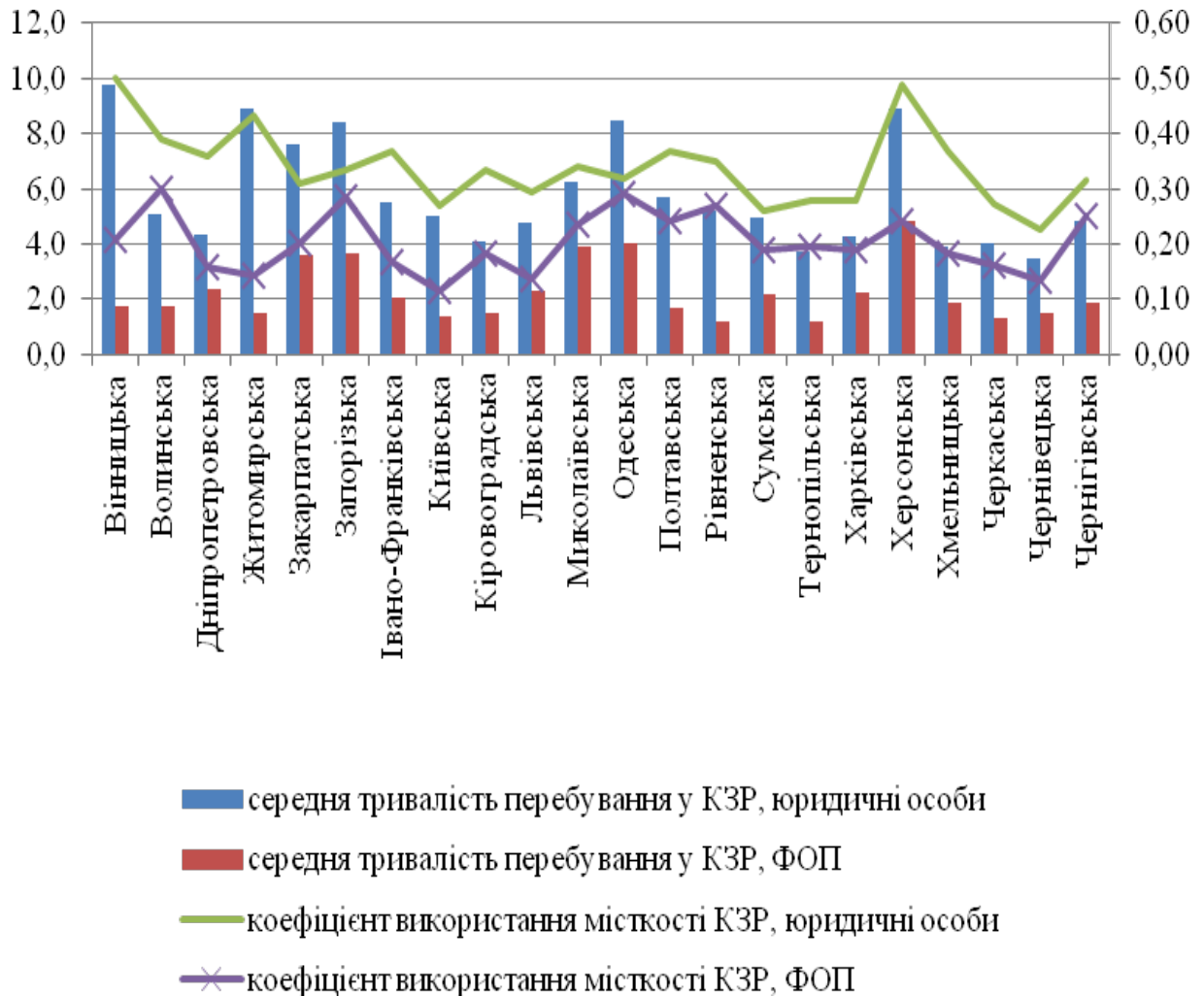


Рис. 2.14. Розподіл тривалості перебування приїжджих у колективних засобах розміщення в Україні у 2016 р. за регіонами та організаційними формами, дні

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики України, 2016

Стосовно суб'єктів туристичної діяльності, які діяли в 2016 р. в Україні, то серед них було зареєстровано 1785 юридичних осіб та 1397 фізичних осіб-підприємців.

Суб'єкти туристичної діяльності – юридичні особи, які здійснювали свою діяльність як туроператори (500), туристичні агенти (1228) та суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність (57); фізичні особи-підприємці розподілені на туристичних агентів (1319) та суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність (78). Розподіл суб'єктів туристичної діяльності, які діяли в 2016 р. в Україні за регіонами, представлено на рис. 2.15.

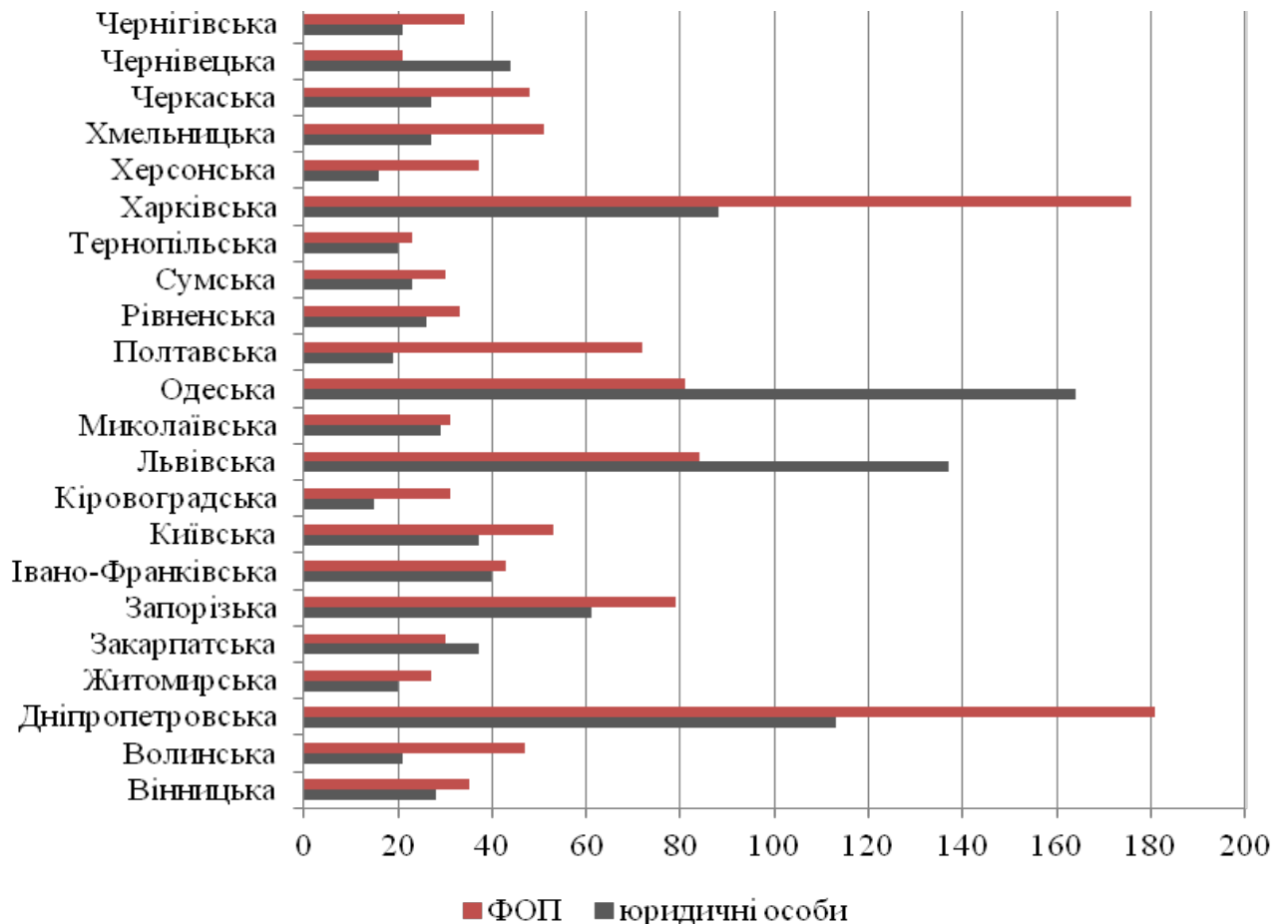


Рис. 2.15. Розподіл суб'єктів туристичної діяльності у 2016 р. в Україні за регіонами та організаційними формами, одиниць

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики України, 2016

З даних, представлених на рис. 2.15, бачимо, що розмах варіації за кількістю суб'єктів туристичної діяльності – юридичних осіб становить 149 одиниць, а серед фізичних осіб-підприємців становить 160 одиниць. Найбільша кількість суб'єктів туристичної діяльності як серед юридичних осіб, так і серед

фізичних осіб-підприємців в Одеській, Дніпропетровській, Львівській та Харківських областях. Найменше суб'єктів туристичної діяльності – юридичних осіб у Кіровоградській (15) та Херсонській (16) областях.

Важливим показником для оцінки готельного господарства є місткість (загальна кількість місць у готелі, яка визначається за кількістю ліжок в усіх номерах станом на кінець звітного року). На рис. 2.16 відображена місткість готелів та аналогічних засобів розміщення за регіонами у 2016 р. для фізичних та юридичних осіб. Найвищою місткістю у 2016 р. характеризуються м. Київ, Львівська, Одеська та Дніпропетровська області (для юридичних осіб), Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська та Одеська області (для фізичних осіб-підприємців), а найнижчою – Кіровоградська, Рівненська та Сумська області (як для юридичних, так і для фізичних осіб-підприємців).

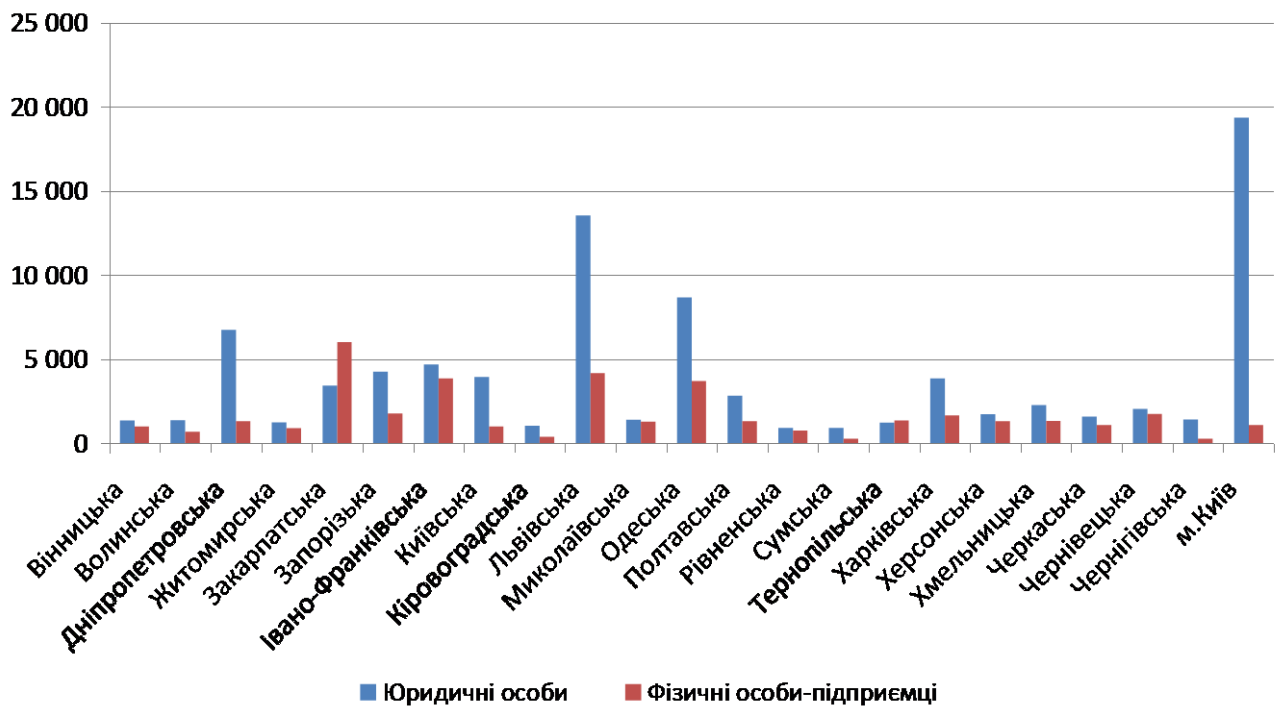


Рис. 2.16. Місткість готелів та аналогічних засобів розміщення за регіонами України у 2016 р. для фізичних та юридичних осіб, місць

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики України, 2016

Найвища місткість на 10000 осіб населення у 2015 р. спостерігалася в Закарпатській області – 75 місць, у м. Києві – 72 місця, у Львівській області – 71 місце, в Івано–Франківській області – 62 місця на 10000 осіб населення (табл.2.11).

Найнижчі показники місткості готельного господарства на 10000 осіб населення є в Сумській – 11 місць, у Вінницькій, Кіровоградській та Рівненській областях – по 15 місць. Показник місткості готелів на 10000 осіб населення є вищим для юридичних осіб, ніж для фізичних осіб-підприємців.

Таблиця 2.11

Місткість готелів та аналогічних засобів розміщення в 2016 р. по регіонах України, місць на 10000 осіб

Область	Кількість місць на 10000 осіб населення
Вінницька	15
Волинська	20
Дніпропетровська	25
Житомирська	17
Закарпатська	75
Запорізька	34
Івано-Франківська	62
Київська	29
Кіровоградська	15
Львівська	71
Миколаївська	23
Одеська	52
Полтавська	29
Рівненська	15
Сумська	11
Тернопільська	25
Харківська	21
Херсонська	29
Хмельницька	28
Черкаська	22
Чернівецька	42
Чернігівська	17
м.Київ	72

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики України, 2016

Далі розглянемо розподіл працівників готельного господарства за регіонами. На рис. 2.17 відображено середньооблікову чисельність працівників готельного бізнесу України в 2016 р. за регіонами та суб'єктами господарювання. Середньооблікова чисельність працівників взагалі для юридичних осіб є вищою, ніж для фізичних осіб-підприємців. Найбільше працівників у м. Києві, Львівській, Дніпропетровській, Харківській областях (для юридичних осіб). В інших областях середньооблікова кількість працівників є суттєво меншою.

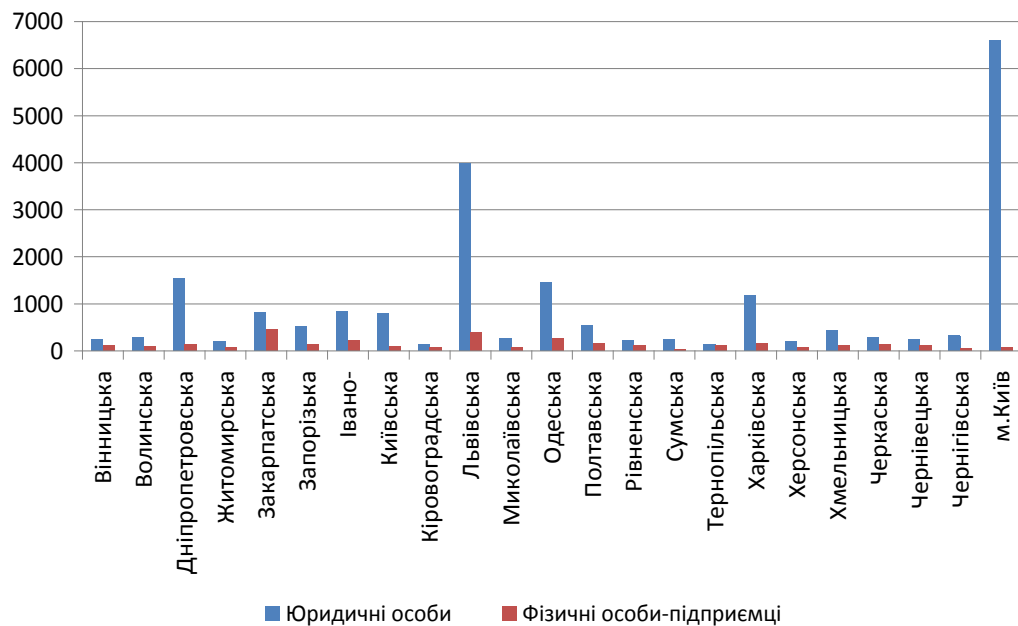


Рис.2.17. Середньооблікова кількість працівників готелів та аналогічних засобів розміщення України в 2016 р. за регіонами та суб'єктами господарювання, осіб

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2016

Яскравим показником ефективності діяльності підприємства є продуктивність праці. В цьому випадку для готельного господарства ми можемо обчислити величину доходу, який створює один працівник (відношення доходу від наданих послуг до середньооблікової чисельності працівників). Результати обчислень відображені в табл. 2.12. Як бачимо, на 1 працівника готельного господарства для фізичних осіб-підприємців найбільше доходу припадає у Рівненській (826,309 тис. грн за рік), Сумській

(745,275 тис. грн за рік), Київській (506,461 тис. грн за рік), Запорізькій (461,907 тис. грн за рік) областях.

На 1 працівника готельного господарства у 2016 р. для юридичних осіб найбільше доходу припадає в Івано-Франківській (343,604 тис. грн за рік), м. Києві (339,207 тис. грн), Київській (198,275 тис. грн за рік), Львівській (197,776 тис. грн за рік), Одеській (141,158 тис. грн за рік), Тернопільській (126,486 тис. грн за рік) областях. Найменша продуктивність праці – в Херсонській, Сумській, Вінницькій, Чернігівській, Черкаській областях.

Таблиця 2.12

Дохід на 1 працівника готельного господарства України в 2016 р. за регіонами,
грн за рік

Регіон	СОК, осіб		Доходи, тис. грн		Продуктивність праці, грн на особу	
	Фізичні особи-підприємці	Юридичні особи	Фізичні особи-підприємці	Юридичні особи	Фізичні особи-підприємці	Юридичні особи
Вінницька	112	240	17 196,60	14 832,70	153541,071	61802,917
Волинська	84	296	8 377,80	27 711,30	99735,7143	93619,257
Дніпропетровська	143	1 548	29 887,70	158 977,40	209004,895	102698,58
Житомирська	72	204	11 373,60	18 680,20	157966,667	91569,608
Закарпатська	463	810	61 895,60	80 134,10	24565,0108	98930,988
Запорізька	134	516	24 797,90	55 628,10	461907,463	107806,4
Івано-Франківська	227	839	46 088,00	288 283,90	109241,85	343604,17
Київська	91	804	19 331,00	159 413,20	506461,538	198275,12
Кіровоградська	74	147	4 658,00	17 076,80	261229,73	116168,71
Львівська	402	3 984	54 443,60	787 939,90	11587,0647	197776,08
Миколаївська	70	269	16 310,40	27 815,30	233005,714	103402,6
Одеська	263	1 444	95 025,60	203 832,30	207009,886	141158,1
Полтавська	164	540	27 575,20	49 791,80	99453,6585	92207,037
Рівненська	115	229	13 673,20	28 289,30	826309,565	123534,06
Сумська	37	239	3 249,80	12 918,00	745275,676	54050,209
Тернопільська	129	143	10 775,70	18 087,60	105993,798	126486,71
Харківська	152	1 183	37 249,30	118 996,00	21380,2632	100588,33
Херсонська	78	210	6 639,30	10 656,80	138150	50746,667
Хмельницька	130	445	17 167,60	39 967,20	286533,077	89813,933
Черкаська	144	281	18 211,60	23 414,90	46106,25	83327,046
Чернівецька	116	252	13 643,60	26 529,80	147996,552	105276,98
Чернігівська	61	321	7 231,70	22 379,80	298550,82	69719,003
м.Київ	77	6 594	16 987,40	2 236 731,70	177189,61	339207,11

Джерело: побудовано автором на основі даних Державної служби статистики України, 2016

Різноманітність критеріїв оцінювання ефективності готельного господарства зумовлює необхідність виокремлення з них тих, які дозволять побудувати інтегральні оцінки конкурентоспроможності регіонів за розвитком і привабливістю індустрії гостинності.

Загалом інтегральні оцінки виступають орієнтирами:

- для населення – у виборі найбільш привабливих регіонів для подорожі;
- для суб'єктів турбізнесу – у розробці бізнес-портфеля туристичних продуктів за регіонами України;
- для регіональних управлінь у сфері культури й туризму – в оцінюванні ефективності регіональної політики щодо підтримки розвитку індустрії гостинності та визначення шляхів її удосконалення (Лелик & Гринькевич, 2014).

Методика побудови інтегральних оцінок передбачає:

- 1) визначення основних складових і груп показників в інтегральній оцінці;
- 2) обґрунтування ваги кожної зі складових та відповідних показників;
- 3) вибір методики об'єднання складових показників в інтегральну оцінку.

Метою такого дослідження є обґрунтування комплексу показників, які дають змогу визначити інтегральну оцінку розвитку індустрії гостинності в регіонах України. Вивчення літературних джерел з питань індустрії гостинності та статистичних публікацій Державної служби статистики України дає підстави стверджувати, що основними видами послуг, які характеризують ресурсний потенціал цієї сфери, є: розміщення; переміщення; харчування; культурно-розважальні заклади; послуги рекреації. Відповідно, суб'єкти, які надають послуги в індустрії гостинності, використовують для цього людський, матеріально-технічний, фінансовий, інфраструктурний потенціали.

Перелік та значення показників, які характеризують людський, історико-культурний та природний потенціали розвитку індустрії гостинності, наведено у *Додатку Д*. Перелік показників, які характеризують бізнес-середовище та інфраструктуру індустрії гостинності, а також значення цих показників

наведено у *Додатку Е*. У *Додатку Ж* нами систематизовано перелік та значення показників, які характеризують ресурсний потенціал у сфері надання послуг в індустрії гостинності.

Для розрахунку інтегральної оцінки прийнято використовувати цілу низку методик. Враховуючи основні підходи до розуміння якісного змісту ресурсного потенціалу та інституційного середовища розвитку індустрії гостинності вважаємо, що її інтегральна оцінка може бути розрахована як багатовимірна середня. Багатовимірна середня (середня арифметична з відносних n ознак) є інтегральною оцінкою j -го елемента сукупності (Герасименко, Головач & Єріна, 2000).

Якщо показники системи є рівновагомими, то багатовимірна середня розраховується за формулою середньої арифметичної простої:

$$\bar{P}_j = \frac{\sum_{i=1}^n P_{ij}}{n}, \quad (2.4)$$

де n – кількість показників.

Якщо показники системи є різновагомими, то кожному з них надається певна вага d_i , і багатовимірна середня розраховується за формулою середньої арифметичної зваженої:

$$\bar{P}_j = \frac{\sum_{i=1}^n P_{ij} d_i}{\sum_{i=1}^n d_i}. \quad (2.5)$$

Для побудови інтегральної оцінки проведемо стандартизацію показників за наступними формулами:

– для показників-стимуляторів, зростання яких сприяє збільшенню показника:

$$X_{\text{станд.}} = \frac{X_{ij} - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}}, \quad (2.6)$$

де X_{ij} – значення i -го показника в j -му регіоні;

X_{\max} , X_{\min} – відповідно максимальне та мінімальне значення i -го показника.

– для показників-дестимуляторів, зростання яких сприяє зниженню показника:

$$X_{\text{станд.}} = \frac{X_{\text{max}} - X_{ij}}{X_{\text{max}} - X_{\text{min}}} \quad (2.7)$$

Стандартизовані значення показників ресурсного потенціалу індустрії гостинності та інтегральні оцінки, розраховані методом багатовимірної середньої, наведені в *Додатках 3 і И*.

Отже, за нашими розрахунками, за інтегральною оцінкою розвитку індустрії гостинності в частині показників людського, культурного та природного потенціалів до першої п'ятірки лідерів увійшли м. Київ, Житомирська, Чернігівська, Тернопільська та Волинська області. Найнижчий показник інтегральної оцінки у Донецькій, Дніпропетровській і Луганській областях. На рис. 2.18 зображено інтегральну оцінку регіонів України за розвитком індустрії гостинності в частині показників людського, культурного та природного потенціалів.

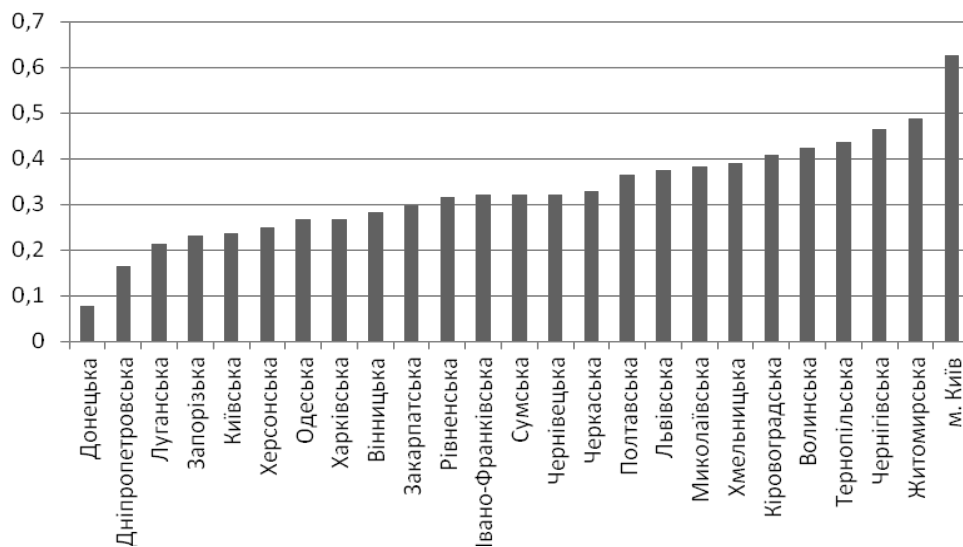


Рис. 2.18. Інтегральна оцінка розвитку індустрії гостинності в регіонах України за показниками людського, історико-культурного та природного потенціалів

Джерело: побудовано автором за даними *Додатку 3*

Не менш важливою складовою, яка забезпечує реалізацію людського, історико-культурного та природного потенціалів розвитку індустрії

гостинності, є розвиток відповідного бізнес-середовища та інфраструктури досліджуваної галузі. На рис. 2.19 зображено інтегральну оцінку розвитку індустрії гостинності в регіонах України за показниками бізнес-середовища, інфраструктури та безпеки. Результати розрахунку інтегральної оцінки розвитку індустрії гостинності за показниками бізнес-середовища та інфраструктури представлено у *Додатку И*.

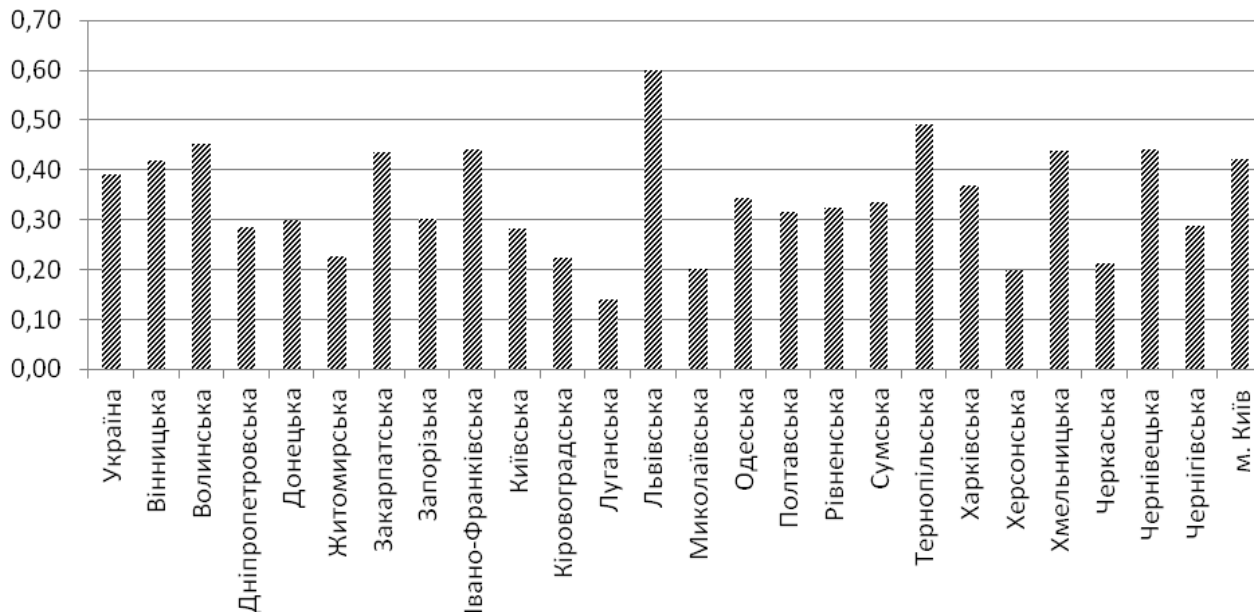


Рис. 2.19. Інтегральна оцінка розвитку індустрії гостинності в регіонах України за показниками бізнес-середовища, інфраструктури та безпеки

Джерело: побудовано за даними *Додатку И*

Отже, за інтегральною оцінкою розвитку індустрії гостинності в частині показників бізнес-середовища та інфраструктури до першої п'ятірки лідерів увійшли Львівська, Тернопільська, Волинська, Івано-Франківська й Хмельницька області. Найнижчий показник інтегральної оцінки в Херсонській області, на Луганщині та в Черкасах.

За показниками бізнес-середовища та інфраструктури Закарпатської області сильними факторами у розвитку індустрії гостинності, в порівнянні з іншими регіонами України, є щільність автомобільних доріг з твердим покриттям та залізничних колій, а також рівень суспільної безпеки в регіоні за показником злочинності. Слабкими факторами є порівняно низький розвиток

сфери сервісу в КЗР і загалом кількість суб'єктів туристичної діяльності в розрахунку на 10 000 населення має досить низьку оцінку.

Як видно з інтегральних оцінок, за рівнем розвитку ресурсного потенціалу індустрії гостинності м. Київ входить у трійку лідерів, водночас за розвитком інфраструктури та бізнес-середовища навпаки – не є серед лідерів. Найбільш збалансовані та високі інтегральні оцінки ресурсного потенціалу і розвитку бізнес-середовища індустрії гостинності характерні для Львівської, Тернопільської, Волинської та Хмельницької областей. Для Харківської області характерною є певна диспропорція між ресурсним потенціалом та бізнес-середовищем розвитку індустрії гостинності.

Результати порівняльного аналізу інтегральних оцінок розвитку індустрії гостинності за показниками ресурсного потенціалу та бізнес-середовища і безпеки вказують на те, що для частини регіонів існує достатньо помітний розрив між зазначеними оцінками. Проте диференціація між оцінками за інтегральною оцінкою розвитку індустрії гостинності в регіонах України за показниками людського, історико-культурного та природного потенціалів є більш рівномірною.

2.3. Аналіз факторів функціонування готельного господарства регіонів України

У нашій країні сфера послуг набуває все більшого розвитку. А функціонування готельного господарства України ускладнюється цілою низкою проблем, взаємопов'язаних між собою. Системною ланкою цього ланцюга факторів є відсутність надійної та достовірної інформації про стан ринку готельних послуг, а, відповідно, й низька якість наданих послуг. Причинно-наслідковий зв'язок у цій сфері є закономірний, тому очевидними наслідками є зниження конкуренції на ринку готельних послуг, відповідно й незадовільний стан готельного господарства та неможливість виходу України

на світовий туристичний ринок.

Нині подальший розвиток готельного господарства вимагає формування нових конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств на внутрішньому, а згодом і на світовому туристичному ринках. Однак цей розвиток залежить від тих об'єктивних і, певною мірою, суб'єктивних факторів, без аналізу яких неможливо розробити пропозиції щодо формування конкурентного середовища для підприємств готельного бізнесу в Україні.

Для побудови логічного факторного аналізу індикатори впливу на стан та розвиток готельного господарства регіонів України варто поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні.

Найбільший вплив на формування конкурентних переваг готельного господарства в регіонах країни мають зовнішні фактори. Це економічні, зокрема індикатори витрат та дохідності, політико-правові (які виступають суб'єктивними експертними оцінками), соціально-культурні, міжнародні та демографічні фактори.

До внутрішніх факторів варто віднести споживачів послуг, представників суміжних галузей, конкурентів, контактні аудиторії та постачальників. Дослідження факторів, які впливають на функціонування готельного господарства в західних регіонах України є необхідною умовою для побудови моделі конкурентних переваг готелів.

Для побудови математичної моделі конкурентних переваг готельного господарства регіону нами запропонований алгоритм, за яким результуюча змінна співвідноситься як валовий регіональний продукт до загальних доходів населення. Така інтерпретація результуючої змінної дає можливість більш точно проаналізувати здатність регіону набувати нових конкурентних переваг у готельному господарстві. Такий комплексний підхід забезпечує вищу чутливість залежної змінної до факторів конкурентоспроможності готельних господарств досліджуваних регіонів. Під час факторного аналізу конкурентоспроможності готельних господарств Закарпатської, Львівської,

Чернівецької та Івано-Франківської областей відбір соціально-економічних та інфраструктурних показників здійснювався за критеріями кон'юнктури ринку та рентабельності бізнесу (у таблицях К.1 – К.4 наведено нормовані дані показників, а перелік показників – у примітці Додатка К).

Вибір цих регіонів пов'язаний з їх привабливістю туристів до гірських регіонів України, а також своїм прикордонним розташуванням, тобто це ті регіони, до яких, у першу чергу, потрапляють іноземні туристи. Для підтвердження думки, щодо існування тісного зв'язку між економічними факторами та конкурентними перевагами готельного господарства у регіоні дослідимо його (на основі проведення кореляційного аналізу) між часткою ВРП і доходів населення (результуюча змінна) та соціально-економічними чи інфраструктурними факторами (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Дослідження сили зв'язку соціально-економічних показників функціонування готельного господарства й конкурентних переваг готелів Закарпатської області за 2010 – 2016 рр.(методом кореляційного аналізу)

	r	R²	t (3)	p	slope (Y)	slope (X)
Y X ₁	0,853733	0,728860	3,66615	0,014501	0,763934	0,853733
Y X ₂	0,561636	0,315435	1,51786	-0,594062	0,561636	0,189504
Y X ₃	-0,312007	0,097348	-0,73433	0,495722	0,911897	-0,312007
Y X ₄	0,800291	0,640465	2,98444	0,030643	0,848031	0,800291
Y X ₅	0,769624	-0,727150	-0,727150	0,528747	-2,36855	0,064068
Y X ₆	0,868548	0,900451	0,900451	0,810812	4,62912	0,005688
Y X ₇	0,605127	0,366179	1,69961	0,149953	0,613700	0,605127
Y X ₈	0,820604	0,673392	3,21074	0,023709	0,784737	0,820604
Y X ₉	0,868263	0,753880	3,91348	0,011256	0,734381	0,868263
Y X ₁₀	0,718616	0,516409	2,31069	0,068848	0,812621	0,718616

Закінчення табл. 2.13

Y	0,919865	0,846151	5,24400	0,003343	0,768197	0,919865
X ₁₁						
Y	-0,886069	0,785119	-4,27418	0,007907	0,856719	-0,886069
X ₁₂						
Y	-0,958251	0,918246	-7,49393	0,000669	-0,838481	-0,958251
X ₁₃						
Y	-0,936175	0,876423	-5,95489	0,001910	-0,782893	-0,936175
X ₁₄						
Y	0,858939	0,737777	3,75070	0,013284	-0,494723	0,858939
X ₁₅						
Y	-0,138828	0,019273	-0,31346	0,766583	0,861503	-0,138828
X ₁₆						
Y	0,124802	0,015575	0,28126	0,789776	0,963410	0,124802
X ₁₇						
Y	0,959158	0,919984	7,58207	0,000633	-0,044289	0,959158
X ₁₈						
Y	-0,834126	0,695765	-3,38152	0,019642	0,936980	-0,834126
X ₁₉						
Y	0,969245	0,939435	8,80660	0,000313	0,704404	0,969245
X ₂₀						
Y	0,752021	0,565536	2,55116	0,051194	0,724956	0,752021
X ₂₁						
Y	0,924628	0,854937	5,42843	0,002875	0,776685	0,924628
X ₂₂						

Примітка: розрахунки здійснені автором у програмі Statistica 7 на основі даних, наведених у табл. К.1

Довідка: r – коефіцієнт кореляції; R^2 – коефіцієнт детермінації; t – критерій Ст'юдента; p - рівень значущості; slope - коефіцієнт нахилу.

Достовірність аналізу перевірено автором за допомоги показників стандартного відхилення, середньоквадратичного відхилення Constant Y та середньоквадратичного відхилення Constant X, t -критерію Ст'юдента (t), а щільність зв'язку – за допомогою коефіцієнта детермінації, що близький до одиниці. Методом побудови кореляційної матриці автором зроблена спроба виділити силу зв'язку між факторами (r_n), що мають вплив на досліджуване явище та їх характер.

Для добору незалежних показників було проведено ґрунтовний теоретичний якісний аналіз характеру взаємодії різних ознак, оскільки правильне застосування кореляційного методу потребує глибокого розуміння суті взаємозв'язків. З огляду на офіційні статистичні дані, було відібрано ті

індикатори конкурентоспроможності готельного господарства регіонів, у яких була відсутня мультиколінеарність з результуючою змінною. Оскільки мультиколінеарність призводить до зміщення оцінок параметрів моделі, через що неможливо зробити коректні висновки про результати взаємозв'язку залежної й незалежних змін. Зі збільшенням факторних ознак зростає похибка досліджень, тому було відібрано 22 незалежні змінні.

