

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М.БЕКЕТОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Сегеда Ірина Василівна

УДК 332.1:338.49

ДИСЕРТАЦІЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ РЕГІОНУ

Спеціальність 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ І. В. Сегеда

Науковий керівник – Писаревський Ілля Матвійович, доктор економічних наук,
професор

ХАРКІВ – 2018

АНОТАЦІЯ

Сегеда І. В. Організаційне забезпечення управління готельним господарством регіону . – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. – Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова. – Харків, 2018; ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», Міністерство освіти і науки України. – Івано-Франківськ, 2018.

У дисертаційній роботі отримані результати вирішення важливого науково-практичного завдання, пов'язаного з теоретико-методичним обґрунтуванням положень і розробкою практичних рекомендацій щодо організаційного забезпечення управління готельним господарством регіону.

В роботі доведено, що сфера готельних послуг в Україні не розвинута на належному рівні проти інших країн світу. В умовах переходу до ринку, що розвивається, посилюється значення організації ефективного управління готельним господарством, що здатне адаптовуватись до змін на ринку готельних послуг, які є складовою туристичного ринку області, регіону, країни.

Серед засобів розміщення найбільшу частку займають готелі, такі аналогічні засоби розміщення, як мотелі, хостели, кемпінги практично відсутні в Україні.

Узагальнено проблеми макроекономічного та мікроекономічного характеру в управлінні готельним господарством на рівні держави й окремого підприємства, які наголошують на необхідність пристосовування керівництва закладів до потреб і матеріальних можливостей різних категорій клієнтів. З цією метою наведені різні інструменти щодо оптимізації фінансової діяльності готелю або аналогічного засобу розміщення в умовах, що склалися.

Виявлено, що сучасна система управління готельним господарством не враховує комплексної взаємодії споживача і послуги. Окремі заходи носять

розрізнений і несистемний характер, характеризуються низькою результативністю через нерозуміння специфіки використання інструментів менеджменту і маркетингу у сфері гостинності та відсутність уявлення щодо необхідності взаємопов'язаного систематизованого підходу до управління готельним господарством.

Сформовано склад факторів впливу на ступінь ефективності управління готельним господарством, що на відміну від існуючих, враховують територіальний розподіл засобів розміщення, сезонність роботи, місткість (великі, середні, малі готелі) та технологію підбору й обліку персоналу.

Для ґрунтового дослідження стану готельного господарства, враховуючи стан природноекономічних, економіко-географічних історичних, політичних та інших факторів, запропонована така схема регіонального розподілу території України: Східний (Донбаський), Західний (Карпатський), Південний (Степовий), Північний (Поліський), Центральний (Подільський).

Сформована методика щодо вибору потрібного інструменту організації управління готельним господарством, що основана на експертно-статистичному методі, враховує всі існуючі фактори впливу та підтверджує необхідність пристосування готельних підприємств до вимог сучасності щодо обслуговування споживачів готельних послуг шляхом застосування аутсорсингу, адаптивного номерного фонду та надання жилих приміщень в оренду іншим підприємствам.

Обґрунтовані методичні підходи оцінки діяльності готельної нерухомості регіону, що на відміну від інших, оснований не тільки на фінансових, а й не фінансових показниках. Уточнено показники оцінки ефективності діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення, що на відміну від існуючих враховують віддачу 1 м² площі готельного номеру *i*-категорії на регіональному рівні.

Проведено диференційований аналіз структури номерного фонду готелів та аналогічних засобів розміщення в Східному, Західному, Південному, Північному та Центальному регіонах України, який свідчить про

недовикористання номерного фонду та непропорційний розподіл доходів між номерами різних категорій. Тенденція показника віддачі 1 м² площі готельного номеру *i*-категорії позитивна та піддається зростанню кожного року, але не пропорційно по всій території країни.

Виявлено, що існуючі стратегії управління готельним господарством не достатньо ефективні, бо базуються на таких принципах, як: орієнтація на клієнтів з різним рівнем платежеспроможності; підвищення цін на номери прямо пропорційно їхньої собівартості без належного врахування цін конкурентів; нерівномірний розподіл тарифів протягом року через сезонність послуг, що надаються. У зв'язку з цим уточнено алгоритм розробки та впровадження стратегії розвитку готельного господарства регіону.

Проведено математичне моделювання фінансово-економічних результатів діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення та запропоновані матриці моделей розвитку готельного господарства в регіонах України. Для кожного параметру було визначено коефіцієнти кореляції та детермінації, які характеризують напрямок та рівень достовірності побудованих моделей розвитку, де рівень витрат, доходів і прибутку (y) залежить від плину часу (x) та піддається впливу факторам розвитку готельного господарства в регіонах України.

Сформовано організаційну структуру управління готельним господарством регіону за стадіями життєвого циклу засобів розміщення та оцінений вплив людського фактору на надання послуг готельного господарства.

З метою гнучкості та адаптивності засобів розміщення до умов зовнішнього середовища слід приділяти достатньо уваги трудовому потенціалу. Для цього була сформована методика підбору та обліку персоналу готелів та аналогічних засобів розміщення з обов'язковим закріпленням їхніх функцій в основних службах управління. Визначено, що доцільність створення регіональних аутсорсингових готельних кампаній на базі Асоціацій готельних об'єднань та готелів регіонів України є очевидною.

Змодельовано розвиток ринку готельного господарства (на прикладі

Харківської області), враховуючи сформовані фактори, що впливають на особливості його функціонування. Кореляційно-регресійний аналіз дав змогу визначити, що найбільш коректним є поліноміальний тренд другого порядку, де $R^2=0,9463$. За результатами проміжних розрахунків побудовано прогноз за обраними моделями, що підтверджує коректність поліноміальної квадратичної моделі, тобто розмір доходів дорівнюватиме часу в квадраті. Така модель може використовуватись в практиці підприємств готельного господарства.

Обґрунтовано фінансово-економічну доцільність впровадження аутсорсингу, адаптивного номерного фонду та надання житлових приміщень в оренду в діяльності великих, середніх і малих готелів та аналогічних засобів розміщення регіону. У зв'язку з чим удосконалено організаційну структуру управління готельним господарством регіону.

Виявлено, що розробка спеціальних методичних рекомендацій щодо застосування того чи іншого інструменту організації управління або комплексного їхнього застосування є передумовою підвищення показників ефективності управління готельним господарством регіону з урахуванням можливих ризиків, враховуючи специфічність готельних послуг.

Запровадження аутсорсинга, надання житлових приміщень в оренду іншим підприємствам й адаптивний номерний фонд до різних груп споживачів у якості комплексного рішення щодо організації управління готельним господарством внесе суттєві зміни в організаційну структуру та результати діяльності, що потребує ретельної аналітичної підготовки та опрацювання, бо це не тільки засоби оптимізації витрат і доходів, а й засоби покращення результатів діяльності підприємств та конкурентоспроможності на національному й міжнародному ринках.

Сформована методика щодо удосконалення стратегії управління готельним господарством регіону, що, крім кількісних та якісних показників, враховує показник віддачі 1 м^2 площі готельного номеру i -категорії.

За допомогою матриці позиціонування регіонів оцінені переваги застосування інструментів організації управління готелів та аналогічних засобів

розміщення, що тягне за собою зміни в організаційній структурі управління готельного господарства регіону та передбачає створення регіональних аутсорсингових готельних кампаній в межах Асоціацій готельних об'єднань та готелів міст України.

Ключові слова: готельне господарство, організація діяльності, економічна система регіону, оцінка діяльності, управління розвитком, регіон.

ANNOTATION

Segeda I.V. Organizational support for hotel management in the region. – The manuscript.

Thesis for a Candidate Degree in Economics, specialty 08.00.05 – Development of Productive Forces and Regional Economics. – O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv – Kharkiv, 2018; State Pedagogical University "Vasyl Stefanyk Precarpathian National University", Ministry of Education and Science of Ukraine. – Ivano-Frankivsk, 2018.

In the dissertation the results of the decision of an important scientific and practical task related to theoretical and methodological substantiation of the provisions and development of practical recommendations concerning the organizational support of hotel management in the region have been obtained.

Among the accommodation facilities, the largest share is occupied by hotels, similar facilities such as motels, hostels, campsites are practically absent in Ukraine.

It has been proved that the scope of hotel services in Ukraine is not developed at the proper level compared to other countries of the world. In the context of the transition to a developing market, the importance of organizing an efficient hotel management that is able to adapt to changes in the market of hotel services, which are the part of the tourist market of the region, country, is growing.

The problems of macroeconomic and microeconomic character in the management of hotel industry at the state and individual enterprises are generalized, which emphasize the need to adapt the management of institutions to the needs and

material possibilities of different categories of clients. Taking this into consideration, various tools are proposed to optimize the financial performance of the hotel or similar placement in the prevailing conditions.

It is revealed that the modern hotel management system does not take into account the complex interaction of the consumer and services. Individual measures are disparate and non-systemic, characterized by poor performance due to a lack of understanding of the specifics of the use of management tools and marketing in the field of hospitality and the lack of awareness of the need for an interconnected systematic approach to hotel management.

The composition of the factors influencing the efficiency of hotel management has been formed, which, unlike the existing, takes into account the territorial distribution of accommodation facilities, seasonality of work, capacity (large, medium, small hotels) and the technology of personnel selection and accounting.

For a thorough study of the state of the hotel economy, taking into account the state of the natural, economic, geographical, historical, political and other factors, the following scheme of regional distribution of the territory of Ukraine is proposed: Eastern (Donbass), Western (Carpathian), Southern (Steppe), Northern (Polissky), Central (Podilsky).

The current methodology for choosing the necessary hotel management organization tool, based on the expert statistical method, takes into consideration existing factors of influence and confirms the need to adapt hotel enterprises to the requirements of the present day regarding the maintenance of hotel services consumers through the use of outsourcing, adaptive numbering fund and provision of residential premises in leasing to other businesses.

The methodical approaches to assessing the activity of hotel real estate in the region are substantiated, which, unlike the others, are based not only on financial but also on non-financial indicators. The indexes of hotel activity and similar accommodation facilities, which unlike the existing ones, take into account the money return of 1 sq. m. of the hotel room and category space at the regional level, are specified.

A differentiated analysis of the hotel rooms and similar facilities in the eastern, western, southern, northern and central regions of Ukraine has been conducted, which shows the under-utilization of the number fund and the disproportionate distribution of revenues among the rooms of different categories. The rate of money return of 1 sq. m. of hotel room space in the category is positive and is subject to growth every year, but not proportionally throughout the country.

It has been revealed that existing hotel management strategies are not sufficiently effective, because they are based on such principles as: targeting clients with different levels of solvency; increase in prices for numbers directly in proportion to their cost without proper consideration of competitors' prices; uneven distribution of tariffs during the year due to the seasonality of services provided. In connection to this, the algorithm of development and implementation of the hotel industry development strategy of the region is specified.

The mathematical modelling of financial and economic performance of hotels and similar accommodation facilities and the matrices of models of hotel industry development in the regions of Ukraine have been proposed. For each parameter, correlation and determination coefficients have been determined which characterize the direction and level of reliability of the constructed development models, where the level of costs, income and profit (y) depends on the time (x) and is influenced by the factors of the hotel industry development in the regions of Ukraine.

The organizational structure of hotel management in the region has been formed according to the stages of the life cycle of accommodation facilities and the impact of the human factor on the provision of hotel services is estimated.

For the sake of flexibility and adaptability of facilities to the environment, sufficient attention should be paid to labour potential. For this purpose, a methodology was developed for the selection and registration of hotel personnel and similar facilities with the obligatory consolidation of their functions in the main management services. It has been determined that expedience of creation of regional outsourcing hotel campaigns on the basis of Associations of hotel associations and hotels of regions of Ukraine is obvious.

The development of the hospitality market (based on the example of the Kharkiv region) has been simulated, taking into account the factors that have shaped the peculiarities of its functioning. Correlation-regression analysis made it possible to determine that the second-order polynomial trend is the most correct, where $R^2 = 0.9463$. Based on the results of intermediate calculations, the forecast for the selected models has been constructed, which confirms the correctness of the polynomial quadratic model, that is, the size of the revenues will be equal to the time in the square. Such a model can be used in the practice of hotel industry enterprises.

The financial and economic expediency of introduction of outsourcing, adaptive numbering fund and provision of residential premises for rent in the activity of large, medium and small hotels and similar facilities of the region's location is substantiated. In connection with this, the organizational structure of hotel management in the region has been improved.

It was revealed that the development of special methodological recommendations for the use of one or another instrument of management organization or their comprehensive application is a prerequisite for increasing the efficiency of hotel management in the region, taking into account possible risks, and the peculiarities of hotel services.

Implementation of outsourcing, provision of residential premises for lease to other enterprises and adaptive number fund for different groups of consumers as an integrated decision on hotel management will make significant changes in the organizational structure and results of activity, which requires careful analytical preparation and processing, because it is not only means optimization of expenses and revenues, but also means of improving the performance of enterprises and competitiveness in the national and international markets.

The developed methodology for improving the hotel management strategy of the region, which, in addition to quantitative and qualitative indicators, takes into account the rate of return of 1 sq. m. of hotel room space and-category.

Using the positioning matrix of the regions, the advantages of using hotel management tools and similar facilities are estimated, which entails changes in the

organizational structure of hotel management in the region and involves the creation of regional outsourcing hotel campaigns within the Association of Hotel Unions and Hotels of cities of Ukraine.

Key words: hotel industry, organization of activity, economic system of the region, evaluation of activity, development management, region.

Список праць за темою дисертації:

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Давидова О. Ю. Готельний бізнес як один з найперспективніших напрямків розвитку України / О. Ю. Давидова, А. І. Усіна, І. В. Сегеда // Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник. Серия: Экономические науки. - Киев: «Техника», 2008. - Вып. 83. - С. 391-396.

2. Сегеда І. В. Особливості обслуговування споживачів туристських послуг / І. В. Сегеда // Економічний простір: збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. – №28/2. – С. 67-74.

3. Сегеда І. В. Аутсорсинг в готельному господарстві / І. В. Сегеда // Актуальні проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку індустрії туризму в Україні та Польщі. – Житомир: Вид-во ЖФ КІБІТ, 2014. – С. 137-143.

4. Писаревський І. М. Тенденції розвитку готельного господарства в регіоні: вектор пріоритетів / І. М. Писаревський, І. В. Сегеда // Коммунальное хозяйство міст: науково-технічний збірник. Серія: Економічні науки. – Х.: ХНУМГ, 2014. – Вип. 115. – С. 83-87.

5. Сегеда І. В. Формування стратегії управління готельним господарством регіону / І. В. Сегеда // Моделювання регіональної економіки. – 2017. - №1(29). - С. 151-160.

Матеріали наукових конференцій:

6. Сегеда І. В. Стан і перспективи розвитку готельного господарства України / І. В. Сегеда // Материалы XXXVII научно-технической конференции

преподавателей, аспирантов и сотрудников Харьковского национального университета городского хозяйства имени А. М. Бекетова. Ч. 2 / Под общ. ред. В. Ф. Харченко. – Х.: ХНУГГ, 2014. – С. 183-184.

7. Сегеда І. В. Управління доходами готелів та аналогічних засобів розміщення на основі спеціальних програм Yield Management / І. В. Сегеда // Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарства і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність». – Харків: ХДУХТ, 2015. – Ч. 2. – С. 267-268.

8. Сегеда І. В. Розвиток готельного господарства регіону: кластерний підхід / І. В. Сегеда // XXIX Міжнародна науково-практична конференція «Актуальне проблемы современной науки» (30 квітня, 2018 р., м. Москва-Астана-Харків-Вена): збірник тез наукових праць, 2018. – С. 69-72.

ЗМІСТ

ВСТУП	13
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ	20
1.1. Визначення особливостей управління готельним господарством регіону	20
1.2. Тенденції розвитку послуг готельного господарства в економіці регіону	34
1.3. Аналіз розвитку готелів та аналогічних засобів розміщення регіону	54
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛІВ ТА АНАЛОГІЧНИХ ЗАСОБІВ РОЗМІЩЕННЯ В РЕГІОНІ	69
2.1. Аналіз розвитку готелів та аналогічних засобів розміщення регіону	69
2.2. Підходи до організації управління готельним господарством регіону	91
2.3. Організація розвитку діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення регіону	101
РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ РЕГІОНУ	113
3.1 Формування методики підбору та обліку персоналу по основним службам готелів та аналогічних засобів розміщення	113
3.2. Моделювання розвитку ринку готельного господарства (на прикладі Харківської області)	130
3.3. Удосконалення управління розвитком готельного господарства регіону	144
ВИСНОВКИ	167
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	170
ДОДАТКИ	188

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В результаті підвищення ролі інформації, науки, освіти сфера послуг, невід’ємною складовою якої є готельне господарство, стає більш значимою в економіці майже всіх країн світу, оскільки забезпечує послугами з тимчасового розміщення зовнішніх і внутрішніх туристів. В умовах розвитку децентралізації влади в регіонах країни готельне господарство, з одного боку, стає дієвим засобом формування ринкового механізму господарювання, надходження значних коштів до бюджету, створення високооплачуваних робочих місць, а з іншого – покращення якості життя українських громадян. Тому доцільним є дослідження загальних і специфічних властивостей готелів та аналогічних засобів розміщення в регіонах, які є передумовою організаційного забезпечення управління готельним господарством.

Наукова проблематика розвитку управління регіональними економічними системами та їхніми складовими висвітлюється у працях вітчизняних вчених, таких як: І. Баланюк, Н. Белікова, І. Буднікевич, А. Бутенко, О. Васильєв, І. Вахович, О. Гонта, П. Гудзь, О. Карлова, М. Кизим, В. Кузьмин, О. Козирєва, В. Лучик, М. Романюк, І. Сторонянська, Т. Уманець, О. Черевко, С. Шульц та ін.

Вагомий внесок у дослідження теоретико-методичних засад організації управління готельним господарством в регіонах країни зробили такі автори, як: І. Андренко, С. Байлик, З. Герасимчук, Ю. Лапигін, О. Лупич, О. Любіцева, С. Мельниченко, О. Музиченко-Козловська, С. Сидорук, І. Писаревський та ін.

При цьому слід зазначити, що наукових досліджень щодо управління розвитком готельного господарства регіону на сучасному етапі, із врахуванням не тільки вітчизняного, а й закордонного досвіду, неприпустимо мало.

Актуальність даної проблеми, її теоретичне та практичне значення, необхідність розробки нових науково-методичних підходів щодо організаційного забезпечення управління готельним господарством регіону обумовили вибір теми дисертаційної роботи, її мету, завдання та основні

напрямки дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова за темами: «Тенденції та напрямки розвитку туристської індустрії України» (номер державної реєстрації 0110U007970, 2011-2013 рр.), де автором досліджено ринок послуг готельного господарства України в регіональному розрізі, та «Інноваційні процеси розвитку індустрії туризму: теорія, методологія, практика» (номер державної реєстрації 0114U005034, 2014-2017 рр.), в якій автор запропонував моделі стратегічного розвитку підприємств готельного господарства.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо організації управління розвитком готельного господарства регіону.

Для досягнення вказаної мети в дисертації були поставлені та вирішені наступні завдання:

- визначити фактори, що впливають на особливості функціонування готельного господарства, враховуючи вітчизняний та закордонний досвід з виокремленням сучасних тенденцій розвитку готельного бізнесу та зробити розподіл адміністративних областей України за визначеними факторами впливу на макрорегіони;

- провести комплексний аналіз ринкових інструментів організації управління готельного господарства та обґрунтувати їхній вибір в організації діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення;

- визначити основні економічні показники оцінки діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення в регіонах України з урахуванням закордонного досвіду та обґрунтувати доцільність доповнення до них показника віддачі 1 м^2 загальної площі готельного номеру i -категорії;

- провести моделювання діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення та визначити алгоритм розробки стратегії управління готельним

господарством регіону;

- визначити забезпечення готелів та аналогічних засобів розміщення персоналом та оцінити вплив людського фактору (персоналу готелю) на надання послуг готельного господарства;

- проаналізувати динаміку основних показників роботи готелів та аналогічних засобів розміщення з урахуванням визначених факторів впливу на їхню діяльність та побудувати математичні моделі розвитку ринку готельного господарства (на прикладі Харківської області);

- обґрунтувати фінансово-економічну доцільність використання обраних інструментів організації управління в великих, середніх і малих готелях та аналогічних засобах розміщення та їхній вплив на організаційну структуру управління готельного господарства регіону.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком готельного господарства регіону.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та науково-практичні рекомендації щодо організації управління розвитком готельного господарства регіону.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних та закордонних вчених, які займалися управлінням готельним господарством на регіональному рівні. Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали Державного комітету статистики України, наукові публікації та матеріали науково-практичних конференцій.

Для досягнення поставленої в роботі мети використано систему загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Основним методом дослідження є системний аналіз, що дозволив забезпечити комплексний розгляд проблеми управління розвитком готельного господарства регіону. Також у процесі дослідження використовувалися такі методи: теоретичного узагальнення та абстрактно-логічний – для вивчення підходів до розвитку готельного господарства, обґрунтування необхідності управління готельним господарством

та вдосконалення функціонування готелів та аналогічних засобів розміщення в регіонах України, формування концептуальних засад впливу готельного господарства на розвиток сфери послуг регіону; метод експертних оцінок – при визначенні питомої ваги груп показників; економіко-математичного моделювання з використанням кореляційного та регресійного аналізу; формалізовані методи – традиційні методи економічної статистики: порівняння, групування, графічний – для дослідження динаміки показників розвитку готельного господарства регіону.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку та поглибленні існуючих теоретичних положень і розробці науково-практичних рекомендацій щодо організації управління розвитком готельного господарства в системі регіону. Наукові результати, що одержані особисто автором, мають різний ступень наукової новизни та полягають у наступному:

удосконалено:

- склад факторів, що впливають на особливості функціонування готельного господарства, що, на відміну від існуючих, в комплексі враховують територіальний розподіл готелів та аналогічних засобів розміщення, сезонність, місткість, технологію підбору та обліку персоналу, що дозволяє визначати напрямки діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення регіону;

- методичні підходи щодо критеріїв оцінки діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення шляхом доповнення до них показника віддачі 1 м² площі готельних номерів *i*-категорії в межах регіону та їхнього застосування в комплексі;

- організаційну структуру управління готельним господарством в регіоні, що, на відміну від існуючих, враховує нормативи чисельності персоналу, сезонність роботи, місткість готелів та аналогічних засобів розміщення, а також передбачає створення регіональних аутсорсингових кампаній за сприянням Асоціацій готельних об'єднань, що в комплексі передбачає оптимізацію загального кадрового забезпечення засобів розміщення в регіоні;

дістало подальшого розвитку:

- методичне забезпечення вибору перспективних інструментів організації управління готелів та аналогічних засобів розміщення в регіоні, що, на відміну від існуючої практики, ґрунтується на комплексному підході до визначення штатної чисельності співробітників та дає змогу сформувати напрямки діяльності для готелів та аналогічних засобів розміщення регіону;

- методичний підхід до підбору та обліку персоналу готелів та аналогічних засобів розміщення, який відрізняється закріпленням функцій виконавців у відповідності до специфіки служб та складу факторів впливу, що дозволяє додержуватися організаційної структури управління засобом розміщення в цілому та підтримувати якість обслуговування на належному рівні;

- підхід до прогнозування результатів діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення, що, на відміну від існуючих, враховує сформований склад факторів впливу та на основі математичного моделювання дозволяє визначити найбільш коректну модель для використання її в практиці конкретного готельного підприємства та готельного господарства регіону в цілому (на прикладі Харківської області);

- теоретико-методичний підхід до удосконалення організаційного забезпечення управління в готелях та аналогічних засобах розміщення в регіонах, що, крім кількісних та якісних характеристик, враховує показник віддачі 1 м^2 площі готельного номеру i -категорії та дає змогу обирати шляхи та напрямки сучасного розвитку суб'єктів господарювання.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні положення дослідження доведено до рівня практичного використання та є внеском в управління розвитком готельного господарства регіону. Особливе практичне значення для управління готельним господарством мають рекомендації щодо адаптації окремих представників до нестабільних умов зовнішнього середовища.

Одержані у дисертаційному дослідженні наукові результати впроваджено у роботу Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації (довідка про впровадження № 09-35/1956 від 14.07.2017

p.).

Положення і результати дослідження застосовуються в навчальному процесі кафедри туризму і готельного господарства при викладанні дисциплін «Організація готельного господарства», «Проектування закладів готельно-ресторанного господарства», «Менеджмент готельно-ресторанного господарства» (довідка про впровадження № 1166 від 23.05.2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійно підготовленою науковою працею, всі наукові розробки, теоретичні, методичні та практичні рекомендації одержані автором особисто. На захист винесені лише ті положення, що належать власне автору. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційному дослідженні використані лише ті ідеї та положення, які є результатом досліджень здобувача.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження оприлюднені на 13 Міжнародних та Всеукраїнських науково-практичних конференціях: Міжнародна науково-практична конференція «Індустрія гостеприимства в странах Европы» (28 грудня 2007 р. – 2 січня 2008 р., Сімферополь–Ялта); XXXIV научно-техническая конференция преподавателей, аспирантов и сотрудников Харьковской национальной академии городского хозяйства (2008 р., м. Харків); Міжнародна науково-практична конференція «Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети» (22 травня 2009 р., м. Харків); III Міжнародна науково-практична конференція (4-6 грудня 2009 р., м. Сімферополь); XXXV научно-техническая конференция преподавателей, аспирантов и сотрудников ХНАГХ (2010 р., м. Харків); Міжнародна науково-практична конференція «Аналіз сучасних економічних процесів та інформаційні технології: матеріали» (24-25 листопада 2011 р., м. Дніпропетровськ); Міжнародна науково-практична інтернет-конференція економічного спрямування «Економіка України: сучасний стан та перспективи розвитку» (2013 р., м. Тернопіль); XXXVII научно-техническая конференция преподавателей, аспирантов и сотрудников Харьковского национального

университета городского хозяйства имени А. М. Бекетова (2014 р., м. Харьков); Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих науковців «Перспективи розвитку економічної системи України» (травень, 2014 р., м. Харків); Всеукраїнська науково-практична конференція «Можливості та розвиток сучасного туризму: світовий та національний досвід» (16-17 жовтня 2014 р., м. Запоріжжя); Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарства і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність» (2015 р., м. Харків); Міжнародний форум молодих вчених «Young Researches in the Global World: Vistas and challenges» (25 травня 2015 р., м. Харків); XXIX Міжнародна науково-практична конференція «Актуальне проблемы современной науки» (30 квітня, 2018 р., м. Москва-Астана-Харків-Вена).

Публікації. Основні ідеї, положення та найважливіші результати дисертації опубліковано автором самостійно та у співавторстві в 23 наукових працях, у тому числі: 6 – у наукових фахових виданнях, 2 – у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз, 1 – у зарубіжному науковому виданні, 2 – в інших виданнях (з них 6 без співавторів), 13 – у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 6,1 друк. аркушів, з яких здобувачу належить 5,4 друк. аркуша.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Основний текст складає 157 сторінок, який включає 32 таблиці (з них 13 займають всю сторінку), 107 рисунків (з них 3 займають всю сторінку). Список використаних джерел налічує 193 найменування і викладений на 18 сторінках. Робота включає 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

1.1. Визначення особливостей управління готельним господарством регіону

Готельне господарство будь-якої країни забезпечує зайнятість для туристичної діяльності (як складової), торгівлі, транспорту, ресторанного господарства, страхування, екскурсійного обслуговування, рекламної індустрії та економіки регіону в цілому за рахунок обслуговування внутрішніх і в'їзних туристів, що є невід'ємною частиною роботи готельного господарства регіону, країни, світу.

Формування ринку готельної нерухомості в Україні почалося з 2000 р. Так, в Україні за даними Державного комітету статистики [62] станом на 2016 р. функціонують 2534 готелі та аналогічні засоби розміщення на 70081 номерів, що одночасно можуть розмістити 135916 осіб, в той час, коли світова готельна індустрія нараховує 350000 аналогічних засобів майже на 15 млн. номерів, місткістю 26 млн. місць, з яких 45% припадає на Європейський континент, в тому числі українських готелів приблизно 1%; Американський континент займає 35%; Азія – 14%; Африка – 3%; Австралія та Океанія – 3% [18, 174] при середньорічному темпі росту 2-2,5%. Взагалі в світі склалась така тенденція: чим більше внутрішніх туристів і іноземних відвідувачів в тому або іншому регіоні, тим більше засобів розміщення має цей регіон. В Україні все навпаки: туристів – мало, засобів розміщення – багато.

Серед засобів розміщення найбільшу частку займають готелі, такі аналогічні засоби розміщення, як мотелі, хостели, кемпінги практично відсутні в Україні [60-62] (табл. 1.1). Основною причиною є відсутність чіткої класифікації, стандартів і регуляторної бази, що направлена на вузький сегмент споживачів. Хоча, як свідчить міжнародний досвід, саме такі підприємства могли б дати значний поштовх розвитку сфери гостинності і створенню додаткової кількості робочих місць.

Таблиця 1.1

Структура готелів та аналогічних засобів розміщення України

Показники	2014		2015		2016	
	од.	%	од.	%	од.	%
Готелі та аналогічні засоби розміщення, з них:	2644	100	2478	100	2534	100
- готелі	1523	57,60	1 508	60,86	1 703	67,21
- мотелі	138	5,22	123	4,96	139	5,49
- хостели	28	1,06	29	1,17	40	1,58
- готельно-офісні центри	—	0,00	—	0,00	—	0,00
- кемпінги	11	0,42	6	0,24	14	0,55
- гуртожитки для приїжджих	116	4,39	105	4,24	90	3,55
- туристичні бази, гірські притулки, студентські літні табори, інші місця для тимчасового розміщення	828	31,32	707	28,53	548	21,63

Готелі України класифікують за категоріями на основі комплексу вимог до матеріально-технічного забезпечення, номенклатури та якості надання послуг, рівня обслуговування тощо. Категорія визначається спеціальним символом «*» (зірка). Зірковість готелів визначають за 134 показниками згідно ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення» [36]. Кількість зірок збільшується у відповідності з підвищенням рівня якості обслуговування. Готелі класифікують за п'ятьма категоріями, мотелі – чотирма. Найвищу категорію визначають «п'ять зірок», нижчу «одна зірка».

Так, в Україні станом на кінець 2007 р. нараховувалось п'ять п'ятизіркових (дві у Дніпропетровську, по одній у Києві, Одесі та Донецьку), 29 чотиризіркових (дев'ять в Одеській області, шість – у Київській, по чотири у Дніпропетровській та Львівській областях, три – в Криму, по одній в Донецькій, Закарпатській та Полтавській областях), 74 тризіркових, 43 двозіркових, 41 однозіркових і 872 готелі без категорії [20]. А вже в 2015 р. з 1551 готелю в Україні 8,3% мають категорію п'ять зірок (129 од.), 33,6% – чотири зірки (521 од.), 44,5% – три зірки (690 од.), 10,9% – дві зірки, (169 од.) 2,7% – одну зірку (42 од.) (рис. 1.1) [21].

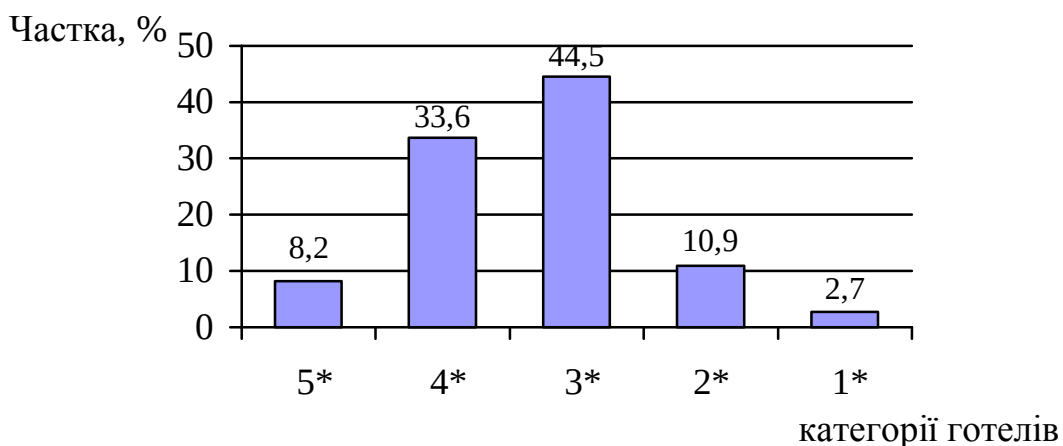


Рис. 1.1. Структура українських готелів за категоріями в 2015 р.

Готелі та аналогічні засоби розміщення класифікуються за розміром на великі (понад 400 місць), середні (від 100 до 400 місць) та малі (до 100 місць). Така класифікація не відповідає європейському досвіду, бо ускладнює виокремлення таких типів підприємств задля порівнювання результатів їхньої діяльності (рис. 1.2 говорить про наявність лише малих готелів в Україні) [58]. Наприклад, Всесвітня туристична організація рекомендує під малим готелем розуміти готель, що одночасно може розмістити до 30 осіб [114]. В Німеччині великі підприємства мають місткість понад 80 місць, середні – від 40 до 80 місць, а малі – до 40 місць. У зв'язку з цим виникає необхідність перегляду існуючої класифікації засобів розміщення за розміром з подальшим затвердженням нової, враховуючи міжнародний досвід.

Зовнішнє ринкове середовище для готельного господарства виступає в формі макроекономічних (політичних, економічних, соціальних, технологічних, природних) і мікроекономічних (конкуренція, постачальники, посередники, споживачі готельних послуг, внутрішній менеджмент) факторів [161]. Готельні підприємства регіону мають ринкові відносини з учасниками внутрішньо регіонального та міжрегіонального ринку (іншими готельними підприємствами), впливають на них і піддаються їхньому впливу. У результаті таких відносин формуються фактори, що впливають на розвиток готельного господарства в регіонах України (рис. 1.3).

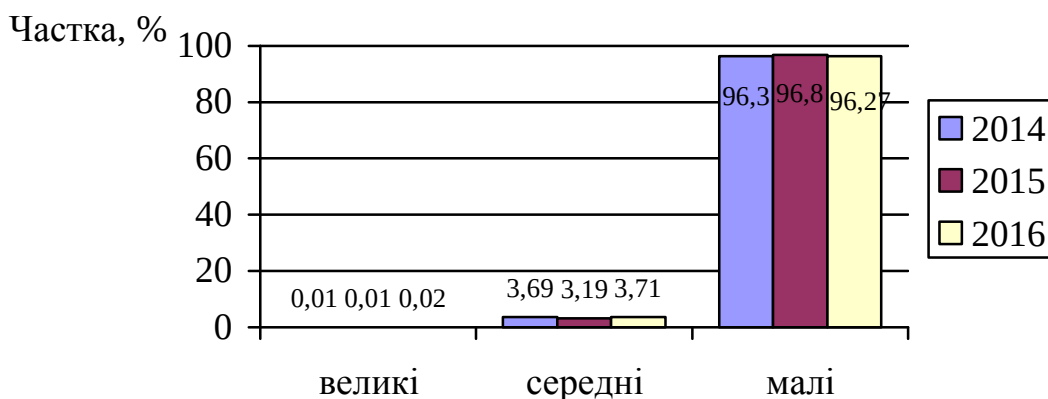


Рис. 1.2. Динаміка структури українських готелів за розміром в 2014-2016 рр.

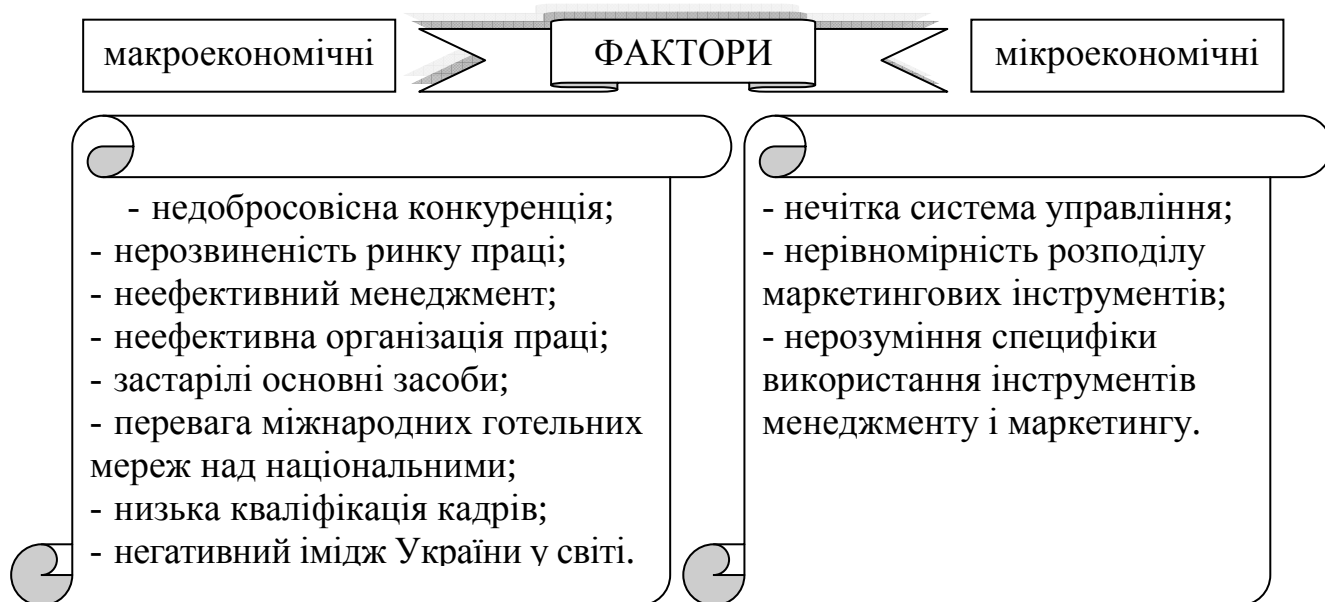


Рис. 1.3. Фактори, що впливають на розвиток готельного господарства в регіонах України

Однією з головних проблем адаптації готельної галузі до умов ринкового середовища, що розвивається, є пред'явлення до них нових вимог господарювання, що ніколи не були ринковими. Їх об'єднувало із зарубіжними готелями тільки зовнішня схожість технологічних процесів, організації прийому і обслуговування туристів. Деякі з них спроектовані та розташовані в таких місцях, що не зможуть ніколи самостійно працювати в умовах сучасної ринкової економіки, що стало причиною їхнього масового закриття та перепрофілювання в окремих регіонах України.

Гострота проблеми на макрорівні є ще і в тому, що перехід до нової моделі господарювання слід було здійснити майже миттєво в умовах припинення гарантованого завантаження готелів туристами з боку профспілок і Інтуриста, командировочними від різних організацій і відомств. В цих умовах процес вrostання минулих радянських підприємств обслуговування в ринкові відносини мав був неминуче затягнутися і прийняти найжорсткіші форми. Надії на те, що успіх макроекономічної політики автоматично приведе до перебудови господарської діяльності туристичних підприємств, на жаль не виправдався. Виняток становлять деякі готелі та аналогічні засоби розміщення з участю іноземного капіталу або досконалою системою управління.

Для деяких готельних підприємств орієнтація на споживача послуг, конкуренція і загроза банкрутства не стають на перше місце навіть в умовах кризи. Відповідальність перед клієнтами і партнерами, бюджетом і акціонерами, на жаль, не є пріоритетною задачею. Це є наслідком низького рівня управлінської дисципліни, якості обслуговування, відсутності зацікавленості персоналу в поліпшенні роботи і т. ін.