Результати кореляційного аналізу, а також показників достовірності та щільності зв'язку, економічних факторів впливу на функціонування готельних господарств досліджуваних регіонів (Львівської, Закарпатської, Чернівецької та Івано-Франківської областей) за 2010 – 2016 рр. подані в *Додатку Л*.

Дані для встановлення сили зв'язку між конкурентоспроможністю готельного господарства як результуючої змінної (Y) та доходів від наданих послуг готелями в Закарпатській області (X_1) та загальної вартості перебування всіх розміщених у готелях осіб протягом року (X_2) за 2010 – 2016 рр. як економічних факторів впливу подано у табл. 2.14.

Так, між доходами від наданих послуг готелями у Закарпатській області (X_1) та конкурентоспроможністю готельного господарства регіону (Y) існує прямий зв'язок, оскільки коефіцієнт кореляції r дорівнює 0,8206. Адже з підвищенням рівня дохідності готелів у Закарпатській області рівень конкурентоспроможності готелів може збільшуватись в значній пропорції. Це пояснюється фінансовою спроможністю готелів нарощувати свій капітал та спрямовувати його на розвиток свого бізнесу, виходом на інші ринки та поліпшення іміджу підприємства. За шкалою Чеддока між факторами наявний сильний зв'язок (оскільки $0,7 < r < 0,9$).

Таблиця 2.14

Економіко-математична модель конкурентних переваг готельного господарства Закарпатської області та економічних факторів впливу за 2010 – 2016 рр.

Рік	Нормовані дані		
	Y	X_1	X_2
2010	-0,796729655	-0,189005668	0,547576673
2011	-0,845407452	-0,393475437	0,725786612

Закінчення табл. 2.14

2012	-0,391159091	-0,910663675	0,761428599
2013	-1,03763248	-0,958774209	1,12497687
2014	1,25537013	0,544679972	-1,05392981
2015	0,594138625	1,93988545	-1,0532517
2016	1,22141992	-0,0326464336	-1,05258724
Коефіцієнт кореляції		0,82060440	0,95825147
Коефіцієнт детермінації		0,67339157	0,91824587
Скоригований коефіцієнт детермінації		0,60806989	0,90189505
Стандартизована похибка		0,62604	0,31322
F-критерій Фішера		10,309 >F _{табл.}	56,159 >F _{табл.}
Ступені свободи		1,5 при p=0,02371	1,5 при p=0,00067
t – критерій Ст'юдента, t(5)		-3,78466	-2,4562

Примітка: розрахунки здійснено автором у програмі Statistica 7 на основі даних таблиці К.1 та примітки додатка К

Отже, за умови збільшення коефіцієнта дохідності готельних господарств у регіоні на 1% рівень конкурентоспроможності збільшиться на 8,206%. На збільшення конкурентних переваг на 82,06% впливає обраний фактор, а на 17,94% – інші фактори. Модель конкурентних переваг (Y) зі змінами доходів готелів у регіоні (X₁) можна зобразити так:

$$Y = 0,0027 - 0,820604 * X_1 \quad (2.8)$$

Варто зауважити, на думку автора, тенденція формування конкурентних переваг готельного господарства у регіоні може мати і менш загрозливе значення, за умови, що уряд країни буде проводити активну політику фінансової допомоги стратегічно важливим об'єктам туристичного бізнесу.

Іншим фактором, що впливає на рівень конкурентоспроможності готельного господарства в Закарпатській області є загальна вартість перебування всіх розміщених у готелях осіб протягом року (X₂). Наголосимо, що між загальною вартістю перебування всіх розміщених у готелях осіб та рівнем конкурентоспроможності готельного господарства регіону існує прямий зв'язок (r=0,958). Адже висока вартість номера, а також висока якість наданих послуг, вимагає від готельних структур підвищення кваліфікації персоналу, набуття нових форм промоції та, відповідно, збільшення конкурентних переваг

досліджуваних об'єктів регіону. За шкалою Чеддока сила зв'язку між факторами є дуже сильною (оскільки $0,9 < r < 1$).

Модель конкурентних переваг готельного господарства у регіоні (Y) із змінами загальної вартості перебування розміщених у готелях осіб протягом року (X_2) можна зобразити таким чином:

$$Y = 0,118385 + 0,9583 * X_2 \quad (2.9)$$

Отже, за умови збільшення загальної вартості перебування всіх розміщених у готелях осіб протягом року в Закарпатській області на 1% рівень конкурентних переваг готельного бізнесу збільшиться на 9,583 %. На збільшення рівня конкурентоспроможності готельного господарства в регіоні на 95% впливає обраний фактор, а на решту 5% – інші фактори.

Для дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність готельного господарства (результуюча змінна) Чернівецької області за 2010 – 2016 рр. скористаємося кореляційно-регресійним аналізом (табл. 2.15). Факторами впливу виступають доходи від наданих послуг готелями у Чернівецькій області (X_1) та загальна вартість перебування всіх розміщених у готелях осіб протягом року (X_2) за 2010 – 2016 рр.

Таблиця 2.15

Економіко-математична модель конкурентних переваг готельного господарства Чернівецької області та факторів впливу за 2010 – 2016 рр.

Рік	Нормовані дані		
	Y	X_1	X_2
2010	-0,649525123	-1,0763614	0,547660363
2011	-0,346727126	-0,709403741	0,725814297
2012	-0,786547641	-0,415837613	0,761445084
2013	-1,19017087	-0,376206185	1,12487911
2014	0,872257504	0,0124779948	-1,05371396
2015	0,573176232	0,677222116	-1,05336024
2016	1,52753703	1,88810883	-1,05272465
Коефіцієнт кореляції		0,83385447	0,94600612
Коефіцієнт детермінації		0,69531328	0,89492757
Скоригований коефіцієнт детермінації		0,63437593	0,87391309
Стандартизована похибка		0,60467	0,35509

Закінчення табл. 2.15

F-критерій Фішера	11,410 >F _{табл.}	42,586 >F _{табл.}
Ступені свободи	1,5 при p=0,01972	1,5 при p=0,00126
t – критерій Ст'юдента, t(5)	-2,1790	4,0741

Примітка: розрахунки здійснено автором у програмі Statistica 7 на основі даних, наведених у табл. К.3 додатка К

Фактор доходів від наданих послуг готелями в Чернівецькій області (X_1) чинить прямий вплив на конкурентоспроможність готельного господарства регіону (Y) із мірою зв'язку, що характеризується за шкалою Чеддока як сильний зв'язок.

Коефіцієнт кореляції (r) дорівнює 0,8338. Так, за умови збільшення коефіцієнта дохідності готельних господарств у регіоні на 1% рівень конкурентоспроможності збільшиться на 8,338%.

На збільшення конкурентних переваг на 83,38% впливає обраний фактор, а на 16,62% – інші фактори. Модель конкурентних переваг (Y) зі змінами доходів готелів у регіоні (X_1) можна зобразити за допомоги формули 2.10:

$$Y = 0,228542 + 0,8339 * X_1 \quad (2.10)$$

Варто зауважити, на думку автора, несприятливий стан функціонування готельного господарства в регіоні провокує зменшення рівня туристичної привабливості Чернівецької області. Тут важливо правильно побудувати стратегічну модель нівелювання негативного впливу інфраструктурних показників, сила впливу яких на даний момент є висока.

Іншим чинником впливу на рівень конкурентоспроможності готельного господарства Чернівецької області є загальна вартість перебування всіх розміщених у готелях осіб протягом року (X_2). Зауважимо, що між загальною вартістю перебування, розміщених у готелях і рівнем конкурентоспроможності готельного господарства регіону існує прямий зв'язок ($r=0,9460$).

За шкалою Чеддока сила зв'язку між факторами є дуже сильною (оскільки $0,9 < r < 1$). Модель конкурентних переваг готельного господарства

Чернівецької області (Y) і загальної вартості перебування всіх розміщених у готелях осіб протягом року (X_2) можна зобразити таким чином (формула 2.11):

$$Y = 0,1342 + 0,9460 * X_2 \quad (2.11)$$

З метою більш комплексного факторного аналізу конкурентних переваг готельного господарства у Закарпатській області пропонуємо порівняти незалежну ознаку (конкурентні переваги) та залежні фактори (соціально-економічні причини). Серед сукупності незалежних факторів були відібрані ті, у яких відсутній мультиколінеарний зв'язок, а коефіцієнти парної кореляції із залежною ознакою (Y) були вищі за 0,6 (табл. 2.16).

Варто наголосити, що серед представлених інфраструктурних показників найбільший вплив на рівень конкурентних переваг готельного господарства у Закарпатській області має фактор місткість готелю ($r=0,9592$). І це закономірно, оскільки однією із суттєвих конкурентних переваг готелю є завантаженість клієнтами, яка залежить від місткості об'єкта. Кореляційний зв'язок є прямий і з такими чинниками, як доходи від реалізації путівок та номерів готелями (коефіцієнти кореляції дорівнюють відповідно 0,92463 та 0,7520). Сила зв'язку ($p>0,05$) дуже висока й має обернений характер щодо такого фактора як середньооблікова кількість працівників ($r=-0,8341$).

Порівняльний кореляційний аналіз Львівської та Закарпатської областей дав змогу побудувати модель конкурентних переваг на основі факторів впливу. Так, якщо для Закарпатської області чинник доходів від реалізації путівок готелями має високий вплив на результуючу зміну, то для Львівської області цей фактор повністю нівелюється. Це можна пояснити більшою туристичною привабливістю Львова, порівняно з іншими обласними центрами Західної України. Тому кількість туристів у Львівській області не корелює з кількістю проданих путівок та отриманими від цього доходами.

Таблиця 2.16

Соціально-економічний аналіз конкурентних переваг готельного господарства
Закарпатської та Львівської областей (2010 – 2016 рр.)

Закарпатська область	Рік/Кореляція	Конкурентні переваги		Місткість готелів, місця		Темпи приросту		Середньооблікова кількість працівників, особи		Темпи приросту		Доходи від реалізації путівок готелями, тис. грн.		Темпи приросту		Доходи від продажу номерів у готелях, тис. грн.		Темпи приросту		
		ланц.	баз.	ланц.	баз.	ланц.	баз.	ланц.	баз.	ланц.	баз.	ланц.	баз.	ланц.	баз.	ланц.	баз.	ланц.	баз.	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14						
	2010	0,96676	2930	1,000	1,000	923	1,000	1,000	490	1,000	1,000	36642	1,000	1,000						
	2011	0,96350	3256	1,111	1,111	932	1,010	1,010	505	1,031	1,031	37390	1,020	1,020						
	2012	0,99396	3582	1,100	1,222	951	1,020	1,030	510	1,009	1,040	37764	1,010	1,031						
	2013	0,95060	3653	1,020	1,247	960	1,010	1,041	520	1,020	1,061	37840	1,002	1,033						
	2014	1,10440	6178	1,691	2,108	872	0,908	0,945	4 667	8,972	9,519	44065	1,165	1,203						
	2015	1,06005	6025	0,975	2,056	810	0,929	0,878	1 718	0,368	3,504	59326	1,346	1,619						
	2016	1,10212	6785	1,126	2,315	737	0,910	0,799	3 303	1,923	6,737	77577	1,308	2,117						
Кореляція ($p \geq 0,05$)			0,9592			-0,834			0,92463			0,7520								
1	Львівська область	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14						
	2010	0,99028	2238	1,000	1,000	218	1	1	51	1	1	231574	1	1						
	2011	1,06696	2487	1,111	1,111	222	1,020408	1,020408	53	1,030928	1,030928	236300	1,020408	1,020408						
	2012	1,10888	2736	1,100	1,222	226	1,02	1,040816	53	1,009	1,040206	238663	1,01	1,030612						
	2013	1,07772	2790	1,020	1,247	229	1,01	1,051224	54	1,02	1,06101	239140	1,002	1,032673						
	2014	1,21768	3537	1,268	1,580	346	1,51287	1,590366	26 143	480,1811	509,4771	298053	1,246352	1,287074						
	2015	1,29773	4196	1,186	1,875	402	1,16185	1,847766	52 531	2,009383	1023,735	511950	1,717649	2,210742						
	2016	1,44089	4545	1,083	2,031	382	0,950249	1,755837	1 334	0,025387	25,98952	665329	1,299596	2,873072						
Кореляція ($p \geq 0,05$)			0,9830			0,9113			0,4242			0,9449								

Примітка: розраховано автором на основі даних табл. К1 та табл. К.2 додатка К

Фактори у регресійній моделі є як стимуляторами (операційні витрати у готелях (X_1), кількість ночівель проведених приїжджими у готелях (X_2), індекси споживчих цін на товари та послуги за регіонами (ресторани та готелі) (X_3)), так і дестимуляторами (фактичні витрати на один день перебування в середньому за рік (X_4)). Результати дослідження якості та достовірності побудованої множинної лінійної регресії подано в табл. 2.17.

Результати факторного аналізу підтверджують, що рівень конкурентних переваг готельного господарства в регіоні корелює із фінансовими чинниками кон'юнктури туристичного ринку, а також чинниками формування рівня задоволеності клієнтів. Найменший вплив на результуючу змінну мають фактичні витрати на один день перебування в середньому за рік (стандартизований регресійний коефіцієнт дорівнює -0,0600).

На нашу думку, це зумовлено тим, що споживачі послуг орієнтуються на вартість номера і на якість наданих послуг. Оскільки максимальна вартість у номерному фонді готельного господарства спричиняє вищі затрати на його утримання.

Рівняння множинної регресійної моделі конкурентних переваг готельного господарства Закарпатської області (Y) представлено за допомоги формули (2.12).

$$Y = 1,8290 * X_1 + 0,6283 * X_2 + 0,3297 * X_3 - 0,0600 * X_4 \quad (2.12)$$

Спрогнозуємо рівень конкурентних переваг готельного господарства в регіоні за відповідними значеннями регресорів (X_1, X_2, X_3, X_4), а також визначимо інтервал надійності. Задля побудови прогнозу задаємо відповідні значення показників-стимуляторів та показників-дестимуляторів. Зауважимо, що передбачуване значення для досліджуваного Y становить 1,3743. З імовірністю 95 % справжній рівень конкурентоспроможності готельного господарства Закарпатської області повинен перебувати в межах $1,3401 < K < 1,3931$ (прогноз здійснено в програмі Statistica 7 із пропонованими автором значеннями досліджуваних регресорів).

Таблиця 2.17

Результати множинної регресійної моделі конкурентних переваг готельного господарства Закарпатської області та факторів впливу

Фактори	Параметри рівняння регресії				
	Нормовані регресійні коефіцієнти	Стандартизована похибка	t – критерій Ст'юдента, t(3)	Рівень значущості	
Вільний член		0,0303		1,00	
Операційні витрати в готелях, тис. грн (X_1)	1,8290	0,1378	13,2768	0,0056	
Кількість ночівель, проведених приїжджими в готелях, одиниць (X_2)	0,6283	0,0866	7,25549	0,0185	
Індекси споживчих цін на товари та послуги за регіонами (ресторани та готелі), % (X_3)	0,3297	0,0938	3,51575	0,0723	
Фактичні витрати на один день перебування в середньому за рік, грн (X_4)	-0,0600	0,0589	-1,01871	0,4155	
Регресійний аналіз					
Коефіцієнт множинної кореляції		0,99893006			
Коефіцієнт детермінації		0,99786127			
Скоригований коефіцієнт детермінації		0,99358381			
F-критерій Фішера		233,28 > F _{табл.}			
Ступені свободи		4,2 при p=0,00427			
Стандартна похибка оцінки		0,08010			
Кореляційний аналіз					
Фактори	Коефіцієнт кореляції	Коефіцієнти напівкореляції	Рівень значущості	t - критерій Ст'юдента, t(3)	Коефіцієнт нахилу (Y)
Операційні витрати у готелях, тис. грн (X_1)	0,994375	0,43417	0,05635	13,2768	0,0056
Кількість ночівель, проведених приїжджими у готелях, одиниць (X_2)	0,981529	0,23726	0,14258	7,25549	0,0185
Індекси споживчих цін на товари та послуги за регіонами (ресторани та готелі), % (X_3)	0,927755	0,11497	0,12158	3,51575	0,0722
Фактичні витрати на один день перебування в середньому за рік, грн (X_4)	0,994375	0,43417	0,05635	13,2768	0,0056

Примітка: розрахунки здійснено автором у програмі Statistica 7 на основі даних табл. К.1 додатка К

Проведемо порівняльний аналіз рівня конкурентних переваг Закарпатської та Івано-Франківської областей. Для цього побудуємо модель рівня конкурентоспроможності готельного господарства Івано-Франківської області за допомогою описаної вище методики.

Аналогічно визначаємо фактори стимулятори (місткість готелів, місць (X_1), середньооблікову кількість штатних працівників у готелях, осіб (X_2), кількість готелів, одиниць (X_3), індекси споживчих цін на товари та послуги за регіонами (ресторани та готелі) % (X_4)) та дестимуляторами (операційні витрати у готелях, тис. грн (X_5)).

Результати дослідження якості та достовірності побудованої множинної лінійної регресії подано в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Результати множинної регресійної моделі конкурентних переваг готельного господарства Івано-Франківської області та факторів впливу

Фактори	Параметри рівняння регресії			
	Нормовані регресійні коефіцієнти	Стандартизована похибка	t – критерій Ст'юдента, t(3)	Рівень значущості
Вільний член		0,00063		1,0000
Місткість готелів, місць (X_1)	0,481466	0,00504	95,5591	0,0067
Середньооблікова кількість штатних працівників у готелях, осіб (X_2)	0,265497	0,00235	113,0456	0,0056
Кількість готелів, одиниць (X_3)	0,133634	0,00246	54,3333	0,0117
Індекси споживчих цін на товари та послуги за регіонами (ресторани та готелі), % (X_4)	0,549443	0,00401	136,9683	0,0046
Операційні витрати у готелях, тис. грн (X_5)	-0,382605	0,00483	-79,2924	0,0080
Регресійний аналіз				
Коефіцієнт множинної кореляції	0,99999977			
Коефіцієнт детермінації	0,99999954			
Скоригований коефіцієнт детермінації	0,99999722			
F-критерій Фішера	431,48 > F _{табл.}			
Ступені свободи	5,1 при p=0,00116			
Стандартна похибка оцінки	0,00167			

Закінчення табл. 2.18

Кореляційний аналіз					
Фактори	Коефіцієнт кореляції	Коефіцієнти напівкореляції	Рівень значущості	t - критерій Ст'юдента, t(1)	Коефіцієнт нахилу (У)
Місткість готелів, місць (X_1)	0,999945	0,06507	0,01826	95,5591	0,0067
Середньооблікова кількість штатних працівників у готелях, осіб (X_2)	0,999961	0,07697	0,08405	113,046	0,0056
Кількість готелів, одиниць (X_3)	0,999831	0,03700	0,07664	54,3333	0,0117
Індекси споживчих цін на товари та послуги за регіонами (ресторани та готелі), % (X_4)	0,999973	0,09326	0,02881	136,968	0,0046
Операційні витрати у готелях, тис. грн (X_5)	-0,999920	-0,0540	0,01991	-79,2924	0,0080

Примітка: розрахунки здійснено автором у програмі Statistica 7 на основі даних табл. К4 додатка К

Спрогнозуємо рівень конкурентних переваг готельного господарства в регіоні за відповідними значеннями регресорів (X_1 , X_2 , X_3 , X_4), а також визначимо інтервал надійності. Задля побудови прогнозу задаємо відповідні значення показників-стимуляторів та показників-дестимуляторів.

Передбачуване значення рівня конкурентних переваг готельного бізнесу Івано-Франківської області становить 1,4621. З імовірністю 95 % справжній рівень конкурентоспроможності готельного господарства Івано-Франківської області повинен перебувати в межах $1,4501 < K < 1,6218$. Прогноз здійснений у програмі Statistica 7 із пропонуваними автором значеннями досліджуваних регресорів.

За результатами дослідження можна стверджувати, що рівень конкурентних переваг Івано-Франківської області вищий за відповідний рівень Закарпатської області. Така ситуація є закономірною, оскільки Івано-Франківська область славиться міжнародним гірськолижним курортом, інфраструктура якого передбачає готелі високого рівня, кількість яких значно перевищує кількість готелів у Закарпатській області.

Для побудови моделі конкурентних переваг готельного господарства

регіонів у формі інтегрального індексу необхідно визначити спочатку показники, які характеризують рівень конкурентоспроможності готельного бізнесу в кожному регіоні. З усієї сукупності факторів та індикаторів пропонуємо використати такі чотири групи:

1. Інфраструктурні показники:

- | | |
|---|-----------------|
| 1.1. Кількість готелів (юр. ос.), одиниці. | X ₁₁ |
| 1.2. Кількість розміщених осіб у готелях (юр. ос.), особи. | X ₁₂ |
| 1.3. Місткість готелів (юр. ос.), місця. | X ₁₃ |
| 1.4. Середньооблікова кількість штатних працівників у готелях (юр. ос.), особи. | X ₁₄ |

2. Показники дохідності:

- | | |
|---|-----------------|
| 2.1. Індекси споживчих цін на товари та послуги за регіонами (ресторани та готелі), % | X ₂₁ |
| 2.2. Доходи від наданих послуг готелями (юр. ос.), тис. грн | X ₂₂ |
| 2.3. Доходи від продажу номерів у готелях (юр. ос.), тис. грн | X ₂₃ |
| 2.4. Доходи від реалізації путівок готелями (юр. ос.), тис. грн | X ₂₄ |

3. Показники витрат:

- | | |
|---|-----------------|
| 3.1. Операційні витрати у готелях (юр. ос.), тис. грн | X ₃₁ |
| 3.2. Інші витрати у готелях (юр. ос.), тис. грн | X ₃₂ |
| 3.3. Фактичні витрати на один день перебування в середньому за рік (юр. ос.), грн | X ₃₃ |
| 3.4. Матеріальні витрати у готелях (юр. ос.), тис. грн | X ₃₄ |
| 3.5. Витрати на оплату праці у готелях (юр. ос.), тис. грн | X ₃₅ |
| 3.6. Витрати, пов'язані з відрахуванням на соціальні заходи в готелях (юр. ос.), тис. грн | X ₃₆ |

4. Внутрішньоорганізаційні показники:

- | | |
|--|-----------------|
| 4.1. Тривалість перебування приїжджих (кількість ночівель, проведених приїжджими) у готелях (юр. ос.), одиниці | X ₄₁ |
| 4.2. Загальна вартість перебування всіх розміщених у готелях осіб протягом року (юр.ос.), тис. грн | X ₄₂ |
| 4.3. Обслуговано приїжджих у готелях (юр. ос.), особи | X ₄₃ |

- 4.4. Обслуговано іноземців у готелях (юр. ос.), особи X₄₄
- 4.5. Обслуговано дітей віком до 17 років у готелях (юр. ос.),
особи X₄₅

Для формування індексу брались до уваги показники (табл. 2.19), що корелюють між собою й впливають на рівень конкурентоспроможності готельного господарства в Закарпатській області. Після зведення даних для кожної з чотирьох груп показників розраховуємо багатомірну середню величину (\bar{z}_{il}) за кожний рік досліджуваного періоду. Дані розрахунків наведено в табл. 2.20.

При розрахунку багатомірної середньої величини важливо враховувати те, що деякі показники по-різному впливають на інтегральний показник конкурентоспроможності. Показники інфраструктури та дохідності мають позитивний вплив на рівень формування конкурентних переваг (показники стимулятори). А показники всіх видів витрат та деякі внутрішньоорганізаційні фактори негативно впливають на загальний рівень конкурентоспроможності готельного господарства (показники дестимулятори).

Для побудови коректного індексу конкурентоспроможності готельного господарства в регіоні необхідно оцінити значущість кожної групи показників. Задля цього розраховуємо значення їх ваги в агрегованому індексі методом матриці парних кореляцій.

Так, результати розрахунків показали, що найменшу вагу серед груп показників мають інфраструктурні показники; вага становить 15,09%. А вага інших груп показників, а саме дохідності, витрат та внутрішньоорганізаційні показники є співставними і становлять відповідно 29,46%, 26,93% та 28,52%.

Варто наголосити, що коефіцієнти парної кореляції як статистичні величини оцінені нами на ймовірність за допомогою t -критерію Ст'юдента. Розраховані значення порівнюються з табличними при $df = n-2$ ступенях вільності та при $t_r > t_{табл}$ роблять висновок про надійність обчислених коефіцієнтів кореляції і про те, що похибка коефіцієнтів перебуває у допустимих межах.

Система показників конкурентних переваг готельного господарства Закарпатської області у 2010 – 2016 рр.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Інфраструктурні показники							
Кількість готелів, одиниць	33,04	38,00	39,90	40,30	49,00	47,00	45,00
Кількість розміщених осіб в готелях, осіб	77640,87	89287,00	93751,35	94688,86	71762,00	75749,00	96547,00
Місткість готелів, місце	3312	3680	3919	4115	3982	3441	3873
Середньооблікова кількість штатних працівників у готелях, осіб	923	932	951	960	872	810	737
Показники дохідності							
Індекси споживчих цін на товари та послуги за регіонами (ресторани та готелі), %	107,60	105,90	101,60	101,20	113,70	125,30	108,90
Доходи від наданих послуг готелями, тис. грн	44422	49357	53306	53839	65607	80134	101222
Доходи від продажу номерів у готелях, тис. грн	36642	37390	37764	37840	44065	59326	77577
Доходи від реалізації путівок готелями, тис. грн	490	505	510	520	4667	1718	3303
Показники витрат							
Операційні витрати у готелях, тис. грн	49497,3	54997	59396,76	59990,73	62040,3	79222,4	103474,80
Інші витрати у готелях, тис. грн	1548,99	1721,10	1858,79	1877,38	479,00	436,00	906,00
Фактичні витрати на один день перебування за рік, грн	188,73	209,70	213,89	256,67	350,90	440,26	479,78
Матеріальні витрати в готелях, тис. грн	17760,82	18695,60	19069,51	19260,21	20141,70	25924,20	42145,80
Витрати на оплату праці в готелях, тис. грн	11618,91	12909,90	1342,63	1356,06	15592,20	17088,50	19309,70
Витрати, пов'язані з відрахуванням на соціальні заходи в готелях, тис. грн	4021,11	4467,90	4557,26	4648,40	5444,80	5425,90	3938,80
Внутрішньоорганізаційні показники							
Кількість ночівель, проведених приїжджими у готелях, одиниць	246576	246823	251759	226583	197078	201757	225326
Річна вартість перебування всіх розміщених у готелях осіб, тис. грн	46541174	51712416	52746664	63295997	69148	88825	108106
Обслуговано приїжджих у готелях, осіб	80358,30	89287,00	90179,87	91081,67	71762,00	75749,00	96547,00
Обслуговано іноземців у готелях, осіб	19656	20057	20258	20440	6797	5359	17794
Обслуговано дітей віком до 17 років у готелях, осіб	6114	6239	6301	6427	8292	7111	7791

Таблиця 2.20

Дані багатомірних середніх величин показників конкурентних переваг
Закарпатської області за 2010 – 2016 рр.

Інфраструктурні показники							
X ₁₁	0,674357	0,77551	0,814286	0,822429	1	0,959184	0,918367
X ₁₂	0,804177	0,924803	0,971044	0,980754	0,743286	0,784582	1
X ₁₃	0,804829	0,894254	0,952381	1	0,967642	0,836176	0,941154
X ₁₄	0,960978	0,970685	0,990099	1	0,908195	0,843621	0,767591
Показники доходності							
X ₂₁	0,858739	0,845172	0,810854	0,807662	0,907422	1	0,869114
X ₂₂	0,438855	0,487617	0,526626	0,531892	0,648148	0,791671	1
X ₂₃	0,472337	0,481977	0,486796	0,48777	0,568023	0,764735	1
X ₂₄	0,105048	0,108297	0,109272	0,111457	1	0,368068	0,707701
Показники витрат							
X ₃₁	0,478351	0,531501	0,574022	0,579762	0,599569	0,76562	1
X ₃₂	0,833333	0,925926	1	1,01	0,257695	0,234561	0,487414
X ₃₃	0,39337	0,437078	0,44582	0,534984	0,731382	0,917631	1
X ₃₄	0,421414	0,443593	0,452465	0,45699	0,477905	0,615108	1
X ₃₅	0,601714	0,668571	0,069531	0,070227	0,80748	0,88497	1
X ₃₆	0,738523	0,820581	0,836993	0,853733	1	0,996529	0,723406
Внутрішньоорганізаційні показники							
X ₄₁	0,979413	0,980392	1	0,9	0,782804	0,801389	0,895007
X ₄₂	0,735294	0,816993	0,833333	1	0,001092	0,001403	0,001708
X ₄₃	0,832323	0,924803	0,934051	0,943392	0,743286	0,784582	1
X ₄₄	0,961642	0,981268	0,99108	1	0,332536	0,262183	0,870553
X ₄₅	0,78478	0,800796	0,808804	0,82498	1,064305	0,91272	1

Довідка: z_{ij} – стандартизоване значення j -го показника в i -му інтервалі часу ($j = \overline{1, m}$; $i = \overline{1, n}$).

Методом зважування індексів багатомірних середніх величин за 2010 – 2016 рр. ми одержали модель конкурентних переваг готельного господарства Закарпатської області (інтегральний індекс), що відображає відсоткову зміну рівня конкурентоспроможності готелів регіону (рис. 2.20).

При цьому варто зауважити, що відповідно до запропонованої автором методики базисного значення (100%) набув рівень конкурентоспроможності у 2010 р.

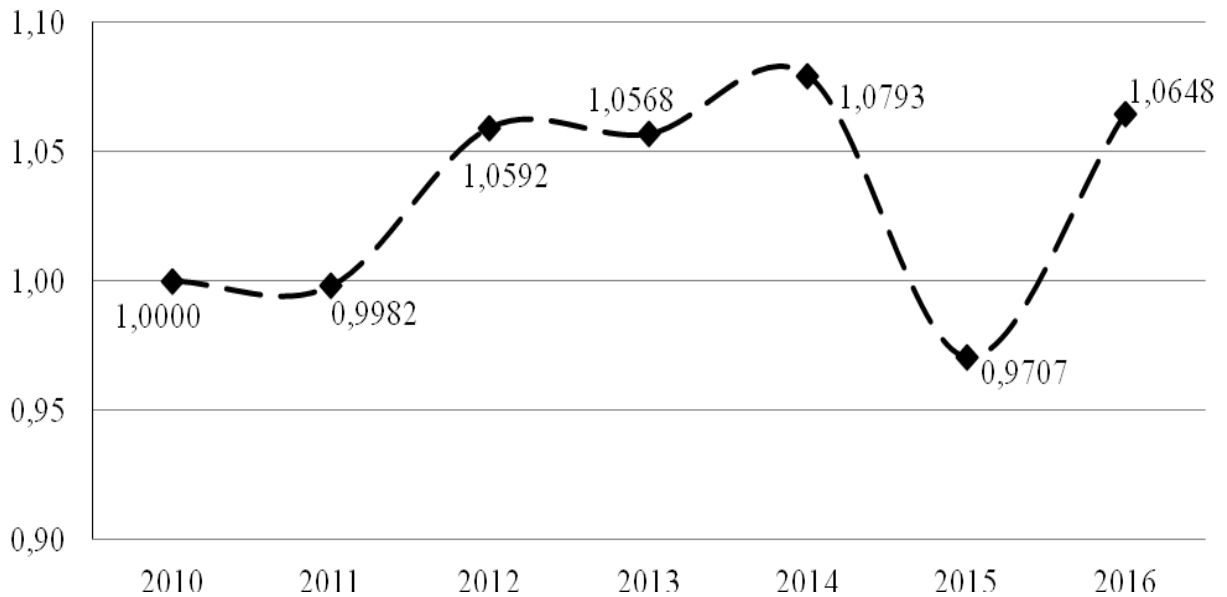


Рис. 2.20. Динаміка інтегрального індексу конкурентних переваг готельного господарства Закарпатської області за 2010 – 2016 рр.

Примітка: побудовано автором на основі даних табл. 2.19 та табл. 2.20

Протягом досліджуваного періоду рівень конкурентоспроможності готелів регіону був нижчим від базисного у 2015 р., коли й спостерігається мінімальне значення інтегрального індексу, що становив 0,9707. Зокрема, у цей період спостерігається різкий спад рівня конкурентоспроможності готелів у регіоні. Така тенденція зумовлена поглибленням соціально-економічної нестабільності країни.

Спад рівня вітчизняного виробництва, зайнятості працездатного населення та високий рівень безробіття вплинули на рівень життя населення, а водночас і на всі сфери бізнесу. Однак уже у 2016 р. спостерігається значне зростання темпу інтегрального індексу, який досягнув позначки 1,0648. Це зумовлено більшою активністю населення, збільшенням мінімальної заробітної плати, а, відповідно, і збільшенням усіх соціальних стандартів. Порівняльне значення результуючого індексу конкурентних переваг готельного господарства Закарпатської області з розрахованим значенням моделі інтегрального індексу зображено на рис. 2.21.

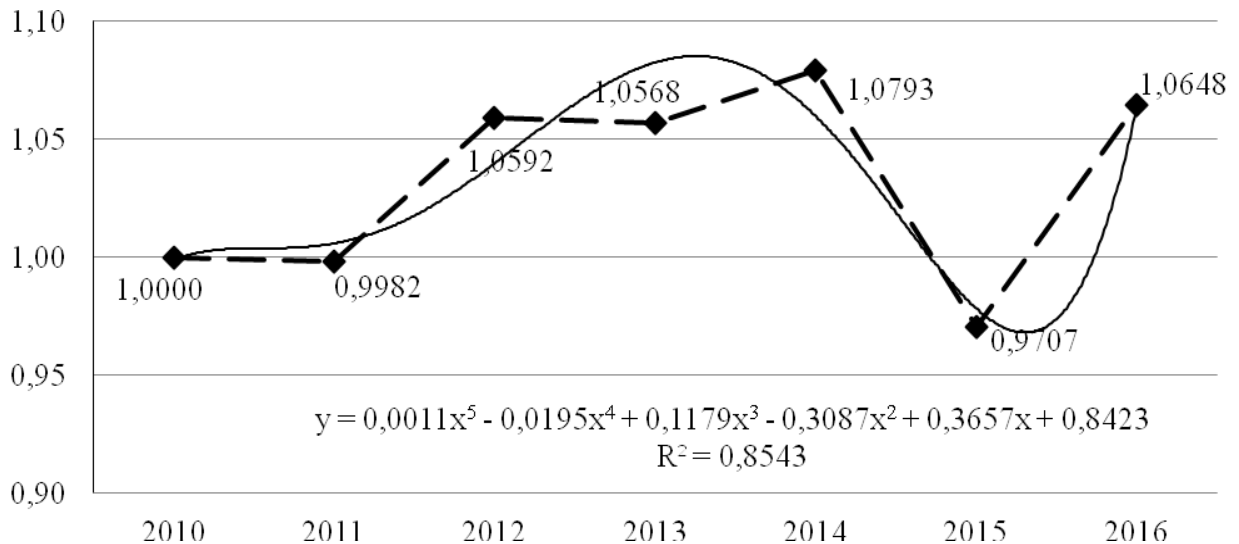


Рис. 2.21. Порівняння значень результуючого індексу з розрахованим значенням індексу конкурентних переваг готельного господарства Закарпатської області

Запропонована нами методика розрахунку інтегрального індексу конкурентних переваг готельного господарства дає змогу сумарно оцінити та одержати обґрунтовану кількісну і якісну оцінку конкурентоспроможності бізнесу з урахуванням показників-дестимуляторів та показників-стимуляторів. Такий алгоритм побудови моделі конкурентних переваг дозволяє оцінити рівень якості наданих послуг у сфері гостинності в динаміці та здійснити компаративний аналіз за регіонами України. Результуючі значення індексу можуть бути першоджерелом визначення пріоритетних проблем та резервів розвитку туристичної індустрії регіонів.

Висновки до Розділу 2

1. Відображено ретроспективу та сучасний стан готельної сфери в регіонах України та головні тенденції її розвитку. Аналіз ефективності готельного господарства було побудовано на дослідженні таких основних статистичних даних та показників діяльності готелів, як: кількість підприємств готельного господарства; номерний фонд та житлова площа номерів готелів; кількість

обслуговуючого персоналу; коефіцієнт використання місткості (коефіцієнт завантаження, наповненості, заповнюваності) готелів; кількість обслугованих гостей, у тому числі й іноземців; обороти від діяльності готелів (прибутки та витрати), динаміка середньомісячної заробітної плати тощо. Позитивним є те, що підприємства готельного господарства поступово перебудовувались з метою збільшення площі номерів, поліпшення їх планування, створення більш зручних та комфортних умов для проживання й розширення переліку сервісних послуг.

2. Визначено, що важливим показником, який свідчить про роботу готелів у регіонах, є кількість прийнятих ними гостей. Аналіз динаміки кількості обслугованих осіб закладами розміщення протягом 2010 – 2016 рр. виявив такі тенденції: Україну відвідало понад 129,0 млн іноземних громадян, максимально у 2013 р. – 24,7 млн осіб. У 2016 р., враховуючи об'єктивні причини, кількість відвідин іноземців у порівнянні з 2013 р. скоротилася майже удвічі – до 13,6 млн осіб. Аналіз частки іноземних туристів регіону в Україні показав, що найбільше зростання частки іноземних громадян від загальної суми туристів іноземців в Україні припадає на Львівську (12,1%), Івано-Франківську (3%), Харківську (4,3%) області. Лідером у відвідуванні іноземцями є м. Київ, де у 2016 р. частка становила 53,3% від загальної кількості туристів-іноземців в Україні. Найпомітніше зниження частки іноземних туристів зафіксовано у Хмельницькій області (-1,2%).