До проблем макроекономічного рівня, що характерні для готельних підприємств, можна віднести такі:

1. Відсутність рівних умов добросовісної конкуренції. Приступаючи до господарської діяльності в Україні, підприємець більше стурбований не створенням конкурентних переваг для свого бізнесу за рахунок ефективного менеджменту, а пошуком сильних «покровителів», які допоможуть забезпечити йому кінцеву мету. В цій не простій ситуації для економіки країни високо дійові готелі можуть переживати фінансові труднощі, а менш продуктивні процвітати. Неоднакові правила гри є головним гальмом розвитку готельного господарства в регіонах України, її реструктуризації та залучення інвестицій.

Нерівні умови конкуренції або штучна заборона ринкових сил, щадний режим негативно впливають на керівників таких засобів розміщення, оскільки не стимулюють їх працювати над удосконаленням асортименту і якості послуг, що надаються, їхньому розподілу і просуванню.

За дослідженням [119, с. 2-4.] конкуренція посилюється між готелями категорії 4-5 зірок у зв'язку зі значним обсягом нової пропозиції, що тягне за собою зниження показників доходності.

2. Нерозвиненість ринку праці і відсутність «союзу між працею і капіталом». Іншу проблему, що ускладнює роботу готельного господарства, можна дослідити в нерозвиненості ринку праці і відсутності «союзу між працею і капіталом». Зарплата працівника українського готелю сьогодні помітно відрізняється від заробітку його колеги в індустріально розвинутій країні. Слід зауважити, що частка фонду заробітної плати в доходах засобів розміщення в Західній Європі складає майже 40%, тоді як в Україні цей показник становить близько 18% [116].

На жаль, такі загальноприйняті поняття як корпоративна культура, мотивація праці працівників і підвищення продуктивності їхньої праці за рахунок правильної оцінки результатів роботи, задоволеності клієнтів наданим обслуговуванням в більшості випадків просто не діють. На задній план відійшли питання професійної підготовки працівників готельного господарства. Одна з причин - недосконалість трудового законодавства, що має відстоювати як інтереси найманого працівника, так і працедавця. Важливою складовою розвинутого ринку праці мають стати умови, що сприятимуть вільному пересуванню кваліфікованої робочої сили від одного працедавця до іншого, з однієї галузі в іншу, з одного регіону в інший.

Менеджмент і маркетинг має враховувати ступінь розвитку ринкових відносин в готельному господарстві, оскільки виступає у вигляді реальної системи, що пов'язує внутрішню і зовнішню діяльність підприємства, а також координує взаємодії всіх суб'єктів, що входять в цю систему. Багієв Р. Л. [5, с. 29] відзначає, що формування і функціонування маркетингової системи відбувається в певному маркетинговому середовищі, що створюється під впливом чинників і умов ринкового простору. У якості основних складових ринкового простору виступають: ринок збуту, ринок праці, ринок капіталу, ринок сировини і матеріалів, ринок інформації. Недооцінка хоча б одного з цих

компонентів може привести до руйнівних наслідків.

Котлер Ф. [66, с.111; 67] наголошує на чинники, що лежать в основі моделі ефективного бізнесу (рис. 1.4).

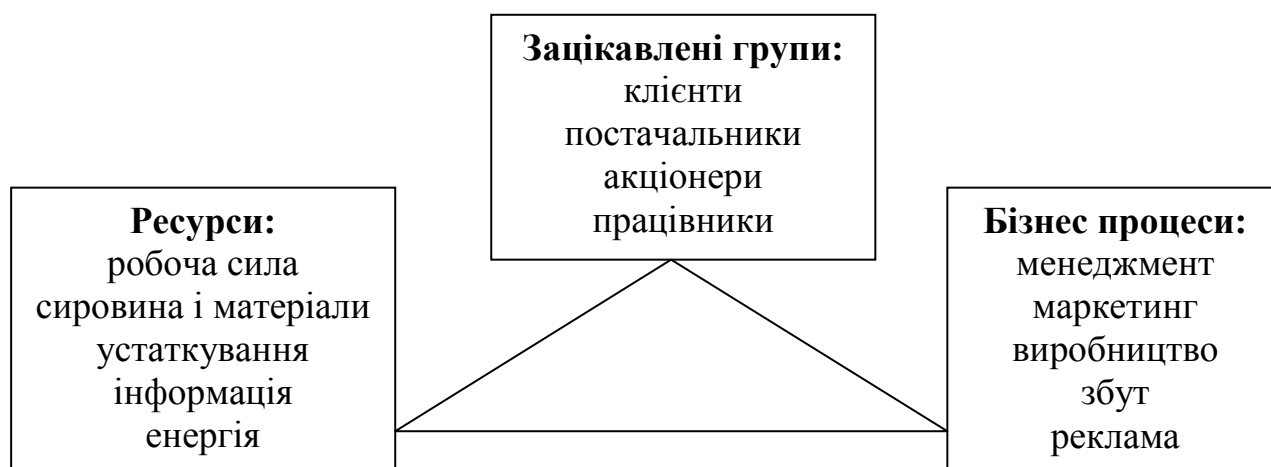


Рис. 1.4. Чинники ефективного готельного бізнесу

Визначення кола зацікавлених груп людей в готельному господарстві та їхніх потреб – важливий крок на шляху до високоефективного бізнесу. Оптимальні умови для зацікавлених груп мають створювати бізнес процеси, що проходять в готельному господарстві. Бізнес процеси в готельному господарстві є не що інше, як продуктивне споживання ресурсів, до складу яких входить робоча сила, сировина, матеріали, устаткування, інформація, енергія і т.д. Головна задача підприємства полягає в розвитку своєї діяльності за рахунок власних ресурсів, що становлять ядро, серцевину і стрижень, вибраного їм бізнесу. Найціннішим ресурсом процвітаючого готельного господарства є люди, які забезпечують його організацію і функціонування.

Враховуючи, що благополуччя готельного (і не тільки) господарства регіону забезпечують люди, які створюють та придбають блага, основними задачами високоефективної діяльності мають бути:

- виконання зобов'язань перед клієнтами;
- виконання зобов'язань перед службовцями;
- виконання зобов'язань перед суспільством.

3. Неефективний менеджмент в організації діяльності готельного

господарства. Неефективний менеджмент можна прослідити через низький рівень завантаження готельних номерів всіх категорій і неякісне обслуговування, неефективну організацію праці, зношеність основних засобів тощо майже в усіх засобах розміщення по всій території України.

За часів існування Радянського Союзу завантаження готелів та аналогічних засобів розміщення на рівні 74% підтримувалось за рахунок надання державними підприємствами і міністерствами готельних номерів своїм працівникам і їхнім сім'ям за дотаційними цінами.

Іншим важливим чинником є різке скорочення обсягів внутрішнього туризму за рахунок іноземних громадян й переважання виїзного туризму над внутрішнім серед громадян України. Динаміка туристичних потоків, що надана на рис. 1.5 за останні три роки, відображає зменшення кількості туристів, які виїжджали за кордон, суттєве збільшення туристів, які подорожують в межах країни, та незначне зростання кількості туристів, які приїздили до України. При цьому кількість іноземних туристів складає лише 0,75-1,5% (залежно від року) від загальної кількості туристів, які були обслуговані туристичними організаціями України. Тому, можна вважати, що ринок готельного господарства України ще катастрофічно далекий від насичення.

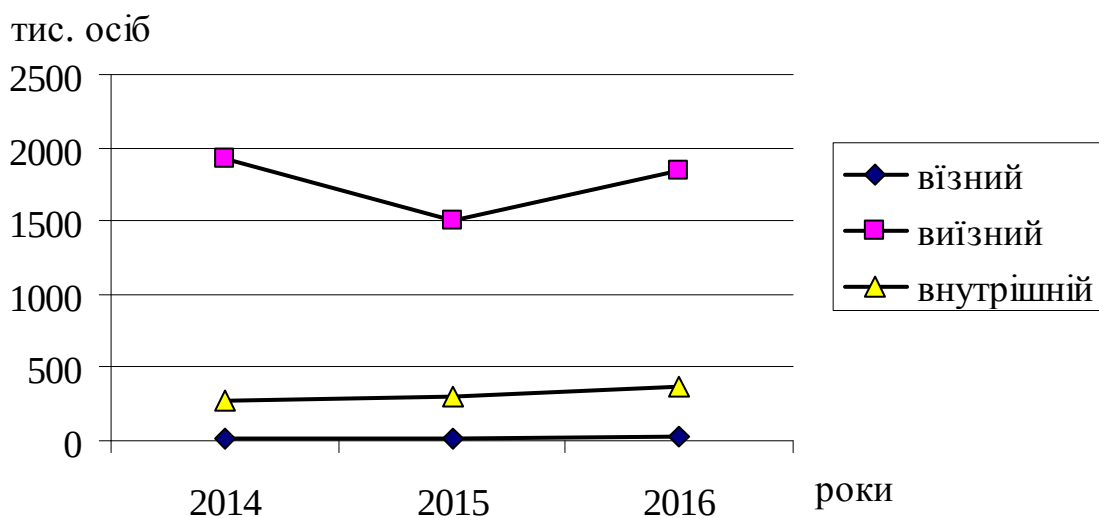


Рис. 1.5. Динаміка туристських потоків за 2014-2016 рр. [115,116]

Зниження заповнюваності готельних номерів негативно впливає на продуктивність праці внаслідок наявності категорій співробітників, чисельність яких неможливо варіювати залежно від заповнення готелю клієнтами. До цієї категорії відносяться співробітники адміністрації, інженерно-технічних, господарських і інших служб. В готелях збереглося велике число «зайвих» штатних одиниць, потреба в яких залежить від рівня заповнюваності. Це додатково усугубляє падіння продуктивності праці.

4. Неефективна організація праці відображається на якості обслуговування. В структурі управління готельного господарства часто має місце паралелізм служб, що приводить до надлишку управлінського персоналу. Робота керівника з людьми часто підміняється зайвою паперовою роботою працівників (через всілякі накази, інструкції і інші вказівки). Дієвість маркетингу щодо управління трудовими ресурсами практично не відчутна. На жаль, у ряді готелів та аналогічних засобах розміщення відсутні сучасні технології управління, засновані на застосуванні комп'ютерних систем. В більшості випадків застосовується комп'ютеризований облік використання готельних номерів і ведення окремих елементів бухгалтерського обліку.

Введення в готельне господарство нових інформаційних технологій сприяє покращенню якості обслуговування при одночасному скороченні персоналу. Першочергово це стосується готелів та аналогічних засобів розміщення, що залежать від сезону (курортні та туристичні засоби розміщення).

5. Застарілі основні засоби – ще одна причина низької ефективності роботи українського готельного господарства. У готелів та аналогічних засобів розміщення практично відсутня можливість вкладати кошти в розвиток основних засобів і оновлення готельного продукту, впровадження сучасних технологій в обслуговування, професійну перепідготовку персоналу тощо. Ступінь зносу матеріально-технічної бази готелів та аналогічних засобів достатньо високий: від 20% до 70%. З цієї ж причини ряд об'єктів вимагає термінової реконструкції. Більшість засобів розміщення живе тільки «сьогоднішнім днем» і не може дозволити собі думати про перспективу.

Відсутність коштів на розвиток в деяких випадках приводить до зменшення готельного господарства і є результатом часткового переобладнання крупних готелів під офіси, склади тощо.

6. Відсутність національних готельних мереж (корпорацій) – серйозна проблема розвитку і розповсюдження передових готельних технологій обслуговування в Україні. Практична відсутність на українському ринку національних готельних мереж призводить до того, що готельні технології, система управління підприємством на кожному підприємстві створюються наново. В одних готелях це виходить, а в інших ні. Наявність ліцензій і державна стандартизація готельного господарства не вирішує цієї проблеми.

Корпоративна культура, що прийшла до нас із-за кордону, поступово починає впроваджуватись в наш економічний простір. Керовані іноземними готельними мережами деякі готелі крупних міст України помітно відрізняються від інших. Для них характерні доглянутість, висококласний сервіс, гостинний і професійно підготовлений персонал. Вони у меншій мірі скаржаться на простий номерів. В основі цього, зазвичай, лежить корпоративний метод управління, що створює свої власні стандарти на основі загальноприйнятих і втілює їх в мережу своїх підприємства, одночасно з організацією ретельного контролю за їхнім виконанням.

За даними [138] Національні готельні оператори:

- Premier International: Premier hotels (готелі класу люкс), Accord hotels (бізнес-готелі середнього рівня);
- Reikartz Hotel Management: Reikartz Hotel & Resorts (бізнес і resort-готелі категорії 3-4 зірки);
- Royal Hospitality Group: Royal Hotel & SPA Resorts (spa- і resort-готелі).

Подальший розвиток національних готельних мереж дасть необхідний імпульс для подальшого росту готельного господарства в регіонах України:

- застосування і розповсюдження високих стандартів функціонування готельного господарства;
- підвищення продуктивності і ефективності діяльності;

- посилення конкурентного тиску на не мережні засоби розміщення
- поліпшення структури готельного господарства в цілому.

Найбільш відомі ті готельні мережі, що оперують в багатьох державах. На початку 90-х рр. лідерами з міжнародної діяльності були Accor в 66 країнах, ITT Sheraton – в 61 країні, Holiday Inns – в 55, Holiday Int, Inter-Continental, Best Western Hotels – в 47 країнах. З роками вони розширили спектр своєї діяльності та з'явилися нові мережі. На сьогодні у світі 325 готельних мереж зі штаб-квартирами у 39 країнах: 60% припадає на США, 40% – на Великобританію, Японію, Німеччину, Гонконг, Францію та Сінгапур [132].

В Україні також побудовані готелі, що підкеровані міжнародним готельним мережам. Так, в жовтні 2012 р. компанія VS Energy International N. V. розпочала роботу над створенням мережі тризіркових готелів під трендом Accord Hotels в усіх обласних центрах України. На сьогодні таких готелів шість [49]. Українська готельна мережа Reikartz Hospitality Group також не завершує свою діяльність і планує відкриття нових готелів в м. Києві [49].

7. Підготовка кадрів для галузі. Більшої уваги заслуговує робота з підготовки і перепідготовки кадрів для індустрії туризму. В даний час в Україні існують понад 100 навчальних закладів, що розрізнено займаються підготовкою кадрів для готельного господарства. В цьому зв'язку доцільно розглянути можливість створення організаційно-методичної системи цієї роботи в рамках головного науково-навчального центру, використовуючи накопичений досвід навчальних структур, що працюють на регіональному рівні.

8. Створення позитивного іміджу України. Для подальшого розвитку туризму і готельного господарства велика увага приділяється пропаганді та рекламі національних туристичних можливостей, формування позитивного інформаційного поля навкруги туризму в Україні. За визначенням експертів, тільки 16-17% публікацій в Західній пресі про Україну можна вважати об'єктивною [82]. Сьогодні Україна за кордоном не пропагується як перспективна країна з погляду підприємництва і безпеки туристичного бізнесу.

Беручи до уваги, що імідж України як країни туризму багато в чому

залежить від об'єктивності його освітлення засобами масової інформації, доцільності підтримки туристичної галузі з боку ЗМІ з пропаганди туристичних можливостей. Необхідні істотні інвестиції в рекламу, видання туристичної літератури на різних мовах для іноземних громадян.

Проблеми готельного господарства на мікроекономічному рівні формуються під впливом макроекономічних проблем, що сходять до неефективного використання ринкових інструментів, а саме:

- система управління готелів не враховує комплексної взаємодії споживача і послуги. Окремі заходи носять розрізнений і несистемний характер, у зв'язку з чим характеризуються низькою результативністю;

- для готелів та аналогічних засобів розміщення характерна нерівномірність розподілу маркетингових інструментів і ресурсів на етапах взаємодії послуги і споживача на регіональному рівні. Так, високий ступінь концентрації інструментів маркетингу і ресурсів, що привертаються, доводиться до початкової стадії залучення споживача і зменшується в міру його інтеграції в процесі обслуговування;

- як і раніше, продовжує мати місце нерозуміння специфіки використання інструментів менеджменту і маркетингу у сфері гостинності і відсутність уявлення щодо необхідності взаємопов'язаного систематизованого підходу у використанні управління готельним господарством регіону.

Тоді на регіональному рівні можна виокремити дві групи факторів розвитку готельного господарства (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Класифікація факторів розвитку готельного господарства регіону

Екзогенні (зовнішні) чинники роблять вплив на розвиток видів економічної діяльності регіону, у тому числі на готельне господарство. До них відносять:

- циклічний характер розвитку економіки регіону, поліпшення (погіршення) економічної і фінансової ситуації;
- збільшення чисельності працюючих жінок;
- демографічні і соціальні зміни;
- науково-технічний прогрес;
- політичні і адміністративні чинники;
- екологічна дія;
- темпи і тенденції розвитку торгівлі і послуг;
- рівень розвитку виробничої і соціальної інфраструктури регіону;
- рівень безпеки подорожей.

На попит і пропозицію в готельному господарстві, як частки ринкової економіки, впливає низка внутрішніх (ендогенних) чинників:

- зміна структури потреб туристів і інших категорій клієнтів готелів та аналогічних засобів розміщення;
- тенденції та закономірності розвитку міжнародного і внутрішнього туризму в країні;
- підвищення рівня освіти і культури населення;
- розвиток транспортної інфраструктури і торгівлі;
- підвищення безпеки умов подорожей;
- динаміка доходів населення;
- тенденція до пізнішого вступу у шлюбні відносини;
- зростання числа бездітних пар у складі населення регіону;
- зменшення імміграційних бар'єрів;
- збільшення закордонних відряджень;
- збільшення кількості робочих місць, що припускають гнучкий графік робочого часу;
- розширення можливостей навчання за кордоном;

- розширення канікулярних періодів;
- нестабільність валютного ринку;
- зміна конкурентного середовища у зв'язку з появою нових суб'єктів господарювання;
- інтеграційні процеси у сфері туризму і готельному господарстві;
- забезпеченість туризму і готельного господарства кваліфікованими кадрами.

Практично всі перераховані фактори в тому або іншому ступені впливають на структуру вільного часу населення, яка створює об'єктивні соціально-демографічні та економічні умови розвитку туризму і готельного господарства.

До стримуючих чинників, що впливають на розвиток туризму і готельного господарства, слід віднести:

- економічні кризи і рецесії;
- зростання зовнішньої заборгованості;
- дефіцит платіжного балансу;
- соціально-політичну нестабільність;
- структурне і циклічне безробіття;
- фінансову нестабільність;
- інфляцію;
- скорочення обсягів особистого споживання;
- неблагополуччя екологічної ситуації;
- посилення туристичних формальностей та ін.

На економічні показники діяльності кожного конкретного учасника туристичного ринку і ринку готельного господарства роблять вплив мотиваційні чинники, облік яких потрібний при формуванні маркетингових планів, визначенні власного ринкового сегменту і ринкової спеціалізації:

- цілі поїздок і їх тривалість;
- рівень платоспроможності потенційних споживачів продукту;
- соціально-демографічні характеристики споживачів;
- наявність певних туристичних ресурсів.

Вітчизняний та закордонний досвід щодо організаційного забезпечення управління готельним господарством, що вивчався, дає змогу виокремити такі особливості:

- сучасна система управління готельним господарством не враховує комплексної взаємодії споживача і послуги. Окремі заходи носять розрізнений і несистемний характер, характеризуються низькою результативністю через нерозуміння специфіки використання інструментів менеджменту і маркетингу у сфері гостинності та відсутність уявлення щодо необхідності взаємопов'язаного систематизованого підходу до управління готельним господарством;

- ступінь ефективності управління готельним господарством на відміну від існуючих залежить від: територіального розподілу засобів розміщення, сезонності роботи, місткості (великі, середні, малі готелі) та технології підбору й обліку персоналу;

- задля оцінювання результативності основної діяльності готельного господарства (надання номерів) за кордоном використовують показник, що враховує 1 м² житлової площі готельного *i*-категорії готелю чи аналогічного засобу розміщення. Застосування цього показника в засобах розміщення України досі не практикувалося, що обумовлює необхідність обґрунтування доцільності його використання.

1.2. Тенденції розвитку послуг готельного господарства в економіці регіону

В результаті підвищення ролі інформації, науки, освіти сфера послуг стає більш значимою в економіці майже всіх країн світу, бо створює багаточисельні робочі місця та вносить суттєвий внесок до внутрішнього валового продукту держави. Крім цього значимість послуг визначається й тим, що різні види діяльності, що не мають самостійного значення для кінцевих покупців, по суті є послугами, що споживаються проміжними покупцями, такими як відділи та підрозділи організацій.

Для сучасного етапу розвитку національної економіки характерним є переважання сфери послуг над сферою виробництва. Поняття «послуга» у

загальному розумінні вживається в найширшому сенсі – дія, що приносить корисність (допомогу) якому-небудь суб'єктові. Що стосується наукового трактування цієї категорії, то здебільшого різні точки зору відносно поняття «послуга» полягають в розгляді її або як результату відповідної трудової діяльності, або як самої діяльності, або як поєднання діяльності та результату цієї діяльності. Проте у багатьох розвинутих країнах саме сфера послуг має найбільшу частку у валовому внутрішньому продукті і саме в цій сфері зайнята найбільша кількість населення. Так, цей показник в Україні за період 2014-2016 рр. мав тенденцію незначного спаду. Аналогічна динаміка відповідає такому виду економічної діяльності, як тимчасове розміщення і організація харчування: показник навіть не дорівнює 1%! (табл. 1.2, рис. 1.7) [56]. На сьогодні в країні діють 63073 підприємства, що виробляють та надають послуги населенню, та 3043 їх відокремлені підрозділи, що реалізували послуги різним групам споживачів на 308160,6 млн. грн., з яких 1,7% займає діяльність готелів і ресторанів (рис 1.8) [116].

Таблиця 1.2

Галузева структура економіки України за видами економічної діяльності

Показники	Роки					
	2014		2015		2016	
	Млн. грн.	%	Млн. грн.	%	Млн. грн.	%
Валовий внутрішній продукт, у тому числі:	1 586 915	100,0	1 988 544	100,0	2 383 182	100,0
сільське господарство	161 145	10,15	239 806	12,06	277 197	11,63
добувна і переробна промисловість	273 170	17,21	331 833	16,69	416 059	17,46
будівництво	36 876	2,32	38 928	1,96	49 871	2,09
оптова та роздрібна торгівля	233 702	14,73	273 989	13,78	331 832	13,92
тимчасове розміщення й організація харчування	9 927	0,63	11 946	0,60	13 849	0,58
надання послуг	245 330	15,46	277 680	13,96	330 863	13,88
інші види економічної діяльності	626 765	39,50	814 362	40,95	963 511	40,43

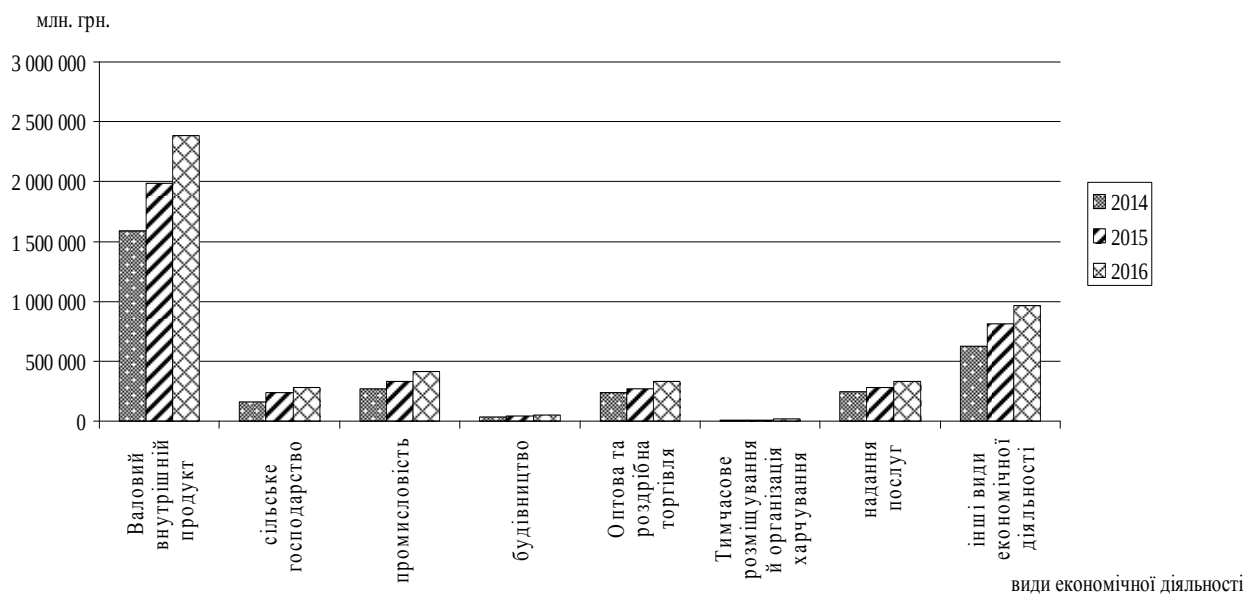


Рис. 1.7. Динаміка галузевої структури економіки України за видами економічної діяльності



Рис. 1.8. Розподіл обсягу реалізованих послуг за видами економічної діяльності (у відсотках до загального обсягу), 2015 р.

Згідно з ДСТУ ISO 9000-2001 під послугою розуміється результат безпосередньої взаємодії виконавця та споживача, а також власної діяльності виконавця із задоволення потреб споживача [40, с. 11].

Послуги засобів розміщення за економічним змістом носять комплексний характер. Їхній перелік залежить в першу чергу від типу засобу розміщення та його категорії, а також від стратегії розвитку окремого готелю чи аналогічного засобу розміщення та регламентується ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» [37]. Умовно послуги засобів розміщення можна розділити на дві групи: обов'язкові, що входять до вартості номеру, та необов'язкові, що надають за окрему плату (рис. 1.9).

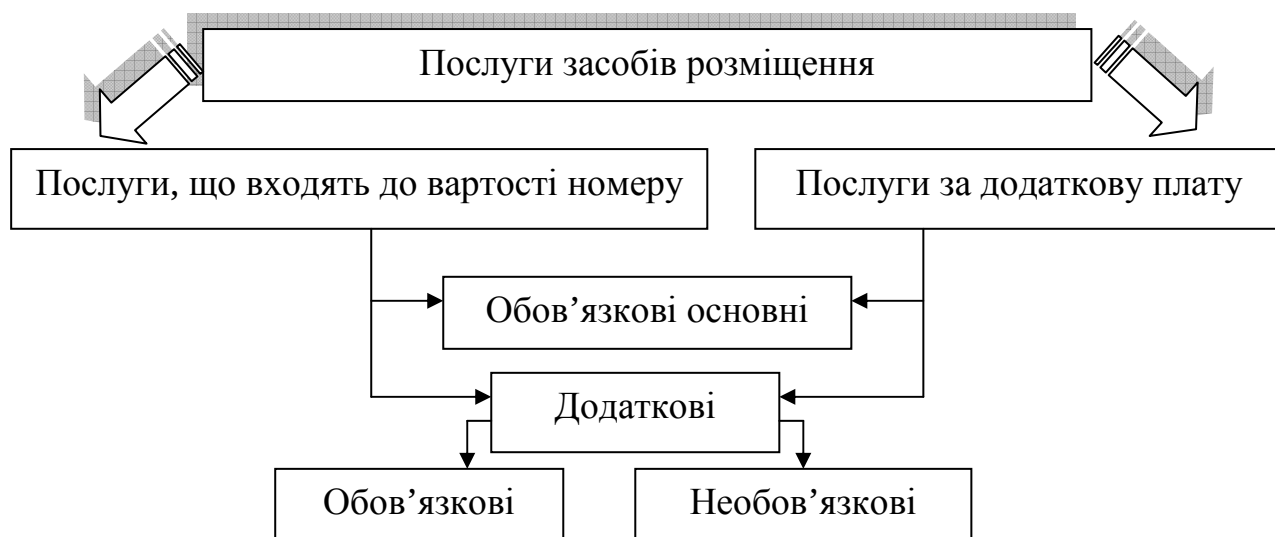


Рис. 1.9. Класифікація послуг засобів розміщення

Додаткові послуги, що надають українські готелі та аналогічні засоби розміщення умовно можна поділити на групи: послуги для забезпечення комфортності перебування гостей; інформаційні; комунально-побутові; посередницькі; автотранспортні; продаж різних товарів, сувенірів тощо; прокат обладнання та спорядження; доставка.

На початку XX ст. основним показником оцінки послуг стає їхня якість. Основні вимоги до систем забезпечення якості готельних послуг формуються відповідно до міжнародних і держаних стандартів, і направлені на забезпечення

досягнення необхідної якості послуг готельного господарства, що надаються споживачу [38-40].

Тобто, під якістю послуги (у тому числі готельної) розуміється сукупність характеристик послуги, що визначають її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживачів (рис. 1.10).

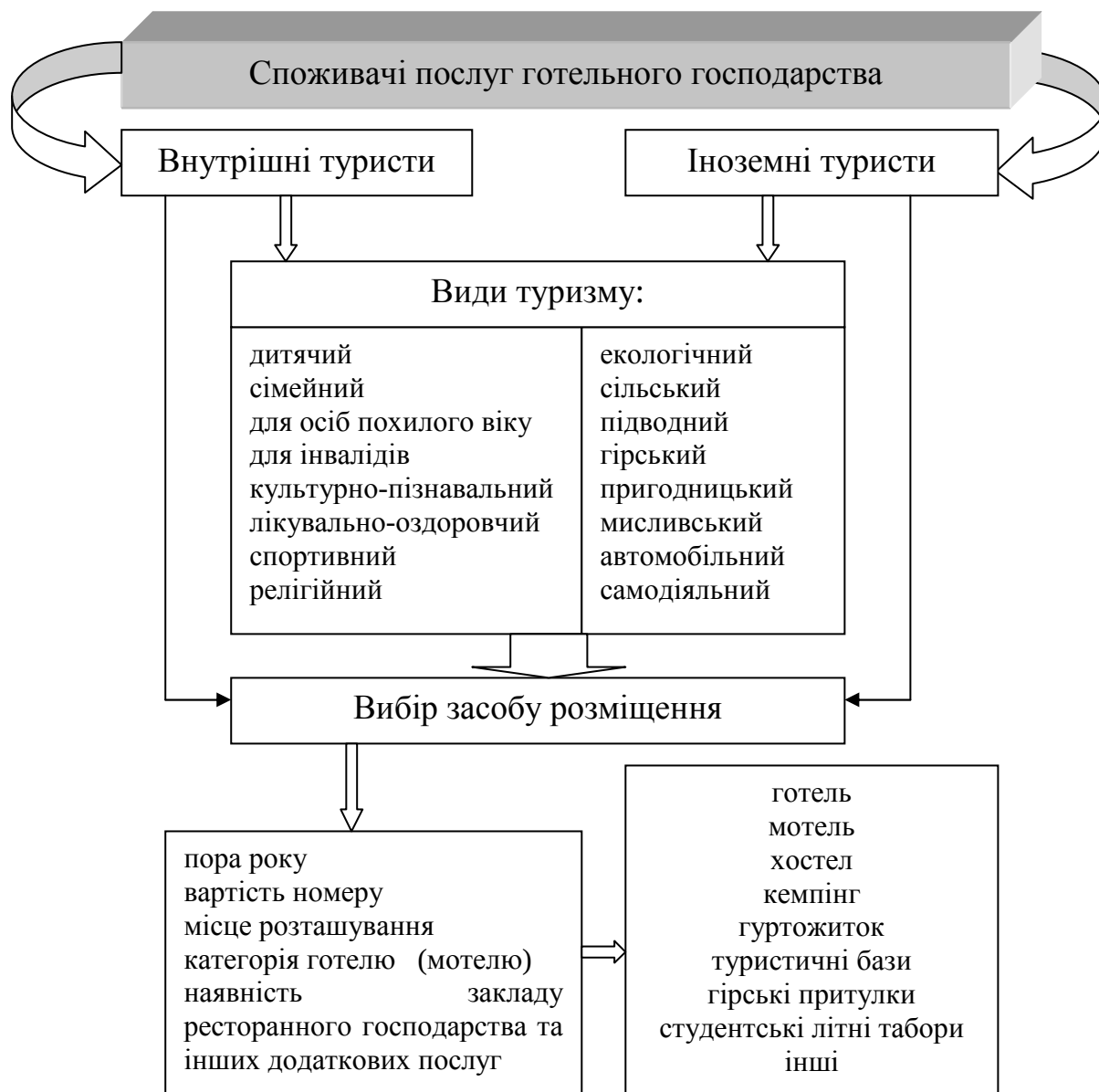


Рис. 1.10. Споживачі готельних послуг та їхні потреби

Продаж однієї послуги в певний час різним групам споживачів формує їхню сегментацію за платежеспроможністю, тривалістю перебування, метою поїздки. Принцип тарифної сегментації дає змогу отримати значно більший дохід при такому ж попиту, хоча зменшення цін для стимулювання попиту в

готелях, що витрачають кошти на підтримку будівлі та ведення бізнесу, є неприпустимим. Основою тарифікації в готельному господарстві є групування споживачів в різні групи за даними клієнтської бази. В роботі [156] сегментація готельних послуг розглядається як спосіб завоювання ринку готельного господарства шляхом поділення його на відповідні групи споживачів зі схожими потребами, поведінковими та мотиваційними характеристиками, бо як стверджує Сидорук С. В. [157, 158], вибираючи готель, гість орієнтується насамперед на свої доходи і ціновий поріг.

Так, Шульгіна Л.М. в роботі [187] виокремлює п'ять основних профілів сегментів українських споживачів туристичного продукту (рис. 1.11).



Рис. 1.11. Профілі сегментів українських споживачів тур продукту

Тенденції розвитку готельного господарства України можна дослідити, в першу чергу, за загальноприйнятим у всьому світі показником – коефіцієнтом завантаження або рівнем використання їхньої пропускної спроможності.

Відповідно до Конституції України [63] адміністративно-територіальний устрій України складають обласні райони, міста, селища і села. До складу України входять: Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Донецька, Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Івано-Франківська, Київська, Кіровоградські Луганська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Рівненські Сумська, Тернопільська, Харківська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернівецька, Чернігівська області та місто Київ.

На рис. 1.12 наведено динаміку середньорічного коефіцієнта використання місткості готелів та аналогічних засобів розміщення України [60-62, 116]. Якщо ми додамо лінію тренда, то отримаємо модель, що можна використовувати для подальшого прогнозування цього показника та стверджувати про його зростання в майбутньому, але імовірність складатиме 79,71%. При цьому слід звернути увагу на те, що коефіцієнт використання місткості вітчизняних засобів розміщення майже вдвічі нижче коефіцієнту використання місткості закордонних засобів розміщення, завантаження яких у середньому складає 67,7% [103]. Лідером з гостинності з 2009 р. залишається Франція [111].

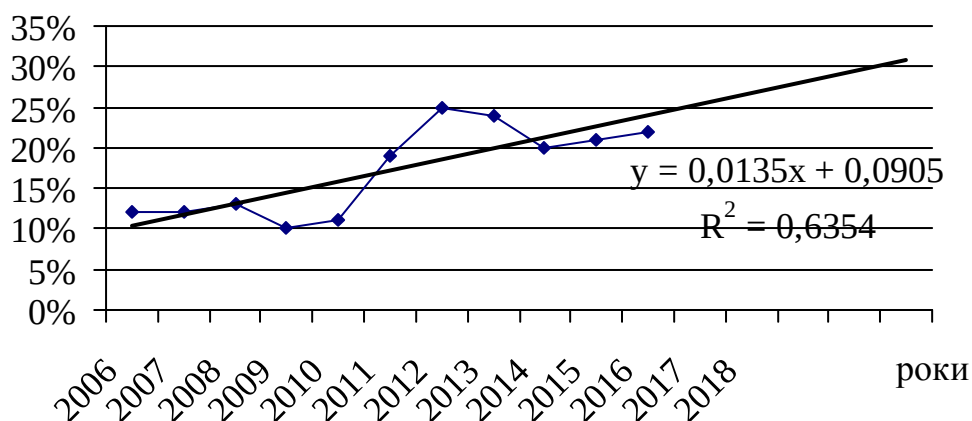


Рис. 1.12. Динаміка середньорічного коефіцієнта використання місткості готелів та аналогічних засобів розміщення України

Для більш глибокого аналізу проаналізуємо динаміку коефіцієнта завантаження по областях України на рис. 1.13. Дослідження свідчать, що за період 2014-2016 рр. лише у Волинській і Луганській областях середньорічний коефіцієнт використання місткості в готелях та аналогічних засобах розміщення був трохи більше 30%; мінімальне значення становило 11% в Чернігівській області в 2014 р., максимальне – 33% в Луганській області в 2015 р. Така динаміка свідчить про те, що попит на номерний фонд засобів розміщення перевищує пропозицію.

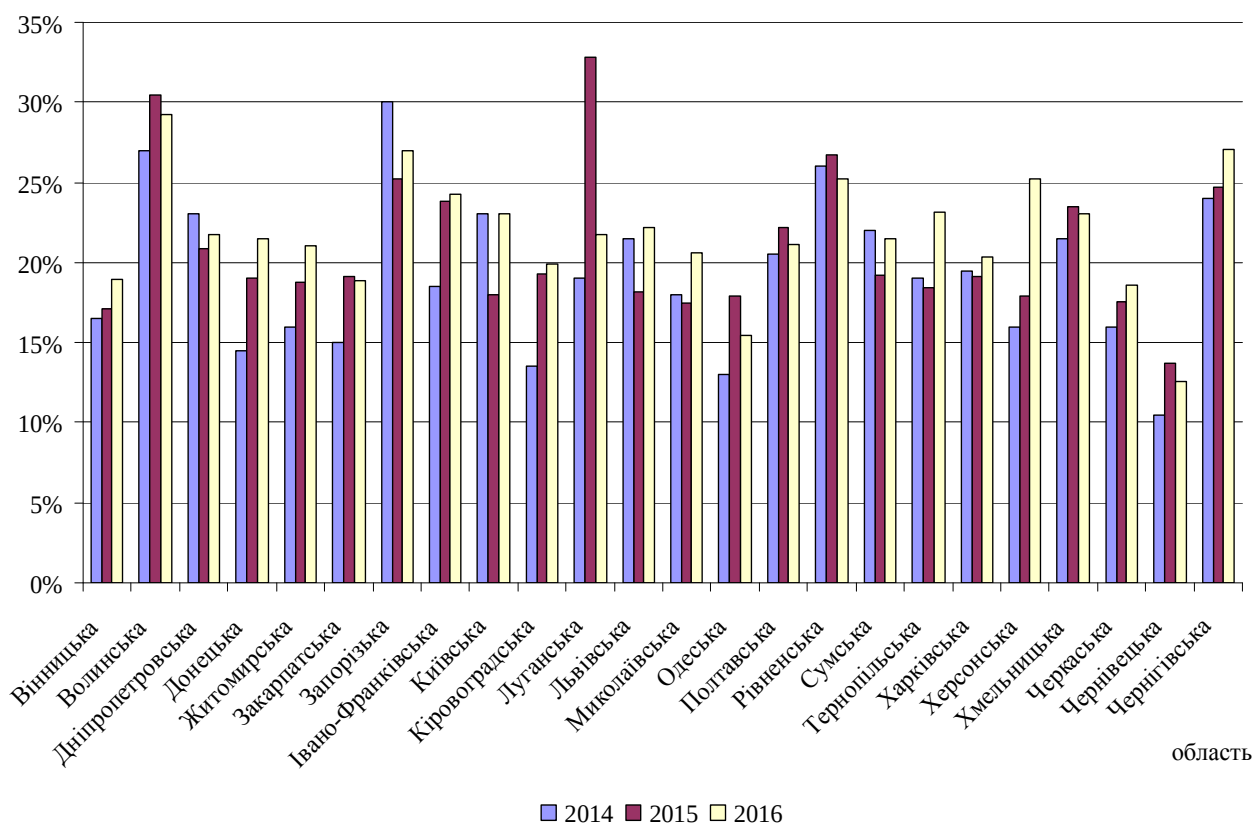


Рис. 1.13. Динаміка середньорічного коефіцієнта використання місткості готелів та аналогічних засобів розміщення в Україні

Коефіцієнт завантаження готелів та аналогічних засобів розміщення та ціни на готельні послуги є основними показниками у визначенні доходів і витрат цих підприємств. Залежно від виду послуг, що надають готелі та аналогічні засоби розміщення, класифікують статті доходів і витрат (табл. 1.3-1.4).