3. З'ясовано, що основною проблемою готельного господарства в регіонах є неоптимізована структура готелів та аналогічних засобів розміщення. Так, у 2016 р. структура закладів готельного господарства загалом по Україні охоплювала: 1703 готелі, 139 мотелів, 40 хостелів, 14 кемпінгів, 90 гуртожитків для приїжджих, 548 туристичних баз та інших місць для тимчасового розміщення. Аналіз показав, що є такі регіони, в яких і сьогодні зовсім немає мотелів, хостелів, кемпінгів, гуртожитків для приїжджих, туристичних баз, гірських притулків, студентських літніх таборів та інших місць для тимчасового розміщення. Така ситуація вказує на те, що готельному господарству в багатьох регіонах ще є куди розвиватися. Особливо привабливим для туристів,

зокрема іноземців, є кемпінги, адже значна частина з них подорожує на автомобілях і їм важливі місця для авто. На сьогодні в Україні всього нараховується 14 кемпінгів, зокрема 6 – в Херсонській області, 3 – в Івано-Франківській та по одному у Волинській, Запорізькій, Миколаївській, Сумській та Черкаській областях. Усі інші 17 регіонів і м. Київ не мають кемпінгів. Особливо це важливо для столичного регіону та гірських регіонів з великим туристичним напливом (Закарпатська, Львівська та Чернівецька області).

4. Визначено, що за найбільшими обсягами надходжень від сплати туристичного збору до місцевих бюджетів у 2016 р. до ТОП-5 областей України увійшли: м. Київ – 34,7%, Львівська – 15,6%, Одеська – 13,6%, Івано-Франківська – 4,2%, Закарпатська – 4,1% області. Дещо схожа структура регіонів і за найбільшим зростанням обсягу туристичного збору до місцевих бюджетів у 2016 р., зокрема до ТОП-5: м. Київ – на 50,1%, Львівська – на 42,3%, Одеська – на 50,8%, Херсонська – на 75,7%, Івано-Франківська – на 45,3% області.

5. Здійснено економіко-статистичний аналіз чинників формування конкурентних переваг ефективності готельного господарства України у розрізі областей за статистичними показниками діяльності готелів: кількість підприємств готельного господарства; номерний фонд та житлова площа номерів готелів; кількість обслуговуючого персоналу; коефіцієнт використання місткості (коефіцієнт завантаження, наповненості, заповнюваності) готелів; кількість обслугованих гостей, у тому числі й іноземців; обороти від діяльності готелів (прибутки та витрати). Зокрема, у загальному економічна ефективність в готельному бізнесі для фізичних осіб-підприємців є вищою, ніж для юридичних осіб. Розрахунок показав, що найвища економічна ефективність серед юридичних осіб притаманна м. Києву (на 1 грн витрат припадає 1 грн 17 коп. доходу) та Івано-Франківській області (на 1 грн витрат припадає 1 грн 07 коп. доходу). В інших областях доходи від готельного бізнесу не в змозі покрити усі витрати. Найнижча економічна ефективність у 2016 р. серед юридичних осіб, які займаються готельними господарством, спостерігається у

Херсонській (на 1 грн витрат припадає лише 8 коп. доходу) та у Вінницькій області (на 1 грн витрат припадає лише 9 коп. доходу). Що стосується фізичних осіб-підприємців, зайнятих у готельному бізнесі, то для них найвища економічна ефективність у Донецькій області, де на 1 грн витрат припадає 6 грн 07 коп. доходу, в Чернівецькій області – на 1 грн витрат припадає 2 грн 55 коп. доходу та Кіровоградській області – на 1 грн витрат припадає 2 грн 52 коп. доходу. Найнижчий цей показник для Чернігівської області, де на 1 грн витрат припадає лише 1 грн 23 коп. доходу та Черкаської – на 1 грн витрат припадає 1 грн 28 коп. доходу.

6. Проведено оцінку концентрації та локалізації послуг колективних засобів розміщення в регіонах України у 2016 р., яка показала, що коефіцієнт локалізації більший за одиницю у Дніпропетровській, Запорізькій, Київській, Львівській, Миколаївській, Полтавській, Рівненській, Тернопільській, Хмельницькій областях і в м. Києві. Це означає, що ці області ефективніше використовували колективні засоби розміщення для надання послуг гостинності. Крім того, можна припустити, що в цих регіонах переважають засоби розміщення з більшим номерним фондом.

У всіх інших областях коефіцієнт локалізації менший за одиницю. Це означає, що у зазначених регіонах недостатньо використовується ресурсний потенціал колективних засобів розміщення, а також вищою у порівнянні з першою групою регіонів є конкуренція на ринку послуг з розміщення. До регіонів з коефіцієнтом локалізації, нижчим за одиницю, увійшли майже всі області, які спеціалізуються на послугах гостинності на морському узбережжі в літній період. Саме в цей період зростає активність населення в наданні послуг з розміщення за рахунок власного, у тому числі вторинного житла, що й обумовлює зростання конкуренції на ринку цих послуг. Значення коефіцієнта концентрації послуг колективних засобів розміщення у 2016 р. свідчить про достатньо рівномірний характер розподілу послуг з розміщення в регіонах України.

7. Здійснено інтегральну оцінку розвитку індустрії гостинності в

розрізі областей України за системою показників, які характеризують людський, культурний та природний потенціал розвитку індустрії гостинності, бізнес-середовище та інфраструктуру, ресурсний потенціал у сфері надання послуг індустрії гостинності. Розрахована автором інтегральна оцінка розвитку індустрії гостинності в частині показників бізнес-середовища та інфраструктури виявила, що до першої п'ятірки лідерів увійшли Львівська, Тернопільська, Волинська, Івано-Франківська й Хмельницька області. Найнижчий показник інтегральної оцінки в Херсонській області, на Луганщині та в Черкасах.

8. З'ясовано, що за показниками бізнес-середовища та інфраструктури Закарпатської області сильними сторонами у розвитку індустрії гостинності у порівнянні з іншими регіонами України є щільність автомобільних доріг з твердим покриттям та залізничних колій, а також рівень суспільної безпеки в регіоні за показником злочинності. Слабкими сторонами є порівняно низький розвиток сфери сервісу в колективних засобах розміщення, і загалом кількість суб'єктів туристичної діяльності в розрахунку на 10 000 населення має досить низьку оцінку.

9. Підтверджено взаємозв'язок між економічно-організаційними факторами та рівнем конкурентоспроможності готельного господарства регіонів (на прикладі Закарпатської, Львівської, Чернівецької та Івано-Франківської областей) на основі кореляційного аналізу. Результати аналізу доводять наявність тісного зв'язку між конкурентними перевагами готельного бізнесу регіонів та запропонованою системою індикаторів впливу. Це підтверджується розрахованими значеннями коефіцієнтів кореляції, які близькі до одиниці, та коефіцієнтів детермінації, що також близькі до одиниці та свідчать про достовірність результатів кореляційно-регресійного дослідження.

10. Факторний аналіз довів, що найбільший вплив на рівень формування конкурентних переваг готельного господарства досліджуваних регіонів мають такі показники, як доходи від наданих послуг готелями, операційні витрати у готелях та їх місткість. Так, стандартизовані регресійні коефіцієнти дорівнюють відповідно 0,773392, 0,846151 та 0,919984.

Результати аналізу підтверджують гіпотезу автора, що конкурентні переваги кожного регіону корелюють з економічними індикаторами, інфраструктурними та внутрішньоорганізаційними факторами впливу.

11. Положення та ідеї, викладені у Розділі 2 дисертаційної роботи, знайшли своє відображення у публікаціях автора (Лупич, 2016b; Лупич, 2016f; Погоріляк, 2013b; Погоріляк, 2014a; Погоріляк, 2015a; Погоріляк, 2014b; Лурч, 2015).

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА РЕГІОНУ

3.1. Готельний оператор як ефективна бізнес-модель розвитку готельного господарства регіону

Швидкі темпи розвитку готельного господарства приводять до потреби залучення у процесі управління готелями фахового готельного оператора. Під готельним оператором (ГО) слід розуміти управлінську компанію, яка здійснює централізоване управління незалежним готелем чи групою готелів з метою підвищення їх ефективності, прибутковості й конкурентоспроможності через надання кваліфікованих послуг з консультування, управління та координування діяльності готелів фахівцями компанії за обумовлену плату. У результаті такої взаємодії виникають синергетичні ефекти, а об'єднання підприємств готельного бізнесу в територіально-виробничі комплекси (з прив'язкою до конкретної території) дає мультиплікативний ефект.

Отже, пропонуємо розглядати можливість діяльності готельного оператора як на рівні регіону, так і на рівні країни в цілому. Зокрема, регіональний готельний оператор (РГО) – це управлінська компанія, яка здійснює централізоване управління як незалежним готелем, так і групою готелів, які одночасно й взаємодіють між собою, і конкурують у виробництві готельних послуг, а також взаємодіють з органами регіональної влади та суміжними з ними різноманітними інфраструктурними й підтримуючими організаціями, об'єднаними географічною близькістю, що в результаті приводить до синергетичного ефекту.

Як уже зазначалось в параграфі 1.3., розрізняють дві форми реалізації діяльності готельного оператора: універсальну та брендову.

У 1979 р. в США десять провідних компаній, які управляли

готельними об'єктами, мали договори на управління із 300 готелями, надаючи не лише ефективний менеджмент, а й розвинену торгову марку (бренд), через 8 років кількість таких компаній подвоїлася, а кількість готелів під їхнім управлінням зросла до 700. Окрім них, на ринку успішно працювали ще 65 незалежних управлінських компаній, які мали під своїм управлінням близько 1000 готельних об'єктів, не пропонуючи останнім франчайзингового пакету послуг. Якщо у 1979 р. у США налічувалося 10 брендів операторів (БО), то вже на початок 1987 р. таких було близько 20-ти.

Крім того, на території США також діяло 62 універсальних оператори, під керівництвом яких було 960 готельних об'єктів (готелів і мотелів). Тобто, всього на ринку існувало 82 готельних оператори, які мали під своїм управлінням 1660 готельних підприємств.

Сьогодні кількість готелів, які об'єднані для управління готельними операторами, стрімко зростає, а кількість незалежних готелів, відповідно, зменшується. Навіть у Європі, де переважають незалежні готелі, кількість підприємств готельного господарства, об'єднаних оператором, за останні роки зросла до 25 % від загальної кількості. Серед них найвідомішими є Accor, Kempinski, Sol Melia, Concorde, Dorint та ін (Karmin, 2013).

Готельний оператор володіє найновішими досягненнями у сфері менеджменту готельного бізнесу та ринку, які постійно вдосконалює, має високопрофесійні кадри. Однією з основних переваг такого співробітництва для власника готелю є доступ до узагальненого досвіду багатьох готелів та бази знань щодо функціонування ринку, а також високопрофесійне управління, результатом якого є економія часу та коштів власника готелю, оскільки оператор має налагоджену систему, яка працює як єдиний організм: від закупівлі необхідних товарів – до обслуговування гостей на відповідному рівні. У результаті цього зростає віддача від вкладених коштів та довіра інвесторів, що, у свою чергу, впливає на подальший процес припливу інвестицій у галузь.

До основних переваг, які цінують власники готелів в операторах, належать:

- досвід та надійність;
- якість підготовки та управління персоналом;
- володіння стратегіями підвищення прибутковості готелю тощо.

Через нестачу фахових менеджерів та невміння правильно організувати роботу готелів в Україні найбільш ефективним способом для поліпшення функціонування готельного господарства, на думку автора, нині є створення регіональних готельних операторів, які відіграватимуть важливу роль, зосереджуючи знання й досвід, у тому числі зарубіжних країн.

Готельний оператор спроможний швидше знайти внутрішній ресурс для освоєння нових управлінських технологій, може готувати і відправляти на стажування персонал, а також запрошувати на роботу фахівців з інших країн, що сприятиме професійному росту власного персоналу. Наприклад, для українських готелів французький оператор Асог самостійно підбирає персонал на ключові позиції генерального менеджера, директорів з продажів і маркетингу, директорів ресторанної служби, шеф-кухарів; весь керівний персонал готелів проходить регулярне підвищення кваліфікації в Академії Асог. Тим власникам, які не володіють усіма тонкощами готельного бізнесу, досить складно контролювати фінансові потоки готелю й оцінювати адекватність дій менеджерів, тому ще одним завданням оператора є контроль за роботою всіх підрозділів, котрі здійснюють фахівці більш високого класу. Також разом з оператором у сферу ефективного міжнародного маркетингу приходять і ноу-хау.

Як наслідок, готельний оператор з часом зможе ефективніше керувати готельними об'єктами, а також частину прибутків вкладати в удосконалення матеріально-технічного стану готелів. Оператор, знаючи ринок і потенційних гостей, маючи напрацьовані стандарти, може грамотно й оперативно скласти технічне завдання на проектування готелю, кошторис реконструкції, не витрачаючи додатковий час на пошук постачальників, складати прогноз

перспективи розвитку готельного закладу тощо.

Оскільки досвід роботи управлінських компаній є недостатньо відомим в Україні, розглянемо нормативно-правові особливості його діяльності, методiku створення й упровадження.

Індустрія гостинності України ще не має достатнього досвіду роботи та відповідних знань про діяльність готельних операторів, тоді як у світі це добре відома форма управління готельними об'єктами. З огляду на це, можна розглядати два варіанти розвитку подій на ринку готельних послуг: прихід відомих іноземних готельних операторів та появу власних управлінських компаній. (якщо «менеджер» перекладається за Класифікатором професій ДК 003:2010 зі змінами, внесеними до нього від 01.10.2015 р., як управитель, а не як управляючий, то правильнішою вважаємо дефініцію «управлінська компанія»). У цьому є свої переваги та недоліки.

Іноземні компанії володіють великим досвідом, але не знають особливостей вітчизняного ринку та й національна специфіка для них не є надто важливою, оскільки вони мають під управлінням готелі в багатьох країнах. Для підтримки свого іміджу та бренду компанії не охоче адаптують чи змінюють напрацьовані стандарти для потреб та специфіки українського ринку готельних послуг. Окрім цього, для їхнього приходу потрібна наявність серйозних об'єктів управління (крупних готелів), адже входження на новий ринок вимагає значних ресурсів, які не виправдовують участь у невеликому проекті. Отже потрібен час для того, щоб іноземні готельні оператори стали масово з'являтися в Україні, отримавши сприятливі умови входження на туристичний ринок.

На сьогодні в Україну увійшли дев'ять міжнародних готельних операторів зі своїми вже відомими брендами. Вони охопили практично всю країну та успішно працюють у сфері контрактного управління (проте деякі з них залишились на території окупованих Донецька та Криму) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Міжнародні готельні оператори на території України*

Оператор	Категорія	Номерний фонд	Територія впливу
2005 рік			
Rixos, PRYKARPATYA	5	769	м. Трускавець
Rezidor, Radisson Blu Kyiv	4	255	м. Київ
2006 рік			
Rezidor, Radisson SAS Resort Alushta*	4	63	м. Алушта
2007 рік			
Hyatt, Hyatt Regency Kiev	5	234	м. Київ
2009 рік			
IHG, InterContinental Kiev	5	272	м. Київ
Best Western International	3	106	м. Севастополь
2011 рік			
Accor, IBIS	3	212	м. Київ
Wyndham Hotel Group, Ramada Donetsk	3	165	м. Донецьк
Four Points by Sheraton, Starwood Hotel Group	4	164	м. Запоріжжя
2012 рік			
Rezidor, Radisson Blu Resort, Bukovel	4	252	Івано-Франківська обл.
Wyndham Hotel Group, Ramada Lviv	3	103	м. Львів
Wyndham Hotel Group, Ramada Encore Kiev	3	264	м. Київ
IHG, Holiday Inn Kiev	4	208	м. Київ
Park INN by Radisson Donetsk	4	171	м. Донецьк
Fairmont Raffles Hotels International, Fairmont Grand Hotel Kyiv	5	258	м. Київ
2013 рік			
Rezidor, Radisson Blu Hotel Kiev Podil	4	164	м. Київ

Джерело: побудовано за (Бурак, 2013).

Сучасні тенденції розвитку готельного господарства: демократичність, прозорість та відкритість світу дають чимало можливостей для розвитку готельного бізнесу в Україні. Зокрема, вигідне географічне розташування, мальовничі природні комплекси, історична спадщина, багата культура та неповторний національний колорит – дуже привабливі для туризму, у тому числі іноземного. Відповідно, уніфікований, стандартний сервіс іноземного

оператора в готелях, до якого гості звикли вдома й хотіли би бачити повсюди, не сприятиме повному вивченню самотності країни.

Тому саме національні готельні оператори повинні поєднати сучасні технології, якість обслуговування, відповідні технічні стандарти з національними особливостями. Певні переваги, які буде мати в Україні оператор, стосуються не лише іноземних гостей, а й вітчизняних: врахування бажань і потреб співвітчизників, розуміння їх ментальності та вподобань сприятиме більш ефективній діяльності самого оператора. Окрім того, національні готельні оператори, знаючи місцеві умови та ситуацію на ринку краще за іноземного оператора, можуть суттєво знизити операційні витрати готелю (відношення критичної маси до ефективності роботи закладу), коли йде мова про витрати на реконструкцію та експлуатацію.

У туристичному бізнесі широко відомі компанії, що спеціалізуються на наданні управлінських послуг готелям. Такі компанії, не маючи готелів у своїй власності, надають послуги власних менеджерів, які включаються у штат готельних працівників. Найбільші управлінські компанії зосереджені у США, але їхня діяльність завдяки високій ефективності та глобальним процесам набула поширення у всьому світі, зробивши їх своєрідними транснаціональними компаніями в індустрії гостинності. Найбільш вагомою розробкою в готельному бізнесі протягом першої половини минулого століття був розподіл менеджменту та права на власність унаслідок росту професійного рівня управління. Сьогодні найбільш потужні готельні корпорації управляються менеджерами, які не мають жодної або мають незначну частку власності в компаніях, де вони працюють. Вимоги сьогодення змушують шукати шляхи удосконалення корпоративних готельних договорів на управління. Відповідно до нової концепції, готельний оператор розглядається не як суб'єкт перерозподілу капіталу, а як генератор та постачальник послуг з управління в найбільш широкому розумінні цього слова. Нова концепція доповнює, але не спростовує традиційні економічні функції управління готелем.

На сьогодні підтверджена важливість нової функції «продаж послуг з управління» в порівнянні з традиційними функціями мобілізації капіталу та його розподілу, які залежать від рівня розвитку фірми та від сформованості ринку. Окрім того, багато питань стосується взаємовідносин українських готелів та управлінських компаній, які будуть працювати та працюють за договором на управління (Management Service Agreement).

Контракт на управління, іншими словами, комерційна угода управління, виникла внаслідок розвитку готельних мереж для оформлення різних форм зовнішнього управління. Перший такий контракт було укладено К. Хілтоном у США в 40-х рр. XX ст. на управління готелем «Caribe Hilton» в Сан-Хуані (Пуерто-Ріко), внаслідок чого з'явилася готельна мережа, яка включала в себе дочірні підприємства Inter Continental Hotels у Венесуелі, Бразилії, Уругваї, Чілі, Колумбії, Мексиці, на Кубі й у Домініканській Республіці (Гостиничний бізнес, 2016). Перевагою контрактної форми управління стало суттєве зростання ефективності готельного менеджменту, пожвавлення інвестиційних процесів у готельному бізнесі.

На сьогодні не досягнуто консенсусу стосовно наукового трактування суті та змісту контракту на управління в готельному бізнесі, проте спробуємо навести кілька найпоширеніших означень.

Дж. Ходжсон контрактне управління трактує як сукупність відносин, які мають добровільний характер в основі котрих лежить обмін. Особливістю контрактного управління є співпраця між агентами, яка полягає у двосторонньому трансфері послугами, фіксованому грошовому потоці між ними і передача прав власності (Ходжсон, 2003).

На думку О. Кудряшової, контрактне управління – це сукупність відносин, що містять набір правил, а також структурують в просторі та часі обмін між економічними агентами. Зокрема, контракт на управління варто розглядати не тільки як договір обміну правами та обов'язками, але і крізь призму сукупності норм та правил, що чітко деталізує механізм дотримання встановлених правил сторонами укладеного контракту (Кудряшова, 2004).

Окрім того, контрактне управління розглядається як обмін правами та обов'язками. Сукупність правил, що структурують у просторі та часі, обмін між економічними агентами (двома та більше) за допомогою встановлення прав і обов'язків та механізму їх додержання (Аузан, 2007).

За оцінками експертів, повноцінних управлінських українських компаній у чистому вигляді на ринку ще не існує. Появу на українському ринку міжнародних ГО не потрібно сприймати як загострення конкуренції та перепону для розвитку аналогічних вітчизняних компаній. Оскільки іноземні управлінські компанії, у першу чергу, орієнтовані на готелі вищих категорій – 4-5 «зірок», отже, звичайно не зможуть охопити своїм впливом весь ринок, а особливо сегмент 2-3-зіркових готелів. Саме ця ніша готелів з доступними цінами та адекватним сервісом зможе забезпечити приплив у країну туристів та бізнесменів, а також є популярною для групового вітчизняного та іноземного туризму.

ГО працюють із власниками закладів розміщення за договором на управління. Договір на управління – це двостороння угода, яка передбачає передачу власником готелю прав на здійснення експлуатації та управління іншій компанії. На практиці договір на управління використовують: фірми, що спеціалізуються на управлінні нерухомістю індустрії гостинності; транснаціональні компанії, що надають управлінські послуги.

Сучасні законодавчі механізми управління власністю в Україні закріплені відносно недавно. Господарський кодекс України (ГК України) у ст. 316 декларує, що «право довірчої власності є особливим правом власності, що виникає внаслідок закону або договору управління майном» (Господарський кодекс України, 2015). У Цивільному ж кодексі цьому питанню присвячена окрема стаття, де за договором управління одна сторона (власник готелю) передає іншій стороні (управителеві/готельному оператору) на певний термін майно в управління, а інша сторона зобов'язується за плату здійснювати від свого імені управління цим майном в інтересах установника управління (власника) (Цивільний кодекс України, 2015). У ст. 1030 Цивільного кодексу

мова йде про підприємство як єдиний майновий комплекс і нерухомість тощо. Тому готель як об'єкт нерухомості відповідає вимогам, встановленим чинним законодавством, і дає повне право здійснювати таку діяльність оператору з управління. Згідно з вимогами абз. 3 ч. 3 ст. 1030, розрахунки, пов'язані з управлінням готелем здійснюються на окремому банківському рахунку (Цивільний кодекс України, 2015). Причому, право власності на готель не переходить до оператора (рис. 3.1).

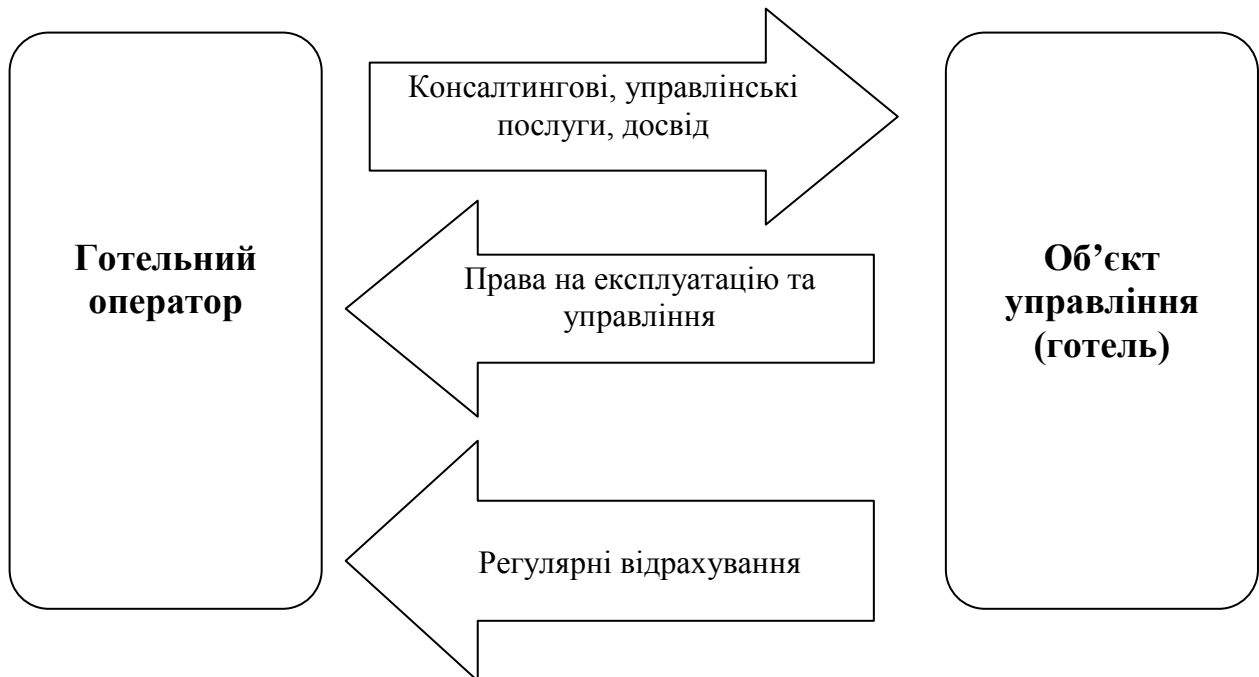


Рис. 3.1. Зобов'язання сторін за договором управління

Джерело: побудовано автором за (Цивільний кодекс України, 2015; Господарський кодекс України, 2015)

Саме договір на управління забезпечує правову основу взаємовідносин готелів та готельного оператора. Він містить у собі умови про те, що готель, який приймає управителя (менеджера), у своїй господарській діяльності буде керуватися стандартами управлінської компанії. Слід урахувати, що всі готелі на час дії договору на управління залишаються самостійними юридичними особами. Обов'язковою умовою є також те, що договір на управління готелем повинен укладатися письмово з обов'язковим нотаріальним посвідченням та державною реєстрацією.

Істотними умовами договору на управління, за відсутності яких договір

вважається неукладеним, є перелік майна, що передається в управління, розмір і форма плати за управління майном, а також строк договору (положення ст. 180 Господарського кодексу України, ст. 638, 1035 Цивільного кодексу України). Крім цих умов, у договорі на управління визначаються: права та обов'язки сторін, відповідальність за порушення умов договору, підстави та порядок припинення договору, порядок вирішення спорів. Оператор чинить усі дії на користь власника й у його інтересах. Усі борги, кредити й зобов'язання, набуті під час виконання оператором своїх повноважень, є обов'язковими для власника готелю. Оператор, який не виявив при управлінні готелем належної турботливості про інтереси власника готелю, зобов'язаний відшкодувати йому завдані збитки. Оператор відповідає за завдані збитки, якщо не доведе, що вони виникли внаслідок непереборної сили або дій власника готелю (ст. 1043 Цивільного кодексу України). Такі особливості роботи варто деталізувати й чітко вказати права й обов'язки сторін, а також критерії «належної турботливості». Для плідної співпраці готельного оператора та власника готелю необхідно, щоб у їхніх взаєминах була забезпечена прозорість та чітка вертикаль, їхня співпраця повинна базуватись на принципі єдиноначальності, що унеможливить виникнення зайвих суперечок у роботі (табл. 3.2).

Як правило, договори на управління оператор укладає не менше, ніж на десять років. Після припинення терміну дії договору в Цивільному кодексі передбачені дії на вибір сторін, де за наявності згоди установника управління (власника готелю) оператор може продати готель, переданий в управління, або укласти відносно готелю договір завдатку (ст.1037 ЦК України).

При співпраці готелів з готельними операторами доцільно використати таку систему договору:

- договір про надання послуг з управління готелем передбачає передачу прав з організації роботи, управління готелем та фінансами й базується на концепції невтручання власника в управління готелем.

Таблиця 3.2

Відповідальність сторін за договором на управління готельним
комплексом (ГК)

Власник (В) несе відповідальність перед Оператором (О) за:	Оператор (О) несе відповідальність перед Власником (В) за:
<p>несплату, неповну або часткову сплату за послуги; несвоєчасну або неповну передачу печатки, штампів ГК, а також усіх документів, необхідних для виконання своїх функцій; несвоєчасне надання необхідної інформації, що стосується ГК; призначення осіб, відповідальних за забезпечення співпраці; затримку розглядів пропозицій та рекомендацій стосовно діяльності ГК; надання оригіналів документів по всіх своїх рішеннях; перешкоду або втручання в діяльність за договором; використання права інтелектуальної власності, після припинення дії договору на управління.</p>	<p>правові наслідки укладання від імені ГК договорів; результати розпорядження майном і грошовими засобами, у т.ч. за наслідки підпису будь-яких банківських і фінансових документів від імені ГК; підготовку бухгалтерської та статистичної звітності про діяльність ГК у відповідності з чинним законодавством; недотримання ГК податкової дисципліни, несвоєчасну або неправильну сплату податкових й інших обов'язкових платежів; складання бюджетів і кошторисів витрат, підготовку фінансових планів і прогнозів, визначення цінової політики ГК; розробку маркетингової стратегії ГК; набір та звільнення співробітників ГК, наслідки укладання трудових контрактів, підготовку та перепідготовку кадрів; наслідки прийнятих рішень про створення відособлених підрозділів ГК і про участь ГК в об'єднаннях юридичних осіб; наслідки виданих наказів і вказівок стосовно діяльності ГК; наслідки діяльності або бездіяльності за виданими дорученнями від імені ГК; невиконання або неналежне дотримання правил безпеки умов праці співробітниками ГК; неналежний контроль за раціональним і економним використанням матеріальних, фінансових, інформаційних і трудових ресурсів ГК; подання від імені ГК претензій, скарг, судових позовів; збереження печатки і документів ГК, а також засвідчення виписок та копій з них; невиконання або неналежне виконання вимог чинного законодавства й рішень спостережної ради ГК; невиконання або недобросовісне виконання своїх функцій згідно з договором; збитки, завдані ГК, якщо вони були наслідком винних або бездіяльності О; розголошення комерційної або службової таємниці ГК.</p>

Джерело: побудовано автором

Укладення контракту з управлінською компанією дозволяє власникам без відповідних знань, навичок та досвіду досягти запланованих результатів від експлуатації готельних об'єктів, які їм належать. Такі договори сприяють притоку інвестицій у готельний бізнес з боку банків, страхових компаній, торговельних корпорацій та індивідуальних інвесторів;

- договір про надання послуг при відкритті готелю – містить вимоги щодо персонал-маркетингу (добір та навчання кадрів) та маркетингу нового готелю тощо;

- договір про надання технічних послуг – містить стандарти вимог до будівлі, приміщень і їх оснащення (Пионтковский, 2003).

Готельний оператор, який працює за договором управління, не отримує ніяких прав на власність готелю, має обмежену фінансову відповідальність та отримує дохід, величина якого прямо пропорційно залежить від доходів готелю, що також передбачено законодавством України. Послуги, які надає оператор за договором управління, є платними, і відповідно виникає питання про структуру й порядок платежів. При укладанні договору між сторонами встановлюється форма та розмір такої оплати за управління майном, причому без таких умов договір вважається недійсним (Приянчук, 2004).

Питання винагороди оператора остаточно не вирішене в українській готельній практиці, оскільки немає відповідного досвіду. Як правило, оплата послуг вимірюється у відсотках від різних показників фінансової діяльності готелю. Американська асоціація готелів розробила спеціальну систему нарахування цих показників та періодично оновлює методику, яка поки що не використовується в Україні. Тому визначення вартості послуг ГО встановлюється за домовленістю. У середньому ГО отримує 2,5 – 5% від доходів готелю за рік і ще 6 – 15% від суми операційного прибутку. У деяких договорах на управління передбачено прогресивну ставку винагороди, наприклад, у перший рік – 5%, другий рік – 7%, третій і наступні 10 %. В останні роки на західному ринку управлінських послуг, спостерігається тенденція щодо зниження винагороди за управління; це обумовлюється

посиленням конкуренції між готельними операторами, з одного боку, вдосконаленням технологій та підвищенням рівня професійності, що спрощує роботу операторів і зменшує потребу в ресурсах – з іншого.

Підписання договору з оператором на управління готелем приносить власнику, окрім фінансових результатів, вигоду у вигляді якісного та професійного менеджменту. Проте відрахування оператору є, відповідно, вищими, ніж відрахування франчайзеру. Для порівняння наведемо відрахування, які пропонують за франчайзинг у готельних мережах Європи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Відрахування за франчайзинг в готельних мережах у країнах-членах ЄС

Готелі	Відсоток від прибутку з номера
Вища категорія	
Holiday Inn Crown Plaza	6,6
Radisson	8
Renaissance Hotels	6,6
Sheraton	7,5
Середня категорія	
Clarion	4
Holiday Inn	6,2
Park Plaza	6,9
Ramada	6,6
Готелі економічного класу	
Best Western International	2,5
Comfort Inn	5,9
Holiday Inn Express	7,4
Mercure	7,4

Джерело: побудовано автором за даними (Website Hvs, 2016)

Оплата послуг управлінської компанії складається із трьох основних складових: Basic Fee (відсоток від виторгу), Incentive Fee (відсоток від прибутку до оподаткування) і комісійних за бронювання.

Окрім того, плата власником готельному оператору за надані послуги поділяється на 3 категорії: оплата за технічний сервіс, оплата за відкриття готелю, систематичні платежі.

1. *Оплата за технічний сервіс* здійснюється оператору за активну консультативну роль на етапі будівництва та (або) реконструкції готелю. Основними напрямками, з яких оператор консультиє власника, є такі:

- визначення концепції готелю (клас готелю; відповідні стандарти; послуги, які буде надавати готель);
- архітектурні рішення;
- консультації щодо дизайну інтер'єра та освітлення;
- закупівля устаткування та обладнання;
- розробка бюджету на відкриття готелю.

2. *Платежі за роботи з відкриття готелю* здійснюються оператору за:

- підготовку готелю до відкриття;
- підбір і підготовку персоналу;
- розробку бюджету діяльності готелю;
- визначення й закупівлю необхідних витратних матеріалів;
- розробку й реалізацію маркетингового плану.

3. *Систематичні платежі* – оплата, яка здійснюється власником оператору і є компенсацією за управління готелем. Оплата оператора може бути трьох типів: відсотки від фінансового результату, ставка плюс відсотки, ставка (Eyster & DeRoos, 2009).

Пропонуємо розглядати діяльність готельного оператора крізь призму функцій, які він виконує, здійснюючи свою роботу. Серед основних функцій готельного оператора виділяємо такі:

- професійне управління;
- використання центральної системи резервування;
- системний відбір та підготовка персоналу;
- оптимізація видатків;
- максимізація прибутків.

Надзвичайно важливою є функція контролю в роботі готельного оператора. Перевірка на відповідність стандартам проводиться інкогніто 2–4 рази протягом року. Порушення корпоративних норм не може спричинити

виключення готелю з управління даним оператором, однак приведе до виправлення помилок в роботі або навіть до зміни управлінського персоналу.

Обґрунтовано можна стверджувати, що переваги ГО особливо відчутні та переконливі там, де вже працюють оператори, це помітно на мікро- та макрорівнях, оскільки переваги мають загальний (у межах регіону) та індивідуальний (для готелю) характери (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Основні переваги від управління готельним оператором

Переваги діяльності оператора		
Впровадження	Результат	
	індивідуального характеру	загального характеру
1. Поліпшення сервісу та роботи персоналу готелю	Вищий прибуток з номера	Поліпшення інфраструктури регіону
2. Поліпшення системи продажів	Збільшення завантаженості готелю	Зростання кількості туристів
3. Контроль та оптимізація витрат	Вища якість товарів для обладнання, що закуповується	Збільшення податкових надходжень до бюджету регіону
4. Збільшення фінансових надходжень	Можливість оновлення матеріально-технічної бази готелю	Підвищення ділової активності в регіоні
		Створення нових робочих місць
		Збільшення заробітної плати
5. Спрощення залучення інвестицій / фінансів	Ефективна робота вкладеного капіталу	Поліпшення інтеграційних процесів у регіоні
		Економічний ефект мультиплікатора (будівництво, розвиток ресторанної сфери, активізація туризму, збільшення авіа- та залізничних перевезень)

Джерело: побудовано автором

До переваг для власників готелів при використанні готельних операторів можна віднести такі:

- професійне управління готелями на основі практичного, перевіреного

досвіду. До того ж, працюючи на відсотках від прибутку, готельний оператор зацікавлений у зростанні прибутків готелю, яким він управляє, тобто у збагаченні власника;

- системний відбір та підготовка персоналу значно підвищить професіоналізм працівників готельної сфери України;

- реалізація готельних послуг через централізовану систему резервування, що спростить не лише роботу готелів, а й пересування туристів країною, адже вона дозволить клієнтам забронювати номер у готелях мережі, зробивши лише один телефонний дзвінок у декількох країнах, на одній з п'яти мов, або відкривши web-сторінку;

- оптимізація витрат готельних підприємств за рахунок економії на рекламі та постачанні, що сприятиме збільшенню прибутковості готелів;

- спрямування значних ресурсів на розробку маркетингової стратегії готелів та розробку нових продуктів та стандартів.

До переваг, які найбільш відчутні та вагомі для національної економіки України, слід віднести:

- зростання капіталовкладень у готельну сферу України. Розвиток готельного господарства стимулюватиме розвиток багатьох суміжних сфер економіки: легкої, харчової, будівельної транспортної промисловості та інших;

- зростання надходжень до державного бюджету України за рахунок збільшення податкової бази;

- поліпшення якості та зниження вартості послуг у готельному секторі за рахунок професійного управління ним спричинить збільшення кількості іноземних туристів та бізнесменів, які відвідують країну, що сприятиме зростанню ділової активності та розширенню економічних зв'язків з іншими країнами.