Таблиця 1.3

Структура доходів готелів та аналогічних засобів розміщення

Область	Питома вага доходів від продажу номерів у загальній сумі доходів, %			Питома вага доходів від реалізації путівок у загальній сумі доходів, %			Питома вага доходів від надання додаткових послуг у загальній сумі доходів, %			Питома вага інших доходів у загальній сумі доходів, %			Всього доходи, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Україна	72,82	70,58	74,63	2,10	2,94	0,42	22,80	23,18	21,45	2,28	3,30	3,50	100,00	100,00	100,00
Вінницька	82,28	79,61	86,27	0,00	0,00	0,00	3,22	4,59	2,51	14,50	15,80	11,22	100,00	100,00	100,00
Волинська	79,06	82,35	79,58	3,18	3,13	2,88	11,91	7,68	12,14	5,85	6,82	5,40	100,00	99,97	100,00
Дніпропетровська	79,58	82,89	85,93	0,01	0,00	0,00	16,50	12,45	8,05	3,92	4,65	6,02	100,00	99,99	100,00
Донецька	64,90	70,15	74,44	0,63	1,04	1,04	32,54	26,11	19,05	1,94	2,71	5,47	100,00	100,01	100,00
Житомирська	80,01	81,73	81,59	0,00	0,00	0,00	9,46	7,12	8,20	10,53	11,15	10,21	100,00	100,00	100,00
Закарпатська	69,14	72,53	75,70	4,13	1,21	1,73	14,92	13,44	10,66	11,82	12,82	11,91	100,01	100,00	100,00
Запорізька	76,34	74,90	79,59	2,70	1,74	1,66	11,13	14,29	8,07	9,83	9,08	10,68	100,00	100,00	100,00
Івано-Франківська	75,72	73,41	73,17	0,00	0,00	0,00	19,23	22,54	21,67	5,05	4,06	5,16	100,00	100,00	100,00
Київська	69,64	67,93	72,15	1,84	3,69	0,28	28	2,34	26,4	0,52	26,05	1,16	100	100	100
Кіровоградська	77,63	79,43	73,73	2,52	0,00	0,00	12,23	14,31	20,38	7,57	6,30	5,89	99,95	100,05	100,00
Луганська	76,68	66,65	77,43	0,00	0,00	0,00	18,56	30,23	17,64	4,76	3,15	4,93	100,00	100,03	100,00
Львівська	71,90	65,34	73,43	5,81	6,24	0,13	20,07	26,53	24,29	2,22	1,90	2,15	100,00	100,00	100,00
Миколаївська	78,70	81,60	83,56	0,00	0,00	0,00	11,80	7,50	6,91	9,51	10,88	9,55	100,00	99,98	100,02
Одеська	66,66	78,78	80,28	3,03	1,01	1,93	22,32	10,85	11,03	8,00	9,36	6,76	100,00	100,00	100,00
Полтавська	82,73	79,20	86,67	0,00	0,00	0,00	8,41	10,30	9,48	8,87	10,48	3,86	100,02	99,99	100,00
Рівненська	76,58	75,67	78,68	0,05	0,07	0,10	12,74	14,68	12,38	10,66	9,58	8,85	100,03	100,00	100,00
Сумська	74,29	92,76	83,41	0,00	0,00	0,00	20,30	1,30	10,55	5,36	5,94	6,04	99,95	100,00	100,00
Тернопільська	74,83	76,13	74,36	0,00	0,00	0,00	15,77	12,92	13,99	9,40	10,98	11,65	100,00	100,03	100,00
Харківська	80,11	76,79	80,58	0,00	0,00	0,00	12,96	16,19	15,07	6,92	7,01	4,34	99,99	100,00	100,00
Херсонська	75,77	71,85	67,56	5,31	0,23	3,42	4,80	16,59	18,07	14,13	11,27	10,96	100,00	99,94	100,00
Хмельницька	71,59	61,32	71,32	0,00	0,00	0,00	20,06	29,84	21,90	8,35	8,84	6,79	100,00	100,00	100,00
Черкаська	74,62	71,73	74,44	0,00	0,00	0,00	13,27	15,40	14,80	12,11	12,88	10,77	100,00	100,00	100,00
Чернівецька	77,19	79,84	82,70	0,64	0,00	0,00	12,91	10,18	8,84	9,24	9,98	8,46	99,97	100,00	100,00
Чернігівська	64,64	65,86	59,48	0,00	0,03	0,00	30,10	26,92	36,22	5,26	7,19	4,30	100,00	100,00	100,00

Розраховано автором за [60-62]

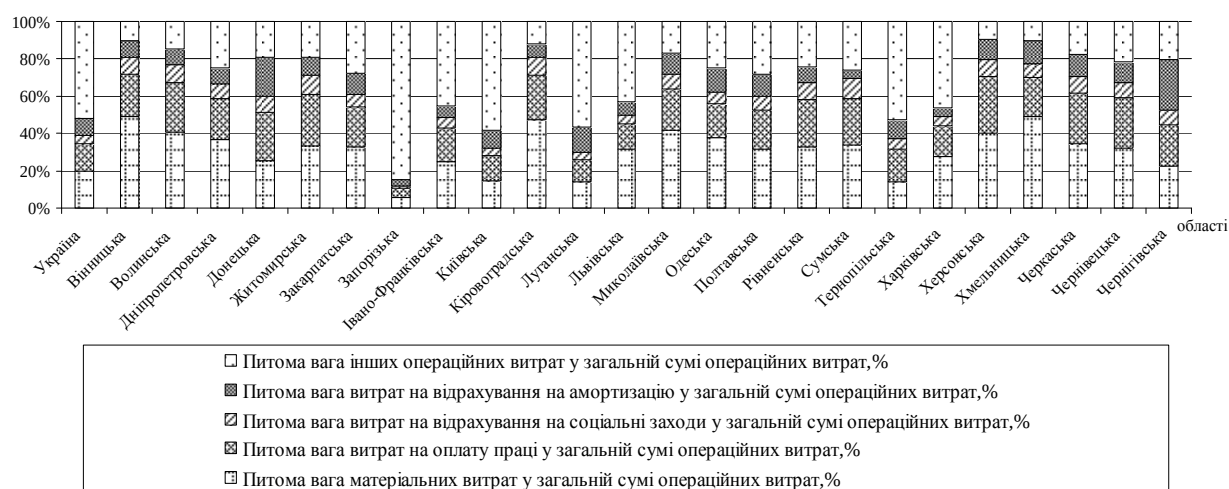
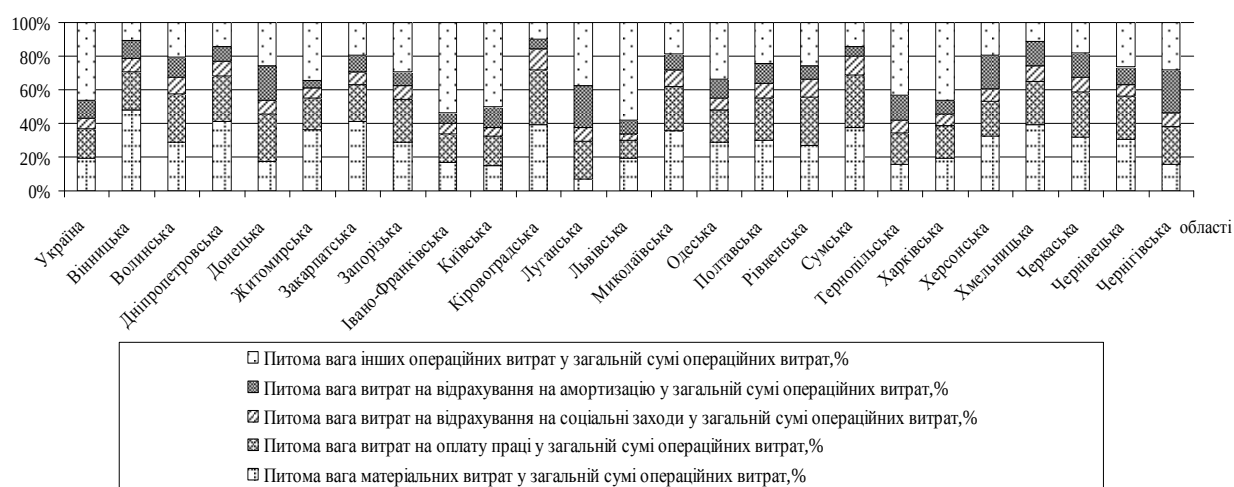
Таблиця 1.4

Структура операційних витрат готелів та аналогічних засобів розміщення

Область	Питома вага матеріальних витрат у загальній сумі операційних витрат, %			Питома вага витрат на оплату праці у загальній сумі операційних витрат, %			Питома вага витрат на відрахування на соціальні заходи у загальній сумі операційних витрат, %			Питома вага витрат на відрахування на амортизацію у загальній сумі операційних витрат, %			Питома вага інших операційних витрат у загальній сумі операційних витрат, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Україна	19,17	20,01	32,50	17,80	14,56	19,02	5,89	4,63	3,86	11,07	9,10	11,27	46,07	51,70	33,35
Вінницька	48,31	49,10	47,83	22,09	22,92	23,65	8,12	8,56	5,14	10,87	9,37	9,60	10,62	10,06	13,78
Волинська	28,90	40,48	50,14	28,76	26,97	21,93	10,15	9,27	4,56	11,51	8,47	5,49	20,69	14,80	17,89
Дніпропетровська	41,24	36,97	43,36	27,02	22,05	20,05	8,83	7,87	4,82	8,57	8,20	7,95	14,34	24,91	23,82
Донецька	17,35	25,20	32,12	28,24	25,94	26,08	8,26	8,57	5,43	20,54	21,18	17,99	25,60	19,11	18,39
Житомирська	36,51	33,39	40,52	18,30	27,83	24,43	6,72	10,17	5,32	4,06	9,48	9,61	34,41	19,13	20,12
Закарпатська	46,97	32,72	40,73	25,13	21,57	18,66	8,78	6,85	3,81	11,21	11,39	14,85	22,42	27,47	21,95
Запорізька	28,54	5,56	31,67	25,68	5,00	20,41	8,18	1,43	4,37	8,53	3,30	22,71	29,08	84,72	20,83
Івано-Франківська	16,85	24,62	26,77	17,07	18,09	17,09	5,79	6,00	3,36	6,81	6,35	5,37	53,48	44,94	47,41
Київська	14,83	14,55	29,52	17,37	13,60	20,78	5,56	4,13	4,00	12,05	9,51	12,41	50,19	58,21	33,30
Кіровоградська	39,45	47,23	48,62	32,26	23,77	20,99	12,64	9,54	4,72	5,38	7,41	4,61	10,27	12,06	21,07
Луганська	6,83	13,87	22,89	22,31	11,98	24,57	8,08	4,31	4,66	25,06	13,39	31,52	37,72	56,45	16,36
Львівська	19,42	31,72	33,36	10,52	13,42	14,46	3,72	4,45	3,16	7,91	7,50	9,45	58,42	42,91	39,57
Миколаївська	35,59	41,70	36,83	26,13	21,90	20,78	10,02	8,10	4,63	9,30	11,28	10,79	18,96	17,02	26,96
Одеська	28,64	38,10	41,09	19,36	17,75	14,29	6,77	6,16	3,10	11,23	13,01	10,69	34,00	24,97	30,83
Полтавська	29,99	31,50	47,35	25,29	21,07	16,82	8,64	7,60	4,20	11,85	11,69	9,89	24,22	28,15	21,74
Рівненська	26,71	32,71	30,47	28,84	25,57	27,18	10,40	9,16	5,75	8,67	8,22	7,88	25,38	24,35	28,72
Сумська	37,41	33,97	24,33	31,19	24,68	28,29	11,36	10,61	6,25	5,46	4,96	6,13	14,58	25,79	35,00
Тернопільська	15,48	14,23	21,24	18,95	17,17	19,77	7,25	6,08	4,25	15,18	10,20	12,91	43,14	52,32	41,82
Харківська	19,35	27,96	31,17	19,41	15,91	16,34	7,17	5,28	3,64	7,60	4,41	6,40	46,48	46,45	42,45
Херсонська	32,40	40,12	48,57	20,65	30,53	20,59	7,78	8,86	3,11	19,85	11,03	10,98	19,32	9,46	16,75
Хмельницька	39,22	49,39	52,02	26,03	20,50	20,52	9,31	7,68	4,09	13,98	12,42	9,16	11,46	10,00	14,20
Черкаська	31,91	34,43	45,34	26,53	26,89	23,33	9,33	9,09	5,03	13,83	12,12	8,83	18,40	17,47	17,48
Чернівецька	30,93	32,17	25,11	25,60	27,22	19,46	6,89	7,90	3,57	10,47	11,34	24,84	26,11	21,38	27,01
Чернігівська	15,34	22,64	28,97	22,99	21,93	19,70	8,04	7,76	4,25	25,38	27,13	19,25	28,24	20,55	27,83

Розраховано автором за [60-62]

Далі проаналізуємо структуру операційних витрат готелів та аналогічних засобів розміщення за період 2014-2016 рр. в Україні (рис. 1.14-1.16), що складається з матеріальних витрат, витрат на оплату праці, витрат на соціальні відрахування, з амортизаційних відрахувань та інших операційних витрат, що займають в середньому 32,26%, 21,81%, 6,64%, 11,5%, 27,99% в загальних операційних витратах готельних підприємств відповідно. Так, дивлячись на рис. 1.14-1.16 можна побачити, що найбільшу частку в операційних витратах займають матеріальні та інші витрати майже в кожній області України. Не меншу частку мають витрати й на оплату праці (рис. 1.17).



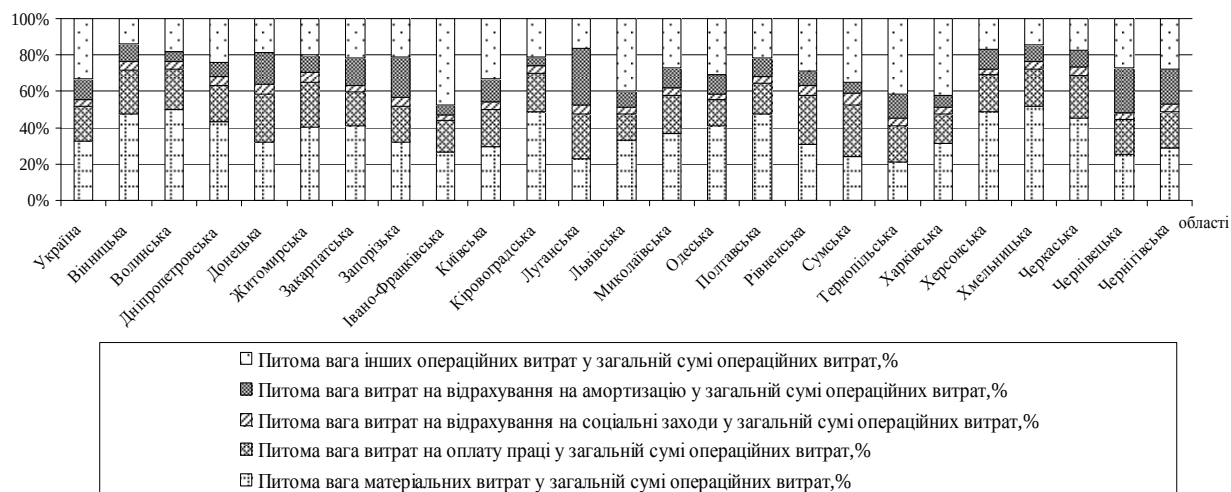


Рис. 1.16. Структура операційних витрат готелів та аналогічних засобів розміщення в 2016 р.

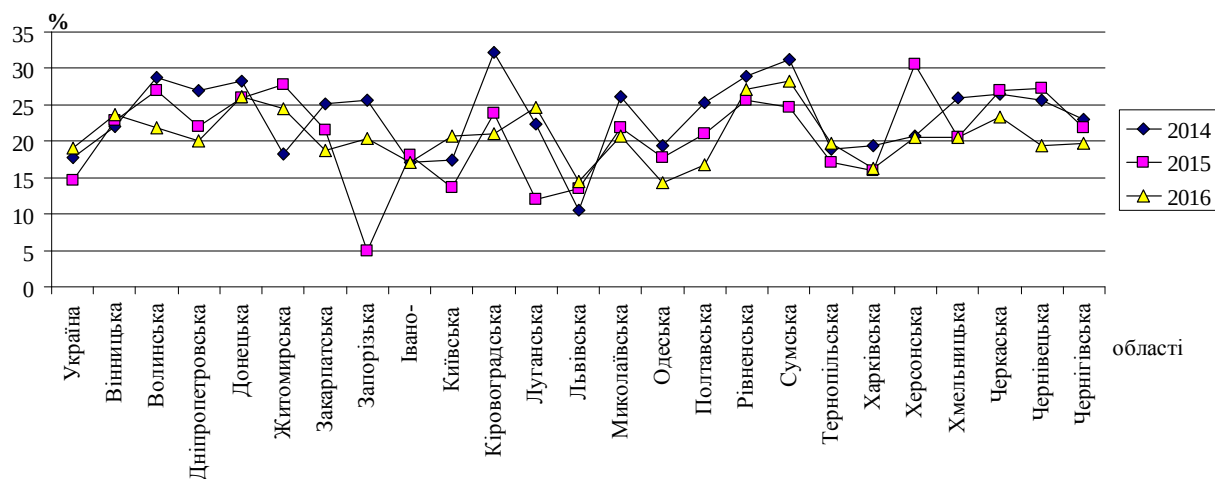


Рис. 1.17. Динаміка структури витрат на оплату праці в готелях та аналогічних засобах розміщення України та областей за період 2014-2016 рр.

Загальна тенденція коливання динаміки структури витрат на оплату праці за період 2014-2016 рр. говорить про зниження цієї статті витрат в загальних витратах готелів та аналогічних засобах розміщення. Так, в 2014 р. максимальний відсоток витрат на оплату праці спостерігався в Кіровоградській області та дорівнював 32,26%, мінімальний – в Тернопільській області при середньому значенні в 23, 57% на область. 2015 р. показує максимальну питому вагу витрат на оплату праці в загальних операційних витратах в Херсонській області (30,53%), мінімальну – в Запорізькій області (5%).

Середньорічне значення цього показника складало 21,01%. Максимального значення показник, що аналізується, набув 28,29% в Сумській області, мінімального – в 14,29% в Одеській області в 2016 р. при середньому значенні в 20,84%.

Так рис. 1.18-1.20 свідчать, що найбільшу частку доходів готелі та аналогічні засоби розміщення України отримують саме від продажу номерів.

За період 2014-2016 рр. частка доходів від продажу номерів поступово збільшується та складає від 53,15% до 92,76% (рис. 1.21). Середнє значення на область – 75,94%.

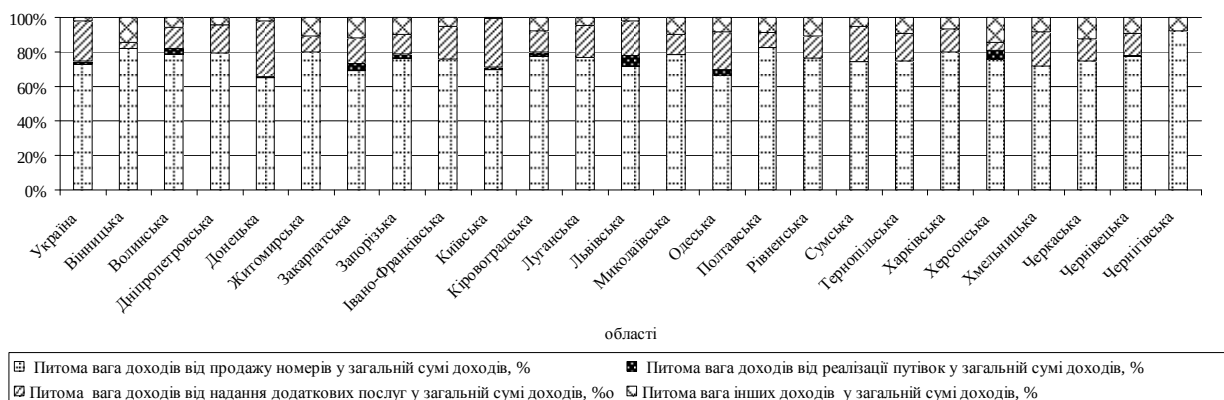


Рис. 1.18. Структура доходів готелів та аналогічних засобів розміщення України в 2014 р.

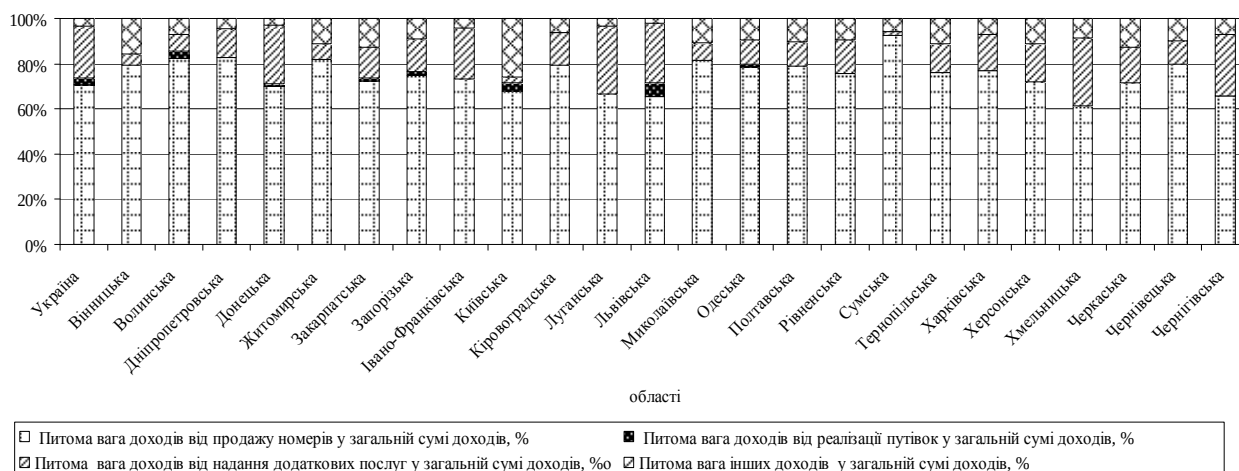
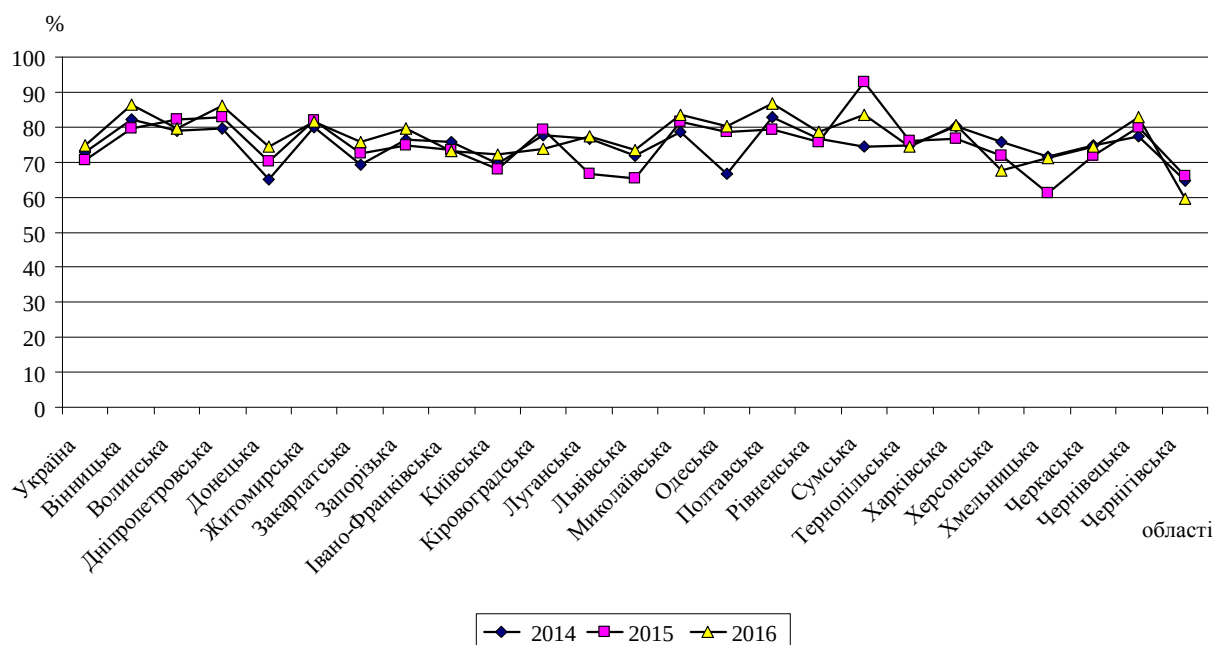
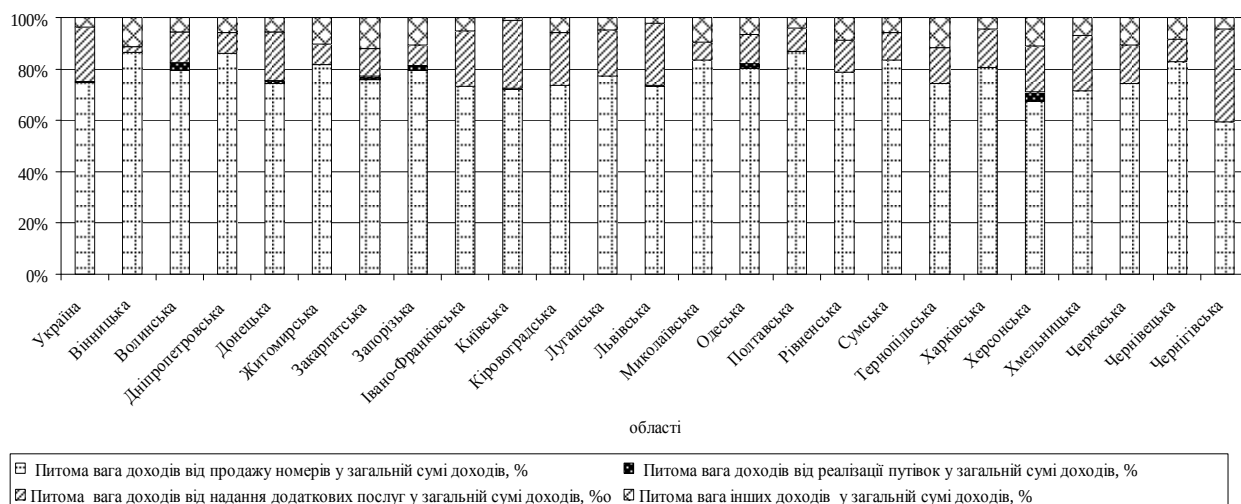


Рис. 1.19. Структура доходів готелів та аналогічних засобів розміщення України в 2015 р.



Доходи від реалізації путівок навпаки мають негативну тенденцію, бо в багатьох регіонах така стаття доходів відсутня взагалі. Коливання структури таких доходів в межах від 0% до 6,24% за період 2014-2016 рр. (рис. 1.22). Середнє значення цього показника складає 0,85%.

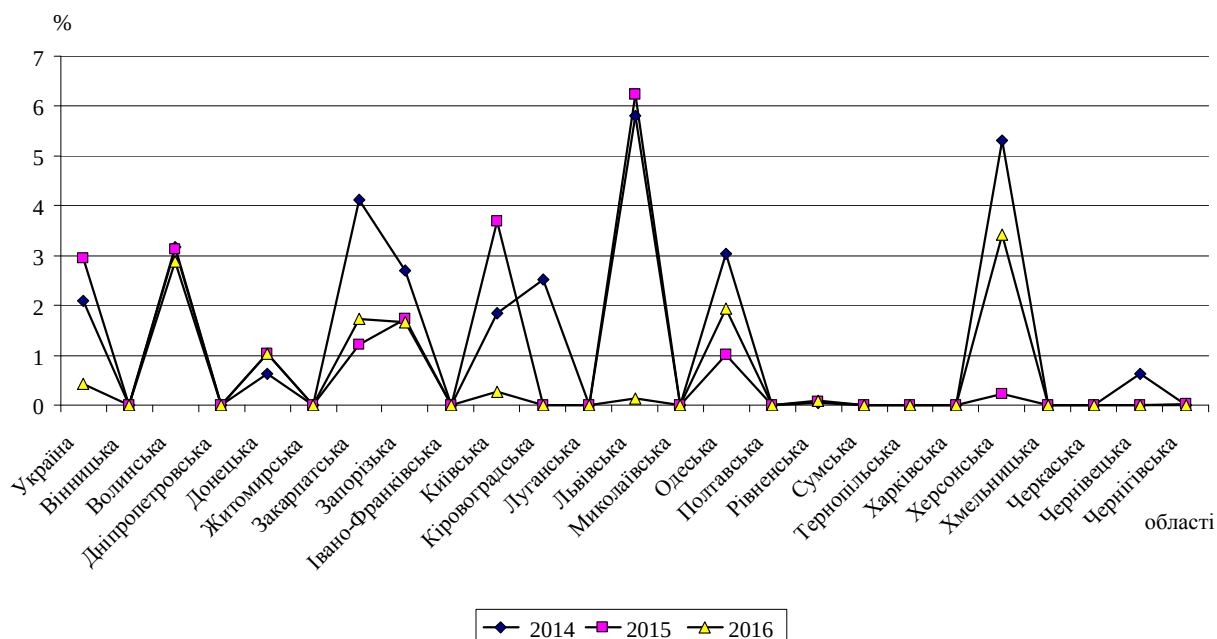


Рис. 1.22. Динаміка структури доходів від реалізації путівок готелів та аналогічних засобів розміщення в областях України

Вагому частку до загальних доходів засобів розміщення вносять доходи від надання додаткових послуг, хоча, дивлячись на їхню динаміку (від 1,3% до 36,22% при середньому значенні 15,22%), можна бажати кращого (рис. 1.23).

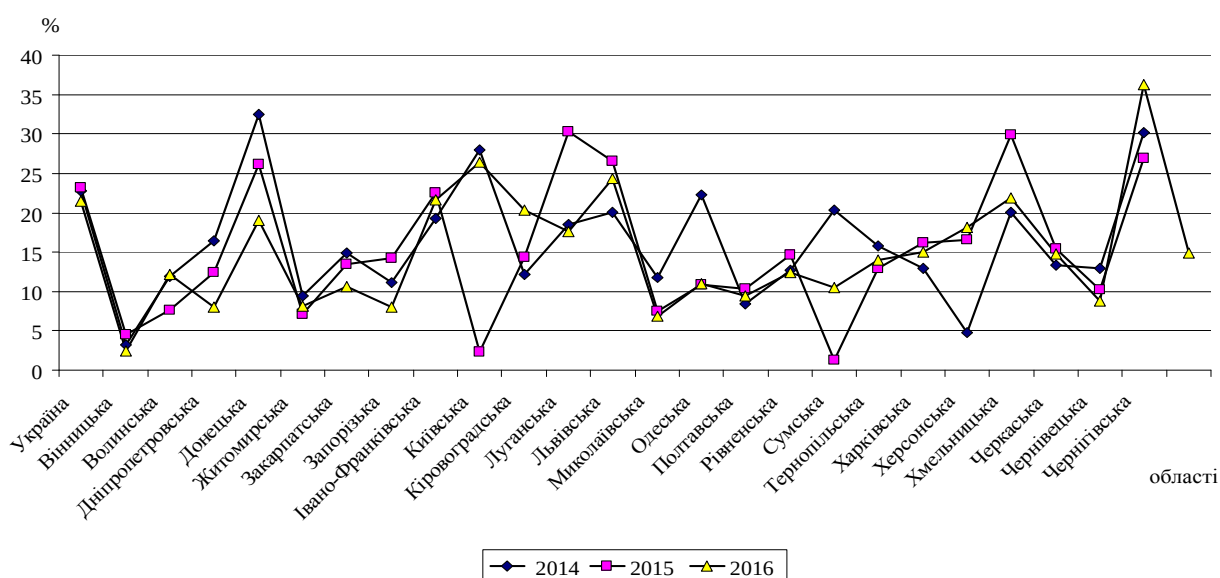


Рис. 1.23. Динаміка структури доходів від надання додаткових послуг готелями та аналогічними засобами розміщення в областях України

Доходи від надання інших послуг мають незначне відображення в загальній сумі доходів, та за період, що аналізується майже в усіх областях України мають тенденцію зниження (рис. 1.24). Такі коливання можна оцінити як позитивно, з одного боку, бо можна вважати, що засоби розміщення націлені на отримання доходів від основного виду діяльності, тобто надання місця для ночівлі, так і негативно, з іншого боку – підприємства не розширюють свої можливості щодо надання послуг населенню.

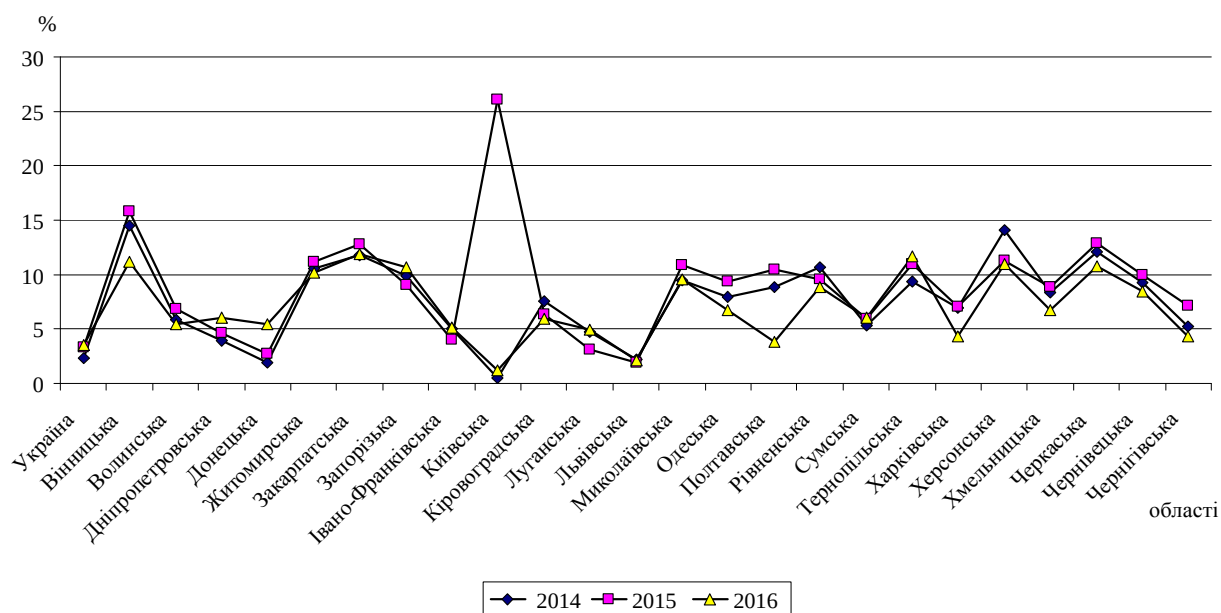


Рис. 1.24. Динаміка структури доходів від надання інших послуг готелями та аналогічними засобами розміщення в областях України

Із загальної суми доходів від наданих послуг готелями та аналогічними засобами розміщення в середньому по Україні за період 2014-2016 рр. 75,9% припадає на доходи від продажу номерів, тобто основної діяльності; 0,85% - на доходи від реалізації путівок; 15,22% – на доходи від надання додаткових послуг і 8,02% – на інші доходи. Водночас середній дохід на одну ліжко-добу складає 660,56 грн. за 2016 р. (558,19 грн. у 2015 р., 364,24 грн. у 2015 р.), коли аналогічний показник у світі дорівнює 84,4 дол. США (або 2159,8 грн. по середньорічному курсу валют за 2016 р.) [101, 103].

Відповідно до ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» [37] в готелях та аналогічних засобах розміщення передбачено

структурні підрозділи сервісу, що надають послуги за додаткову плату, тобто додаткові послуги. Останнім часом найпопулярнішою додатковою послугою стає конференц-сервіс, бо окрім оренди залів, обладнання корпоративні клієнти підвищують завантаження номерного фонду і дають роботу ресторанам [159, 160], хоча наявність такої послуги характерна для готелів категорії чотири-п'ять зірок, іноді трьох. Але, як свідчать дані табл. 1.5, то не кожен засіб розміщення має в наявності необхідний мінімум структурних підрозділів сервісу.

Тенденція, що склалася на ринку готельного господарства, говорить про відхилення керівництва від державних стандартів щодо надання послуг розміщення населенню, а також про нерівномірність розташування готелів та аналогічних засобів розміщення по території України, що пов'язано зі змінами темпів зростання середньої ціни на послуги готельного господарства внаслідок насичення ринку новою пропозицією (підвищується класність готелів, проводиться реконструкція старих готелів та будуються нові).

Під регіоном, як частиною території країни, розуміють значну цілісну територію, де проживають люди і де здійснюються певні види діяльності. Регіон відрізняється від інших регіонів сукупністю природничих, історично сформованих, відносно стійких економічних, соціальних, національних особливостей. Характерною ознакою регіону є його цілісність, де поєднуються природні ресурси, матеріальні багатства та соціальні умови для життя людей [50, с. 9-10].

Враховуючи використання тої чи іншої сукупності показників, що являють собою провідну основу для районування, існують різні підходи до відокремлення певної території у вигляді умовно окресленого регіону, що висвітлені в працях [35, 181]. Це природноекономічний (або природничий) підхід, економіко-географічний, історико-етнографічний, соціально-економічний тощо. У всіх випадках формування регіонального поділу необхідно здійснювати за такими основними принципами: наукової об'єктивності, актуальності (практичної дійсності), врахування досвіду історичного розвитку території тощо.