Відчутною є також економічна ефективність діяльності готелю, що управляється оператором. Так, наприклад, завантаженість американських готелів, що діють через ГО на 4–8 % вища, ніж готелів, які здійснюють управління самостійно. Середньодобова вартість номера (ADR) вища в

середньому на 10 дол. США, а, враховуючи більшу завантаженість, дохід з номера (RevPAR) є вищий на 9,8 дол. США і становить 63,3 дол., в той час, як у незалежних готелях – лише 53,3 дол. США. Враховуючи, що точка безбитковості (break even point) настає приблизно при RevPAR 29 дол., то можна помітити реальний позитивний ефект у процентному співвідношенні (Travel, Tourism & Hospitality, 2016).

Таким чином, готелі, що управляються оператором, як свідчить світовий досвід, мають вищу прибутковість, ніж незалежні готелі. А якщо врахувати при цьому ефективність управління витратами, стане чітко зрозумілим, чому кількість готелів, що управляються операторами, швидко зростає і яку користь від створення національних операторів отримає готельне господарство та економіка України в цілому.

3.2. Обґрунтування доцільності створення регіонального готельного оператора в контексті реалізації концепції конкурентних переваг (на прикладі Закарпатської області)

Політична та економічна ситуація в Україні відчутно негативно вплинула на структуру туристичного попиту загалом і на стан та результати діяльності готельної індустрії зокрема. Вочевидь зменшити вплив зовнішніх чинників для посилення конкурентних переваг готельного господарства можна через реалізацію таких заходів:

- готелям та іншим засобам розміщення слід удосконалити підходи та механізми залучення клієнтів через створення нових ключових компетенцій, що позитивно вплине на розробку нових стандартів якості та технологій обслуговування, аналогічних до стандартів, які використовують світові готельні мережі, а приваблива цінова політика стане перевагою в конкурентній боротьбі;

- інвесторам доцільніше будувати тризіркові готелі для швидшої

окупності інвестицій завдяки стабільному завантаженню;

- готельній індустрії слід інтенсивніше співпрацювати з державою з метою формування спільних шляхів виходу із кризи.

З іншого боку, криза мотивує готельєрів до пошуку нових рішень, відкриває нові горизонти співпраці, спонукає до створення унікальних технологій обслуговування таких, як:

- диктувати свої умови у виборі найкращих найманих працівників на ринку праці;

- невідпинно поліпшувати якість сервісу та обслуговування;

- упроваджувати нові маркетингові підходи й розробляти нові канали продажу готельних послуг;

- розробляти та реалізовувати механізми об'єднання з іншими гравцями ринку готельних послуг;

- використовувати можливість придбання активів за вигідними цінами (об'єктів у завершальній стадії реалізації)

Загалом криза, як не дивно, має переважно позитивний вплив на підвищення рівня конкурентоспроможності, сприяє ефективнішому пошуку нових клієнтів, мотивує до об'єднання, утворення готельних мереж та залучення готельних операторів для якісного управління.

Обґрунтуємо доцільність створення регіонального готельного оператора в контексті реалізації концепції конкурентних переваг (на прикладі Закарпатської області). Вивчивши світову практику реалізації концепцій конкурентних переваг (п.1.3), ми надали перевагу концепції ключових компетенцій задля посилення конкурентних переваг, яка повинна бути побудована на перманентному навчанні та засвоєнні нових фахових знань у створенні нових компетенцій.

Саме залучення готельних операторів вмотивоване сучасними потребами готельної індустрії на локальних ринках (на регіональному рівні) та посилює ключові компетенції. Дослідивши у другому розділі дисертації ситуацію, яка існує в готельному бізнесі України та на рівні її окремих туристичних регіонів,

пропонуємо виділити наступні чинники успішного розвитку готельної індустрії регіону та посилення його конкурентних переваг за умови залучення до процесу діяльності регіонального готельного оператора (РГО) (на прикладі Закарпатської області) (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Чинники успішного розвитку готельної індустрії регіону, посилення конкурентних переваг за умови залучення до процесу діяльності регіонального готельного оператора (на прикладі Закарпатської області)

Чинник	Наявні в регіоні умови
Фаховий менеджмент	Наявність ініціативної групи, розуміння переваг управління готельним оператором.
Концентрація конкурентоспроможних підприємств готельної сфери	Головною умовою для успішної роботи готельного оператора в регіоні є наявність достатньої кількості конкурентоспроможних профільних підприємств.
Конкурентні переваги регіону	1. Географічне розташування. 2. Доступ до ресурсів (природних, кваліфікованої робочої сили, наукових, інноваційних, інфраструктурних тощо).
Географічна близькість	Основні готелі одного готельного оператора знаходяться в географічній близькості один від одного. Наявність можливості для взаємодії.
Широкий набір суміжних структур	Якісний і збалансований склад готельного, інфраструктурного, природно-кліматичного, промислового й культурно-освітнього секторів, що сприяє виникненню більшої синергії і партнерства і, в кінцевому результаті, робить розвиток готельного господарства більш стійким.
Наявність чотирьох видів ресурсів	Природно-кліматичні ресурси. Кваліфікована робоча сила. Науковий потенціал. Культура, туристичний потенціал і спорт.

Джерело: розроблено автором

Перераховані чинники обумовлюють інтенсивний розвиток готельного бізнесу в регіонах, а також сприяють підвищенню конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості регіональних економік.

Конкурентоспроможна готельна сфера є опорою для сталого регіонального розвитку туризму й освоєння нових рекреаційних просторів через створення якісного й сучасного готельно-туристичного продукту.

Тому для визначення конкурентоспроможності готельної сфери Закарпатської області спрогнозуємо інтегральний індекс конкурентних переваг готельної сфери регіону методом екстраполяції. Такий метод дає можливість побудувати середньостроковий песимістичний, реалістичний та оптимістичний прогнози з високою ймовірністю (коефіцієнт детермінації – 0,996; коефіцієнт апроксимації – 7,27 %; t-критерій Ст'юдента – 2,201). Відповідно до одержаних результатів реалістичного прогнозу, протягом 2017–2021 рр. інтегральний індекс конкурентних переваг збільшиться приблизно на 2,25% – з 1,065 у 2016 до 1,089 у 2021 р. Зауважимо, що у 2016–2017 рр. виявлено тенденцію до зменшення рівня конкурентоспроможності готельної сфери Закарпатської області (рис. 3.2).

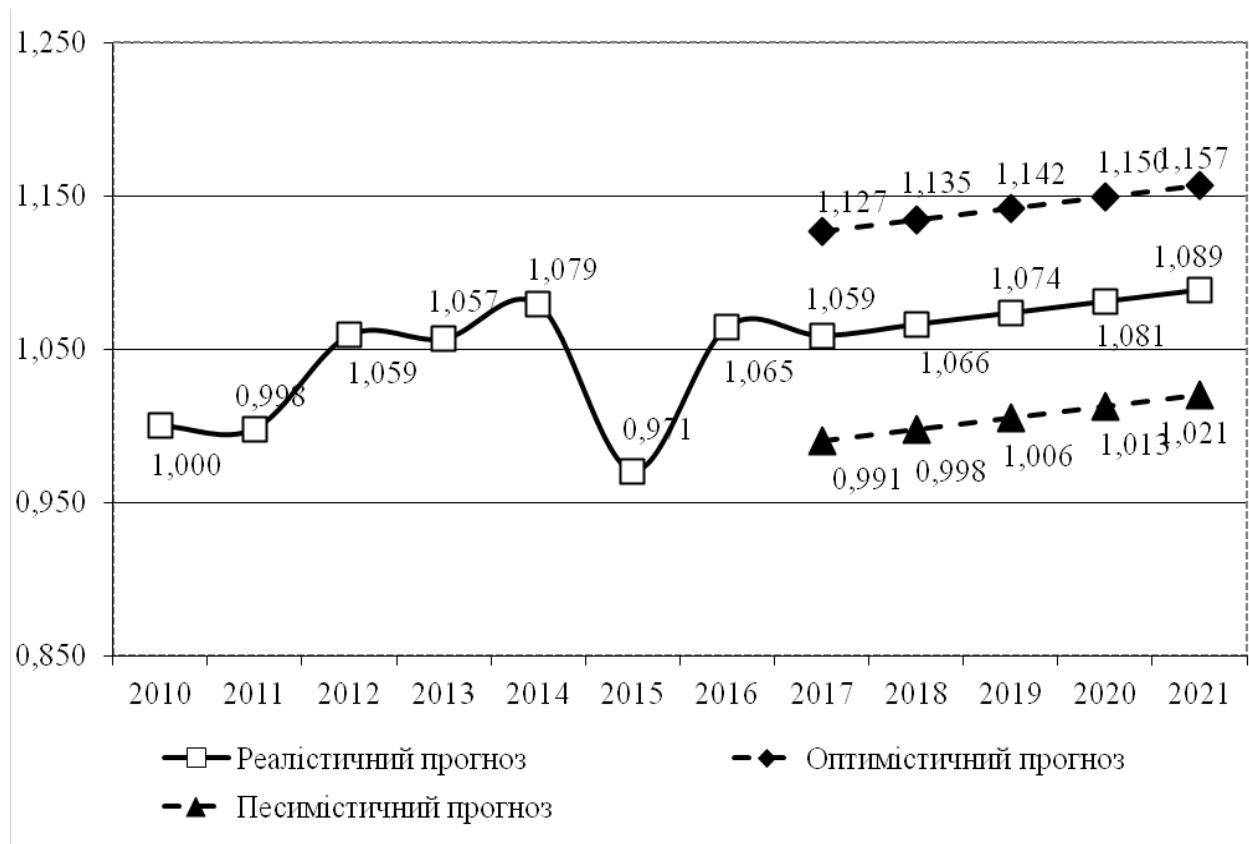


Рис. 3.2. Прогнозні значення індексу конкурентних переваг готельної сфери Закарпатської області на 2017–2021 рр.

В умовах посилення економічної кризи, нестабільності фінансового становища бізнесу, індекс конкурентних переваг спадає при попередньому зростанні, що й дає песимістичний сценарій розвитку. Так, значення інтегрального індексу у 2018 р. становитиме 0,998 і буде дорівнювати позначці 2015 р. Саме в цьому році спостерігалось найнижче значення індексу, що також нижче й базового періоду.

Теперішні стратегічні заходи щодо розвитку туризму в регіонах України не дадуть значного результату, а тому не є ефективним інструментом формування туристичної привабливості регіону та зростання конкурентоспроможності готельного бізнесу в Закарпатській області. Таку гіпотезу підтверджує прогноз за песимістичним сценарієм розвитку – 0,991 – у 2017, 0,998 – у 2018 р., 1,006 – у 2019, 1,013 – у 2020 р. та 1,021 – у 2021 році.

Побудова прогнозу за оптимістичним сценарієм розвитку дала нам можливість побачити ефективність соціальних і економічних реформ, які водночас впливають на туристичний ринок, якість життя населення та сферу обслуговування. Варто наголосити, що оптимістичний прогноз індексу конкурентних переваг готельного бізнесу Закарпатської області засвідчує важливість активних економічних та інфраструктурних інструментів у формуванні відповідної концепції конкурентоспроможності туристичного ринку та готельного господарства. Так, досліджуваний індекс конкурентних переваг зростає на 2,66 % у такій послідовності: 1,127; 1,135; 1,142; 1,150; 1,157.

У процесі обґрунтування конкурентоспроможності готельної сфери та доцільності створення РГО й залучення його до управління готелями необхідно враховувати показники, що характеризують допоміжні, протидіючі і стимулюючі процеси, які відбуваються в готельній індустрії регіону (на прикладі Закарпатської області) (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Показники, що характеризують допоміжні, протидіючі і стимулюючі процеси, які відбуваються в готельній індустрії регіону (на прикладі Закарпатської області)

Блок показників	Характеристика показників
Блок 1. Допоміжні	<p>Інфраструктура (побутові, комунальні, банківські послуги, послуги зв'язку, торгово-розважальні центри тощо).</p> <p>Туристичні об'єкти (театри, стадіони, концертні зали, кінотеатри, парки відпочинку, музеї, історичні об'єкти й будівлі тощо).</p> <p>Кількість відвідувачів театрів, музеїв, тис. ос.</p> <p>Кількість освітніх установ та кількість студентів.</p> <p>Кількість лікарів на тис. ос. населення.</p>
Блок 2. Стимулюючі	<p>Міський транспорт, транспортна доступність туристичних об'єктів.</p> <p>Виручка від реалізації продукції громадського харчування, тис. грн.</p> <p>Наявність ресторанів, кафе, їдалень тощо на тис. ос. населення регіону.</p> <p>Кількість пасажирів (автобусного транспорту міжміського сполучення, автомобільного транспорту, залізничного транспорту, повітряного транспорту тощо), млн ос.</p>
Блок 3. Протидіючі	<p>Розмір прожиткового мінімуму.</p> <p>Захворюваність на тис. ос. населення.</p> <p>Концентрація забруднюючих речовин в атмосферному повітрі (або рівень екології в регіоні).</p> <p>Кількість дорожньо-транспортних пригод.</p> <p>Кількість зареєстрованих злочинів на тис. ос. населення.</p> <p>Рівень безробіття.</p>
Блок 4. Екологічні	<p>Викиди в атмосферу забруднюючих речовин (тис. т).</p> <p>Інвестиції в основний капітал, що витрачаються на охорону довкілля (тис. грн).</p> <p>Витрати на охорону від забруднень атмосферного повітря.</p> <p>Витрати на раціональне використання та охорону водних ресурсів.</p> <p>Витрати на охорону навколишнього середовища (земельних ресурсів) від відходів виробництва та споживання.</p> <p>Місце регіону з екологічного індексу.</p> <p>Поточні витрати на охорону навколишнього середовища (тис. грн).</p>
Блок 5. Характеристика основних економічних процесів	<p>Номерний фонд, кількість номерів.</p> <p>Потік туристів, тис. ос.</p> <p>Кількість готелів та аналогічних засобів розміщення, од.</p> <p>Кількість ліжко-місць, тис. од.</p> <p>Кількість спеціалізованих місць розміщення.</p> <p>Кількість готелів, що мають конференц-зали.</p> <p>Кількість осіб, розміщених в готелях, тис. ос.</p>
Блок 6. Характеристика економічної ефективності готельного обслуговування	<p>Виручка в розрахунку на 1 ліжко-день:</p> $ВЛД = В / ЛдФ,$ <p>де В – виручка від реалізації готельних послуг; ЛдФ – факт. число обслужених ліжко-днів.</p> <p>Коефіцієнт завантаження ліжкового фонду:</p> $Кз = ЛдФ / ЛдМ,$

	<p>де ЛдФ – фактичне число обслужених ліжко-днів за період; ЛдМ – максимально можливе число обслуговування ліжко-днів за період при повному завантаженні. Середня тривалість перебування на 1 ліжко-місці, днів: $ТП = ЛдФ / Чв,$ де ЛдФ – фактичне число обслужених ліжко-днів за період; Чв – число обслужених відпочиваючих (за період). Кількість днів роботи ліжко-місця: $Д = ЛдФ / К,$ де ЛдФ – факт. число обслужених ліжко-днів за період; К – середньорічна кількість ліжок для продажу. Оборот ліжко-місця (номера): $ОЛМ = Чв / К,$ де Чв – число обслужених відпочиваючих за період; К – середньорічна кількість ліжок для продажу. Витрати в розрахунку на 1 ліжко-день: $ВЛ = Вс / ЛдФ,$ де Вс – сумарні витрати, пов'язані з наданням туристично-рекреаційних послуг; ЛдФ – факт. число обслужених ліжко-днів за період. Прибуток у розрахунку на 1 ліжко-день: $ПРЛ = Пп / ЛдФ,$ де Пп – прибуток організації від надання послуг; ЛдФ – факт. число обслужених ліжко-днів. Рентабельність надання готельних послуг: $РП = Пп / Сс,$ де Пп – прибуток організації від надання туристичних послуг; Сс – її сумарні витрати, пов'язані з наданням туристично-рекреаційних послуг. Рентабельність продажів готельних послуг: $Р = Пп / В,$ де Пп – прибуток організації від надання готельних послуг; В – виручка від реалізації тур. послуг; дохід готелів формується, з одного боку, середньою ціною продажу, а, з іншого –завантаженням номерного фонду. Добуток цих складових дає дохід на номер (RevPAR – Revenue Per Available Room) – один з базових елементів економіки готельних підприємств. $Rev\ par = Уся\ виручка\ від\ здачі\ номерів / Загальне\ число\ номерів\ в\ готелі\ (тут\ розрахований\ за\ рік);$ Середній дохід на гостя: $Rev\ PAC = Уся\ виручка\ від\ здачі\ номерів / Загальне\ число\ гостей,\ прийнятих\ в\ готелі$</p>
--	--

Джерело: побудовано автором

Врахування цих показників дає можливість визначити пріоритети регіону для потенційних інвесторів щодо створення РГО та розвитку готельної сфери.

Блок 1. *Показники, які характеризують допоміжні процеси в розвитку готельної індустрії*

Закарпаття – єдина з областей України, яка межує з чотирма країнами Карпатського Єврорегіону – Угорщиною, Польщею, Словаччиною й Румунією. Мережа санаторно-курортних та туристично-рекреаційних об'єктів Закарпаття є однією з найбільших в Україні.

У сфері культури області функціонують 4 професійні театри, камерний хор «Кантус», обласна філармонія, в якій працює 6 професійних музичних колективів, 492 бібліотеки, 466 установ клубного типу, 18 демонстраторів фільмів, 8 державних музеїв, 90 громадських та 2 меморіальні будинки-музеї (А. Коцки та Ф. Манайла), 64 початкові спеціалізовані мистецькі навчальні заклади. Ужгородське музичне училище імені Д. Задора, Ужгородський коледж культури й мистецтв, Ужгородські заочні факультети Донецької державної музичної академії ім. С. Прокоф'єва та Київського національного університету культури й мистецтв (Закарпатська міська рада, 2017). У 2015 р. музеї області відвідало 440 тис. осіб, що на 13 тис. осіб більше, ніж у 2014 р., на концертах у 2015 р. побувало 95 тис. осіб. А це свідчить про те, що регіон є привабливим для туристів і має потребу в підтримці та підвищенні якості послуг готельного господарства.

Блок 2. *Показники, які характеризують стимулюючі процеси у розвитку готельної індустрії*

Насамперед доцільно зупинитися на таких сферах-стимуляторах, як транспортне та ресторанне господарство.

Закарпатська область відзначається своїм високим транзитним потенціалом, зокрема через регіон проходять важливі міжнародні транспортні коридори. Тенденції останніх років свідчать, однак, про погіршення ситуації у транспортній галузі області. На сьогодні послуги перевезення здійснюються автомобільним і залізничним транспортом, яким забезпечується сполучення з переважною більшістю населених пунктів і гарантується транспортна доступність туристичних об'єктів, а також авіаційним транспортом.

Протяжність мережі автомобільних доріг загального користування області становить 3347,8 км (державного значення – 1100,4 км та місцевого (районні та обласні) – 2247,4 км), 99,7% яких з твердим покриттям (Мінрегіонбуд, 2015).

Послугами пасажирського транспорту за період 2005–2014 рр. скористалися 613 млн пасажирів, з них 88,4 млн – залізничним транспортом і 524,6 млн – автомобільним, а в січні-серпні 2016 р. – скористалися 31,3 млн пасажирів і виконано пасажирооборот в обсязі 1859,6 млн пас. км, що становило відповідно 90,7 % та 204,0% від обсягів попереднього періоду. Хоча і динаміка кількості перевезених пасажирів є спадною, однак ми бачимо, що послугами пасажирського транспорту скористалася достатньо велика кількість осіб для того, щоб стимулювати регіон до створення нового РГО, адже значна частина пасажирів, які перетинають кордон в Україну, залишаються відпочивати перший день у цьому ж регіоні.

Ще одним чинником необхідності створення РГО є міжнародний аеропорт «Ужгород», який обслуговує рейси Ужгород–Київ, транзитні чартери й приватні літаки.

Також очікується, що на розвиток готельної сфери та збільшення обсягів перевезень позитивно вплине розвиток транскордонної транспортної інфраструктури в межах 5-го Пан'європейського транспортного коридору, зокрема, поліпшення стану існуючих доріг загального користування та комунальної власності й дорожнього облаштування, введення в дію нового залізничного тунелю, який з'єднає Закарпатську та Львівську області України із Західною й Центральною Європою (він з часом замінить одноколіїний Бескидський тунель, збудований ще у 1886 році), утримання в належному стані та розширення мережі вузькоколіїної залізниці, її включення до європейської мережі вузькоколіїної залізниці, запровадження регулярного сполучення між Закарпаттям та Угорщиною потягами Інтерсіті, розбудова нових контрольно-пропускних пунктів по лінії кордону між Україною та суміжними з областю країнами ЄС, приведення до стандартів та утримання в належному стані

Міжнародного аеропорту «Ужгород» і розширення напрямів сполучення (Мінрегіонбуд, 2015).

Блок 3. Показники, які характеризують протидіючі процеси у розвитку готельної індустрії

У цьому блоці проаналізовано вплив найсуттєвіших протидіючих процесів на розвиток готельної індустрії, а саме: рівня захворюваності населення; концентрації забруднюючих речовин в атмосферному повітрі (або рівень екології в регіоні); кількості дорожньо-транспортних пригод; кількості зареєстрованих злочинів на тис. ос. населення та рівень безробіття в області.

Щодо рівня захворюваності населення, то за останні кілька років у регіоні не було зафіксовано епідемій, які б несли загрозу для клієнтів готельної сфери. Не перевищує норми й кількість забруднюючих речовин в атмосферному повітрі, зокрема, до прикладу, індекс забруднення атмосферного повітря м. Ужгорода минулому році за п'ятьма пріоритетними забруднюючими речовинами становив 5,97, у тому числі: індекс забруднення формальдегідом – 2,73, діоксином азоту – 1,34, оксидом вуглецю – 0,53, пилом – 0,60 та оксидом азоту – 0,77. Варто звернути уваги на рівень пожежної безпеки, який за останній рік зріс у області на 53,6 %. Також дещо гірша ситуація з кількістю дорожньо-транспортних пригод, які мають летальні наслідки зокрема збільшились на 8,1% та 6,9% відповідно до 2015 р.

Щодо злочинності, то хоча рівень злочинності у 2016 р. і зріс на 3,4% відповідно до попереднього 2015 р., однак Закарпатська область не належить до найбільш криміногенних регіонів України.

Як бачимо, наведені показники не несуть суттєвої загрози розвитку готельного бізнесу на території Закарпатської області, а є тільки тими чинниками, на які варто звертати увагу при формуванні РГО. Частка безробітних у 2016 р. у Закарпатській області становить 9,8%, що більше від середньої по Україні (9,2% на 0,6 відсоткові пункти).

Блок 4. Показники, які характеризують екологічні процеси, що впливають на розвиток готельної індустрії

Проаналізовано вплив найсуттєвіших екологічних процесів на розвиток готельної індустрії, а саме: обсяги викидів в атмосферу забруднюючих речовин; інвестиції в основний капітал, що витрачаються на охорону довкілля; витрати на охорону від забруднень атмосферного повітря; витрати на раціональне використання та охорону водних ресурсів; витрати на охорону навколишнього середовища (земельних ресурсів) від відходів виробництва та споживання; поточні витрати на охорону навколишнього середовища.

Як було зазначено в блоці 3, обсяги викидів в атмосферу забруднюючих речовин не перевищують норми. Щодо капітальних інвестицій, які витрачаються на охорону довкілля в регіоні, Закарпатська область займає 0,5 % від загального обсягу витрат в Україні. На очищення зворотних вод та на поводження з відходами щорічно Закарпатська область витрачає від загального обсягу витрат від 52% до 67%. Як бачимо, на водоочисні споруди в області виділяються значні кошти, що також є позитивом для створення нового РГО.

Блок 5. Показники, які характеризують економічні процеси у розвитку готельної індустрії

У мережу колективних засобів розміщення в Закарпатській області у 2016 р. увійшли 211 готелів, що на 38,8% більше, ніж у 2010 р. На сьогодні Закарпаття володіє майже 8,5% готелів і 7% кількості місць у них від загальної кількості по Україні й 3,6% готелів та 4,9% відповідно до 2010 р. Якщо в 2010 р. частка Закарпатської області в Україні щодо доходів від наданих послуг оцінювалась як 1,2% (47,8 млн грн), то в 2016 р. вона становила – 1,8% (101,2 млн грн). Як бачимо, потенціал регіону щодо розвитку готельної сфери з кожним роком все ширше розкривається, тому перспективи обнадійливі.

Блок 6. Характеристика економічної ефективності готельного обслуговування

У процесі обґрунтування доцільності створення РГО та залучення його до управління готелями ми проаналізували основні показники, котрі характеризують допоміжні, протидіючі і стимулюючі процеси, які відбуваються в готельній індустрії регіону.

Окрім того, у процесі обґрунтування доцільності створення РГО для управління готелями необхідно враховувати фактори успішної реалізації таких ініціатив для розвитку готельного продукту, забезпечення його конкурентоспроможності та, відповідно, розвитку території. Формування й розвиток готельного бізнесу за запропонованою моделлю сприятиме підвищенню конкурентоспроможності регіону й призведе до збалансованості регіональної економічної структури. Кінцевим результатом успішного запровадження РГО стане надання якісних готельних послуг, зростання ефективності готельного господарства і якості життя в регіоні, забезпечення зайнятості населення, підвищення кваліфікації, досягнення профіциту регіонального бюджету й стійкого зростання регіональної економіки.

Хотілося б відзначити той факт, що стимулювання розвитку готельного господарства неможливе без розвитку туристичної сфери загалом. З точки зору учасників проекту, РГО може бути визначений, як управлінська компанія для групи ефективно конкуруючих між собою господарюючих суб'єктів готельного бізнесу, заснована на взаємній співпраці. Основну групу учасників РГО утворюють господарюючі суб'єкти готельного бізнесу, які знаходяться в постійному взаємозв'язку зі споживачами своїх послуг (гостями), конкурентами, освітніми установами, органами місцевого управління та іншими організаціями, що належать до зовнішнього підприємницького середовища.

Розглянемо основні умови, без яких створення, та успішна реалізація проекту РГО є практично неможливою. Вважаємо, що для ефективного створення й налагодження роботи РГО необхідна наявність шести умов («шість I»):

- 1) ініціатива й мотивація – впливові й ініціативні люди, зазвичай власники або керівники готелів, представники громадських організацій, навчальних закладів (у сфері готельного та туристичного бізнесу), здатні своїм авторитетом, організаторськими здібностями й знаннями об'єднати, викликати інтерес, мотивувати й пояснити на практиці користь та ефективність РГО як

для самих господарюючих суб'єктів готельного бізнесу, так і для регіону в цілому;

2) інформація – наповнюваність, доступність, обмін знаннями, відкритість, створення єдиних баз даних і спільних Інтернет-сторінок, встановлення систем бронювання, що дозволяють отримувати переваги в доступі до ринків збуту готельних послуг, кваліфікованого персоналу тощо;

3) інтеграція – використання нових форм взаємодії між готелями на територіальному й галузевому рівнях за участі органів влади й науки;

4) інвестиції – підвищують ефективність розвитку готельного бізнесу та створюють можливості для просування нових проектів;

5) інновації – нововведення в організації послуг гостинності, їх просуванні, фінансуванні, управлінні ними, допомога готельєру в отриманні нових конкурентних переваг;

б) інтерес – це головна мета діяльності готельного бізнесу, яка полягає в отриманні економічної вигоди.

Окрім окреслених вище шести умов (так званих «шести І»), для створення і успішної реалізації проекту РГО також необхідна наявність «трьох К» – конкуренції серед підприємств готельної сфери, їх концентрації і кооперації між ними.

Для ефективного використання потенціалу готельного господарства в регіоні необхідно реалізувати цілий пакет заходів.

По-перше, забезпечити розробку конкурентоспроможної концепції розвитку індустрії гостинності в регіоні. Стратегічна концепція розвитку ринку готельних послуг повинна включати наведені нижче пріоритети:

- визначити потенційний обсяг туристичних потоків і їх структуру, виділити цільові клієнтські групи;
- проаналізувати структуру та обсяг готельної пропозиції з урахуванням потреб цільових клієнтських груп і можливостей регіону;
- сформулювати готельний продукт для цільових клієнтських груп з урахуванням планованого обсягу й структури туристичного потоку, визначити

потребу в створенні різних типів готельної й базової інфраструктури, сфери послуг.

По-друге, необхідно виявити інші проблеми, не пов'язані з інфраструктурою, які стримують розвиток готельного бізнесу в регіоні (нестача кадрів, корупція, організаційні бар'єри для розвитку малого підприємництва тощо).

По-третє, розробити план маркетингу й комплекс заходів із залучення приватних і державних інвестицій, забезпечити управління реалізацією обраної стратегії та розвитком готельного бізнесу в регіоні.

По-четверте, забезпечити просування регіону на ринку туристичних і готельних послуг.

На сьогодні все актуальнішою стає розробка й вирішення проблем формування іміджу регіонів. Імідж регіону – це складна багаторівнева категорія, яка втілює емоційне сприйняття цілого комплексу образів території, як окремими людьми, так і соціальними прошарками населення загалом.

На думку експертів та фахівців з брендингу, для формування відповідного іміджу регіону необхідно підкреслити позитивні стереотипи й нейтралізувати негативні, використовуючи для їхнього ослаблення культурний обмін та в'їзний туризм.

Всесвітнім економічним форумом (ВЕФ; Женева, Швейцарія) спільно з кількома міжнародними організаціями, у тому числі з Всесвітньою туристичною організацією (UNWTO) і Всесвітньою радою з туризму (WTTC), розроблено та запроваджено індекс конкурентоспроможності в секторі подорожей і туризму (ІКПТ/ТТСІ). Починаючи з 2007 року, проводилось щорічне рейтингове дослідження, а з 2010 р. – один раз на два роки.

Відповідно до зазначеного рейтингу, найбільш сприятливе середовище для розвитку туризму станом на 2017 р. мають Іспанія, Франція, Німеччина, Японія, Великобританія, США, Австралія, Італія, Канада та Швейцарія. Україна за Індексом конкурентоспроможності у сфері подорожей та туризму 2017 р. отримала оцінку в 3,5 бали із семи можливих і опинилась на 88 місці зі

136 країн. Слід зазначити, що Україна найвищу позицію в цьому рейтингу країн отримала у 2013 р. – 76 місце (3,98 бала) з 140 країн світу, тобто сьогодні нами втрачено 12 позицій. Досягти цієї позиції у світовому рейтингу та поліпшити позицію 2011 р. (85 місце) країна змогла в значній мірі саме завдяки складовим субіндексу «Людські, культурні та природні ресурси в секторі подорожей і туризму» та складовим, пов'язаним з показниками інфраструктури – авіатранспортної, наземної, туристичної. Разом з тим, держава не увійшла до рейтингу 2014 р. у зв'язку з неможливістю її включення через відсутність необхідних даних (Горіна, 2015).

До рейтингу входять майже 80 показників, що згруповані в 14 блоків-складових, які утворюють чотири субіндекси: сприятливе середовище; політика та сприятливі умови для сектора; інфраструктура для бізнесу; культурні та природні ресурси в секторі подорожей і туризму. Тут враховані індекси за такими показниками, як рівень розвитку транспортної, готельної інфраструктури, безпеки, правового забезпечення, політичної стабільності, комфортності ведення бізнесу, участі держави в розвитку галузі, туристичної привабливості, безпеки в країні в цілому і, нарешті, природного і людського потенціалу країни (The Travel & Tourism, 2014).

Однак особливо важливим є те, що іміджева привабливість країни чи регіону залежить не тільки від його потенціалу, а й від того, як цей потенціал використовується. Проблеми формування позитивного іміджу характерні сьогодні для багатьох регіонів України.

Досвід показує, що ті регіони, в яких керівництво надає позитивному іміджу великого значення та працює над його реальним втіленням, отримують найбільшу зацікавленість з боку партнерів та інвесторів. Загалом імідж регіону – категорія багатогранна; це симбіоз різних аспектів, таких, як рівень економічного розвитку, культура, рівень життя, освіти, розвиненість інфраструктури, туризму тощо.

Туристичний імідж регіону повинен урахувати всі аспекти, які характеризують його як конкурентну одиницю та сприяють досягненню

стратегічної мети розвитку всього туристичного регіону – забезпечення конкурентоспроможності на довготривалий період.

Реалізація проектів з розвитку туризму та готельного бізнесу неможлива без інвестицій, а аналіз багатьох регіональних програм і бюджетів свідчить про те, що на розвиток туризму кошти продовжують виділятися за залишковим принципом. Проте, самі регіони мають чимало можливостей залучення інвестицій у туристичну сферу та індустрію гостинності. Це, перш за все, використання технології взаємодії з потенційними інвесторами, а саме – активне використання можливості Інтернету для реклами, проведення опитувань, збору стереотипів, PR-активності тощо.

Головна особливість регіонального туристичного й готельного продукту полягає в тому, що значне місце в них займають історико-культурна складова, рекреаційні послуги, компоненти природно-біологічної підсистеми – ландшафт, флора, фауна, клімат. Засобом формування іміджу регіону доцільно вважати територіальний маркетинг, тобто маркетинг в інтересах конкретного регіону, його внутрішніх і зовнішніх суб'єктів. Методів формування іміджу регіону на сьогодні відомо багато.

Як показує успішний досвід, невід'ємними елементами формування іміджу для туристичного регіону є: організація різноманітних свят, ярмарків, фестивалів, концертів, спортивних заходів тощо. А одним з найважливіших методів формування відповідного іміджу є створення й реалізація регіональних і місцевих програм розвитку туризму на відповідній території.

Нові ідеї з просування туристичного іміджу регіону не без успіху впроваджують і на Закарпатті. Зростання популярності регіону на тлі кризи, збільшення обсягів туристичних потоків було обумовлено проведенням комплексу заходів і програм туристичного спрямування.

Незважаючи на це, основними чинниками, які стримують розвиток туристичної та готельної індустрії в Закарпатській області, залишаються:

- незначний обсяг інвестицій, спрямованих на підтримку й розвиток туризму та його інфраструктури;

- обмежені некомерційні інформаційні ресурси про регіональний туристичний потенціал і туристичний продукт в українських і зарубіжних туроператорів, потенційних інвесторів, потенційних відвідувачів;

- недостатньо розвинена маркетингова інфраструктура продажу туристичних продуктів на внутрішньому й міжнародному ринках.

Окрім того, серед головних проблеми, що стоять перед готельним комплексом Закарпаття, можна відзначити:

- 1) Диспропорцію в територіальному розміщенні підприємств готельного бізнесу.
- 2) Недостатній рівень якості обслуговування.
- 3) Стан матеріально-технічної бази.
- 4) Відсутність системи наукового та рекламно-інформаційного забезпечення просування готельних послуг.
- 5) Низький професійний рівень кадрового складу.
- 6) Нецільове використання (часткове використання) засобів розміщення та земельних ділянок.

На сьогодні індустрія гостинності потребує державної підтримки для:

- взаємоузгодження документів стратегічного й територіального планування на всіх рівнях управління;

- державної підтримки розвитку інфраструктури індустрії гостинності в рекреаційно привабливих регіонах (відсутність заходів в обласних програмах);

- співставлення заходів стратегії розвитку, фінансових ресурсів, що виділяються для реалізації довгострокових і короткострокових програм, пов'язаних з розвитком індустрії гостинності, з бюджетів усіх рівнів;

- створення й наповнення державної інформаційної бази для кількісних і якісних оцінок та прогнозу рівня розвитку індустрії гостинності тощо.

Неабиякої актуальності на сьогодні набуває запровадження в системах управління вітчизняними готельними комплексами сучасних ефективних моделей управління, що відповідають світовим стандартам. Серед низки

заходів щодо поліпшення вітчизняного готельного сервісу можна виділити будівництво нових готельних комплексів, модернізацію старих, а також поліпшення якості обслуговування в них.

Особливо важливо для стимулювання надходження інвестицій у готельну індустрію Закарпатської області розробити перспективну схему розміщення підприємств готельного комплексу та, на засадах оцінки демографічного, промислового, інвестиційного та природно-культурного потенціалів, виокремити найбільш цінні туристичні зони.

У процесі дослідження перспектив залучення РГО визначено пріоритетні вектори розвитку готельної індустрії Закарпаття:

- розвиток матеріальної бази готельних підприємств шляхом залучення додаткових інвестицій для реконструкції й нового будівництва;
- посилення спеціалізації готельного бізнесу, що дозволяє чітко орієнтуватися на певні сегменти споживачів з урахуванням різних видів туризму (бізнес-туризм, пізнавальний, спортивний, рекреаційний тощо);
- підвищення різноманітності, комплексності, якості та безпечності послуг, які надаються суб'єктами готельного бізнесу;
- упровадження й використання технологій туристично-екскурсійного обслуговування (у тому числі інтерактивних форм дозвілля з використанням культурно-історичних ресурсів Закарпаття);
- підвищення кваліфікації кадрового складу;
- упровадження нових інформаційних технологій та інтеграція готельного господарства в міжнародну систему інформації та статистики;
- розробка технологій інвестування та оцінки ефективності інвестиційних проектів;
- посилення інформаційної забезпеченості підприємств (Інтернет-ресурс, реклама, брошури) (Погоріляк, 2013b).