Таблиця 1.5

Наявність структурних підрозділів сервісу в готелях та аналогічних засобах розміщення в Україні

Області	Кількість готелів та аналогічних засобів розміщення, од.			Питома вага, %			Наявність структурних підрозділів сервісу на область, од.			Питома вага, %			Наявність структурних підрозділів сервісу на один заклад, од.		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Україна	2644	2478	2 534	100	100	100	1859	1 793	1 858	100	100	100	0,70	0,72	0,73
Вінницька	73	75	60	2,76	3,03	2,37	31	32	34	1,67	1,78	1,83	0,42	0,43	0,57
Волинська	64	66	61	2,42	2,66	2,41	20	17	23	1,08	0,95	1,24	0,31	0,26	0,38
Дніпропетровська	146	139	138	5,52	5,61	5,45	114	95	89	6,13	5,30	4,79	0,78	0,68	0,64
Донецька	50	44	46	1,89	1,78	1,82	57	28	46	3,07	1,56	2,48	1,14	0,64	1,00
Житомирська	59	58	70	2,23	2,34	2,76	27	26	26	1,45	1,45	1,40	0,46	0,45	0,37
Закарпатська	229	213	211	8,66	8,60	8,33	106	107	95	5,70	5,97	5,11	0,46	0,50	0,45
Запорізька	125	86	114	4,73	3,47	4,50	30	38	33	1,61	2,12	1,78	0,24	0,44	0,29
Івано-Франківська	212	200	227	8,02	8,07	8,96	99	92	102	5,33	5,13	5,49	0,47	0,46	0,45
Київська	246	234	279	9,30	9,44	11,01	380	359	364	20,44	20,02	19,59	1,54	1,53	1,30
Кіровоградська	48	41	30	1,82	1,65	1,18	25	25	23	1,34	1,39	1,24	0,52	0,61	0,77
Луганська	13	23	23	0,49	0,93	0,91	6	2	7	0,32	0,11	0,38	0,46	0,09	0,30
Львівська	273	273	287	10,33	11,02	11,33	333	338	349	17,91	18,85	18,78	1,22	1,24	1,22
Миколаївська	89	66	74	3,37	2,66	2,92	18	14	15	0,97	0,78	0,81	0,20	0,21	0,20
Одеська	235	250	232	8,89	10,09	9,16	202	247	240	10,87	13,78	12,92	0,86	0,99	1,03
Полтавська	106	105	76	4,01	4,24	3,00	93	98	106	5,00	5,47	5,71	0,88	0,93	1,39
Рівненська	50	46	45	1,89	1,86	1,78	10	9	10	0,54	0,50	0,54	0,20	0,20	0,22
Сумська	41	34	37	1,55	1,37	1,46	24	19	13	1,29	1,06	0,70	0,59	0,56	0,35
Тернопільська	58	57	59	2,19	2,30	2,33	17	15	20	0,91	0,84	1,08	0,29	0,26	0,34
Харківська	125	123	108	4,73	4,96	4,26	73	66	77	3,93	3,68	4,14	0,58	0,54	0,71
Херсонська	109	70	92	4,12	2,82	3,63	17	10	17	0,91	0,56	0,91	0,16	0,14	0,18
Хмельницька	84	70	71	3,18	2,82	2,80	69	68	70	3,71	3,79	3,77	0,82	0,97	0,99
Черкаська	73	75	80	2,76	3,03	3,16	35	41	45	1,88	2,29	2,42	0,48	0,55	0,56
Чернівецька	91	87	79	3,44	3,51	3,12	42	30	27	2,26	1,67	1,45	0,46	0,34	0,34
Чернігівська	45	43	35	1,70	1,74	1,38	31	17	27	1,67	0,95	1,45	0,69	0,40	0,77

Складено автором за [60-62].

Для ґрунтового дослідження стану соціально-економічних процесів виникає необхідність групування областей України в окремі групи чи регіони.

Усі пропозиції щодо регіонального поділу території України побудовані на використанні принципу, згідно з яким до складу регіону включають певну кількість споріднених областей, які характеризуються приблизно однаковим рівнем природно-географічних, кліматичних умов та певним рівнем показників, що відображають стан економічного, соціального розвитку, рівнем зайнятості та життя людей.

Використання виключно природничого підходу дає можливість виділити найбільш характерні регіони країни з врахуванням природничих та кліматичних показників. Такий підхід не відображає стан економічного потенціалу регіонів.

Використовуючи різні підходи авторами були висловлені особисті пропозиції стосовно районування території України. Ці пропозиції відрізняються характерними відмінностями, що пояснюються індивідуальною оцінкою факторів, які прийняті за основу при виділенні певно території в регіон.

Враховуючи стан природно-економічних, економіко-географічних історичних, політичних та інших факторів пропонується така схема регіонального розподілу території України, за якою доцільно виділити п'ять найбільш характерних макрорегіонів: Східний (Донбаський), Західний (Карпатський), Південний (Степовий), Північний (Поліський), Центральний (Подільський).

Кожний регіон є культурно-історичним центром України зі своїми особливостями. Східний (Донбаський) регіон, до складу якого увійшли три області: Донецька, Луганська, Харківська, у природничому відношенні характеризується переважно рівнинною територією, помірно континентальним кліматом, значними запасами вугілля. Східний регіон є одним з найбільш високо урбанізованих зон України. Це зумовлено високим рівнем концентрації промислового виробництва, наявністю розгалуженої транспортної мережі та сприятливих умов для розвитку сільського господарства.

Українські Карпати – гірська частина території України, яка являє собою

східну частину Карпат. Регіон має потужні запаси природних ресурсів, серед яких особливе значення мають великі природні лісові масиви гірських Карпат, які є цінними як із сировинного, так і з рекреаційного боків; є крупним промисловим, сільськогосподарським, науковим, освітнім центром. Ці обставини визначили за необхідне утворення Карпатського (Західного) регіону, куди увійшли області: Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька.

Північний регіон – це регіон високого культурного, релігійного і промислового значення, на його території розташовується столиця України місто Київ, Житомирська, Київська, Сумська, Чернігівська області.

Степовий (Південний) регіон розташований в степовій зоні, яка охоплює південну територію України. Степова зона відрізняється сухим континентальним кліматом (жарке літо, відносно холодна зима із сильними вітрами), без лісовими ділянками території, яка покрита, головним чином, трав'янистою рослинністю. У регіоні розвинене машинобудування, рекреаційний комплекс, багатогалузева харчова промисловість, високотоварне сільське. Має вихід до Чорного та Азовського морів, у цьому полягає своєрідність та унікальність його географічного положення. Західний регіон охоплює Запорізьку, Одеську, Миколаївську, Херсонську області.

Подільський (Центральний) регіон знаходиться в лісостеповій зоні, що охоплює центральну територію України, куди увійшли п'ять областей: Вінницька, Дніпропетровська, Кіровоградська, Полтавська, Черкаська. Вигідне економіко-географічне положення Центрального регіону визначається тим, що він знаходиться на перехресті важливих залізничних та автомобільних магістралей. Регіон має вдосталь рекреаційних ресурсів.

При формуванні регіонального розподілу території враховані економічні та соціальні показники, які характеризують розвиток промисловості, сільського господарства, транспорту, інших галузей економіки, розвиток установ соціальної сфери, умови соціального забезпечення населення.

Таким чином, проаналізувавши стан і тенденції розвитку послуг

готельного господарства в Україні можна відзначити, що ця галузь не розвинута на належному рівні проти інших країн світу. Внесок послуг готельного господарства до валового внутрішнього продукту України складає лише 1,7%. Аналіз фінансово-економічного стану готелів та аналогічних засобів розміщення свідчить про їхню недостатньо ефективну діяльність за останні три роки.

1.3. Ринкові інструменти організації управління в готельному господарстві

Готельне господарство являє собою частину сфери послуг, що орієнтовано на різний сегмент споживачів, з визначним комплексом послуг. Серед вчених, які присвячували свої праці готельному господарству можна виокремити Ладиченко К. І., Магалецького А. В., Романенко О. О. [73-76, 87-88, 134-135], які приділяли увагу маркетинговій політиці підприємств готельного господарства та наголошували, що саме підвищення її ефективності обумовить зростання рівня завантаження, збільшення кількості обслугованих споживачів, зростання доходу, оптимізацію витрат. Соколов К. О. [161] виокремлює специфічні риси готельного господарства, такі як, сезонність, нерівномірність розвитку, наголошує на суттєвий вплив людського чинника, та разом з Вознюк А. М. [19] пропонує використовувати ринкові інструменти для ефективного управління, серед яких вагоме місце займає інструмент управління доходами. Методичними аспектами обліку готельних послуг та управління ним присвячені роботи Нестеренко І. В., Дергільвої Г. С., Король С. Я. та Кубаткіної Г. А. [64, 70, 101], які наводять алгоритми обліку основних фінансово-економічних показників готелю.

Управління готельним господарством – це комплексна система управлінських рішень, що визначають перспективні напрями розвитку готельного господарства, інструменти організації їхньої діяльності в умовах сучасного навколишнього середовища й порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей. Розробка та впровадження комплексу заходів, інструментів, структур і правил, які створюватимуть умови для нормальної

діяльності, підтримки функціонування готельного господарства на необхідному рівні за рахунок забезпечення необхідними ресурсами, має бути першочерговим завданням задля ефективного організаційного забезпечення управління готельним господарством.

З розвитком готельного господарства з'являються нові та удосконалюються існуючі ринкові інструменти організації управління, але всі вони базуються на таких показниках, як середній тариф, коефіцієнт завантаження та середній дохід на номер. Серед розмаїття таких інструментів [1-2, 7, 9, 51, 54, 65, 97, 106, 162-163, 167-168, 170, 182, 184-186, 188, 193] можна виокремити дві основні групи:

- інструменти, що направлені на збільшення доходів;
- інструменти, що направлені на зменшення витрат (рис. 1.25).



Рис. 1.25. Інструменти організації управління в готельному господарстві

Так керівництво закладу може використовувати різні підходи до організації діяльності, що успішно працюють закордоном, а ефективність якої, зазвичай, починається з аналізу доходів й управління ними.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку послуг готельного господарства все частіше готелі та аналогічні засоби розміщення стикаються з проблемою вибору підходу в області управління, що має сприяти підвищенню їхньої конкурентоспроможності. Серед різноманіття можливих інструментів управління, що обумовлене регіональними особливостями умов функціонування засобів розміщення, набуло поширення застосування аутсорсингу в господарській діяльності підприємств, сутність якого за [182,186] полягає у передаванні частини функцій відповідно до принципу «залишаю собі лише те, що можу робити найкраще, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить найліпше».

Аутсорсинг як передача сторонньої організації частини бізнес-процесів або окремих функцій широко практикується на світовому ринку. Основна перевага аутсорсинга полягає в більш якісному і менш витратному виконанні переданих на аутсорсинг функцій [162, 182].

Декілька авторів в роботах [2, 185] розглядають можливість використання аутсорсингу підприємствами туристичного бізнесу з метою досягнення найліпших організаційно-управлінських, технологічних і вартісних цілей з найменшим ризиком для самого підприємства. На сьогодні є актуальною необхідність вивчення можливості застосування аутсорсингу в готельному господарстві та створення методики оцінки пропозицій партнерів при плануванні розвитку бізнесу з використанням аутсорсингу, що дасть змогу скоротити загальновиробничі витрати та підвищити конкурентоспроможність готелів та аналогічних засобів розміщення в регіонах.

Аутстаффінг персоналу передбачає виокремлення персоналу зі штату підприємства готельного господарства та оформлення його в компанії-провайдера у тих випадках, якщо маються ліміти за кількістю персоналу в штатному розкладі [4] з метою економії витрат (приблизно до 25%). На практиці

це виглядає як оренда кваліфікованого персоналу.

Бенчмаркінг – це процес визначення, розуміння і пристосування прикладів ефективного функціонування готельного господарства з метою поліпшення власної роботи шляхом маркетингових досліджень з метою оптимізації витрат. Він в рівному ступені включає два процеси: оцінювання і зіставлення [12], хоча не завжди є можливість отримати реальні дані по тих або інших напрямках діяльності підприємства-конкурента.

АВС-аналіз - це інструмент, який застосовується у випадках, коли необхідно класифікувати великий об'єм статистичних даних. АВС-аналіз - це угруповання об'єктів по ступеню впливу на загальний результат. В якості параметра ранжирування можуть виступати: об'єм продажів, період продажів, прибутковість і ін. [1]. Принцип є універсальним і застосовний до будь-якої області діяльності, оскільки дозволяє людям концентрувати зусилля на областях, здатних дати найбільший ефект, він виявляється одним з наймогутніших інструментів підвищення якості, може використовуватися на регулярній основі для ідентифікації причин виникнення проблем і спроб усунення або послаблення тих з них, які виявляються самими істотними.

Систему «дірект-костінг» запровадив у 1936 р. американський економіст Джонатан Гарррісон. Особливостями дірект-костінгу є те, що облік і планування собівартості послуг готельного господарства здійснюється тільки за змінними витратами, а постійні витрати безпосередньо списуються на фінансовий результат, запаси оцінюються за змінними витратами, існує можливість багатоспупінчатої побудови Звіту про фінансові результати з метою аналізу внеску на покриття постійних витрат та отримання прибутку окремих сегментів діяльності [54].

Система «стандарт-кост» є інструментом, який використовується в управлінні для планування витрат і контролю над ними. Ця система використовується також для оцінювання діяльності окремих робітників та управління взагалі, для підготовки бюджетів та інших прогнозів, допомагає прийняти рішення при ціноутворенні. Основою системи «стандарт-кост» є

підрахунок майбутніх (очікуваних) витрат. Очікувані витрати визначають на основі стандартів (норм і нормативів), розрахованих готелями та аналогічними засобами розміщення самостійно [97]. Систему «стандарт-кост» широко використовують в усьому світі. Сьогодні практично всі виробничі компанії організовують свою обліково-планову діяльність, спираючись на засади цієї системи обліку.

Yield management становить стратегію максимізації доходів готелів та аналогічних засобів розміщення шляхом використання спеціальних програм, таких як: сегментація клієнтського потоку, квотування, тарифікація, збір і обробка статистичних даних для прогнозування цін, що максимально відповідають попиту.

Сегментація передбачає продаж однієї послуги в певний час різним групам споживачів, які відрізняються платежеспроможністю, тривалістю перебування, метою поїздки.

Програма квотування встановлює кількісні або вартісні обмеження обсягу продажів певних послуг на відповідний період, а також дає змогу використовувати тарифні квоти згідно тарифної сегментації клієнтського потоку.

Одним з інструментів управління доходом в системі yield management є овербукінг. Овербукінг – це стратегія збуту товарів (послуг), при якій постачальник товарів (послуг) приймає на себе більше зобов'язань з постачання товару (надання послуг), ніж може виконати, з розрахунку на те, що не всі з узятих зобов'язань дійсно доведеться виконувати [105].

Франчайзинг – це метод підприємництва, завдяки якому підприємець може об'єднатися з вже діючим великим ланцюгом на взаємовигідних умовах. У роботі [168] франчайзинг розглядається у якості вертикальної інтеграції засобу розміщення. Сутність класичної моделі франчайзингу полягає в тому, що компанія (франчайзер) на обмеженій території надає індивідуальному підприємцю (франчайзі) або групі підприємців ліцензію (франшизу) на виробництво продукції, торгівлю товарами або надання послуг під

торговельною маркою компанії. В свою чергу франчайзі зобов'язаний сплатити початковий внесок та вносити певну суму в залежності від обсягу продажу (роялті) [65].

В світовому готельному господарстві франчайзинг набуває все більших обертів, не дивлячись на високий вступний внесок, бо вважається логічним кроком до розвитку крупного готельного бізнесу.

З початку 90-х рр. в українському готельному господарстві поширюється стратегія аффілірування, тобто управління міжнародними готельними операторами (готельні ланцюги). Але практика показує, що не для всіх категорій готелів така стратегія є ефективною: з 16 млн. готелів у світі лише 20% відносяться до готельних ланцюгів (3,2 млн.) [163].

У якості ще одного інструменту збільшення доходів, що набув поширення в готельному господарстві, є надання в оренду групи житлових приміщень туристичній або виробничо-промисловій організації, які забезпечують 80-100% завантаженість «викуплених» ними номерів.

Також, як варіант, при проектуванні нерухомості готельного господарства, слід передбачати таке планування номерного фонду, яке б дало змогу надавати послуги різним групам споживачів залежно від їхніх уподобань та матеріальних можливостей. Наприклад, двокімнатний номер (апартаменти) може надаватися туристам, які подорожують сім'єю, а для туристів-одинаків цей номер може розділятися на два. Цінова політика у такому випадку має відрізнятися. Таку систему можна використовувати для обслуговування туристів-інвалідів. Це дасть змогу готелям та аналогічним засобам розміщення (особливо тим, що працюють сезонно) не тільки зменшити витрати на утримання такого типу номерів, а й вирішити проблему завантаження у часи пік.

Як діяльність «брендінг», пов'язаний з розробкою торгової марки, забезпечення лояльності та прихильності споживачів до неї, забезпечення процесу просування продукту на ринку з урахуванням його вимог та проведення його моніторингу для забезпечення успіху торгової марки. Брендінг визначають, як технологію завоювання ринку [170].

Серед наведених інструментів управління витратами й доходами за показниками середньорічного завантаження, тарифу та доходності на номер треба знайти найбільш значущі для кожної групи областей, що виділена в п. 1.2, враховуючи визначені фактори впливу. З цією метою пропонується використати найбільш поширений в дослідженні систем управління і рішенні управлінських задач експертно-статистичний метод, тим паче, що виокремленні фактори не мають чітких кількісних вимірників. Сутність методу полягає в усереднюванні різними способами припущень чи стверджень фахівців-експертів з питань, що розглядаються (додаток Б1).

Для обґрунтування най значущих інструментів організації управління готельним господарством були залучені експерти в цій області, кожний з яких володіє системою правил, що забезпечують надання обґрунтованих оцінок конкурентним варіантам та може порівняти варіанти, приписуючи кожному з них певні числа. Найуживанішим методом, за якими експерти встановлюють значущість одного показника перед іншим, є метод ранжирувань [98-99].

Виходячи з поставленої мети, що полягає у встановленні вагомості впливу інструментів управління на ефективність роботи готелів та аналогічних засобів розміщення, завданням експертизи було дізнатись не ранги показників, а безпосередні оцінки їхніх рівнів. Тому, спершу було визначено діапазон оцінок, у межах яких експерт оцінює показник певним балом за зростаючою шкалою порядку, тобто від найгіршого (1 бал) до найкращого (17 балів) (табл. 1.6-1.8).