Успішно організована готельна індустрія повинна забезпечувати потреби в розміщенні українських та іноземних громадян, істотно впливати на сталий розвиток інфраструктури та економіки регіону, створювати нові робочі місця

тощо. Адже Закарпаття володіє унікальним туристично-рекреаційним потенціалом, який відзначається:

- культурно-історичною спадщиною – пам'ятниками, які внесено ЮНЕСКО до списку всесвітньої спадщини;
- унікальністю ландшафтів;
- природними водними об'єктами, геотермальними джерелами;
- природно-ресурсними можливостями;
- порівняно сприятливою екологічною ситуацією;
- вигідним економіко-географічним і геополітичним розташуванням (область межує з чотирма країнами ЄС);
- наявністю стійких міжнародних зв'язків з можливістю участі в міжнародних туристичних проектах;
- статусом транзитної території між Європою й Україною;
- входженням в єдину систему туризму Східної Європи;
- розвинутою транспортною інфраструктурою;
- насиченим ринком готельних послуг;
- розвиненим інформаційним забезпеченням просування створеного туристичного продукту.

Це дозволяє формувати рекреаційно-туристичну систему та готельну мережу, орієнтовану як на внутрішній, так і на міжнародний туризм, та посилює конкурентні переваги Закарпаття.

Однак, володіючи виключно високим туристичним потенціалом, Закарпаття, разом з тим, недостатньо ефективно його використовує.

Схожа за природно-ресурсними можливостями, щільністю й кліматичними умовами територія сусідньої Угорщина приймає, як мінімум, вдсятеро більше іноземних туристів, що свідчить про потенційні можливості регіону й визначає основні орієнтири його розвитку.

Основними факторами, що стримують розвиток туризму і як наслідок готельної індустрії на території області, є:

- слабкий розвиток туристичної інфраструктури (готельного та дорожнього господарства, транспорту й зв'язку, побутових послуг і системи інформації);
- низький рівень використання широкого спектру туристського потенціалу;
- туристичний імідж регіону недостатньо «розкручений» на європейському й міжнародному ринку;
- нестача кваліфікованих кадрів з досвідом роботи для індустрії туризму й готельної індустрії;
- правові ризики, пов'язані з недосконалістю законодавства у сфері туризму, складності з виділенням земельних ділянок під інвестиційні проекти;
- суттєві диспропорції в територіальній і функціональній організації туризму та індустрії гостинності (концентрація діяльності в окремих зонах туристської активності, недостатньо ефективного залучення більшості туристичних об'єктів).

Подолати такі перешкоди здатний ефективний підхід до управління готельним бізнесом із залученням РГО.

Далі пропонуємо розглянути методичні підходи до створення регіонального готельного оператора.

3.3. Розробка моделі створення регіонального готельного оператора

Створення регіонального готельного оператора передбачає реалізацію програми організації нової системи готельного менеджменту на трьох рівнях: макро- (держава), мезо- (регіон) та мікрорівні (група). На сьогодні немає відповідних напрацювань та розроблених методик щодо впровадження ГО. Враховуючи, що ринок невеликий, є недостатньо готелів одного формату (однієї категорії) і оператор не зможе швидко розвиватися, вважаємо, що є необхідність краще починати діяльність в якості універсального оператора.

Труднощі реалізації цього завдання полягають у тому, що відсутність такої практики в Україні та нестача знань на початковому етапі можуть пригальмувати процес. У світі досвід упровадження готельного оператора відбувався поступово. Хтось починав з управління своїми власними готелями, нарощуючи поступово їх кількість та завойовуючи довіру серед своїх основних клієнтів. Згодом, маючи позитивний імідж, створював компанію, яка могла управляти іншими готелями, які їй не належали.

Ми ж знаходимося в іншому становищі, і, враховуючи фактор новизни управлінської компанії для вітчизняного ринку готельних послуг, обираємо іншу стратегію. Пропонуємо починати з надання консалтингових послуг (маркетинговий аналіз ринку, технічні консультації тощо) власникам готелів, щоб поступово перейти до управління ними, маючи відповідний імідж, ім'я та довіру клієнтів. Це буде своєрідний еволюційний шлях становлення готельного оператора.

Важливе значення для формування РГО має існування співробітництва між дотичними до готельної сфери підприємствами. Таке співробітництво може бути сформоване на основі кластера.

Для регіонів України формування кластера є не новиною, зокрема у туристичній сфері, що є найбільш дотичною до готельного господарства. Зокрема, є приклади туристичних кластерів, які досить успішно функціонують. Так, наприклад, один з перших кластерів сільського зеленого туризму в смт. Гриців Шепетівського району Хмельницької області, що був створений у 2002 р. Також є такі кластери, як: туристичний кластер «Славутич» (Київська область), «Вознесенськ» (Миколаївська область); туристично-рекреаційний кластер «Гоголівські місця Полтавщини» (Полтавська область); туристичний кластер євро регіону «Слобожанщина» (Харківська область); кластер водного туризму (Чернігівська область), а також кластер в Івано-Франківській області. Крім того, майже в кожній області існує доцільність створення туристичного кластера (Оксенюк, 2011).

Тобто, така форма співробітництва утворення кластеру, застосовується і,

на думку автора, має перспективу в майбутньому.

Під час створення кластерів мають враховуватися сформовані господарські зв'язки між готельними підприємствами й суміжниками. Окрім того, необхідно здійснювати підготовчу роботу, яка має включати:

- створення структурного ядра з формування кластерних моделей;
- проведення маркетингової роботи;
- розроблення політики і стратегії в галузі якості надавання послуг;
- розроблення інформаційної системи й механізмів внутрішньо-економічної політики;
- визначення порядку робочих процедур взаємодії підприємств, що виявили бажання увійти до готельного кластера, у т.ч. внутрішніх стандартів.

Кластерні моделі в готельному бізнесі доцільно формувати поступово. Спочатку створюється ядро кластера, у нашому випадку РГО, до якого входять готелі та аналогічні засоби розміщення, а саме: мотелі, хостели, кемпінги, гуртожитки для приїжджих, туристичні бази, гірські притулки, студентські літні табори, інші місця для тимчасового розміщення. Під час налагодження стабільного режиму діяльності до «ядра» поступово (шляхом переговорного процесу) приєднуються інші види економічної діяльності виробничої та невиробничої сфер, навчальні заклади та наукові установи, оздоровчі та спортивні центри, банківські установи тощо (рис. 3.3).

Таким шляхом кластер набирає високу ємність потенціалу послуг: відпрацьовує зручний для клієнтів (гостей) режим надання різноманітних послуг (Попадинець, 2014). Цей режим – зовсім нова справа в готельній системі, оскільки має бути відпрацьована синхронізація елементів у часі, пропорційність у цінах і збалансованість користування спектром послуг. Ядро кластера дає можливість швидко утворити конкурентоспроможну структуру готельного господарства та надасть поштовх до розвитку інших допоміжних видів економічної діяльності, які будуть дотичні до цього кластера. Визначена структура учасників кластера готельного господарства може виходити за межі одного регіону, оскільки багато видів економічної діяльності, що є важливими

складовими при наданні готельних послуг, можуть знаходитися в різних сферах господарської діяльності.

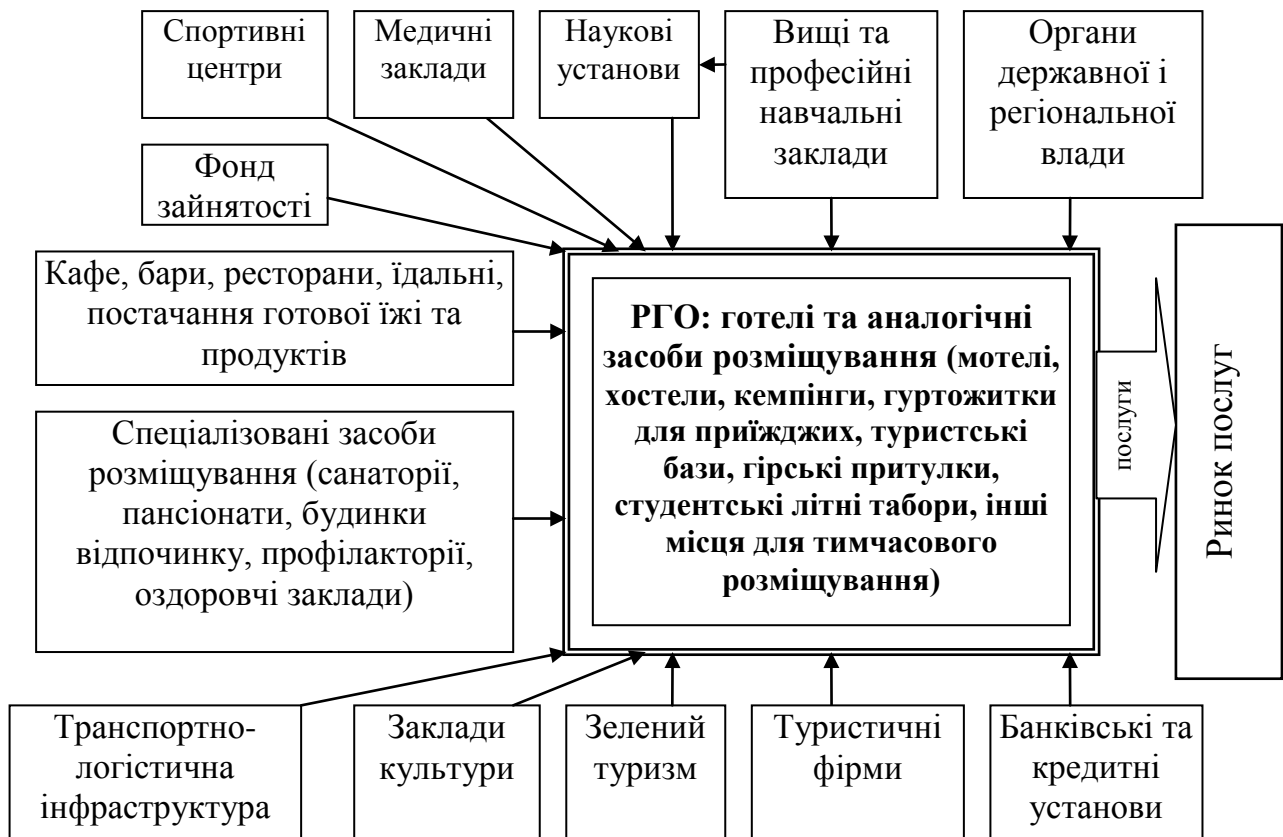


Рис. 3.3. Організаційна структура технологічних та економічних взаємозв'язків кластера готельного господарства

* Джерело: власна розробка.

Формування й розвиток готельного кластера сприятиме зростанню ефективного використання наявних ресурсів сфери послуг регіону, підвищенню якості та конкурентоспроможності готельного сектора, забезпеченню потреб ринку послуг, що дозволить реалізувати створення РГО. Отже, для створення регіонального готельного оператора автор пропонує власну методику, що складається з логічних та послідовних етапів, які можна умовно поділити на такі три періоди, відповідно до року виконання програми. Доцільно розглядати такі етапи:

- 1) підготовчий (планування діяльності);
- 2) організаційний (організація та мотивація діяльності);
- 3) практичний (безпосередня діяльність та контроль результатів).

На *підготовчому* етапі пропонується здійснити такі завдання :

- 1) аналіз ринку готельних послуг;
- 2) визначення сегменту/сегментів ринку, в якому буде працювати ГО;
- 3) стратегія охоплення ринку;
- 4) визначення цільової групи споживачів (клієнтів), їх потреб та запитів;
- 5) вибір організаційної структури ГО;
- 6) формулювання філософії ГО;
- 7) розробка стандартів діяльності РГО;
- 8) вибір/створення бренду, з яким буде працювати оператор РГО.

На першому етапі передбачається здійснити також підбір та підготовку персоналу, знайти потенційних клієнтів та інвесторів, укласти договори про надання консультаційних послуг, створити web-сторінку ГО. Детальніше розглянемо особливості реалізації проекту на кожному підетапі.

Аналіз ринку готельних послуг. На цьому етапі проходить збір інформації про специфіку ринку готельних послуг в Україні й у розрізі регіонів. А саме: визначається обсяг ринку, проводиться аналіз попиту та пропозиції в готельному секторі, виявляються проблеми та недоліки, з'ясовується, наскільки запропоновані товари й послуги відповідають потребам і бажанням споживачів, проводиться дослідження кожного сектора ринку, інтенсивності споживання тощо. Крім цього, слід визначити фактори, які впливають на прийняття рішення клієнтами.

Усі послуги готельного оператора можна об'єднати в кілька груп:

- 1) послуги готельної асоціації – розробка для готелів, що входять до РГО, спільної маркетингової стратегії, використання єдиної системи бронювання та продажу, добровільний вхід-вихід;
- 2) послуги франчайзингу – надання прав на використання бренду, системи маркетингу та управління тощо. При цьому оператор може використовувати іноземний бренд або ж створити свій власний;
- 3) послуги універсального оператора – управління готелями незалежно від їхньої приналежності до готельних мереж;
- 4) послуги брендового оператора – управління готелями, об'єднаними в

мережу під єдиним іменем. Тут також може бути два варіанти: використання іноземного бренду або ж власного;

5) консалтинг – надання консультаційних послуг готельним підприємствам, державним та іншим організаціям, маркетингові дослідження ринку готельних послуг. Зокрема, це можуть бути консультації широкого спектра: від питань управління окремо взятим готелем до аналізу перспектив розвитку готельного сектора країни, тобто йдеться про консультаційну діяльність на мікро- та макрорівнях. Оператор повинен визначити для себе, які з перелічених послуг він буде надавати, у залежності від власних можливостей та результатів дослідження ринку.

Визначення сегменту/сегментів ринку, де буде працювати компанія. Спираючись на результати аналізу ринку готельних послуг, оператор може зробити певні висновки про перспективність розвитку окремих його сегментів, на основі яких виділяє певні пріоритетні, на його думку, напрями розвитку готельного бізнесу та обирає для себе поле для діяльності. Більшість фірм починають з обслуговування одного сегменту і, у разі досягнення успіху, розширюються.

На основі аналізу ринку готельних послуг в Україні, автор вважає, що найбільш перспективним на сьогодні є 2- і 3-зіркові готелі, оскільки саме вони займають найбільшу частину ринку й відповідають потребам і можливостям переважної частини споживачів готельного продукту.

Після вибору сегменту діяльності визначається *стратегія охоплення ринку*. Оператор може використовувати одну з трьох стратегій завоювання ринку:

1. Недиференційований маркетинг – оператор виходить на ринок з пропозицією в одному сегменті. Ця стратегія зосереджує свою увагу на чомусь спільному в потребах клієнтів, зокрема на тому, що поєднує їх, а не на тому, що їх розрізняє. При недиференційованому маркетингу за рахунок обмеженої номенклатури послуг існує менше витрат.

Проте ця стратегія має суттєвий недолік: немає такого продукту, який

задовольнив би всіх чи хоча б більшість споживачів. Тому, якщо сегмент обраний невдало, або раптом змінився, то в компанії виникають значні проблеми.

2. Диференційований маркетинг – оператор орієнтує свою діяльність на кілька сегментів ринку, розробляючи різні пропозиції для кожного з них (наприклад, ринок 2-, 3- і 4-зіркових готелів). Диференційований маркетинг має, як правило, більше охоплення ринку, ніж недиференційований.

3. Концентрований маркетинг – оператор замість пошуку малої частки великого ринку, спробує охопити велику частку одного чи кількох малих ринків (наприклад, ринок дорогих номерів, дешевих номерів, квартир готельного типу тощо). Застосовуючи концентрований маркетинг, оператори мають змогу утримувати сильну ринкову позицію в сегментах, котрі обслуговуються ними, завдяки кращому вивченню потреб цих секторів. Оператор заощаджує на операційних затратах завдяки спеціалізації виробництва, розподілу й просування продукту.

Разом з тим концентрований маркетинг несе в собі значний ризик, оскільки сегмент ринку може раптово скоротитися (Геншафт, 2000).

Наступним кроком є *визначення цільової групи споживачів (клієнтів), їх потреб та запитів*. Цей етап є надзвичайно важливим у роботі оператора, оскільки правильне усвідомлення сутності споживача є запорукою вдалого функціонування оператора на ринку. Слід зазначити, що в готельного оператора, по суті, є два основних клієнти:

1. Готелі – цільовою групою тут будуть незалежні готелі (зокрема, їх власники) певного сегменту або кількох сегментів ринку, визначених на попередньому етапі. Наприклад, незалежні готелі категорії «2 зірки», або ж готелі, які прагнуть отримати цю категорію.

2. Споживачі готельного продукту – вони виступатимуть клієнтами готельного оператора безпосередньо, або ж будуть клієнтами готелів, які знаходяться під управлінням оператора. На сьогодні цільовою групою споживачів готельного продукту в Україні можуть бути люди середнього рівня

статку, які є найбільш масовими клієнтами готельних підприємств, підприємці, працівники компаній у відрядженні. Ці люди не люблять переплачувати за те, що їм непотрібно. Візьмемо таку цільову групу за основу нашого дослідження.

Наступним кроком є ідентифікація потреб та запитів клієнтів. Основними вимогами власників готельних підприємств до готельного оператора є професіоналізм, визнання на ринку, послідовність, прозорість діяльності, порядність, неконфліктність тощо.

Відповідно, оператор повинен, по можливості, задовольняти якомога більше потреб та запитів потенційних клієнтів. У споживачів готельного продукту визначеної цільової групи основними вимогами до якості готельних послуг будуть чистота, комфорт та безпека і зручність, які будуть домінувати серед основних бажань та потреб.

Підетап вибору організаційної структури ГО. Необхідно добре продумати оптимальну систему управління, яка б максимально відповідала меті та завданням ГО; визначити цілі кожного структурного підрозділу, порядок прийняття управлінських рішень, встановлення ієрархічних позицій менеджменту та визначення посадових обов'язків та повноважень, їх виконання конкретними особами.

На наш погляд, це питання є ключовим для функціонування ГО, тому ми присвятили йому окрему увагу й детально розглянули всі аспекти вибору організаційної структури ГО. Для того щоб вибрати відповідну структуру управління, сформулюємо основні вимоги до неї:

- адекватність призначення та функцій управлінських структур цілям та стратегії компанії;
- контроль над виконанням управлінських рішень та організація системи моніторингу результатів рішень;
- здатність до обробки та точного поширення інтенсивних потоків інформації;
- дотримання принципу делегування повноважень, який передбачає, що кожний працівник у своїй чітко визначеній сфері компетенції має право

приймати самостійні рішення та нести за них відповідальність;

- відповідність кваліфікації керівників та працівників їх функціональним обов'язкам;
- розробка та реалізація на постійній основі програми навчання та підвищення кваліфікації працівників згідно з цілями та завданнями компанії;
- здатність до змін зовнішніх умов та здатність до швидкої трансформації управлінських структур для вирішення проблем, що виникають.

Ефективність структури управління визначається ефективністю таких елементів її життєдіяльності:

- поділ праці й спеціалізація;
- зв'язки між складовими й координація;
- масштаб керованості та контролю;
- централізація та децентралізація;
- диференціація та інтеграція (Овчаренко, 2014).

У сучасному менеджменті відомі п'ять основних видів класичних організаційних структур управління в залежності від способу їх побудови – лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна та матрична (Волов & Іванов, 2007). Не будемо детально зупинятися та розглядати особливості їх використання на прикладі готельного менеджменту, а обґрунтуємо доцільність вибору найкращої, на наш погляд, структури для готельного оператора.

Такою є функціональна структура управління (ФСУ) – організаційна структура, побудова якої має в основі диференціації функцій управління, що розділяє процеси на окремі операційні відрізки, а управлінські дії – на дії за функціями, до яких зводиться вся робота і які очолює функціональний керівник. Така організаційна структура, на думку багатьох менеджерів, є класичним варіантом розподілу праці по вертикалі.

Використання ФСУ обумовлено розширенням кількості департаментів, ускладненням процедур надання послуг, появою нових готельних продуктів, необхідністю поділу складних бізнес-процесів і робіт на простіші операції (дії) для організації ефективнішої координації та контролю над їхнім виконанням.

При такому управлінні передбачається, що кожен орган управління (або виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій).

Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів. Департаменти, в яких працюють фахівці одного напрямку, сприяють їхньому професійному росту, а також підвищенню оперативності та якості прийняття рішень у середині підрозділів (Овчаренко, 2014). Крім того, функціональні керівники не займаються справами інших департаментів, а їхня діяльність координується президентом або віце-президентом компанії.

До переваг ФСУ належить можливість легко розгортати й згорнути свою активність (мобільність), а також можливість централізованого управління всією організацією. Як і кожна структура, вона також не позбавлена недоліків, серед яких спеціалісти виділяють: переслідування інтересів окремих департаментів, що є перешкодою для досягнення масштабного успіху всієї компанії, та поділ єдиних процесів на безліч операційних відрізків, що, з одного боку, сприяє підвищенню ефективності їх виконання, однак призводить до зниження ефективності процесу в цілому. Для оптимізації роботи ФСУ слід підсилювати як вертикальну, так і горизонтальну інтеграцію з метою обміну інформацією між функціональними напрямками.

Функціональна структура управління допускає зв'язок керівника з виконавцями через менеджерів середньої проміжної ланки. Вони можуть делегувати частину своєї відповідальності на нижчий рівень, будучи по відношенню до нього в якості функціонального керівника. Таким чином, один працівник може одночасно підпорядковуватися кільком функціональним керівникам.

ФСУ є найбільш поширеною системою управління в готельному бізнесі, а також найчастіше використовується для організації управління середніми та великими готелями, які надають широкий спектр послуг своїм клієнтам. На рис 3.4 ми пропонуємо свою схему (органіграму) організаційної структури ГО.

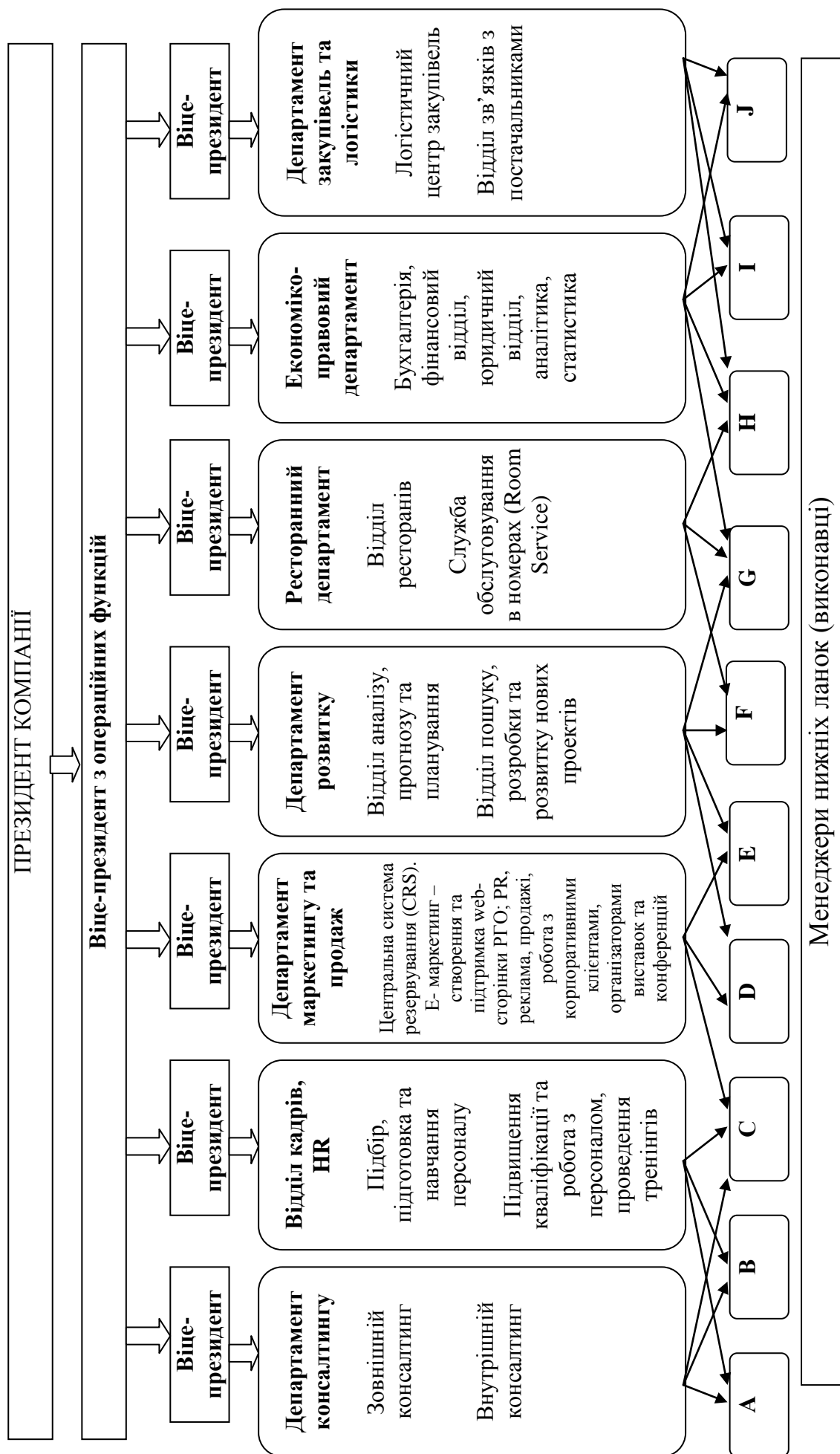


Рис. 3.4. Функціональна структура управляючої компанії (РГО)

Джерело: побудовано автором

Дамо пояснення до схеми організаційної структури компанії. Така організаційна структура характеризується розподілом цілей та завдань управління між цілими підрозділами та окремими працівниками (менеджерами нижчих ланок, які на схемі позначені літерами А-І). Структура складається із сукупності управлінських ланок, котрі розташовані в співвідпорядкованості та забезпечують взаємозв'язок між керуючими та керованими системами. Запропонована нами структура управління має три рівні:

- 1) стратегічний (вищий);
- 2) функціональний (середній);
- 3) операційний (нижчий).

Відповідно, до функцій стратегічного рівня належать: визначення та прийняття стратегічних цілей та завдань РГО, планування та прогнозування розвитку, вирішення фінансових, управлінських питань. Щодо функцій середньої ланки менеджменту, то слід виділити контроль та керівництво визначеного виду послуг окремого департаменту. До функцій операційного рівня управління належать прийняття рішень у межах своєї компетентності та обмін інформацією з іншими департаментами.

На чолі компанії стоїть Президент, який займається вирішенням завдань, пов'язаних із загальними напрямками діяльності організації, у тому числі – проведенні управлінської, фінансової політики, питаннями закупівельної політики, займається координацією роботи менеджерів різноманітних департаментів, крім того, презентує та відстоює інтереси організації на різних конференціях та семінарах тощо. Також він займається організацією робочого процесу та контролює роботу підлеглих йому служб. Під його безпосереднім керівництвом знаходяться головний віце-президент, якому підпорядковуються функціональні віце-президенти, які управляють конкретними департаментами. У свою чергу кожен департамент має у своєму складі підрозділи, які звітують віце-президенту та головному менеджеру кожного підрозділу. Під управлінням головного менеджера, оскільки ми вибрали функціональну структуру, знаходяться працівники кількох департаментів, що забезпечує єдність та

виконання спільної мети компанії.

Між усіма ланками управління забезпечуються зв'язки:

- 1) вертикальні – сполучають ієрархічні рівні компанії та її складові, є каналами передавання розпорядчої та звітної інформації;
- 2) горизонтальні – це зв'язки між однаковими за своїм становищем в ієрархії складовими структурами або між працівниками департаменту;
- 3) лінійні – спрямовані зверху вниз і реалізуються у формі наказів, розпоряджень;
- 4) функціональні – є дорадчими, спрямовані знизу уверх у формі порад, пропозицій щодо прийняття альтернативного рішення (Овчаренко, 2014).

Коротко зупинимось на повноваженнях окремих департаментів ГО, що відіграють, на наш погляд, головну роль у його діяльності.

Департамент розвитку складається з відділу аналізу, прогнозу та планування, який займається розробкою та впровадженням стратегії діяльності компанії, реалізує програми розвитку у певних часових та регіональних параметрах.

У компетенції відділу з пошуку, розробки та розвитку нових напрямів діяльності та проектів є аналіз ситуації на ринку управлінських послуг та розробка нововведень і засобів удосконалення стандартів компанії. Метою РГО є формування мереж готелів під управлінням оператора, тому пошук нових проектів та завоювання нових позицій на ринку є важливою й складною роботою економістів-аналітиків.

Відділ кадрів функціонально є допоміжним та водночас основним підрозділом компанії. Працівники кадрової служби виступають в якості експертних радників керівників при вирішенні питань підбору та прийому на роботу й звільнення працівників, призначенні на нову посаду, скерування на фахову підготовку, підвищення кваліфікації тощо. Відділ кадрів несе відповідальність за збереження документів працівників, складає та укладає договори про прийом на роботу, вносить необхідні зміни в документацію.

До економіко-правового департаменту входить бухгалтерія, яка документально оформляє здійснювані господарські операції на підприємстві. До функцій юридичного відділу належить організація юридичного забезпечення діяльності підприємства, забезпечення керівництва своєчасною інформацією про зміни в законодавстві, та інформацією, необхідною для аналізу нових проектів, представництво та захист інтересів підприємства в органах державної влади, місцевого самоврядування, у судових органах.

Департамент маркетингу (і зв'язків з громадськістю (PR)) та продажів. Цей департамент є дуже важливим у роботі готельного оператора, хоча його діяльність є найбільш прихованою від основних споживачів готельних послуг, оскільки продукт, що виробляється цим відділом, є невіддільним від основних послуг. Незважаючи на це, ознайомлення з готельним оператором (а також з іншими готелями мережі) починається саме з нього.

Важливою складовою маркетингової служби є відділ резервування – єдиний центр резервування номерів. Резервування може здійснюватися як за телефоном, так і за факсом, або на відповідній web-сторінці в Інтернеті.

Основна мета відділу маркетингу полягає в продажі управлінських послуг готельного оператора готелям. Однією з основних його функцій є розробка стратегії й контроль над її виконанням окремими готелями, якими управляє РГО. Тому маркетингологи починають, насамперед, з дослідження ринку та визначення того його сегмента, на який вони будуть орієнтуватися. Потім вони вивчають роботу своїх конкурентів, визначаючи їх сильні та слабкі сторони. Зв'язок з громадськістю передбачає надання привабливої інформації про роботу готелів, якими опікується готельний оператор. Створення та зміцнення позитивного іміджу готельного оператора через проведення заходів, акцій, зустрічей повинно стати основним завданням PR-відділення. Для успішної роботи PR-групи необхідно аналізувати відносини між готельним оператором, готелями та громадськістю, виявляти думки та оцінки суспільства в ставленні до компанії та її дій, що впливають на взаємовідносини з

громадськістю. Активна PR-робота повинна відбуватися на всіх заходах готельного оператора шляхом налагодження особистих контактів, розповсюдження прес-релізів, організації інтерв'ю тощо. Для здійснення успішної рекламно-інформаційної політики компанії важливим є постійна підтримка та розвиток конструктивного діалогу з провідними засобами масової інформації. Обов'язковим у роботі цього департаменту є розміщення статей для формування позитивного іміджу та довіри споживачів послуг (готелів) до компанії в ЗМІ. До того ж ця робота повинна проводитися регулярно, не тільки під час активного виходу та завоювання позиції на ринку.

Отже, відділ маркетингу являє собою аналітичний центр, який акумулює різноманітну інформацію та на її основі будує стратегію продаж та просування продукту для завоювання нових ринків, а також генерує ідеї щодо розробки нових продуктів.

Така структура організації ГО дозволить нам повністю реалізувати принципи управління та забезпечити високоефективний менеджмент у всіх ланках управління.

Визначення філософії компанії є важливим та необхідним питанням. Подальша діяльність компанії буде присвячена дотриманню основних положень цієї філософії. Слід наголосити на перевагах для клієнтів та спрямованості компанії. Для готельного оператора філософією є: професіоналізм, стабільність і якість роботи, відповідність вимогам сучасності та орієнтування на вимоги майбутнього.

Підетап *розробки стандартів функціонування компанії* є одним з основних кроків на шляху створення оператора. Стандарт обслуговування й опис технологічних процесів надання послуг є ноу-хау кожного готельного оператора, що забезпечує йому конкурентні переваги та відповідну частку на ринку готельних послуг. Корпоративні стандарти в межах діяльності готельних мереж склалися роками та десятиліттями, відображаючи спеціалізацію готельного оператора, розвиток споживчого попиту на готельні послуги, їх специфічні властивості та конкуренцію. Кожний міжнародний готельний бренд

(хоча б із 300 відомих готельних операторів) має свій корпоративний стандарт, якого чітко дотримуються, незалежно від того, в якій країні знаходиться готель. Слід відзначити, що стандарт дозволяє забезпечити контроль системи якості, постійність послуг, що надаються, єдину базу для оцінки послуг готелем та споживачем, напрями вдосконалення обслуговування та системний процес професійної підготовки персоналу. Крім того, внутрішній стандарт зазвичай асоціюється з торговою маркою, яка ідентифікує готельний об'єкт та сприяє його ефективному позиціонуванню на відповідному сегменті ринку.

Стандарти являють собою основні засади, на яких базується робота оператора, вони формують індивідуальність готелю і, разом з тим, стандартизують обслуговування в готелях, що належать єдиній мережі. Розробка стандартів – це єдиний шлях реалізації завдань управління якістю. Уся готельна індустрія базується на стандартизації оперативних процесів і підпорядкована завданням якісного обслуговування гостей. Використання стандартів формує фірмовий стиль, певну ідеологію компанії та її корпоративну культуру. Під корпоративною культурою розуміється система цінностей та переконань, якими керуються всі працівники, колективна ментальність організації. Корпоративна культура визначає поведінку працівників компанії, їх взаємовідносини з клієнтами, керівництвом, посередниками, постачальниками тощо.

Стандарти діяльності розробляються з урахуванням специфіки споживачів, тобто на основі досліджень, здійснених на попередньому підетапі кожним оператором окремо й містять, зазвичай, такі основні положення (Holiday Inn Express Brand Standards Manual, 2013):

- 1) правила оперативного управління готелем;
- 2) правила обслуговування клієнтів;
- 3) постачання (матеріали та устаткування, які повинні бути окремо у кожній службі готелю: на рецепції (реєстрації), в конференц-залі, в номерах тощо);
- 4) правила безпеки (протипожежна безпека, аварійні виходи, аварійне

освітлення тощо);

5) правила рекламування готелю;

6) вимоги до закладу харчування в готелі (від загальних положень до правил сервірування столу);

7) капітальне планування (періодичність заміни та оновлення матеріалів і устаткування для підтримування рівня якості);

8) вимоги щодо дизайну та оформлення готелю.

Стандарти, розроблені оператором, повинні виключати двозначність, бути чіткими, зрозумілими та деталізованими, до того ж вони повинні охоплювати всі сфери діяльності готелю та надання послуг. Оцінюється не тільки матеріально-технічна база, а й якісні характеристики обслуговування – наявність та застосування професійних стандартів і технологій обслуговування, тобто в кожного готельного оператора є нормативний опис виробничих процесів. У нашій державі — це є однією з найбільших проблем для засобів розміщення, оскільки такі посадові інструкції були розроблені ще в радянський час. Розроблення відповідних професійних стандартів для кожної категорії персоналу та технологій обслуговування, які описують взаємодію різних служб, стане вагомим ноу-хау в сфері готельного менеджменту.

Підетап вибору/створення бренду присутній у операторів, які вирішили до напрямів своєї діяльності включити франчайзинг або брендове управління. Оператор має вирішити основне питання: використовувати у своїй діяльності відомий бренд, який широко рекламується, чи створити свій власний. Слід зазначити, що в першому випадку оператор виступатиме, з одного боку, як франчайзі, сплачуючи певні відрахування за використання відомого бренду, а з іншого боку – франчайзером, надаючи отриманий бренд готельним підприємствам. Тобто буде посередником між франчайзером та готелями. В іншому випадку оператор виступатиме франчайзером, надаючи власний бренд готельним підприємствам та не сплачуючи жодних відрахувань. Проте слід мати на увазі, що при використанні власного бренду необхідні значні капітальні ресурси на його просування на ринку. До того ж, готельний

оператор не може створити бренд на «порожньому» місці, повинен бути хоча б один готель, а краще – кілька з таким ім'ям. Вартість бренду дорівнює успіху попередніх здійснених проєктів. Якщо ж таких не було, то вартість бренду дорівнює нулю й ніякими рекламними акціями її не підвищити.

При створенні бренду до уваги беруться результати досліджень цільової групи споживачів, їх психографія, потреби та запити. На основі цього визначається характер бренду методом опису новостворюваного продукту при використанні якомога більшої кількості яскравих прикметників, що відображають його сутність, визначаються його основні раціональні та емоційні переваги.

При купівлі відомого бренду економляться гроші на маркетингу, оскільки бренд вже визнаний на ринку. До того ж, гарантуються відомість, потік гостей, висока якість обслуговування тощо завдяки розробленим франчайзинговою компанією процедурам і стандартам якості. Проте в Україні потреба у відомому бренді поки що незначна, оскільки практично відсутня конкуренція. Його ефективність проявиться лише тоді, коли готель матиме добре навчений персонал і налагоджену систему управління. До того ж, пересічному споживачеві готельних послуг нашої держави широко не відомі міжнародні бренди та імена. Тому на даному етапі розвитку готельного бізнесу варто сконцентруватись на управлінській діяльності, зокрема на створенні регіонального або національного готельного оператора, який краще за іноземних операторів знає специфіку місцевого ринку та потреби споживачів.

Розробка бренду – складна та достатньо дорога процедура, тому на цих етапах входження готельного оператора на ринок вона не є першочерговим завданням, хоча дуже важливим у майбутньому.

На другому етапі – **«організаційному»** пропонується:

1. Реєстрація оператора в органах державної влади. З огляду на принципи та мету організації компанії, найбільш оптимальною формою РГО, на думку автора, було б Товариство з обмеженою відповідальністю (ТзОВ). Згідно з ч. 3 ст. 80 Господарського кодексу України, товариством з обмеженою

відповідальністю є господарське товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів. Отже, реалізація проекту передбачається у формі товариства з обмеженою відповідальністю (Господарський кодекс України, 2015).

2. Перехід від договорів про надання консультаційних послуг до договорів на управління: колишні готелі-партнери переводяться на договірне управління.

3. Пошук нових готелів, які готові були б співпрацювати на консультаційних договорах та договорах на управління. Також на цьому етапі відбувається реєстрація оператора в органах державної влади, розробляються договори (про надання послуг, про управління, договір франчайзингу тощо), створюється власна web-сторінка, центральна система резервування, підбирається штат працівників тощо.

На практичному етапі здійснюється реєстрація торгової марки та її просування на ринку. Заключним етапом створення оператора є розробка маркетингової стратегії та просування створеного продукту на ринку.

Розробка маркетингової стратегії включає три етапи:

1. Дослідження цільового сегменту ринку, ринкових перспектив готельного продукту, його частки на ринку, очікуваного прибутку на перші кілька років.

2. Обґрунтування конкурентних цін нового готельного продукту, системи його просування й маркетингового бюджету у перший рік впровадження продукту на ринок.

3. Деталізація плану досягнення цільових показників (необхідна кількість номерів готелю, очікувані обсяги продажів та прибутку на довгостроковий період).

Визначивши стратегію маркетингу, оператор зможе оцінити

привабливість нового продукту з погляду економічних показників, тобто здійснює бізнес-аналіз, який включає прогноз витрат і прибутку та слугуватиме визначенню відповідності цих показників цілям оператора. Необхідно також визначити мінімальний і максимальний рівні очікуваного обсягу реалізації, щоб оцінити ризик діяльності (Лупич, 2016f).

У своїй діяльності оператор повинен поєднувати кілька основних напрямів: контроль над готелями, які знаходяться під управлінням, розробку нових продуктів та послуг, тренінги для персоналу, підтримування стандартів якості компанії, залучення нових клієнтів тощо.

Оператор може обслуговувати як перспективні проекти, так і вже існуючі готельні підприємства, брати участь у роботі над новими проектами. При створенні перспективного інвестиційного проекту завдання оператора полягають у:

- розробці концепції готелю;
- управлінні експлуатацією готелю.

Обсяг цього сегменту ринку більший, ніж сегменту вже існуючих готелів. Для існуючих готельних об'єктів основні послуги оператора виглядають таким чином:

- експертна оцінка стану готелю (оцінка ефективності роботи готелю, ресторану, бару та інших центрів акумулювання прибутку, кваліфікації персоналу, а також оцінка ринкового середовища за всім спектром послуг, що надаються підприємством);

- розробка концепції розвитку готелю (визначення послідовних кроків з підвищення фінансової ефективності роботи готелю загалом, а також у різні сезони та за варіантами взаємодії як з корпоративними клієнтами, так і з туристичними агентствами);

- управління готелем.

Займаючись консалтинговою діяльністю, оператору буде легше просувати свої послуги на ринку. Адже маючи конкретний досвід роботи в якості консультантів, легше пропонувати себе в якості управлінців (Лупич,

2016f). Важливе значення в роботі оператора має його імідж та професійна репутація на ринку готельних послуг, тому участь у роботі конференцій і семінарів з готельного бізнесу сприятимуть зростанню його позитивного іміджу та, відповідно, збільшенню попиту на його послуги. Оператор також повинен «мати портфоліо», куди входять статті, брошури, звіти, фотозвіти, презентації (в т.ч. відео-презентації), маркетингові дослідження ринку, власні книжки з управління готелями, якісний web-сайт фірми, читання лекцій з особливостей ведення готельного бізнесу, проведення семінарів тощо. Для створення позитивного іміджу професіонала PR-група оператора також повинна готувати аналітичні огляди з готелів різних міст, проводячи їх аналіз на відповідність зірковим стандартам. До того ж, оператору необхідно стати яскравим та публічним, щоб активно просувати своє розуміння та бачення ситуації, що склалась на ринку. Крім цього, оператор повинен активно співпрацювати з пресою, щоб його статті та інтерв'ю регулярно з'являлись в періодичних виданнях. Слід організувати в ділових і спеціалізованих виданнях серію статей про оператора, в яких у доступній формі була б викладена думка щодо переваг партнерства з потенційним інвестором на новому ринку. Варто розробити кілька імідж-продуктів, щоб клієнтам було цікаво на презентації. Це може бути унікальний тренінг або типовий проект для готелю певної категорії, який наочно показав би необхідність вкладення, терміни окупності тощо. Розповсюдити цей досвід можна серед потенційних інвесторів.

Для успішної реалізації своїх послуг готельному оператору необхідно дотримуватись певних рекомендацій, правил та принципів (Лупич, 2016f):

- необхідно залучити до співпраці фінансового партнера, який буде готовий фінансувати проекти;
- на початковому етапі діяльності варто не враховувати вартість консультаційних послуг оператора для готелів у випадку, якщо вони укладуть з ним договір про управління;
- клієнтську базу необхідно збільшувати за рахунок роботи з районами (поглиблення та розвиток ринку);

- необхідно гнучко підходити до потреб клієнта (як до потреб власників готельних підприємств, так і до споживачів готельного продукту), а також створити програму Loyalty, яка передбачає надання низки різноманітних пільг постійним клієнтам компанії;

- слід визначити потенційних інвесторів та всі організації, які матимуть відношення до будівництва готелю (проектні, будівельні тощо). Для кожної категорії підготувати пропозиції зі співпраці та намагатись укласти договори.

Одним зі шляхів просування свого продукту на ринку є скерування в адміністрації великих міст і туристичних центрів пропозицій щодо прийняття в управління готелів, які знаходяться повністю або контрольним пакетом акцій у комунальній власності, з розрахунком економічної ефективності проекту (включаючи приховані переваги – поліпшення іміджу міста з погляду інвестора, створення нових робочих місць тощо).

Важливим на практичному етапі є контроль та перевірка дотримання стандартів та філософії компанії. Нами розроблено алгоритм упровадження регіонального готельного оператора, остаточною метою якого є сформувані власну готельну мережу та в перспективі стати брендовим, і універсальним оператором (рис. 3.5).

Часові межі реалізації проекту створення регіонального готельного оператора орієнтовно повинні знаходитись в терміні двох-трьох років. Оскільки протягом цього часу існує можливість появи на ринку нових, зокрема іноземних ГО, слід орієнтуватися на зміну ситуації на ринку, вивчати позиції та особливості роботи конкурентів та використовувати можливі конкурентні переваги для завоювання довіри клієнтів.

На думку експертів, основним фактором недостатніх інвестицій в готельне господарство України є відсутність професійних операторів, яким могли б довіряти інвестори. Тому оператори можуть виступати провідниками інвестицій і гарантами їхнього професійного використання та окупності. Створення та ефективна робота ГО матиме позитивний ефект для економіки регіону в цілому, оскільки така структура, як показує світовий досвід, є

важливою ланкою в залученні інвестицій у розвиток готельного господарства.

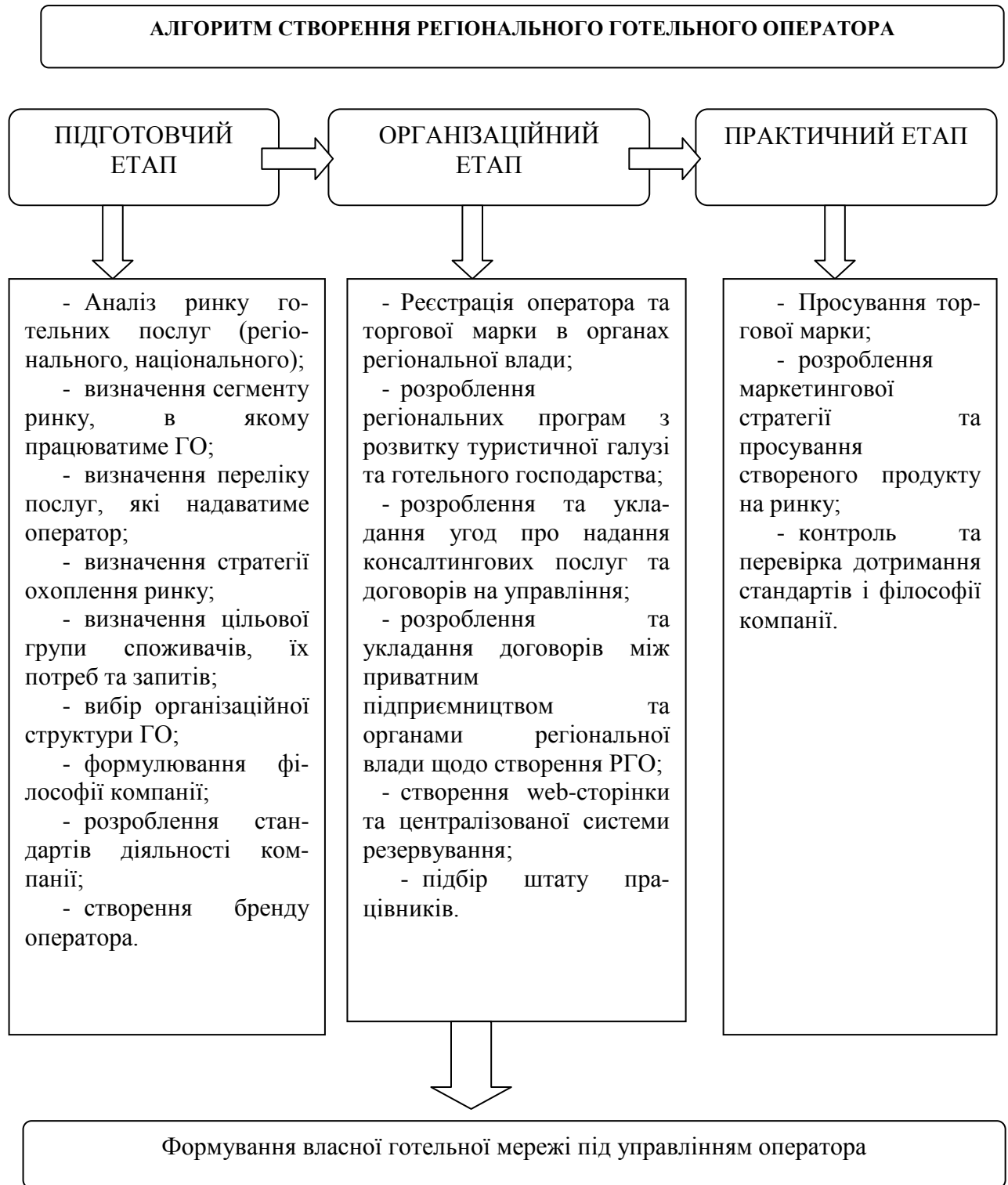


Рис. 3.5. Алгоритм упровадження регіонального готельного оператора

Джерело: побудовано автором

Висновки до Розділу 3

1. Дослідження показало, що основною проблемою у вітчизняному готельному господарстві є низький кваліфікаційний рівень управлінського персоналу готелів, невміння керувати готелями та забезпечити їхню конкурентоспроможність на ринку готельних послуг у сучасних умовах та брак спеціалістів з ефективного управління. У цьому розділі дисертації доведено, що однією з найефективніших форм ведення готельного бізнесу було визнано професійне управління готелями готельними операторами (ГО) як на рівні регіону (РГО), так і на рівні країни в цілому.

2. Підсумовано результати дослідження і запропоновано таке визначення категорії «регіональний готельний оператор» – це управлінська компанія, яка здійснює централізоване управління як незалежним готелем так і групою готелів, які одночасно і взаємодіють між собою, і конкурують у виробництві готельних послуг, а також взаємодіють із суміжними з ними різноманітними інфраструктурними і підтримуючими організаціями, об'єднані географічною близькістю, що в результаті приводить до синергетичного ефекту. Основними перевагами такого співробітництва для власника готелю є доступ до узагальненого досвіду багатьох готелів та досконалого знання функціонування ринку, а також високопрофесійне управління. Обґрунтовано, що вітчизняний регіональний готельний оператор, знаючи місцеві умови та ситуацію на ринку краще за іноземного оператора, швидше знаходить внутрішній ресурс для освоєння управлінських технологій, може суттєво знизити операційні витрати готелю (відношення критичної маси до ефективності роботи закладу), а також залучати іноземних фахівців, що сприятиме професійному зростанню власного персоналу.

3. У результаті досліджень виявлено, що всі ГО працюють із власниками закладів розміщення за договором на управління. Договір на управління – це двостороння угода, яка передбачає передачу власником готелю прав на здійснення експлуатації та управління іншій компанії. За договором на управління одна сторона (власник готелю) передає іншій стороні

(управителеві/готельному оператору) на певний термін готель в управління, а інша сторона зобов'язується за плату здійснювати від свого імені управління цим готелем в інтересах власника, причому, право власності на готель не переходить до оператора. У цьому розділі дисертації виокремлено та проаналізовано зобов'язання й відповідальність сторін за договором на управління, а також основні переваги від управління готельним оператором. Функції, які виконує ГО для зручності, класифікують у групи: управлінські, економічні, організаційні, контролюючі, соціальні та культурні.

4. Побудовано середньостроковий прогноз рівня конкурентних переваг готельного господарства Закарпатської області (екстраполяційним методом). Це основа обґрунтування оптимістичного та песимістичного сценарію розвитку готельного бізнесу в регіоні, зокрема для створення РГО. Згідно з одержаними результатами, у 2017–2021 рр. за песимістичним сценарієм у Закарпатській області можна очікувати зменшення рівня конкурентних переваг готельного господарства приблизно на 3,03 %. Для порівняння, песимістичний прогноз рівня конкурентних переваг готельного бізнесу досліджуваного регіону коливається в межах 0,991 у 2017 р. та 1,021 у 2021 р. у порівнянні з реалістичним прогнозом, який у 2017 р. становить 1,059 та 1,089 у 2021 р. А за оптимістичним сценарієм розвитку досліджуваній рівень конкурентних переваг готельного бізнесу регіону ймовірно зросте на 2,7 %. Проведені розрахунки засвідчують важливість активних соціально-економічних заходів у сфері надання туристичних послуг у Закарпатській області.

5. Обґрунтовано доцільність створення регіонального готельного оператора в контексті реалізації концепції конкурентних переваг (на прикладі Закарпатської області), запропоновано систему чинників успішного розвитку готельної індустрії регіону, посилення конкурентних переваг за умови залучення до процесу діяльності РГО, проаналізовано наявні в регіоні умови, що обумовлюють інтенсивний розвиток готельного бізнесу, сприяють підвищенню конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості регіональної економіки. У процесі обґрунтування доцільності створення РГО

та залучення його до управління готелями запропоновано враховувати показники, що характеризують допоміжні, протидіючі і стимулюючі процеси в готельній індустрії регіону.

6. Встановлено, що важливе значення для формування регіонального готельного оператора має наявність певного підґрунтя, яким може виступити кластер. Ядром такого кластера, можуть бути готелі та аналогічні засоби розміщення, а саме: мотелі, хостели, кемпінги, гуртожитки для приїжджих, туристські бази, гірські притулки, студентські літні табори, інші місця для тимчасового розміщення. Під час налагодження стабільного режиму діяльності до «ядра» поступово (шляхом переговорного процесу) приєднуються інші види економічної діяльності виробничої та невиробничої сфер, навчальні заклади та наукові установи, оздоровчі та спортивні центри, банківські установи тощо. Сформоване ядро кластера сприятиме ефективному використанню ресурсів сфери послуг регіону, підвищенню якості та конкурентоспроможності готельного сектора, забезпеченню потреб ринку послуг, що дозволить реалізувати створення регіонального готельного оператора.

7. За результатами досліджень автором доведено, що формування й розвиток готельного бізнесу за запропонованою моделлю сприятиме підвищенню конкурентоспроможності регіону й приведе до збалансованості регіональної економічної структури. Кінцевим результатом успішного запровадження РГО стане надання якісних готельних послуг, зростання ефективності готельного господарства і якості життя в регіоні, забезпечення зайнятості населення, підвищення кваліфікації, надходжень до регіонального бюджету й стійкого зростання регіональної економіки.

8. Для створення вітчизняного або регіонального готельного оператора розроблено власну методику, яка складається з логічних та послідовних етапів, які можна умовно розподілити на такі три періоди, відповідно до року виконання програми:

- Підготовчий (планування діяльності).
- Організаційний (організація та мотивація діяльності).
- Практичний (безпосередня діяльність та контроль результатів).

Запропоновано функціональну структуру управління для регіонального готельного оператора, обґрунтовано її переваги та схематично представлено її модель.

9. Положення та ідеї, викладені в Розділі 3 дисертаційної роботи, знайшли своє відображення у публікаціях автора (Лупич, 2016а; Лупич, 2016с; Погоріляк, 2013а; Погоріляк, 2013с; Погоріляк, 2015b).

ВИСНОВКИ

У дисертації обґрунтовано теоретико-методичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо формування конкурентних переваг у готельному господарстві регіону. Проведене дослідження дає змогу зробити такі висновки:

1. Систематизовано понятійний апарат та уточнено змістове навантаження категорій «готельна справа», «індустрія гостинності», «готельне господарство», «регіональне готельне господарство», «готельні послуги», «готельні мережі», «готельний оператор»; «регіональний готельний оператор». Зокрема обґрунтовано, що організаційно-управлінська структура регіонального готельного господарства (РГГ) – це комплекс видів діяльності, об'єднаних у межах РГГ для досягнення поставлених стратегічних цілей (зокрема, надання високоякісних та конкурентоспроможних послуг), що реалізуються за двома векторами:

- вектором безпосереднього надання послуг туристам та рекреантам;
- вектором господарського забезпечення діяльності РГГ.

Запропоновано таке визначення РГГ: це територіально обмежена самодостатня структура, до складу якої входять суб'єкти господарювання готельної сфери регіонального рівня, а також інші суміжні та обслуговуючі підприємства туристично-готельної інфраструктури, які поєднані між собою тісними виробничо-господарськими і фінансово-економічними зв'язками у спільному використанні різних видів ресурсів для виробництва і реалізації особливого рекреаційно-туристичного продукту – надання готельних послуг.

2. Узагальнено основні світові тенденції становлення індустрії гостинності. Пропонується розглядати історичний розвиток готельної справи у світі та в Україні з огляду на існуючі в той чи інший період економічні відносини у суспільстві та розвиток світового господарства. Запропоновано виділяти 6 періодів (або етапів) розвитку індустрії гостинності: I етап – IV тис. до н. е. – V ст. н.е.; II етап – V – XV ст.; III етап – XV –

1-а пол. XVIII ст.; IV етап – 2-а пол. XVIII – кін. XIX ст.; V етап – поч. XX ст. – кін. XX ст.; VI етап – поч. XXI ст. – до сьогоднішніх днів. Проте, прояв основних світових тенденцій в регіонах України має низку особливостей, оскільки існують проблеми правового, економічного, організаційного та управлінського характеру, а також значна частка тіньового сектору заважає зробити об'єктивний аналіз розвитку готельного бізнесу.

3. Досліджено сучасні форми організації готельного господарства. Зокрема розкрито особливості діяльності, сильні та слабкі сторони таких форм організації готельного бізнесу як: незалежні готелі, добровільні об'єднання готелів і готельні мережі. Детально розглянуто 5 основних варіантів управління готельним об'єктом, їхні переваги та недоліки, можливості застосування у конкретній ситуації, серед них: самостійне управління готелем; самостійне управління з участю в готельній асоціації; самостійне управління з франчайзинговою угодою; лізинг власності оператору; підписання контракту на управління з незалежним готельним оператором.

4. Здійснено економіко-статистичний аналіз чинників формування конкурентних переваг ефективності готельного господарства регіонів України у розрізі областей за такими статистичними показниками діяльності готелів: кількість підприємств готельного господарства; номерний фонд та житлова площа номерів готелів; кількість обслуговуючого персоналу; коефіцієнт використання місткості (коефіцієнт завантаження, наповненості, заповнюваності) готелів; кількість обслугованих гостей, у тому числі й іноземців; обороти від діяльності готелів (прибутки та витрати). Хронологічні рамки дисертаційного дослідження охоплюють період з 2000 по 2016 рр., за який відображено ретроспективу і сучасний стан готельної сфери в регіонах України та головні тенденції її розвитку. Результати проведеного аналізу показали, що: по-перше, готельне господарство регіонів України розвивається за традиційними екстенсивними методами,

а неузгодженість та нестабільність політики в самій галузі роблять її нецікавою і непривабливою для потенційних інвесторів; по-друге, готельний ринок у регіонах України поки що не заповнений; по-третє, сьогоденне готельне господарство регіонів України характеризується здебільшого низьким рівнем комфорту; по-четверте, слід особливо відзначити відсутність необхідної інфраструктури, відповідних сервісних умов, що, в свою чергу, позначається на якості обслуговування туристів.

5. Обґрунтовано доцільність формування системи індикаторів з оцінки рівня конкурентоспроможності: інфраструктурні (кількість готелів та кількість розміщених осіб у них, місткість готелів та середньооблікова чисельність штатних працівників); показники дохідності (індекси споживчих цін на товари і послуги за регіонами (ресторани і готелі), доходи від наданих послуг та від реалізації путівок готелями, доходи від продажу номерів у готелях); показники витрат (операційні та інші витрати у готелях, фактичні витрати на один день перебування в середньому за рік, матеріальні витрати та витрати на оплату праці у готелях, витрати, пов'язані з відрахуванням на соціальні заходи у готелях); внутрішньоорганізаційні показники (тривалість перебування приїжджих, загальна вартість перебування всіх розміщених у готелях осіб протягом року, кількість обслугованих осіб, у т.ч. іноземців та дітей, у готелях). Здійснено інтегральну оцінку розвитку індустрії гостинності у розрізі областей України за системою показників, які характеризують людський, культурний та природний потенціал розвитку індустрії гостинності, бізнес-середовище та інфраструктуру, ресурсний потенціал у сфері надання послуг індустрії гостинності. Розрахована автором інтегральна оцінка розвитку індустрії гостинності в частині показників бізнес-середовища та інфраструктури виявила, що до першої п'ятірки лідерів увійшли Львівська, Тернопільська, Волинська, Івано-Франківська і Хмельницька області. Найнижчий показник інтегральної оцінки в Херсонській області, на Луганщині та у Черкасах.

6. Визначено, що найбільший вплив на формування конкурентних переваг готельного господарства у регіоні мають зовнішні фактори (економічні, зокрема індикатори витрат та дохідності; політико-правові (які виступають суб'єктивними експертними оцінками); соціально-культурні, інфраструктурні, демографічні) і внутрішні фактори (споживачі послуг, представники суміжних галузей, конкуренти, контактні аудиторії та постачальники). Проведений факторний аналіз підтвердив гіпотезу автора, що конкурентні переваги готельного господарства кожного досліджуваного регіону визначаються внутрішніми та зовнішніми чинниками, зокрема найбільший вплив на рівень формування конкурентних переваг регіонального готельного господарства мають такі показники, як доходи від наданих послуг готелями, операційні витрати у готелях та їх місткість.

7. Обґрунтовано доцільність створення регіонального готельного оператора у контексті реалізації концепції конкурентних переваг на прикладі Закарпатської області. Автором узагальнено результати дослідження і запропоновано таке визначення категорії «регіональний готельний оператор»: це управлінська компанія, яка здійснює централізоване управління як незалежним готелем, так і групою готелів, які одночасно і взаємодіють між собою, і конкурують у виробництві готельних послуг, а також взаємодіють із суміжними з ними різноманітними інфраструктурними і підтримуючими організаціями, об'єднані географічною близькістю, що в результаті приводить до синергетичного ефекту. В межах дисертації запропоновано систему чинників успішного розвитку готельної індустрії регіону, посилення конкурентних переваг за умови залучення до процесу діяльності РГО, проаналізовано наявні в регіоні умови, що зумовлюють інтенсивний розвиток готельного бізнесу, сприяють підвищенню конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості регіональної економіки.

8. Розроблено етапи створення РГО із виокремленням і поєднанням логічних та послідовних кроків, які можна умовно поділити на такі три блоки, відповідно до року виконання програми: підготовчий (планування

діяльності); організаційний (організація та мотивація діяльності); практичний (безпосередня діяльність та контроль результатів). Запропоновано функціональну структуру управління для регіонального готельного оператора, обґрунтовано її переваги та схематично представлено її модель. Формування і розвиток готельного бізнесу за запропонованою моделлю сприятиме підвищенню конкурентоспроможності готельного господарства регіону і приведе до кращої збалансованості регіональної економічної структури. Кінцевим результатом успішного запровадження РГО стане надання якісних готельних послуг, зростання ефективності готельного господарства і якості життя в регіоні, забезпечення зайнятості населення, підвищення його кваліфікації, збільшення надходжень до регіонального бюджету і стійке зростання регіональної економіки. Встановлено, що важливе значення для формування РГО має наявність певного підґрунтя, яким може виступити кластер. Ядро кластера сприятиме зростанню ефективності використання наявних ресурсів сфери послуг регіону, підвищенню якості та конкурентоспроможності готельного сектору, забезпеченню потреб ринку послуг, що дозволить реалізувати створення регіонального готельного оператора. У процесі обґрунтування доцільності створення РГО та залучення його до управління готелями запропоновано враховувати показники, що характеризують допоміжні, протидіючі і стимулюючі процеси в готельній індустрії регіону.

9.3 метою удосконалення функціонування регіонального готельного господарства Закарпатської області обґрунтовано необхідність для місцевих органів влади враховувати сучасні тенденції розвитку готельного господарства при розробленні відповідних стратегій, регіональних програм щодо посилення конкурентних переваг та мотивувати підприємства готельної індустрії до підвищення ефективності через створення регіональних об'єднань, асоціацій, поширення професійного управління готелями з боку готельних операторів (управлінських компаній), культивування нових компетенцій тощо. Задля прогнозування рівня

конкурентоспроможності готельного господарства області розроблено авторську методику, що передбачає визначення показників-стимуляторів та показників-дестимуляторів (операційні витрати у готелях (X_1); кількість ночівель, проведених приїжджими у готелях (X_2); індекси споживчих цін на товари та послуги за регіонами (ресторани та готелі) (X_3); фактичні витрати на один день перебування в середньому за рік (X_4)). Розрахунок моделі показав, що погнотний рівень конкурентоспроможності готельного господарства Закарпатської області (ймовірність дорівнює 95 %) перебуває у межах $1,3401 < K < 1,3931$.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов, В. В., & Тонкошкур, М. В. (2010). *Історія туризму*. Підруч., Х.: Харк. нац. акад. міськ. госп-ва.
2. Агафонова, Л. Г., & Агафонова, О. Є. (2002). *Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання*. Навч. посіб., К.: Знання України.
3. Азар, В. (2002). Гостиничные цепи и франчайзинг. *Отель*, 9 (48).
4. Александрова, А. Ю. (2011). *Международный туризм*. Монографія, М.: КноРус.
5. Антонюк, Л. Л. (2004). *Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації*. Монографія, К.: КНЕУ.
6. Аузан, А. А. (2007). *Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория*. Монографія, Инфра-М.
7. Бабарицька, В. К., & Малиновська, О. Ю. (2004). *Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту*. Навч. посіб., К.: АЛЬТЕРПРЕС.
8. Байлик, И. (2002). *Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание*. Монографія, К: ВИРА-Р.
9. Байлик, И. (2005). *Гостиничное хозяйство. Проблемы, перспективы, сертификация*. Монографія, Киев: ВИРА-Р.
10. Бакеренко, Н. П. (2013). Податкове стимулювання розвитку готельних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*, 11, 139–145.
11. Бакеренко, Н. П. (2012). *Фінансово-економічний механізм управління діяльністю готельних підприємств*. (Автореф. дис. канд. екон. наук), Європейський університет, Київ.
12. Балабанова, Л. В., & Холод, В. В. (2006). *Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід*. Монографія, Донецьк: Дон ДУЕТ.

13. Балченко, З. А. (2006). *Бухгалтерський облік в туризмі і готелях України*. Навч. посіб., К.: КУТЕП.
14. Бейдик, О. О. (2001). *Рекреаційно-туристські ресурси України: Методологія та методика аналізу, термінологія, районування*. Монографія, К.: Вид.-полігр. центр „Київський університет”.
15. Бойко, М. Г., & Гопкало, Л. М. (2006). *Організація готельного господарства*. Підручник, К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т.
16. Бородай, Д. (2015). Фактори, що впливають на формування мережі спортивно-туристичних готелів України. *Містобудування та територіальне планування*, наук.-техн. зб. Київ, 55, 31–35.
17. Бородина, В. В. (2006). *Ресторанно-гостиничний бізнес : учет, налоги, маркетинг, менеджмент*. Монографія, М. : Книжный мир.
18. Бортник, Л. В. (2014). *Організаційні та економічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу*. (Автореф. дис. канд. екон. наук), Одес. нац. екон. ун-т, Одеса.
19. Будя, О. П., & Вертелева, О. В. (2008). Інноваційні напрямки розвитку маркетингу в сфері туризму і гостинності. *Зовнішня торгівля: право та економіка*, 6, 142–149.
20. Бурак, Т. В. (2014). Готельні мережі: еволюція та становлення. *Бізнес-Інформ*, 8. Взято з http://www.business-inform.net/pdf/2014/8_0/179_183.pdf.
21. Бурак, Т. В. (2013). Розвиток контрактного управління готельними мережами в Україні. *Економіка. Управління. Інновації*, 1. Взято з http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_7.
22. Васин, Ю. (2011). Мировой гостиничный рынок. *Ресторанный и гостиничный бизнес*, 3, 26–31.
23. Веллер, Т., Коробкин, А., & Кузьмина, Г. (2012). Гостиничные рынки России, СНГ и Грузии. Тенденции и перспективы. *Ресторанный и гостиничный бизнес*, 4, 28-40.
24. Виноградська, А. М. (2006). Готельний бізнес. *Технологія комерційного*

підприємства, навч. посіб., 636–673.

25. Волков, Ю. Ф. (2003). *Экономика гостиничного бизнеса*. Монография, Ростов на Дону: Феникс.

26. Волов, А. Б., & Иванов, В. В. (2007). *Гостиничный менеджмент*. Монография, М.: Инфра-М.

27. Галасюк, К. А. (2016). *Оцінка інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства*. (Автореф. дис. канд. екон. наук), Одес. нац. екон. ун-т, Одеса.

28. Гарипов, В. (2013). Информация о категории гостиницы: юридические аспекты размещения знаков категории гостиниц и ответственности за неразмещение. *Ресторанный и гостиничный бизнес*, 3, 14–17.

29. Герасименко, В. Г., Галасюк, С., Нездоймінов, Г., & [та ін.]. (2013). *Ринки туристичних послуг : стан і тенденції розвитку*. Монографія, Одеса: Астропринт.

30. Геншафт, Л. (2000). *Стратегічний менеджмент розробки та просування нових продуктів в готельному бізнесі*. Взято з http://tourlib.net/statti_ukr/genshaft.htm.

31. Гнатюк, Л. Р., & Бовкун, М. (2013). Особливості формування шопінг-готелів. *Сучасні проблеми архітектури та містобудування*, Наук.-техн. зб., 33, 471–477.

32. Головка, О. М., Кампов, Н. С., Махлинець, С., & Симочко, Г. В. (2012). *Організація готельного господарства*. Навч. посіб., К.: Кондор-Видавництво, 2012. 338 с.

33. Горіна, Г. О. (2015). Конкурентоспроможність країн у туристичній галузі: нові підходи до визначення. *Вісник Хмельницького національного університету*, 4 (1), 203–207.

34. *Господарський кодекс України*. Взято з <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

35. Гостиничные бренды The Rezidor Hotel Group: от скромности к роскоши (2009). *Гостиничное дело*, 6, 32–39.

36. *Гостиничный бизнес* (2016). Взято из <http://turgostinica.ru/gostinichniy-biznes-i-ego-razvitie-v-sovremennich-us/1-2-istoriya-razvitiya-gostinichnogo-biznesa/vse-stranitsi.htm>.
37. Граковський, Ю. (2013). Готельні послуги: організація діяльності, облік доходів та витрат. *Вісн. податк. служби України*, 22, 14–22.
38. Грачева, А. (2004). Современный подход к управлению. *Пять звезд*, 1, 46–49.
39. Гринько, Т. В. (2015). Франчайзинг як інструмент формування організаційної культури туристичних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 1, 145–154.
40. Гудзь, Л. (2009). *Иновации в гостиничном бизнесе*. Взято из <http://horeca-consulting.biz/publication/647-innovaciivgostinichnombiznese.html>.
41. Гэлбрейт, Дж. К. (1979). *Экономические теории и цели общества*. Монография, М.
42. Джанджугазова, Е. А. (2003). *Маркетинг в индустрии гостеприимства*. Уч. пособ., Москва: Академия.
43. Дорогунцов, С., & Ральчук, О. (2005). На вістрі цивілізаційних проблем. *Вісн. НАН України*, 5, 3–19.
44. ДСТУ 4269:2003. *Послуги туристичні. Класифікація готелів* (2003). Взято з <http://www.ukr-hotels.com/files/File/4269-2003.pdf>.
45. ДСТУ 4527:2006 *Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення* (2006).
46. Дурович, А. П. (2009). *Организация туризма*. Уч. пособ., Санкт-Петербург: Питер.
47. Енджейчик, И. (2003). *Современный туристический бизнес. Экстратегии в управлении фирмой*. Монография, пер. с польск., М.: Финансы и статистика.
48. Ефимова, О. П., Ефимова, Н. А., & Олиференко, Т. А. (2008). *Экономика гостиниц и ресторанов*. Уч. пособ., 4-е изд., Минск: Новое знание.

49. Ефимова-Стадник, О. П., & [и др.]. (2013). *Экономика гостиниц и ресторанов: практикум*. Монография, Минск: БГЭУ.
50. Євдокименко, В. К. (2009). *Регіональна політика розвитку туризму (Методологія формування. Механізм реалізації)*. Монографія, Чернівці: Прут.
51. Жид, Ш., & Рист, Ш. (1995). *История экономических учений*. Монография, пер. с фр., М.: Экономика.
52. Жукова, М. А. (2006). *Индустрия туризма: менеджмент организации*. Монография, М.: Финансы и статистика.
53. Журавльова, М. (2015). *Стратегічне управління підприємствами готельного господарства*. (Автореф. дис. канд. екон. наук), Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, Харків.
54. Закон України «Про туризм» від 15. 09. 1995 р. 324/95-ВР (2015). Взято з <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>
55. Замуруева, Е. (2008). Франчайзинг, аутсорсинг, ценообразование в гостиничном бизнесе. *Гостиничное дело*, 3, 19–23.
56. Зарубин, В. (2009). Эко-отель – лицом к природе... и к гостям. *Гостиничное дело*, 4, 10–18.
57. Захаров, Г. (2015). Державне регулювання якості готельних послуг шляхом їх сертифікації. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, 1, 10–15.
58. Иванова, Е. (2005). Фирменный стиль гостиницы: эффективно и ненавязчиво. *Туризм: практика, проблемы, перспективы*, 10, 20–22.
59. Ивонина, А. (2008). Мал, до удал, или как сделать прибыльным мини-отель. *Гостиничное дело*, 11, 64–69.
60. Ильина, Е. Л. (2007). *Туроперейтинг: организация деятельности*. Учебник, 2-е изд., перераб. и доп., М.: Финансы и статистика.
61. Иванова, Л. О. (2010). Світовий досвід застосування концепції маркетингу та франчайзингових систем у готельному бізнесі. *Вісник Хмельницького національного університету*, 5 (4), 172–177.

62. Івченко, Л. М. (2007). *Інновації в туризмі*. Монографія, К.
63. Ісаєнко, В. М., Ніколаєв, К. Д., Білявський, Г. О., Бабікова, К. О., & Смирнов, І. Г. (2011). *Розвиток туризму в Україні та його класифікації*. Навч.-метод. посіб., К.: НПУ імені М.П. Драгоманова.
64. Каплан, Ф., & Акташ, А. (2015). Аналіз залежностей між прибутками від туризму та економічним зростанням на прикладі окремих середземноморських країн. *Актуальні проблеми економіки*, 3, 33–42.
65. Капустіна, Т. А. (2012). Сутність і поняття технологічних інновацій та інноваційного процесу в управлінні готельним бізнесом. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2, 207–210.
66. Карташевская, И. Ф. (2005). Туристские потоки как управляемая категория базисной модели рекреационной системы. *Культура народов Причерноморья*, 63, 53–57.
67. Катькало, В. С., & Шемракова, В. Н. (2008). *Сетевые стратегии гостиничного бизнеса*. Монография, СПб. : Высшая школа менеджмента СПбГУ.
68. Квартальнов, В. А. (1999). *Иностранный туризм*. Монография, Москва: Финансы и статистика.
69. Квартальнов, В. А. (2005). *Менеджмент туризма. Экономика туризма*. Монография, М.: Финансы и статистика.
70. Кифяк, В. Ф. (2003). *Організація туристичної діяльності в Україні*. Навч. посіб., Чернівці: Книги – XXI.
71. Кізима, В. Л. (2013). *Організаційно-економічний механізм управління розвитком сфери готельного господарства України*. (Автореф. дис. канд. екон. наук), Львів. нац. ун-т ім. І. Франка, Львів.
72. *Клуб отельеров и рестораторов HOTELIERO* (2017). Взято з <http://hoteliero.club/news/159-ekspertna-robota-nad-fnalnim-zvtom-proektu-forsayt.html>
73. *Культура і мистецтво* (2017). Закарпатська обласна рада. Взято з <http://zakarpat-rada.gov.ua/zakarpattya/infrastruktura/kultura-i-mystetstvo>

74. Ковтун, Н., & Хвостенко, О. (2011). Використання статистичної інформації для побудови конкурентної карти ринку. *Вісник національного університету імені Тараса Шевченка. Сер. Економіка*, 124–125, 21–25.
75. *Колективні засоби розміщення в Україні у 2015 році* (2016). Статист. зб., Державна служба статистики України.
76. *Концепція сталого розвитку Закарпаття. Рекреаційно-туристичний комплекс* (2005). Ужгород.
77. Коросташивець, Ю. Г. (2012). Визначення поняття «готель» та «аналогічні засоби розміщення» за законодавством України. *Часоп. Київ. ун-ту права*, 3, 221–224.
78. Котлер, Ф., & де Без Триас, Ф. (2004). *Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей*. Монографія, пер. с англ., СПб.: Издательский Дом “Нева”, 2004.
79. Котов, В. (2008). Бизнес-центры в современной гостинице. *Гостиничное дело*, 12, 44–50.
80. Кравців, В. С., Гринів, Л. С., Копач, М. В., & Кузик, П. (2005). *Науково-методичні засади реформування рекреаційної сфери*. Наук. вид., Львів: ІРД НАН України, 78 с.
81. Кравцова, С., Стригунова, М., & Читалкіна, М. (2012). Класифікація показників якості готельних послуг. *Стандартизація, сертифікація, якість*, 5, 54–60.
82. Крестинина, М. (2011). Перспективы развития рынка гостиничной недвижимости в Украине. *Ресторанный и гостиничный бизнес*, 2, 36–39.
83. Круль, Г. Я. (2011). *Основи готельної справи*. Навч. посіб., К.: Центр учбової літератури.
84. Кудряшова, Е. Н. (2004). *Институциональные соглашения в условиях естественной монополии*. Монографія, М.: Инфра-М.
85. Кузнєцова, Н. М., & Нездоймінов, Г. (2010). *Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу*. Монографія, Одеса:

Астропринт.

86. Кучеренко, Е. (2012). Рецепты для продления сезона. *Ресторанный и гостиничный бизнес*, 2, 54–56.

87. Кучеренко, Е. (2012). Формирование конкурентных преимуществ в области качественного обслуживания. *Ресторанный и гостиничный бизнес*, 2, 28–32.

88. Ланц, Л. (2012). Маркетинг независимых отелей. *Ресторанный и гостиничный бизнес*, 3, 36–38.

89. Лебедев, К. А. (2014). Маркетинговые технологии стимулирования рекреационно-туристического потенциала регионов. *Актуальні проблеми економіки*, 11, 186–190.

90. Левковська, Л., Чабан, Р., & Мунін, Г. (2003). Стан і перспективи розвитку туризму та готельного бізнесу в Україні. *Економіка України*, 6, 31–36.

91. Лелик, Л. І., & Гринькевич, О. (2014). Регіональні рейтингові оцінки як інструмент популяризації внутрішнього туризму в Україні. *Наукові праці МАУП*, 42, 189–195. Взято з http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaup_2014_3_34.

92. Лесник, А. Л., & Смирнова, М. Н. (2001). *Стратегии конкуренции в гостиничном бизнесе*. Монография, М.: Талер.

93. Лупич, О. О. (2016а). Вітчизняний готельний оператор: суть та роль у підвищенні ефективності готельного господарства. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки*, 24 (Ч. 3), 131–136.

94. Лупич, О. О. (2016б). Вплив сучасних тенденцій індустрії гостинності на перспективи її розвитку в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*, 1(2), 78–82.

95. Лупич, О. О. (2016с). Організаційні основи створення вітчизняного готельного оператора. *Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету*, 1 (39), 129–132.

96. Лупич, О. О. (2016f). Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності. *Регіональні проблеми розвитку територіальних систем: теорія, практика, перспективи*. Матеріали доповідей міжнар. наук.-практ. конф. (Ужгород, 15–16 квітня 2016 р.).
97. Любіцева, О. О. (2002). Ринок туристичних послуг. Монографія, К.: Альтерпрес.
98. Любіцева, О. О., Панкова, Є. В., & Стафійчук, В. І. (2007). *Туристичні ресурси України*. Навч. посіб., К.: Альтерпрес.
99. Любіцева, О. О. (2002). *Ринок туристичних послуг: [геопросторові аспекти]*. Монографія, К.: Альтерпрес.
100. Мазаракі, А. А. (Ред.), Ткаченко, Т. І., Мельниченко, В., Бойко, М. Г., & [та ін.]. (2010). *Стратегічний розвиток туристичного бізнесу*. Монографія, К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т.
101. Маценко, Г. О. (Ред.) (2002). *Книга рекордів України: Людина і суспільство. У світі науки і техніки*. Монографія, Тернопіль: Навчальна книга – Богдан.
102. Макконнелл, К. Р., & Брю, Л. (1992). *Економікс: принципи, проблеми и политика*. Монографія, пер. с англ., в 2 т., М.: Республика, Т. 1.
103. Малафеева, Н. (2012). Стратегическое планирование гостиничной деятельности. *Ресторанный и гостиничный бизнес*, 2, 20–22.
104. Мальська, М. П., Антонюк, Н. В., & Ганич, Н. М. (2008). *Міжнародний туризм і сфера послуг*. Монографія, К.: Знання.
105. Мальська, М. П., & Пандяк, І. Г. (2009). *Готельний бізнес: теорія та практика*. Навч. посіб., К.: Центр учбової літератури.
106. Мальська, М. П., & Худо, В. В. (2002). *Менеджмент туризму. Вступ до спеціальності*. Навч. посіб., Львів: Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка.
107. Мальська, М. П., Худо, В. В., & Цибух, В. І. (2003). *Основи туристичного бізнесу*. Навч. посіб., Львів: Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка.
108. Мариняк, Я. О. (2007). Еволюція теорій готельного бізнесу та сучасний

стан його розвитку в Україні. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: географія*, 2, 137–150.

109. Мігущенко, Ю. В. (2007). Державне регулювання туристично-рекреаційної сфери України як передумова підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі. *Проблеми розвитку внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект*, Сб. науч. трудов, 3, 1317–1325.

110. Мікловда, В. П., Слава, С., & Гоблик, В. В. (2009). Структуризація компонентів регіонального людського розвитку Закарпатської області. *Економіка і прогнозування*, 4, 77–89.

111. Мунін, Г. Б., Змійов, А. О., Зінов'єв, Г. О., Самарцев, Є. В., Гаца, О. О., Максимець, К. П., & Роглев, Х. Й. (2005). *Управління сучасним готельним комплексом*. Навч. посіб., К.: Ліра-К.

112. Муратова, Л. І. (2012). *Туризм как стратегический мультипликатор экономического развития*. Взято з <http://uecs.ru/uecs-38-382012/item/1042-2012-02-16-08-41-18>.

113. *Найбільші готельні оператори світу нарощують свою присутність в Україні* (2014). Взято з <http://www.sch72.ru/pro-turizm/statti-pro-turyzm/3880-najbilshi-gotelni-operatori-svitu-naroshhuyut-svoyu-prisutnist-v-ukraini.html>

114. *Національний стандарт України. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення* (2006).

115. Нечаюк, Л. І., & Телеш, Н. О. (2003). *Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент*. Навч. посіб., К.: Центр навчальної літератури, 348 с.

116. Овчаренко, А. (2014). Системы онлайн-бронирования: кому это выгодно?. *Академия гостеприимства*, 4, 54–62.

117. Омельчак, К. О. (2010). Державне регулювання готельного бізнесу: проблеми та перспективи розвитку. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, 2, 54–57.

118. Окенюк, К.І. (2011). Кластерна модель нарощення стратегічного потенціалу регіону. *Економічний форум*, 2, 24–32.
119. Осипчук, М. Д. (2011). Трансформація готельної індустрії України: сучасність та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*, 33 (спецвип.) (Ч. 3), 134–138.
120. *Офіційний сайт Державної служби статистики* (2017). Взято з <http://ukrstat.gov.ua/>
121. Пандяк, І. (2012). Історія становлення готельної сфери в Україні. *Вісник Львівського університету. Серія: Міжнародні відносини*, 29 (Ч. 2), 178–184.
122. Папирян, Г. А. (2000). *Международные экономические отношения. Экономика туризма*. Монографія, М.: Финансы и статистика.
123. Перспективы развития рынка гостиничной недвижимости Киева после ЕВРО-2012 (2012). *Ресторанный и гостиничный бизнес*, 4, 48–51.
124. Пионтковский, А. (2003). Пути интернационализации гостиничного бизнеса в Украине: правовые и практические аспекты. *Гостиничный и ресторанный бизнес*, 1, 44–46.
125. Погоріляк, О. О. (2013а). Вектори розвитку готельної індустрії Закарпаття. *Стратегічні орієнтири розвитку економіки України*, Матеріали I міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених, 27 лютого 2013 р., Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 182–183.
126. Погоріляк, О. О. (2013b). Готельний комплекс як складова регіональної економічної інфраструктури. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, 50, 236–243.
127. Погоріляк, О. О. (2014а). Дослідження сезонності попиту на готельні послуги. *Матеріали Міжнародної студентсько-аспірантської наукової конференції «Актуальні проблеми функціонування господарської системи України»*, 16–17 травня 2014 р., Львів, 207–208.
128. Погоріляк, О. О. (2015а). Методичні засади інтегральної оцінки інвестиційного потенціалу індустрії гостинності. *Інвестиційно-інноваційні*

засади розвитку національної економіки в ринкових умовах, Матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Ужгород–Мукачево, 24–25 квітня 2015 р.).

129. Погоріляк, О. О. (2014b). Оцінка ефективності функціонування готельного господарства в умовах економічних трансформацій. *Суспільні трансформації і безпека: глобальний, національний та особистісний виміри*, Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (12 червня 2014 р.), Львів: Львівський інститут МАУП, 263–265.

130. Погоріляк, О. О. (2013c). Підвищення конкурентоспроможності через управління якістю готельних послуг. *Культура управління в системі розвитку економіки України*, Зб. тез наук.-практ. конф. 5 березня 2013 р., Львів: СПОЛОМ, 111–112.

131. Погоріляк, О. О. (2013d). Ретроспективні тенденції розвитку готельної індустрії. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, 49, 179–185.

132. Погоріляк, О. О. (2015b). Стратегічний підхід у підвищенні конкурентоспроможності готелів Закарпаття. *Матеріали III міжвузівської студентсько-аспірантської наук.-практ. конф. «Стан та перспективи розвитку індустрії гостинності в сучасних умовах: економічні та фінансові аспекти»*, березень 2015 р., Львів, 63–64.

133. Погоріляк, О. О. (2014c). Сучасні форми організації готельного бізнесу у контексті концепції конкурентних переваг. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, Зб. наук. пр., 6 (110), 86–92.

134. Поплавська, І. В. (2011). *Територіальна організація готельного господарства України*. (Автореф. дис. канд. екон. наук), Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Київ.

135. Попадинець, Н. М. (2014). *Внутрішній ринок продукції лісової промисловості України: проблеми та напрями розвитку*. Монографія, Львів: ІРД НАН України.

136. Портер, М. (1997). *Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів*. Монографія, пер. з англ., К.: Основи.
137. Право на розміщення пожителів мають тільки 4% українських готелів – Мінекономрозвитку (2016). Взято з <http://economics.unian.ua/realestate/1299654-pravo-na-rozmischennya-postoyaltsiv-mayut-tilki-4-ukrajinskih-goteliv-minekonomrozvitku.html>
138. Приянчук, І. (2004). Доверительное управление в гостиничном бизнесе: правовой аспект. *Гостиничный и ресторанный бизнес*, 54–56.
139. Риккардо, Д. (1955). *Начала политической экономии и налогового обложения*. Монографія, М.: Госполитиздат, Т. 1.
140. Роглев, Х. Й. (2009). *Основи готельного менеджменту*. Підручник, К.: Кондор.
141. Саак, А. Э., & Пшеничных, Ю. А. (2008). *Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме*. Уч. пособ., Санкт-Петербург: Питер.
142. Сайт Головного управління статистики у Закарпатській області (2017). Взято з <http://www.uz.ukrstat.gov.ua/>.
143. Самарцов, Е. (2012). Типы тарифов в американских гостиницах. *Ресторанный и гостиничный бизнес*, 2, 42–49.
144. Самюелсон, П. А., & Нордгауз, В. Д. (1998). *Мікроекономіка*. Монографія, пер. з англ., К.: Основи.
145. Сенге, П. М., Клейнер, А., Робертс, Ш., & [и др.]. (2003). *Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций*. Монографія, пер. с англ., М.: Олимп-Бизнес.
146. Сидорук, В. (2011). Проблеми розвитку готельної індустрії в регіоні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*, 33 (спецвип.) (Ч. 3), 187–189.
147. Сидорук, В. (2013). *Розвиток регіональних ринків готельних послуг*. (Автореф. дис. канд. екон. наук), Луцький нац. техн. ун-т, Луцьк.
148. Скараманга, В. П. (2007). *Фирменный стиль в гостеприимстве*.

Уч. пособ., М.: Финансы и статистика.

149. Скибінський, В., Іванова, Л. О., & Моргун, О. Ф. (2000). *Маркетинг готельних послуг*. Монографія, Львів: Вид-во Львів. комерц. акад.

150. Скобкин, (2003). *Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе*. Уч.-практ. пособ., М.: Экономист.

151. Сливоцький, А. (2001). *Міграція капіталу: як у замислах на кілька років випередити своїх конкурентів*. Монографія, пер. з англ., К.

152. Смит, А. (2007). *Исследование о природе и причинах богатства народов*. Монография, М.: Эксмо.

153. Соколова, (2010). Веб-сайт отеля должен привлекать клиентов и не только.... *Гостиничное дело*, 8, 10–15.

154. Герасименко, С., Головач, А. В., Єріна, А. М., & [та ін.]. (2000). *Статистика*. Підручник, 2-ге вид., перероб. і доп, К.: КНЕУ.

155. Степанов, Е. (2010). Методологическое обеспечение конфликтологических исследований: проблемы и перспективы. *Український соціологічний журнал*, 3–4, 62–70.

156. Стойко, Т. (2016, 24 березня). Звездопад: почему украинские гостиницы не интересны инвесторам. *Газета «Дело»*. Взято из <http://delo.ua/business/zvezdopad-314138>.

157. *Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України. Т. 3. Конкурентоспроможність української економіки* (2007). Монографія, К.: Фенікс.

158. *Стратегія розвитку Закарпатської області 2020* (2015). Взято з http://dfrr.minregion.gov.ua/foto/projt_reg_info_norm/2015/05/Strategiya.pdf.

159. Ткаченко, Т. І. (2009). *Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу*. Монографія, К.: Київ. нац. торг.-економ. ун-т.

160. Томпсон, А. А., & Стрикленд, А. Дж. (2005). *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа*. Монография, пер. с англ., 12-е изд., М.: Вильямс.

161. *Туристична галузь України: руїна чи низький старт?* (2015). Взято

з http://novostiturbiznesa.info/article/turistichna_galuz_ukraini_ruina_chi_nizkij_start_.html

162. Турковский, М. (2006). *Маркетинг гостиничных услуг*. Уч.-метод. пособ., пер. с польск., М.: Финансы и статистика.

163. Федорченко, В. К.; Лук'янова, Л. Г., Дорошенко, Т. Т., & Мініч, І. М. (2005). *Уніфіковані технології готельних послуг*. Навч. посіб., К.: Вища школа.

164. Федорченко, В. К., & Мініч, І. М. (2000). *Туристський словник-довідник*. К.: Дніпро.

165. Федченко, Л. А. (2005). *Інновації в туризмі*. Монографія, К.

166. Филюк, Г. М. (2011). Оцінка конкурентного підприємницького середовища в Україні: методологічні аспекти. *Вісник Національного університету імені Тараса Шевченка. Сер. Економіка*, 124–125, 19–21. Взято з papers.univ.kiev.ua/ekonomika/10852.pdf.

167. *Франчайзинг* (2014). Взято з <https://www.uk.wikipedia.org/wiki/Франчайзинг>.

168. Хамел, Г., & Прахалад, К. (2002). *Конкурируя за будущее*. Монографія, М.: Олимп-Бизнес.

169. Ходжсон, Дж. (2003). *Экономическая теория и институты: Манифест современной институциональной экономической теории*. Монографія, пер. с англ., М.

170. Ходаківський, Є. І., Данилко, В. К., & Цаль-Цалко, Ю. (2009). *Методологія наукових досліджень в парадигмі синергетики*. Монографія, Житомир: Житомирський державний технологічний університет.

171. *Цивільний кодекс України*. Взято з <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.

172. Черных, Н. Б. (2002). *Технология путешествий и организация обслуживания клиентов*. Уч. пособ., М.: Советский спорт, 2002.

173. Черниш, О. І. (2005). *Ринок послуг: механізми державного регулювання*

в трансформаційній економіці. Монографія, Донецьк: ТОВ «РВК» ПРОМО».

174. Шаповалова, О. М., & Козьякова, (2013). Аналіз інноваційної діяльності у сфері послуг на прикладі готельного господарства. *Інвестиції: практика та досвід*, 17, 70–74.

175. Шкапова, О. М. (2003). *Маркетинг послуг*. Навч. посіб., К.: Кондор.

176. Школа, І. М. (2003). *Менеджмент туристичної індустрії*. Навч. посіб., Чернівці: ЧТЕІ КНЕУ.

177. Янкевич, В. С., & Безрукова, Н. Л. (2003). *Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт*. Монография, Москва: Финансы и статистика.

178. Ячменьова, В. М., & Кальченко, Л. А. (2011). Згрупування готельних організацій за ознаками та визначення сутності поняття «готельні послуги». *Вісник Національного університету «Львівська політехніка», Сер.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, зб. наук.-прикл. пр., 720, 283–289.

179. Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). *Competition*. New York: Doubleday.

180. Clifton, W. (2013). *The Global Hotel Industry: Big, Beautiful and Branded*. Retrieved from <http://www.hospitalitynet.org/news/4059749.html>.

181. Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications: Theory and Practice*. L.: Sage Publications Ltd.

182. Eyster, J. J., & DeRoos, J. A. (2009). *The Negotiation and Administration of Hotel and Restaurant Management Contracts* (4th revised and expanded ed.). New York: Custom Publishing.

183. Gee, C. K. (2009). *International Hotels: development and management*. New York: American Hotel & Motel Association.

184. Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

185. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*.

Boston, MA: Harvard Business School Press.

186. *Holiday Inn Express Brand Standards Manual – Parent Directory* (2013). Retrieved from www.randda.com/MI%20Hotels/.../HI_Express_Brand_Standards_2013-0110.pdf.

187. *Hospitality Global Report Market Size* (2015). Retrieved from <http://www.slideshare.net/sirichandra55/hospitality-global-market-report>.

188. Kanter, R. M. (2001). *Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

189. Karmin, C. (2013, June 28). Blackstone Books Profit With Hilton Hotels. *Wall Street Journal*.

190. Lupyck, O. (2015). Development prospects of the hotel business as part of the eco-agritourism. *Scientific issue of knowledge, education, law and management*, 4 (12), 164-168. Łódź.

191. Moore, J. F. (1996). *The Death of Competition*. N.Y.: Harper Business.

192. Porter, M. (2004). *Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index*. Retrieved from <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46409>.

193. Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.

194. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

195. Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November-December, 77-90.

196. Sanches, R. (Ed.). (2001). *Knowledge Management and Organizational Competence*. Oxford: Oxford University Press.

197. Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. NY: Harper & Row.

198. *Travel, Tourism & Hospitality. Statistics and Market Data on Travel, Tourism & Hospitality* (2016). Retrieved from <https://www.statista.com/markets/420/travel-tourism-hospitality>.

199. Thadani, M., & Mobar, J. (2014). *Excerpts: HVS Hotel Management Contract Survey*. Retrieved from <https://www.hvs.com/emails/pressreleases/081314/excerpts.pdf>.

200. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013* (2014). Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf.

201. Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. Boston, MA: Addison-Wesley.

202. *Why Marriott's hotels have a specific ownership structure* (2014). Retrieved from <http://www.marketrealist.com/2014/10/why-marriotts-hotels-have-specific-ownership-structure>.

203. *Website Hotelsmag.com* (2013). Retrieved from <http://www.hotelsmag.com>.

204. *Website Hvs.com* (2016). Retrieved from <http://www.hvs.com>.

205. *Website Ihgplc.com* (2015). Retrieved from <http://www.development.ihg.com/s/amer-intercontinental>.

206. *Website Strglobal.com* (2016). Retrieved from <https://www.strglobal.com>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Порівняння основних форм управління готельними підприємствами

Форма управління	Власник		Друга сторона/управитель	
	Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Самостійне управління	Повна свобода управління	Відсутність об'єднання в асоціацію чи систему резервування	Друга сторона відсутня	
	Максимальна віддача (немає відрахувань оператору)	Ризик		
Самостійне управління з участю в готельній асоціації	Об'єднання в готельну асоціацію та доступ до системи резервування	Ризик	Готельна асоціація	Мінімальний контроль стандартів і якості обслуговування
	Фактично повна свобода управління	Членські відрахування		
	Максимальна віддача, невеликі членські відрахування			
Самостійне управління з франчайзинговою угодою	Допомога у впровадженні, відкритті і функціонуванні	Ризик, франчайзингові відрахування та платежі	Франчайзер	Мінімальний контроль стандартів і якості обслуговування
	Свобода управління в певних межах	Можливий негативний імідж, якщо франчайзер слабкий		
	Максимальна віддача, невеликі франчайзингові відрахування			

		Орендар	
Оренда готелю оператором	Готельні інвестиції без управлінського досвіду	Витрати операційного контролю	Збільшення розміру мережі з мінімальними або помірними інвестиціями
	Відомий фінансовий результат (фіксована рента або фіксована рента плюс відсоток з прибутку)	Мінімальна віддача, лімітована орендною платою	Збільшення доходу
	Мінімальний ризик		Відсутність поточних витрат
Підписання договору на управління	Готельні інвестиції без управлінського досвіду	Втрата операційного контролю	Одноосібний контроль діяльності
	Доступ до інвестицій, якщо оператор має хорошу репутацію	Ризик	Збільшення розміру мережі
	Максимальна віддача, невеликі відрахування та платежі оператору	Відрахування оператору	Збільшення доходу
	Професійне управління готелем		Відсутність відрахувань власнику
			Відсутність поточних витрат
		Готельний оператор	
			Дохід лімітований платежами власника
			Мінімальний вклад у рішення власника
			Залежність від фінансової стабільності власника
			Втрата прав на управління після закінчення дії контракту

Джерело: побудовано автором

Додаток Б
Тривалість перебування прийжджих у колективних засобах розміщення у 2016 році за регіонами
Фізичні особи-підприємці

	Кількість ночівель проведених прийжджими у колективних засобах розміщення			Середня тривалість перебування у колективних засобах розміщення			Коефіцієнт використання місткості КЗР
	Усього, од	у тому числі у		Усього, од	у тому числі у		
		готелях та аналогічних засобах розміщення	спеціалізованих засобах розміщення		готелях та аналогічних засобах розміщення	спеціалізованих засобах розміщення	
Вінницька	64 304	64 304	-	1,7	1,7	-	0,21
Волинська	61 709	52 450	9 259	1,8	1,6	5,0	0,30
Дніпропетровська	100 895	95 593	5 302	2,3	2,5	1,2	0,16
Житомирська	48 564	44 299	4 265	1,5	1,5	1,7	0,14
Закарпатська	330 496	324 214	6 282	3,6	3,6	3,6	0,20
Запорізька	296 063	94 719	201 344	3,6	2,4	4,8	0,28
Івано-Франківська	208 237	206 177	2 060	2,1	2,1	4,3	0,17
Київська	37 495	37 495	-	1,4	1,4	-	0,12
Кіровоградська	17 943	16 976	967	1,5	1,4	5,7	0,18
Львівська	203 429	203 429	-	2,3	2,3	-	0,14
Миколаївська	281 046	62 398	218 648	3,9	2,0	5,4	0,23
Одеська	634 181	211 600	422 581	4,0	2,6	5,5	0,29
Полтавська	114 350	110 991	3 359	1,7	1,7	1,8	0,24
Рівненська	75 261	75 261	-	1,2	1,2	-	0,27
Сумська	17 289	17 289	-	2,2	2,2	-	0,19
Тернопільська	93 398	92 598	800	1,2	1,2	1,3	0,20
Харківська	116 262	112 575	3 687	2,2	2,2	2,5	0,19
Херсонська	112 769	41 479	71 290	4,8	3,2	6,9	0,24
Хмельницька	85 770	85 770	-	1,9	1,9	-	0,18
Черкаська	56 603	55 963	640	1,3	1,3	2,0	0,16
Чернівецька	75 598	75 598	-	1,5	1,5	-	0,13
Чернігівська	25 622	25 622	-	1,9	1,9	-	0,25

Додаток В
Тривалість перебування прийжджх у колективних засобах розміщення у 2016 році за регіонами
Юридичні особи

	Кількість ночівель проведених прийжджими у колективних засобах розміщення			Середня тривалість перебування у колективних засобах розміщення			Коефіцієнт використання місткості КЗР
	Усього, од	у тому числі у		Усього, од	у тому числі у		
		готелях та аналогічних засобах розміщення	спеціалізованих засобах розміщення		готелях та аналогічних засобах розміщення	спеціалізованих засобах розміщення	
Вінницька	912 946	62 450	850 496	9,8	1,5	16,6	0,50
Волинська	394 505	139 696	254 809	5,1	2,8	9,4	0,39
Дніпропетровська	1 616 499	432 468	1 184 031	4,3	2,5	5,8	0,36
Житомирська	349 674	88 859	260 815	8,9	3,4	19,9	0,43
Закарпатська	1 045 338	201 757	843 581	7,6	2,7	13,7	0,31
Запорізька	1 522 396	290 956	1 231 440	8,4	5,5	9,6	0,33
Івано-Франківська	1 005 464	475 984	529 480	5,5	3,2	16,1	0,37
Київська	876 515	211 483	665 032	5,0	1,6	16,2	0,27
Кіровоградська	207 878	68 971	138 907	4,1	1,9	10,3	0,33
Львівська	2 999 199	1 102 698	1 896 501	4,8	2,2	15,3	0,29
Миколаївська	716 350	89 012	627 338	6,3	2,0	8,9	0,34
Одеська	2 649 486	356 446	2 293 040	8,5	2,2	14,9	0,32
Полтавська	917 704	180 278	737 426	5,7	1,7	13,6	0,37
Рівненська	285 634	90 417	195 217	5,2	2,2	14,3	0,35
Сумська	223 444	63 157	160 287	4,9	2,0	12,5	0,26
Тернопільська	221 911	67 388	154 523	3,7	1,3	20,0	0,28
Харківська	866 040	265 511	600 529	4,3	1,6	16,7	0,28
Херсонська	1 185 027	69 234	1 115 793	8,9	3,0	10,1	0,49
Хмельницька	468 490	229 166	239 324	3,9	2,2	16,6	0,37
Черкаська	367 917	98 850	269 067	4,0	1,4	12,6	0,27
Чернівецька	196 808	102 103	94 705	3,5	1,9	23,6	0,22
Чернігівська	220 889	112 980	107 909	4,8	2,9	15,5	0,32

Додаток Д

Показники людського, культурного та природного потенціалів індустрії гостинності

	Людські ресурси	Культурно-історичні ресурси				Послуги рекреації та екологія		
	Частка зайнятих в індустрії гостинності у зайнятому населенні, %	Кількість музеїв у розрахунку на 10 тис. населення, одиниць	Кількість театрів у розрахунку на 10 тис. населення, одиниць	Кількість клубних закладів на 10 тис. населення, одиниць	Площа парків (частка у всій території регіону), %	Кількість об'єктів дозвілля на 10 тис. населення, одиниць	Кількість викидів в атмосферне повітря у розрахунку на одну особу, кг	
	1	2	3	4	5	6	7	
Україна	0,02	0,12	0,02	3,71	0,0039	0,47	114,63	
Вінницька	0,08	0,12	0,01	6,99	0,001	0,14	112,0	
Волинська	0,1	0,16	0,02	6,45	0,006	1,65	48,5	
Дніпропетровська	0,14	0,07	0,04	1,80	0,006	0,70	354,0	
Донецька	0,13	0,06	0,01	1,48	0,030	0,45	390,7	
Житомирська	0,06	0,14	0,02	8,57	0,003	2,70	67,4	
Закарпатська	0,2	0,11	0,03	3,74	0,006	0,03	57,6	
Запорізька	0,12	0,12	0,03	2,50	0,003	0,24	176,7	
Івано-Франківська	0,29	0,17	0,03	5,23	0,001	0,06	180,4	
Київська	0,13	0,14	0,01	4,89	0	0,09	179,0	
Кіровоградська	0,1	0,31	0,02	6,00	0,005	0,15	73,9	
Луганська	0,05	0,08	0,02	2,46	0,006	1,32	233,8	
Львівська	0,45	0,10	0,04	5,55	0,002	0,25	99,9	
Миколаївська	0,12	0,09	0,03	4,60	0,004	1,95	74,1	

Одеська	0,25	0,05	0,03	3,08	0,007	0,20	70,7
Полтавська	0,13	0,25	0,01	5,85	0,002	0,59	121,5
Рівненська	0,1	0,11	0,02	5,86	0,004	0,36	52,3
Сумська	0,08	0,15	0,02	5,55	0,003	0,32	69,8
Тернопільська	0,08	0,27	0,02	8,57	0,011	0,23	60,2
Харківська	0,14	0,12	0,03	2,53	0,008	0,35	116,4
Херсонська	0,11	0,08	0,02	4,20	-	-	68,1
Хмельницька	0,12	0,18	0,02	8,95	0,001	0,09	60,5
Черкаська	0,11	0,20	0,02	5,86	0,005	0,11	115,0
Чернівецька	0,18	0,09	0,03	4,24	0,010	0,49	45,4
Чернігівська	0,1	0,29	0,04	7,19	0,012	0,44	86,4
м. Київ	0,85	0,15	0,09	0,11	0,570	0,37	91,6

Додаток Е
Показники бізнес-середовища та інфраструктури індустрії гостинності, 2016 р.

	Готельний і ресторанный бізнес						Туристичний бізнес та транспортна інфраструктура			Безпека
	Місткість готелів та аналогічних засобів розміщування (всього) у розрахунку на 10 тис. населення, міськ	Місткість турбаз, гірських притулків, студентських літніх таборів у розрахунку на 10 тис. населення, міськ	Кількість структурних підрозділів сфери сервісу у розрахунку на 1 КЗР, одиниць	Кількість об'єктів ресторанного бізнесу у розрахунку на 10 тис. населення, одиниць	Кількість посадкових місць в об'єктах ресторанного бізнесу у розрахунку на 10 тис. населення, одиниць	Кількість суб'єктів туристичної діяльності у розрахунку на 10 тис. населення, одиниць	Щільність автодоріг з твердим покриттям (км на 1000 км. кв території)	Щільність залізничних колій (км на 1000 км. кв території)	Кількість зареєстрованих злочинів у розрахунку на 10 тис. населення, випадків	
1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Україна	31,77	4071	4,75	333,92	0,91	264,17	34,7	124		
Вінницька	13,74	112	6,50	460,90	0,53	339	41	60		
Волинська	19,73	77	8,80	606,73	0,80	287	30	61		
Дніпропетровська	25,36	203	3,51	256,66	1,22	287	49	124		
Донецька	8,26	337	3,52	288,33	0,71	304	60	111		
Житомирська	15,94	46	3,22	223,78	0,52	280	34	79		
Закарпатська	81,02	259	3,19	161,31	1,04	261	47	46		
Запорізька	39,19	272	3,50	225,81	0,90	251	36	141		
Івано-Франківська	63,46	140	3,82	226,61	0,79	300	36	36		
Кіївська	27,67	219	4,09	389,00	0,40	305	28	88		
Кіровоградська	19,35	33	3,85	321,15	0,64	252	36	107		
Луганська	2,62	52	2,77	247,61	0,39	219	41	116		
Львівська	66,65	466	6,08	371,44	1,10	376	58	63		

Миколаївська	24,65	2,77	102	4,29	237,17	0,61	195	29	88
Одеська	49,73	18,34	334	3,28	203,16	1,21	242	31	102
Полтавська	28,36	6,83	155	4,48	260,98	0,87	308	30	86
Рівненська	14,37	0,43	43	6,85	382,69	0,56	252	29	49
Сумська	12,84	2,21	56	6,78	449,50	0,46	282	30	78
Тернопільська	22,06	1,62	78	8,14	472,64	0,59	361	41	40
Харківська	21,16	1,21	148	6,15	430,12	1,35	299	48	112
Херсонська	37,46	12,89	180	3,18	218,29	0,73	174	16	106
Хмельницька	27,60	3,18	122	6,45	487,80	0,75	346	36	66
Черкаська	20,98	0,85	91	2,92	195,29	0,85	284	28	76
Чернівецька	42,26	4,94	87	3,54	287,82	1,55	355	51	54
Чернігівська	16,54	2,66	63	5,72	331,08	0,55	277	27	76
м. Київ	74,44	2,64	319	5,70	603,60	4,70	-	-	119

Ж. 2 Показники ресурсного потенціалу індустрії гостинності (харчування, культурно-розважальні заклади та послуги рекреації), 2016 р.

	Харчування		Культурно-розважальні заклади				Послуги рекреації		
	Кількість посадкових місць	Кількість об'єктів ресторанного бізнесу	Кількість місць у залах для демонстрування фільмів	Кількість місць у клубних закладах, одиниць	Кількість музеїв, одиниць	Кількість театрів, одиниць	Площа парків, які перебувають у сфері управління Міністерством культури, га	Кількість зоопарків, цирків, одиниць	Кількість об'єктів дозвілля, одиниць
	всього	всього	всього	всього	всього	всього			всього
Україна	1521117	21619	369993	420000	543	113	2362,9	8	2004
Вінницька	74988	1057	114760	344959	19	2	15,5	-	22
Волинська	63100	915	6997	147890	17	2	110,7	-	172
Дніпропетровська	84899	1161	9621	157888	23	13	201,4	2	232
Донецька	126154	1542	8129	213252	26	5	802,6	1	196
Житомирська	28396	409	3789	248142	18	2	99,0	-	342
Закарпатська	20235	400	2691	100252	14	4	78,5	-	4
Запорізька	40311	625	10199	137634	22	5	86,0	1	42
Івано-Франківська	31313	528	31116	159375	24	4	20,0	-	8
Київська	66989	705	-	204350	24	2	6,7	-	16
Кіровоградська	31961	383	9746	175826	31	2	110,8	-	15
Луганська	55874	625	4944	129697	19	5	170,2	1	297
Львівська	94373	1546	9042	258250	25	9	45,0	1	64
Миколаївська	27832	504	7223	148307	10	3	104,4	1	229
Одеська	48661	785	6969	189390	11	7	227,5	2	48
Полтавська	38306	657	5299	222287	36	2	67,2	-	87
Рівненська	44273	793	5298	135132	13	2	87,2	1	42

Сумська	51387	775	2412	167309	17	2	75,4	-	37
Тернопільська	50917	877	14842	191005	29	2	149,0	-	25
Харківська	118042	1687	45009	189572	33	7	237,2	2	97
Херсонська	23536	343	16731	117375	9	2	-	-	-
Хмельницька	64097	847	56635	309745	24	3	23,4	-	12
Черкаська	24780	371	34108	232136	26	2	113,7	1	14
Чернівецька	26111	321	36505	98330	8	3	80,3	-	44
Чернігівська	35684	616	20956	197394	31	4	389,7	1	47
м. Київ	171724	1622	7488	14380	44	27	455,8	2	104

Додаток 3

Розрахунок інтегральної оцінки розвитку індустрії гостинності в регіонах України (людський, історико-культурний та природний потенціали) методом багатовимірної середньої

	Людські ресурси	Культурно-історичні ресурси			Послуги рекреації та екологія			X _i
	Частка зайнятих в індустрії гостинності у зайнятому населенні, %	Кількість музеїв у розрахунку на 10 тис. населення, одиниць	Кількість театрів у розрахунку на 10 тис. населення, одиниць	Кількість клубних закладів на 10 тис. населення, одиниць	Площа парків (частка у всій території регіону), %	Кількість об'єктів дозвілля на 10 тис. населення, одиниць	Кількість викидів в атмосферне повітря у розрахунку на одну особу, кг	
	1	2	3	4	5	6	7	
Стандартизовані значення показників								
Україна	0,000	0,269	0,187	0,408	0,007	0,165	0,800	0,262
Вінницька	0,072	0,269	0,000	0,778	0,002	0,041	0,807	0,281
Волинська	0,096	0,423	0,125	0,717	0,011	0,607	0,991	0,424
Дніпропетровська	0,145	0,077	0,375	0,191	0,011	0,251	0,106	0,165
Донецька	0,133	0,038	0,000	0,155	0,053	0,157	0,000	0,077
Житомирська	0,048	0,346	0,125	0,957	0,005	1,000	0,936	0,488
Закарпатська	0,217	0,231	0,250	0,411	0,011	0,000	0,965	0,298
Запорізька	0,120	0,269	0,250	0,270	0,005	0,079	0,620	0,231
Івано-Франківська	0,325	0,462	0,250	0,579	0,002	0,011	0,609	0,320
Київська	0,133	0,346	0,000	0,541	0,000	0,022	0,613	0,236
Кіровоградська	0,096	1,000	0,125	0,666	0,009	0,045	0,917	0,408
Луганська	0,036	0,115	0,125	0,266	0,011	0,483	0,454	0,213
Львівська	0,518	0,192	0,375	0,615	0,004	0,082	0,842	0,376
Миколаївська	0,120	0,154	0,250	0,508	0,007	0,719	0,917	0,382
Одеська	0,277	0,000	0,250	0,336	0,012	0,064	0,927	0,267
Полтавська	0,133	0,769	0,000	0,649	0,004	0,210	0,780	0,363
Рівненська	0,096	0,231	0,125	0,650	0,007	0,124	0,980	0,316
Сумська	0,072	0,385	0,125	0,615	0,005	0,109	0,929	0,320
Тернопільська	0,072	0,846	0,125	0,957	0,019	0,075	0,957	0,436
Харківська	0,145	0,269	0,250	0,274	0,014	0,120	0,794	0,267
Херсонська	0,108	0,115	0,125	0,463	0,000	0,000	0,934	0,249
Хмельницька	0,120	0,500	0,125	1,000	0,002	0,022	0,956	0,389
Черкаська	0,108	0,577	0,125	0,650	0,009	0,030	0,798	0,328
Чернівецька	0,193	0,154	0,250	0,467	0,018	0,172	1,000	0,322
Чернігівська	0,096	0,923	0,375	0,801	0,021	0,154	0,881	0,464
м. Київ	1,000	0,385	1,000	0,000	1,000	0,127	0,866	0,625

Джерело: розраховано за даними Додатку Д

Додаток И

Розрахунок інтегральної оцінки розвитку індустрії гостинності (показники бізнес середовища та інфраструктури) методом багатовимірної середньої

	Готельний і ресторанный бізнес					Туристичний бізнес та транспортна інфраструктура			Безпека	X
	Місткість готелів та аналогічних засобів розміщування (всього) у розрахунку на 10 тис. населення, місць	Місткість турбаз, гірських притулків, студентських літніх таборів у розрахунку на 10 тис. населення, місць	Кількість структурних підрозділів сфери сервісу у розрахунку на 1 КЗР, одиниць	Кількість об'єктів ресторанного бізнесу у розрахунку на 10 тис. населення, одиниць	Кількість посадкових місць в об'єктах ресторанного бізнесу у розрахунку на 10 тис. населення, одиниць	Кількість суб'єктів туристичної діяльності у розрахунку на 10 тис. населення, одиниць	Щільність автодоріг з твердим покриттям (км на 1000 км. кв території)	Щільність залізничних колій (км на 1000 км. кв території)	Кількість зареєстрованих злочинів у розрахунку на 10 тис. населення, випадків	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Стандартизовані значення показників										
Україна	0,372	0,2774	1	0,328	0,388	0,121	0,446	0,425	0,162	0,391
Вінницька	0,142	0,1131	0,020	0,619	0,673	0,032	0,817	0,568	0,771	0,417
Волинська	0,218	0,1162	0,011	1,000	1,000	0,095	0,559	0,318	0,762	0,453
Дніпропетровська	0,290	0,2363	0,042	0,123	0,214	0,193	0,559	0,750	0,162	0,285
Донецька	0,072	0,1164	0,075	0,124	0,285	0,074	0,644	1,000	0,286	0,297
Житомирська	0,170	0,0877	0,003	0,075	0,140	0,030	0,525	0,409	0,590	0,226
Закарпатська	1,000	0,5991	0,056	0,070	0,000	0,151	0,431	0,705	0,905	0,435
Запорізька	0,466	0,9776	0,059	0,121	0,145	0,118	0,381	0,455	0,000	0,303
Івано-Франківська	0,776	0,6736	0,026	0,174	0,147	0,093	0,624	0,455	1,000	0,441
Київська	0,320	0,0142	0,046	0,219	0,511	0,002	0,649	0,273	0,505	0,282
Кіровоградська	0,213	0,0260	0,000	0,179	0,359	0,058	0,386	0,455	0,324	0,222
Луганська	0,000	0,0303	0,005	0,000	0,194	0,000	0,223	0,568	0,238	0,140
Львівська	0,817	0,5795	0,107	0,549	0,472	0,165	1,000	0,955	0,743	0,598
Миколаївська	0,281	0,1308	0,017	0,252	0,170	0,051	0,104	0,295	0,505	0,201
Одеська	0,601	1,0000	0,075	0,085	0,094	0,190	0,337	0,341	0,371	0,344
Полтавська	0,328	0,3570	0,030	0,284	0,224	0,111	0,663	0,318	0,524	0,316
Рівненська	0,150	0,0000	0,002	0,677	0,497	0,039	0,386	0,295	0,876	0,325
Сумська	0,130	0,0993	0,006	0,665	0,647	0,016	0,535	0,318	0,600	0,335
Тернопільська	0,248	0,0661	0,011	0,891	0,699	0,046	0,926	0,568	0,962	0,491
Харківська	0,237	0,0436	0,028	0,561	0,603	0,223	0,619	0,727	0,276	0,369
Херсонська	0,444	0,6956	0,036	0,068	0,128	0,079	0,000	0,000	0,333	0,198
Хмельницька	0,319	0,1532	0,022	0,610	0,733	0,084	0,851	0,455	0,714	0,438
Черкаська	0,234	0,0234	0,014	0,025	0,076	0,107	0,545	0,273	0,619	0,213
Чернівецька	0,506	0,2515	0,013	0,128	0,284	0,269	0,896	0,795	0,829	0,441
Чернігівська	0,178	0,1247	0,007	0,489	0,381	0,037	0,510	0,250	0,619	0,288
м. Київ	0,916	0,1232	0,071	0,486	0,993	1,000	-	-	0,210	0,422

Джерело: розраховано за даними Додатку Е

Дані для аналізу факторів формування конкурентних переваг готельного господарства
Закарпатської області за 2010–2016 рр.

(нормовані показники)

	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂
2010	-0,7967	-1,5632	-1,6218	-0,7772	-1,1361	0,8430	-0,8571	-0,1890	-0,9654	-0,8304	-0,9413	-0,8983	0,4506
2011	-0,8454	-0,6732	-1,0774	0,3554	-0,9219	0,8542	-0,7609	-0,3935	-0,7218	-0,7637	-0,6446	-0,8156	0,7200
2012	-0,3912	-0,3320	-0,1174	0,7896	-0,5443	1,0780	-0,6761	-0,9107	-0,5269	-0,7030	-0,4072	-0,7403	0,9354
2013	-1,0376	-0,2604	0,9093	0,8808	-0,1403	-0,0636	-0,7905	-0,9588	-0,5006	-0,5829	-0,3752	-0,5913	0,9645
2014	1,2554	1,3020	0,9577	-1,3489	0,1763	-1,4016	0,4924	0,5447	0,0801	0,2981	-0,2646	0,6034	-1,2238
2015	0,5941	0,9429	0,4748	-0,9612	0,9521	-1,1894	1,2633	1,9399	0,7970	0,8057	0,6623	0,8440	-1,2911
2016	1,2214	0,5838	0,4748	1,0615	1,6142	-0,1206	1,3289	-0,0326	1,8377	1,7762	1,9706	1,5980	-0,5556
	X ₁₃	X ₁₄	X ₁₅	X ₁₆	X ₁₇	X ₁₈	X ₁₉	X ₂₀	X ₂₁	X ₂₂	X ₂₃	X ₂₄	X ₂₅
2010	0,4350	-0,9875	-1,0433	-1,5194	-1,0468	0,4725	-0,8551	-0,6778	-0,7015	-0,6322	0,0416	-1,0333	0,4350
2011	0,5120	-0,8105	-0,7828	-0,2723	-0,8462	0,5849	-0,8142	-0,6299	-0,6925	-0,5253	0,2192	-0,2915	0,5120
2012	0,7893	-0,7751	0,1547	0,5384	-0,6457	0,8096	-0,7734	-0,6059	-0,6898	-0,4825	-1,3726	-0,1431	0,7893
2013	1,3348	-0,4139	1,9987	1,2025	-0,6015	0,9243	-0,7525	-0,6011	-0,6838	-0,4607	-1,3708	0,0082	1,3348
2014	-1,0248	0,3816	-0,2730	0,7512	0,9535	-0,1386	1,2039	-0,2025	1,7750	-0,3598	0,5884	1,3305	-1,0248
2015	-1,0235	1,1360	-0,3466	-1,0822	0,8593	-0,8862	0,9261	0,7744	0,0263	0,3020	0,7943	1,2991	-1,0235
2016	-1,0228	1,4696	0,2923	0,3818	1,3274	-1,7664	1,0650	1,9428	0,9662	2,1584	1,1000	-1,1700	-1,0228
	X ₂₆	X ₂₇	X ₂₈	X ₂₉	X ₃₀	X ₃₁							
2010	-0,5090	-0,8396	0,5816	-0,8143	-0,9123	-0,6798							
2011	0,4712	-0,8078	0,6416	-0,7590	-0,7668	-0,6691							
2012	0,5692	-0,7919	0,6716	-0,7341	-0,6941	-0,6638							
2013	0,6682	-0,4707	0,6988	-0,7089	-0,5471	-0,6530							
2014	-1,4527	0,2556	-1,3409	0,3376	1,6273	0,0963							
2015	-1,0150	1,0067	-1,5559	1,2444	0,2501	0,6091							
2016	1,2681	1,6477	0,3032	1,4342	1,0430	1,9603							

Дані для аналізу факторів формування конкурентних переваг готельного господарства
Львівської області за 2010–2016 рр.

(нормовані показники)

	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂
2010	-1,1570	-1,9477	-1,5605	-0,9691	-1,2009	-0,7378	-0,8953	-0,3219	-0,7961	-0,1626	-0,9894	-0,7658	0,3653
2011	-0,6673	-0,2758	-1,0464	-0,5893	-0,8863	-0,7354	-0,6920	-0,5864	-0,6489	0,2317	-0,8180	-0,6897	0,7119
2012	-0,3996	0,3651	-0,1399	-0,4437	-0,3316	-0,6885	-0,5131	-0,8720	-0,5313	0,5901	-0,6808	-0,6205	0,9892
2013	-0,5986	0,4997	0,8297	-0,4131	0,2617	-0,9277	-0,7546	-0,9989	-0,5154	1,2998	-0,6623	-0,4835	1,0266
2014	0,2952	1,3140	0,1082	-0,3046	-0,0605	1,3855	0,3181	0,4186	-0,3811	-1,7017	0,7563	-0,0862	-1,2873
2015	0,8064	-0,0771	0,6656	0,8331	0,3566	0,5286	0,7357	1,8256	1,1856	-0,8190	1,1200	0,6859	-1,0440
2016	1,7207	0,1217	1,1433	1,8866	1,8610	1,1752	1,8012	0,5350	1,6872	0,5616	1,2742	1,9599	-0,7617
	X ₁₃	X ₁₄	X ₁₅	X ₁₆	X ₁₇	X ₁₈	X ₁₉	X ₂₀	X ₂₁	X ₂₂	X ₂₃	X ₂₄	X ₂₅
2010	0,5473	0,4350	-1,0560	-1,1840	-1,4247	-1,1041	-0,9248	-0,8587	-0,6600	-0,5561	-0,7486	-0,1130	-1,0273
2011	0,7257	0,5121	-0,7523	-1,0319	-0,8597	-0,8240	-0,8613	-0,8056	-0,6328	-0,5560	-0,7077	0,0315	-0,5688
2012	0,7614	0,7894	-0,6916	-0,4844	-0,4925	-0,5438	-0,7344	-0,7524	-0,6191	-0,5560	-0,6913	-1,2629	-0,4771
2013	1,1253	1,3347	-0,0720	0,5923	-0,1917	-0,4822	-0,6696	-0,7252	-0,6163	-0,5559	-0,6830	-1,2614	-0,3835
2014	-1,0538	-1,0251	-0,0159	0,0113	0,9058	0,3588	1,1440	0,6799	-0,2761	0,7157	0,0170	0,2958	0,2592
2015	-1,0539	-1,0243	0,8006	0,4361	1,0758	1,1011	1,1044	1,3508	0,9593	2,0019	1,2723	1,0062	2,0381
2016	-1,0521	-1,0217	1,7872	1,6606	0,9869	1,4942	0,9416	1,1112	1,8451	-0,4936	1,5412	1,3039	0,1595
	X ₂₆	X ₂₇	X ₂₈	X ₂₉	X ₃₀	X ₃₁							
2010	-0,8554	-0,8044	0,4856	-0,7503	-0,8270	-0,2725							
2011	-0,5656	-0,7563	0,5781	-0,7341	-0,7530	-0,2318							
2012	-0,5366	-0,7322	0,6243	-0,7267	-0,7160	-0,2115							
2013	-0,5074	-0,2459	0,6663	-0,7194	-0,6412	-0,1705							
2014	-0,2823	0,0681	-1,8582	0,4829	0,2788	-0,5617							
2015	0,8496	0,4845	-0,9623	0,6652	1,6562	-0,7650							
2016	1,8977	1,9862	0,4662	1,7824	1,0023	2,2130							

Дані для аналізу факторів формування конкурентних переваг готельного господарства
Чернівецької області за 2010 – 2016 рр.

(нормовані показники)

	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂
2010	-0,6495	-1,2166	-1,6002	-1,4121	-1,4836	0,2335	-1,0632	-0,6808	-1,0764	-0,9991	-0,9014	-0,8494	-0,4532
2011	-0,3467	-0,6511	-0,9543	0,1740	-1,0655	0,2418	-0,6958	-0,4662	-0,7094	-0,8406	-0,5997	-0,6923	-0,3628
2012	-0,7865	-0,4344	0,1845	0,7820	-0,3283	0,4078	-0,3724	-0,6244	-0,4158	-0,6966	-0,3584	-0,5495	-0,2905
2013	-1,1902	-0,3889	1,4026	0,9097	0,4602	-0,4389	-0,8089	-0,8276	-0,3762	-0,4113	-0,3258	-0,2667	-0,2807
2014	0,8723	1,5163	0,6339	-0,4476	0,9302	-2,0092	0,4698	0,6631	0,0125	0,3896	-0,2982	0,0582	1,9674
2015	0,5732	1,2066	0,3536	-1,0838	1,1755	0,4173	1,6352	1,9505	0,6772	0,9493	0,3992	0,2069	0,5646
2016	1,5275	-0,0319	-0,0201	1,0778	0,3114	1,1476	0,8353	-0,0145	1,8881	1,6087	2,0844	2,0928	-1,1448
	X ₁₃	X ₁₄	X ₁₅	X ₁₆	X ₁₇	X ₁₈	X ₁₉	X ₂₀	X ₂₁	X ₂₂	X ₂₃	X ₂₄	X ₂₅
2010	0,4353	-1,2333	-1,1680	-1,6853	-1,7383	0,4923	-0,9650	-0,7247	-0,8785	-0,8723	0,0089	-0,5984	0,4353
2011	0,5123	-0,8421	-0,9972	-0,8281	-0,7797	0,6326	-0,5804	-0,6692	-0,7875	-0,6943	0,1796	0,1061	0,5123
2012	0,7894	-0,7638	-0,3824	-0,2710	0,1788	0,9131	-0,1957	-0,6414	-0,7306	-0,6232	-1,3499	0,2470	0,7894
2013	1,3344	0,0342	0,8266	0,1855	0,3897	1,0561	0,0005	-0,6358	-0,6965	-0,5869	-1,3481	0,3907	1,3344
2014	-1,0244	1,2985	0,0384	1,1154	0,1183	-0,8412	2,0724	0,0025	1,1638	-0,0005	0,4464	-0,6314	-1,0244
2015	-1,0238	0,3261	0,0060	0,8463	0,4177	-1,4117	-0,5804	0,7637	0,5323	1,0984	1,0122	1,8083	-1,0238
2016	-1,0231	1,1803	1,6764	0,6370	1,4135	-0,8412	0,2486	1,9048	1,3970	1,6786	1,0508	-1,3222	-1,0231
	X ₂₆	X ₂₇	X ₂₈	X ₂₉	X ₃₀	X ₃₁							
2010	-1,1906	-0,9777	0,6827	-0,7691	-0,7306	-0,6649							
2011	0,3250	-0,9123	0,7582	-0,7531	-0,7170	-0,6174							
2012	0,4766	-0,8796	0,7959	-0,7459	-0,7102	-0,5936							
2013	0,6297	-0,2192	0,8302	-0,7386	-0,6965	-0,5457							
2014	-0,4496	1,1232	-1,3624	0,6596	1,8208	-0,3767							
2015	-1,2426	1,3735	-1,2569	0,6488	0,7546	0,9146							
2016	1,4515	0,4921	-0,4476	1,6981	0,2789	1,8837							

Дані для аналізу факторів формування конкурентних переваг готельного господарства

Івано-Франківської області за 2010 – 2016 рр.

(нормовані показники)

	Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂
2010	-1,5298	-1,9719	-0,0530	-1,3177	-1,2443	-0,6637	-1,0536	-0,2052	-0,7953	-0,7479	-0,8640	-0,7233	-0,8030
2011	-0,7460	-0,2846	0,2993	-0,6630	-0,9291	-0,6623	-0,5977	-0,1879	-0,6913	-0,6438	-0,7030	-0,6652	-0,7654
2012	-0,2509	0,3623	0,9205	-0,4120	-0,3732	-0,6330	-0,1965	-1,1745	-0,6081	-0,5492	-0,5741	-0,6124	-0,7353
2013	-0,3671	0,4981	1,5849	-0,3593	0,2214	-0,7821	-0,7381	-1,2264	-0,5968	-0,3619	-0,5567	-0,5078	-0,7312
2014	1,0581	1,1215	-0,9473	0,2244	0,1597	-0,0432	0,4906	0,9198	-0,1117	-0,1056	-0,0196	0,0157	0,3793
2015	0,6929	-0,2846	-1,0105	0,8891	0,3650	1,0528	0,1776	1,4044	1,0682	0,2872	0,8965	0,4422	1,2179
2016	1,1427	0,5591	-0,7937	1,6384	1,8004	1,7315	1,9176	0,4698	1,7350	2,1213	1,8209	2,0508	1,4377
	X ₁₃	X ₁₄	X ₁₅	X ₁₆	X ₁₇	X ₁₈	X ₁₉	X ₂₀	X ₂₁	X ₂₂	X ₂₃	X ₂₄	X ₂₅
2010	0,5476	0,4350	-0,2502	-1,0135	-1,4681	-0,6386	-1,1306	-0,6451	-0,6710	-0,6395	-0,6949	-0,5715	-0,8309
2011	0,7258	0,5120	0,3708	-0,9355	-0,8084	0,0634	-0,9383	-0,5663	-0,6380	-0,6357	-0,6753	-0,5245	-0,7534
2012	0,7614	0,7894	0,4950	-0,6543	-0,3796	0,7653	-0,5536	-0,4875	-0,6215	-0,6345	-0,6674	-0,9458	-0,7379
2013	1,1250	1,3347	1,7617	-0,1014	-0,0283	0,9198	-0,3574	-0,4473	-0,6181	-0,6320	-0,6634	-0,9454	-0,7221
2014	-1,0545	-1,0250	-1,3794	0,1811	0,7866	-1,2064	1,5345	0,1724	-0,2872	0,3524	-0,0686	0,3983	0,6538
2015	-1,0531	-1,0244	-0,6586	0,7918	0,3891	-1,1128	0,7852	-0,2064	1,0499	0,1291	0,9753	1,0708	1,6376
2016	-1,0522	-1,0217	-0,3393	1,7319	1,5087	1,2094	0,6603	2,1802	1,7859	2,0601	1,7943	1,5182	0,7530
	X ₂₆	X ₂₇	X ₂₈	X ₂₉	X ₃₀	X ₃₁							
2010	-1,1287	-0,8418	0,1983	-0,8588	-0,8417	-0,5447							
2011	-0,6269	-0,7938	0,3445	-0,7749	-0,8059	-0,5080							
2012	-0,5767	-0,7699	0,4176	-0,7372	-0,7880	-0,4896							
2013	-0,5261	-0,2854	0,4840	-0,6991	-0,7518	-0,4525							
2014	0,2601	0,2865	-2,2208	1,2258	0,9310	-0,3089							
2015	0,9246	0,4901	0,0722	1,3839	0,9800	0,0907							
2016	1,6736	1,9144	0,7044	0,4603	1,2763	2,2130							

Примітка:

X ₁	Кількість готелів (юр.ос), одиниці
X ₂	Кількість готелів (фіз.ос), одиниці
X ₃	Кількість розміщених осіб в готелях (юр.ос), осіб
X ₄	Кількість розміщених осіб в готелях (фіз.ос), осіб
X ₅	Тривалість перебування приїжджих у готелях (юр.ос), одиниці
X ₆	Тривалість перебування приїжджих у готелях (фіз.ос), одиниці
X ₇	Індекси споживчих цін на товари та послуги за регіонами (ресторани та готелі), %
X ₈	Доходи від наданих послуг готелями (юр. ос). тис. грн
X ₉	Доходи від наданих послуг готелями (фіз. ос). тис. грн
X ₁₀	Операційні витрати у готелях (юр. ос). тис. грн
X ₁₁	Операційні витрати у готелях (фіз. ос). тис. грн
X ₁₂	Інші витрати у готелях (юр. ос). тис. грн
X ₁₃	Загальна вартість перебування всіх розміщених у готелях осіб протягом року (юр.ос). тис.грн
X ₁₄	Загальна вартість перебування всіх розміщених у готелях осіб протягом року (фіз.ос). тис.грн
X ₁₅	Фактичні витрати на один день перебування в середньому за рік (юр.ос). грн
X ₁₆	Фактичні витрати на один день перебування в середньому за рік (фіз.ос). грн
X ₁₇	Місткість готелів (юр.ос), місця
X ₁₈	Місткість готелів (фіз.ос), місця
X ₁₉	Середньооблікова кількість штатних працівників у готелях (юр. ос). осіб
X ₂₀	Середньооблікова кількість штатних працівників у готелях (фіз. ос). осіб
X ₂₁	Доходи від продажу номерів у готелях (юр. ос). тис. грн
X ₂₂	Доходи від реалізації путівок готелями (юр. ос). тис. грн
X ₂₃	Матеріальні витрати у готелях (юр. ос). тис. грн
X ₂₄	Витрати на оплату праці у готелях (юр. ос). тис. грн
X ₂₅	Витрати, пов'язані з відрахуванням на соціальні заходи у готелях (юр. ос). тис. грн
X ₂₆	Обслуговано приїжджих у готелях (юр. ос), особи
X ₂₇	Обслуговано приїжджих у готелях (фіз. ос). Осіб
X ₂₈	Обслуговано іноземців у готелях (юр. ос), особи
X ₂₉	Обслуговано іноземців у готелях (фіз. ос), особи
X ₃₀	Обслуговано дітей віком 0-17 у готелях (юр. ос), особи
X ₃₁	Обслуговано дітей віком 0-17 у готелях (фіз. ос), особи
У	ВРП/Доходи загальні

Додаток Л

Таблиця Л.1

Результати кореляційного аналізу конкурентних переваг готельного господарства та показників інфраструктури, доходів, витрат та внутрішніх чинників готелів у Львівській області за 2010–2016 рр.

	r	R ²	t(3)	p	slope (Y)	slope (X)
Y X ₁	0,421268	0,177466	1,03864	0,346566	0,421268	0,421268
Y X ₂	0,766477	0,587487	2,66849	0,044429	0,766477	0,766477
Y X ₃	0,961195	0,923895	7,79096	0,000558	0,961195	0,961195
Y X ₄	0,904751	0,818575	4,74970	0,005106	0,904751	0,904751
Y X ₅	0,838689	0,703400	3,44350	0,018366	0,838689	0,838689
Y X ₆	0,990138	0,980374	15,80400	0,000018	0,990138	0,990138
Y X ₇	0,704396	0,496174	2,21902	0,077223	0,704396	0,704396
Y X ₈	0,936905	0,877790	5,99277	0,001856	0,936905	0,936905
Y X ₉	-0,196134	0,038468	-0,44726	0,673400	-0,196134	-0,196134
Y X ₁₀	0,946313	0,895509	6,54607	0,001246	0,946313	0,946313
Y X ₁₁	0,963938	0,929176	8,09924	0,000465	0,963938	0,963938
Y X ₁₂	-0,739998	0,547597	-2,46010	0,057222	-0,739998	-0,739998
Y X ₁₃	-0,844407	0,713023	-3,52463	0,016836	-0,844407	-0,844407
Y X ₁₄	-0,807667	0,652326	-3,06289	0,028010	-0,807667	-0,807667
Y X ₁₅	0,959898	0,921404	7,65612	0,000605	0,959898	0,959898
Y X ₁₆	0,851635	0,725282	3,63325	0,015009	0,851635	0,851635
Y X ₁₇	0,894438	0,800019	4,47240	0,006565	0,894438	0,894438
Y X ₁₈	0,983011	0,966311	11,97571	0,000072	0,983011	0,983011
Y X ₁₉	0,864588	0,747513	3,84747	0,012032	0,864588	0,864588
Y X ₂₀	0,911300	0,830468	4,94904	0,004288	0,911300	0,911300

Y	0,944844	0,892729	6,45067	0,001332	0,944844	0,944844
X ₂₁						
Y	0,424275	0,180009	1,04768	0,342766	0,424275	0,424275
X ₂₂						

Таблиця Л.2

Результати кореляційного аналізу конкурентних переваг готельного господарства та показників інфраструктури, доходів, витрат та внутрішніх чинників готелів у Чернівецькій області за 2010–2016 рр.

	r	R2	t(3)	p	slope (Y)	slope (X)
Y	0,630994	0,398153	1,81873	0,128620	0,833854	0,630994
X ₁						
Y	0,046787	0,002189	0,10473	0,920659	0,886521	0,046787
X ₂						
Y	-0,034341	0,001179	-0,07683	0,941736	0,769320	-0,034341
X ₃						
Y	0,500733	0,250733	1,29352	0,252363	0,817921	0,500733
X ₄						
Y	0,034279	0,001175	0,07669	0,941841	0,212290	0,034279
X ₅						
Y	0,801764	0,642826	2,99979	0,030106	-0,946006	0,801764
X ₆						
Y	0,625690	0,391488	1,79354	0,132859	-0,952101	0,625690
X ₇						
Y	0,833854	0,695313	3,37791	0,019719	0,795911	0,833854
X ₈						
Y	0,886521	0,785919	4,28435	0,007831	0,503193	0,886521
X ₉						
Y	0,769320	0,591853	2,69268	0,043160	0,634210	0,769320
X ₁₀						
Y	0,817921	0,668995	3,17891	0,024568	0,549465	0,817921
X ₁₁						
Y	0,212290	0,045067	0,48577	0,647671	-0,890370	0,212290
X ₁₂						
Y	-0,946006	0,894928	-6,52581	0,001264	0,472709	-0,946006
X ₁₃						
Y	-0,952101	0,906497	-6,96233	0,000940	0,885575	-0,952101
X ₁₄						
Y	0,795911	0,633474	2,93966	0,032269	0,950229	0,795911
X ₁₅						
Y	0,503193	0,253203	1,30202	0,249661	0,864876	0,503193
X ₁₆						

Продовження додатка Л
Закінчення табл. Л.2

Y	0,634210	0,402222	1,83420	0,126084	0,862154	0,634210
X ₁₇						
Y	0,549465	0,301912	1,47052	0,201381	-0,306902	0,549465
X ₁₈						
Y	-0,890370	0,792759	-4,37338	0,007199	0,108195	-0,890370
X ₁₉						
Y	0,472709	0,223454	1,19949	0,284074	0,737124	0,472709
X ₂₀						
Y	0,885575	0,784243	4,26312	0,007991	-0,818830	0,885575
X ₂₁						
Y	0,950229	0,902934	6,81993	0,001033	0,961250	0,950229
X ₂₂						

Таблиця Л.3

Результати кореляційного аналізу конкурентних переваг готельного господарства та показників інфраструктури, доходів, витрат та внутрішніх чинників готелів в Івано-Франківській області за 2010–2016 рр.

	r	R ²	t(3)	p	slope (Y)	slope (X)
Y	0,763934	0,583595	2,64718	0,045581	0,763934	0,763934
X ₁						
Y	-0,594062	0,352909	-1,65133	0,159582	-0,594062	-0,594062
X ₂						
Y	0,911897	0,831556	4,96825	0,004218	0,911897	0,911897
X ₃						
Y	0,848031	0,719156	3,57820	0,015905	0,848031	0,848031
X ₄						
Y	0,769624	0,592321	2,69528	0,043026	0,769624	0,769624
X ₅						
Y	0,868548	0,754376	3,91872	0,011196	0,868548	0,868548
X ₆						
Y	0,613700	0,376627	1,73807	0,142700	0,613700	0,613700
X ₇						
Y	0,784737	0,615813	2,83099	0,036632	0,784737	0,784737
X ₈						
Y	0,734381	0,539315	2,41938	0,060163	0,734381	0,734381
X ₉						
Y	0,812621	0,660353	3,11788	0,026315	0,812621	0,812621
X ₁₀						
Y	0,768197	0,590126	2,68307	0,043659	0,768197	0,768197
X ₁₁						
Y	0,856719	0,733968	3,71412	0,013796	0,856719	0,856719
X ₁₂						

Закінчення додатка Л

Закінчення табл. Л.3

Y	-0,838481	0,703051	-3,44062	0,018423	-0,838481	-0,838481
X ₁₃						
Y	-0,782893	0,612922	-2,81377	0,037382	-0,782893	-0,782893
X ₁₄						
Y	-0,494723	0,244751	-1,27292	0,259019	-0,494723	-0,494723
X ₁₅						
Y	0,861503	0,742188	3,79394	0,012707	0,861503	0,861503
X ₁₆						
Y	0,963410	0,928159	8,03728	0,000482	0,963410	0,963410
X ₁₇						
Y	-0,044289	0,001962	-0,09913	0,924886	-0,044289	-0,044289
X ₁₈						
Y	0,936980	0,877931	5,99670	0,001851	0,936980	0,936980
X ₁₉						
Y	0,704404	0,496186	2,21907	0,077218	0,704404	0,704404
X ₂₀						
Y	0,724956	0,525562	2,35346	0,065279	0,724956	0,724956
X ₂₁						
Y	0,776685	0,603240	2,75718	0,039968	0,776685	0,776685
X ₂₂						

Примітка: розрахунки здійснено автором у програмі Statistica 7 на основі даних таблиці К.1– К.4 додатка К

Довідка: r – коефіцієнт кореляції; R^2 – коефіцієнт детермінації; t – критерій Ст'юдента; p – рівень значущості; slope – коефіцієнт нахилу



Міністерство освіти і науки України
Київський національний торговельно-економічний університет
Ужгородський торговельно-економічний інститут

88020, м. Ужгород
Закарпатська область,
вул. Коритнянська, 4

Тел.: (0312) 66-12-93
Факс: (0312) 66-12-95
Електронна пошта: info@utei-knteu.org.ua

05.05.2017 № 01-15/200

ДОВІДКА

видана здобувачу наукового ступеня кандидата економічних наук Лупич Олені Олександрівна в тому, що вона брала участь у виконанні наукової теми факультету ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Ужгородського торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету «Дослідження процесів розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу на Закарпатті», яка виконується упродовж 2013-2017рр.

Зокрема, здобувачем:

- вивчено досвід зарубіжних країн у сфері ефективного управління готельним господарством;
- розроблено власну методику створення регіонального готельного оператора;
- досліджено сезонність попиту на готельні послуги.

Заступник директора з наукової та навчально-методичної роботи



 М.П. Кляп



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

вул. Підгірна, 46, м. Ужгород, Закарпатська область, 88000
тел.: (03122) 3-33-41, факс: (03122) 3-42-02
e-mail: official@uzhnu.edu.ua Код ЄДРПОУ 02070832

06.06.17 № 1702/01-27

На № _____ від _____

У спеціалізовану вчену раду
по захисту кандидатських дисертацій
при економічному факультеті
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,
м. Ужгород

Довідка

Видана здобувачу наукового ступеня кандидата економічних наук, здобувачу кафедри економіки підприємства ДВНЗ «Ужгородський національний університет» Лупич Олені Олександрівній в тому, що вона брала участь у виконанні наукової теми кафедри економіки підприємства ДВНЗ «УжНУ», м. Ужгород, «Формування механізмів активізації потенціалу економічної системи Закарпаття в умовах глобалізації» (номер державної реєстрації 0116U003557), яка виконується упродовж 2016-2018 рр. Зокрема, Лупич О.О. виконала такі завдання:

1. розроблено комплекс заходів щодо удосконалення управління готелями Закарпаття за допомогою готельного оператора та підвищення ефективності економічної діяльності;
2. визначено умови, що обумовлюють інтенсивний розвиток готельного бізнесу, сприяють підвищенню конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості регіональної економіки; готельних підприємств Закарпатської області.

Проректор з наукової роботи
ДВНЗ «Ужгородський національний
університет», проф., д.ф-м.н.



Завідувач кафедри економіки
підприємства
м. Ужгород, д.е.н., проф.,
член-кор. НАН України

І.П. Студеняк

В.П. Мікловда



У К Р А Ї Н А

**ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ**

пл. Народна, 4, м. Ужгород, 88008, тел.: 3-53-03 (факс), 61-29-18,
e-mail: economy@carpathia.gov.ua, код ЄДРПОУ 02741440

24.08.2017 № 01/375

На № _____ від _____

Довідка

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження Лупич О. О.,
«Формування конкурентоспроможного готельного господарства регіону»**

Готельна індустрія в Україні перебуває на стадії свого оновлення як самостійна галузь економіки. Перед вітчизняними готелями постає сьогодні немало проблем – це гальмуючі розвиток галузі податки, і вузькість внутрішнього ринку, і недостатнє просування українського туристичного продукту за кордоном.

Детальний аналіз діяльності сфери гостинності та ринку готельних послуг в Україні висвітлює сучасний стан її розвитку, виокремлює головні проблеми та шляхи їх вирішення, а також дає можливість спрогнозувати майбутнє готельної справи і визначити перспективні напрями її розвитку в контексті глобалізації світової економіки та євроінтеграції.

Автор дисертації рекомендує: розробку унікальних технологій у готельній сфері у частині тісної координації і взаємодії через інформаційні потоки таких складових: узагальнення інформаційних потоків, накопичення знань та досвіду; створення ключових компетенцій; створення нових стандартів якості; удосконалення бізнес процесів та процесів виробництва готельних послуг; створення нових унікальних продуктів гостинності; створення унікальних технологій обслуговування.

Прикладні засади у розробці системи чинників успішного розвитку готельної індустрії регіону, посилення конкурентних переваг за умови залучення до процесу діяльності регіонального готельного оператора, які, на відміну від інших, деталізують суть таких аспектів з огляду на наявні в регіоні умови: фаховий менеджмент; концентрація конкурентоспроможних підприємств готельної сфери; конкурентні переваги регіону; географічна близькість; широкий набір суміжних структур.

Розроблені науково-прикладні підходи і рекомендації мають теоретичну і практичну цінність та є методичними засадами для розв'язання проблем, пов'язаних із активізацією розвитку готельної сфери Закарпатської області за новітніми світовими стандартами.

Директор департаменту



Д. Ман

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
“ЗОЛОТА ГІРКА”**

Тел.: (0312) 728-580

Р\р 26008253288 АТ РБ Аваль м.Київ МФО 380805, код ЄДРПОУ 30913209

№ 01
«24» квітня 2017

Довідка

про впровадження дисертаційного дослідження Лупич О.О. на тему «Формування конкурентоспроможного готельного господарства регіону»

Послуги готельної і ресторанної індустрії є однією з найважливіших складових туристичного продукту, тому підвищення якості та ефективності роботи цієї сфери максимальною мірою впливають на рівень всього туристичного потенціалу країни.

Актуальним є – методика розрахунку ефективності роботи готелів в якій систематизовано і запропоновано використовувати показники, поширені у світовій практиці ведення готельного бізнесу, які будуть найповніше представляти діяльність готелів та дадуть змогу порівнювати їх роботу з мережевими готелями.

Важливим аспектом дослідження є :

- розробка комплексу заходів щодо удосконалення управління готелями та підвищення ефективності економічної діяльності готельних підприємств;
- обґрунтування і розробка власної методики створення регіонального готельного оператора.

Рекомендації автора Лупич О.О. будуть використані в організації і плануванні роботи ТОВ «Золота гірка».

Директор ТОВ Золота гірка



М.М. Басараб



Міністерство освіти і науки України
Київський національний торговельно-економічний університет
Ужгородський торговельно-економічний інститут

88020, м. Ужгород
Закарпатська область,
вул. Коритнянська, 4

Тел.: (0312) 66-12-93
Факс: (0312) 66-12-95
Електронна пошта: info@utei-knteu.org.ua

21.04.2017 № 01-15/173-1

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Лупич О.О.
на тему «Формування конкурентоспроможного готельного
господарства регіону» у навчальному процесі

Основні положення, рекомендації та висновки дисертаційного дослідження Лупич О.О. розглянуті фахівцями кафедри менеджменту туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, навчально-методичного відділу Ужгородського торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету.

За результатами розгляду встановлено, що новими та важливими є положення щодо:

- вивчення досвіду зарубіжних країн у сфері ефективного управління готельним господарством та оцінка можливостей його застосування і імплементації в Україні;
- аналіз історичного розвитку готельної справи у світі та в Україні;
- ретроспективний аналіз світових тенденцій формування теорії конкурентних переваг у контексті розвитку готельного бізнесу;
- обґрунтування і розробка власної методики створення регіонального готельного оператора.

Подані на розгляд матеріали заслуговують на схвалення та запровадження у навчальному процесі – можуть бути використані під час підготовки навчально-методичних комплексів з навчальних курсів «Готельна справа», «Економіка готелів і ресторанів», а також при написанні студентами курсових і випускних кваліфікаційних робіт.

Начальник навчально-методичного відділу
УТЕІ КНТЕУ



Л.І. Тороній