Таблиця 1.6

Зведена таблиця оцінок експертів для великих готелів

Експерти	Показники																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	17	14	7	8	6	4	3	5	12	2	1	11	10	15	16	9	13
2	16	14	7	4	6	5	3	2	12	10	1	11	9	15	17	8	13
3	16	15	7	4	6	5	3	14	12	2	1	11	10	13	17	9	8
4	16	14	7	8	6	4	3	5	12	2	1	10	11	17	15	9	13
5	17	14	7	8	4	5	3	6	12	2	1	10	11	15	16	9	13
6	17	13	2	8	6	14	3	5	11	4	1	10	9	15	16	7	12
7	17	14	2	7	6	10	3	5	13	4	1	11	9	15	16	8	12

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
8	17	15	7	8	1	14	3	5	11	12	4	10	2	13	16	9	6
9	16	12	7	8	6	3	17	5	2	4	1	11	10	14	15	9	13
10	17	14	6	7	3	4	9	5	12	10	1	2	11	15	16	8	13
11	15	13	2	7	6	3	16	5	12	4	1	11	8	14	17	9	10
12	17	14	7	8	6	2	3	5	12	4	1	11	10	15	16	9	13
13	17	12	3	7	5	14	13	1	2	11	4	9	10	15	16	8	6
14	17	13	7	8	5	1	3	14	2	12	4	11	10	15	16	9	6
15	16	14	2	8	6	1	3	5	13	12	4	9	10	15	17	7	11
16	16	14	2	8	6	10	5	3	12	4	1	11	9	15	17	7	13
17	17	14	7	8	6	2	3	5	12	4	1	10	11	15	16	9	13
18	17	14	7	8	6	2	3	5	12	4	1	11	10	15	16	9	13
19	15	13	5	8	6	3	10	2	12	4	1	9	5	14	17	7	11
20	17	13	7	8	3	2	10	14	12	4	1	11	5	15	16	9	6
21	17	14	7	8	2	3	10	5	13	12	1	11	4	15	16	9	6

Таблиця 1.7

Зведена таблиця оцінок експертів для середніх готелів

Експерти	Показники																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	17	2	4	9	3	12	5	6	7	11	1	8	15	16	13	10	14
2	17	11	3	6	5	4	15	10	8	9	7	13	1	12	16	2	14
3	16	8	3	5	1	12	14	10	7	11	2	13	6	15	17	4	9
4	17	8	2	9	3	11	14	4	10	5	1	13	6	15	12	11	16
5	17	8	3	9	5	12	14	10	7	11	2	13	4	6	16	1	15
6	14	8	2	9	10	12	3	4	7	11	1	5	15	17	16	13	6
7	15	8	5	10	3	11	12	9	7	2	1	13	14	16	17	4	6
8	16	8	2	9	4	12	14	10	7	11	1	13	6	15	17	3	5
9	17	8	2	7	5	3	14	4	9	11	1	10	13	16	15	6	12
10	17	6	3	9	5	4	13	10	8	11	1	12	15	16	14	2	7
11	17	6	3	5	1	12	14	9	8	11	4	10	15	16	13	2	7
12	15	8	3	9	1	11	12	5	7	2	4	13	10	14	17	6	16
13	17	8	3	9	5	12	14	10	7	2	4	11	15	16	13	1	6
14	17	8	3	9	4	12	14	5	7	6	1	13	15	16	10	2	11
15	17	1	2	8	5	12	14	10	7	6	4	13	15	16	11	3	9
16	17	1	3	9	5	12	14	4	7	11	6	13	15	16	8	2	10
17	16	13	3	9	5	4	14	10	7	11	1	2	8	15	12	6	17
18	15	8	3	9	5	4	12	2	7	10	1	11	17	13	16	6	14
19	15	8	2	9	3	5	14	10	4	11	1	12	13	16	17	6	7
20	17	8	3	9	5	12	4	10	7	2	1	11	13	16	14	6	15
21	17	8	2	9	4	12	5	10	7	3	1	13	11	15	14	6	16

Таблиця 1.8

Зведена таблиця оцінок експертів для малих готелів

Експерти	Показники																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	17	9	1	7	5	2	10	3	12	8	6	13	14	16	15	11	4
2	12	11	1	7	5	2	3	9	4	8	6	10	13	17	15	14	16
3	17	10	5	1	2	3	7	9	4	8	6	13	14	16	15	11	12
4	17	8	5	1	2	4	11	10	9	3	6	12	14	16	7	13	15
5	17	8	5	1	2	3	9	10	12	7	6	4	14	16	11	13	15
6	10	8	5	1	2	3	7	9	12	11	6	14	4	16	17	13	15
7	15	8	1	7	3	5	11	10	9	4	6	12	13	16	2	14	17
8	16	8	1	7	5	2	11	9	12	4	6	13	14	17	15	3	10
9	17	11	1	8	5	2	3	9	12	4	6	7	13	16	15	14	10
10	17	10	6	8	5	4	11	9	12	1	7	13	2	3	15	14	16
11	17	10	5	8	6	7	11	9	12	4	1	13	2	3	15	14	16
12	17	10	1	8	5	7	11	9	12	4	2	13	3	16	15	14	6
13	17	11	1	8	5	2	9	10	7	4	3	13	14	16	12	6	15
14	17	9	1	8	5	2	11	3	7	4	6	13	14	16	15	10	12
15	17	9	1	5	2	3	11	8	7	4	6	13	14	15	12	10	16
16	16	7	1	5	4	3	11	10	9	8	2	13	14	17	12	6	15
17	16	9	1	7	5	4	11	10	3	8	2	13	14	17	12	6	5
18	12	9	1	8	5	2	10	3	7	4	6	11	14	16	15	13	17
19	17	8	1	5	2	3	10	9	12	4	6	7	14	11	15	13	16
20	17	8	1	5	2	3	11	9	12	4	6	7	10	14	15	13	16
21	17	11	5	7	1	3	8	10	12	4	6	13	14	16	15	2	9

Результати опитування можна представити у вигляді ящиківих діаграм за допомогою прикладного пакету програм «Statistica» версії 7. Подібні діаграми показують точки екстремуми (мінімум, максимум), розмах і середнє значення балів за кожним показником. Також можна визначити вагомість інструментів управління, що розглядаються.

Так, найбільш значущими для великих готелів експерти вважають аутсорсинг, оренду житлових приміщень та адаптивний номерний фонд (рис. 1.26).

Для середніх і малих за місткістю готелів вагомими стали аутсорсинг, адаптивний номерний фонд і оренда житлових приміщень (рис. 1.27-1.28).

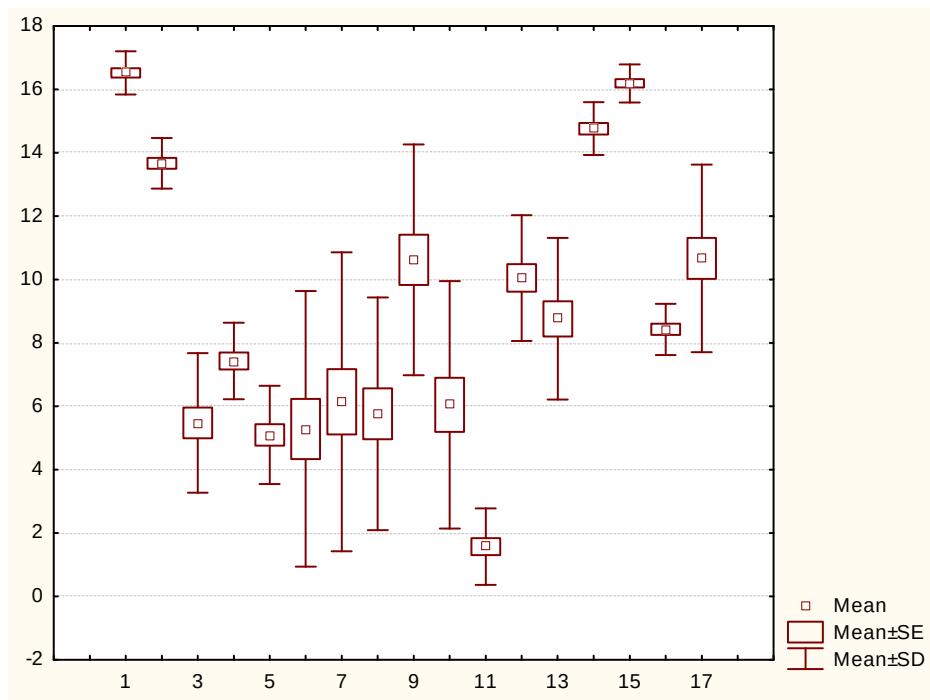


Рис. 1.26. Діаграма-ящик результатів опитування експертів щодо застосування інструментів організації управління в великих готелях та аналогічних засобах розміщення

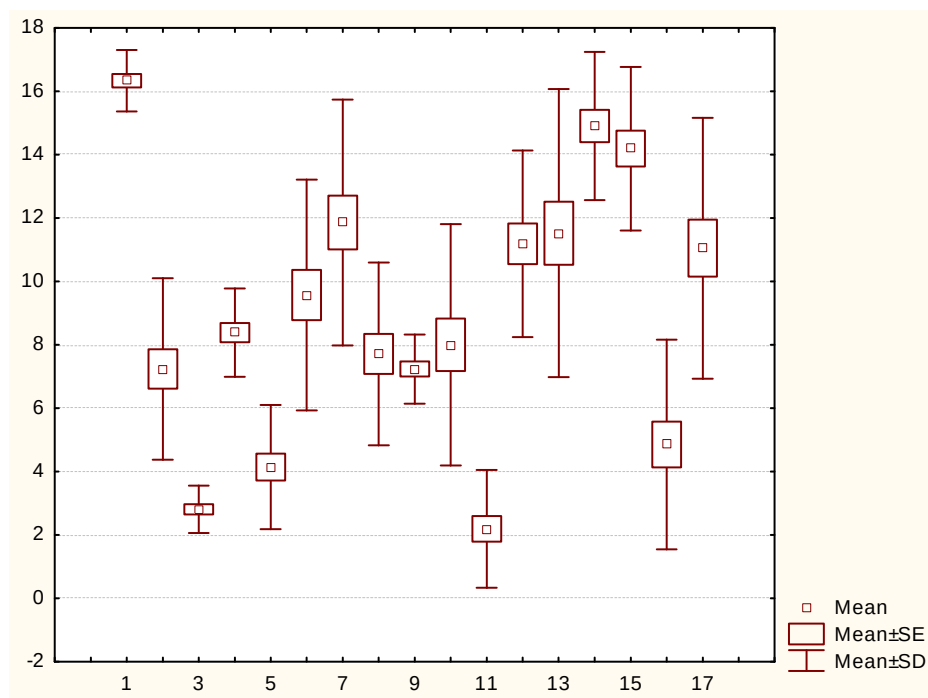


Рис. 1.27. Діаграма-ящик результатів опитування експертів щодо застосування інструментів організації управління в середніх готелях та аналогічних засобах розміщення

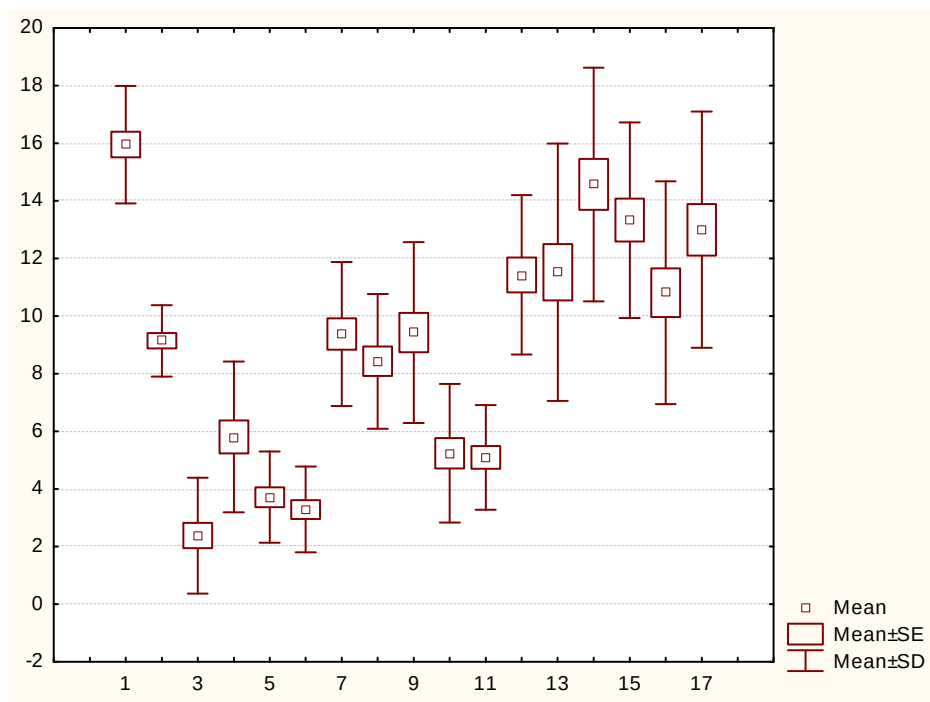


Рис. 1.28. Діаграма-ящик результатів опитування експертів щодо застосування інструментів організації управління в малих готелях та аналогічних засобах розміщення

Оцінки експертизи можна вважати достовірними, якщо думки експертів будуть узгодженими. Для визначення міри узгодженості розраховується коефіцієнт конкордації Кендалла за формулою [176, с. 23-24]:

$$W = \frac{12 \cdot \sum_{i=1}^n D_i^2}{m^2(n^3 - n)}, \quad (1.1)$$

де n – кількість об'єктів, що оцінюються, $n=17$;

m – кількість експертів, $m=21$;

$D_i = d - \bar{d}$ – відхилення суми рангів i -го об'єкта $d = \sum_{j=1}^m R_{ij}$ від середньої суми рангів усіх об'єктів $\bar{d} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n d_i$.

Для певної множини властивостей одного показника можна визначити середній бал за формулою, що використовують для контролю:

$$\bar{d} = \frac{1}{2} m(n+1) \quad (1.2)$$

При неузгодженості думок експертів $W=0$. Чим вищий ступінь узгодженості, тим більше значення коефіцієнту наближається до 1.

Коефіцієнт конкордації для усієї сукупності буде становити 0,72986 для великих готелів, для середніх – 0,67332, для малих – 0,67333. Такі значення свідчать про те, що думки експертів узгоджені, тим паче що відмінності між інструментами суттєві, про що свідчить рівень значущості p , що менше 0,05.

Базуючись на методі багаторівневого ранжирування, пропонуємо здійснювати вибір інструментів організації управління готельного господарства в такій послідовності, що представлена на рис. 1.29.



Рис. 1.29. Алгоритм методичного підходу до вибору інструментів управління доходами й витратами в готельному господарстві регіону

Так, як свідчить проведений вище аналіз структури витрат готелів та аналогічних засобів розміщення, існує необхідність подальшого дослідження перспектив застосування аутсорсингу в управлінні готельним господарством та створення алгоритму вибору партнерів при плануванні розвитку подальшої діяльності з використанням аутсорсингу, що дасть змогу перейти до сумісної взаємодії засобів розміщення на суміжних ринках, поділяючи загальні інвестиційні витрати, поліпшуючи якість обслуговування та якість послуг, знижуючи строки окупності й ризику. Тим паче, що негативна тенденція витрат на оплату праці, яку можна зв'язати зі скороченням кількості працівників або з підвищенням заробітної плати кожного року, що потребує більш детального дослідження витрат на оплату праці в регіональному розрізі, ще раз підтверджує необхідність впровадження аутсорсингу, бо він спрямований на оптимізацію (зниження) саме витрат на оплату праці. Як наслідок, можуть бути зменшені й витрати на соціальні відрахування.

Адаптивний номерний фонд і оренда приміщень, як інструменти оптимізації (підвищення) доходів готелів та аналогічних засобів розміщення, що обрали респонденти, націлені в першу чергу на підвищення доходів від продажу номерів, а як наслідок і зростання доходів від надання додаткових та інших послуг, що призведе до збільшення коефіцієнту використання місткості.

У ході дослідження фінансової результативності готельного господарства було виявлено, що майже всі засоби розміщення отримують доходи від своєї діяльності та несуть витрати для здійснення роботи. У зв'язку з цим автором було згруповано шляхи для покращення фінансово-економічних результатів діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення.

Для вибору найбільш оптимальних інструментів управління готельним господарством не достатньо розрахунків, слід враховувати особливості готельного господарства, тобто територіальний розподіл засобів розміщення, сезонність роботи, місткість та технологію підбору й обліку персоналу.

Була сформована методика, тобто послідовність дій щодо вибору потрібного інструмент організації управління готелем чи аналогічним засобом

розміщення, що ґрунтується на експертно-статистичному методі, враховує всі існуючі фактори впливу та підтверджує необхідність пристосування готельного господарства до вимог сучасності щодо обслуговування споживачів їхніх послуг шляхом застосування аутсорсингу, адаптивного номерного фонду та надання жилих приміщень в оренду іншим підприємствам.

Таким чином, необхідно більш детально дослідити результати експертної оцінки й виявити доцільність застосування обраних інструментів в практиці управління готельним господарством.

Підводячи підсумки дослідження теоретико-методичних аспектів управління готельним господарством можна зробити такі висновки:

1. Доведено, що сфера готельних послуг в Україні не розвинута на належному рівні проти інших країн світу. В умовах переходу до ринку, що розвивається, посилюється значення організації ефективного управління готельним господарством, що здатне адаптовуватись до змін на ринку готельних послуг, які є складовою туристичного ринку області, регіону, країни.

2. Узагальнено проблеми макроекономічного та мікроекономічного характеру в управлінні готельним господарством на рівні держави й окремого підприємства, які наголошують на необхідності пристосовування керівництва закладів до потреб і матеріальних можливостей різних категорій клієнтів. З цією метою наведені різні інструменти щодо оптимізації фінансової діяльності готелю або аналогічного засобу розміщення в умовах, що склалися.

3. Виявлено, що сучасна система управління готельним господарством не враховує комплексної взаємодії споживача і послуги. Окремі заходи носять розрізнений і несистемний характер, характеризуються низькою результативністю через нерозуміння специфіки використання інструментів менеджменту і маркетингу у сфері гостинності та відсутність уявлення щодо необхідності взаємопов'язаного систематизованого підходу до управління готельним господарством.

4. Сформований склад факторів впливу на ступінь ефективності управління готельним господарством, що на відміну від існуючих враховують:

територіальний розподіл засобів розміщення, сезонність роботи, місткість (великі, середні, малі готелі) та технологію підбору й обліку персоналу.

5. Зважаючи на сукупність показників, що являють собою провідну основу для районування, в науковій літературі висвітлені різні підходи до відокремлення певної території у вигляді умовно окресленого регіону. Для визначення стану готельного господарства, враховуючи стан природноекономічних, економіко-географічних історичних, політичних та інших факторів, пропонується виділити такі макрорегіони: Східний (Донбаський), Західний (Карпатський), Південний (Степовий), Північний (Поліський), Центральний (Подільський).

6. Сформована методика щодо вибору потрібного інструменту організації управління готельним господарством, що основана на експертно-статистичному методі, враховує всі існуючі фактори впливу та підтверджує необхідність пристосування готельних підприємств до вимог сучасності щодо обслуговування споживачів готельних послуг шляхом застосування аутсорсингу, адаптивного номерного фонду та надання жилих приміщень в оренду іншим підприємствам.

Наукові результати, що отримані автором у ході написання розділу, пройшли апробацію та доповідалися й були схвалені на науково-практичних конференціях, а також надруковані у наукових фахових виданнях [27-28, 30-31, 124, 140-141, 146, 150-153, 155, 171-172].

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛІВ ТА АНАЛОГІЧНИХ ЗАСОБІВ РОЗМІЩЕННЯ В РЕГІОНІ

2.1. Аналіз розвитку готелів та аналогічних засобів розміщення регіону

Стратегічне управління готельним господарством передбачає ціленаправлену діяльність готелів та аналогічних засобів розміщення з укладання договорів з потенційними корпоративними клієнтами (туристичними фірмами, навчальними центрами, крупними підприємствами, авіакомпаніями тощо) у відповідності до обраного ринкового сегменту. Від цього будуть залежати засоби просування послуг й цінова політика, що буде відмінною від конкурентів.

Для будь-якого підприємства, передусім для засобів розміщення, що в умовах жорсткої конкуренції стикаються з проблемою недозавантаженості номерного фонду, а у зв'язку з цим недоотримають прибуток від основного виду діяльності, ключовим є питання фінансово-економічної ефективності їхньої діяльності, що є невід'ємною функцією управління.

Фінансово-економічна ефективність є складовою частиною загальної ефективності, що виражається певними критеріями та показниками. В економічній літературі [9, 13, 19, 23, 42, 64, 70, 125, 136-137, 173] критерій ефективності формують по-різному: максимум результату при оптимальній величині витрат; максимум результату при мінімумі витрат; максимум результату на одиницю витрат; мінімум витрат на одиницю результату – та всі вони направлені на максимізацію прибутку на одиницю витрат. Виникає питання, за якими ж саме показниками слід оцінювати діяльність готелів та аналогічних засобів розміщення в готельному господарстві регіону, щоб визначити її ефективність.

При визначенні критеріїв і показників ефективності організації діяльності в роботі [11] автори радять враховувати прийняті у світі підходи, згідно з якими

виділяють щонайменше сім критеріїв оцінки: дієвість, економічність, якість, прибутковість (доходи / витрати), продуктивність, якість умов праці, впровадження нововведень. До цих критеріїв Єсіпова К. [45, с. 48] додає задоволеність споживача та рівень ризику реалізації окремих ділових операцій.

Серед критеріїв, що формують ефективність діяльності готельного господарства, вітчизняні та закордонні науковці першочергово виокремлюють рівень використання місткості з децентралізацією процесу управління і ухвалення рішення щодо її впровадження в готельній галузі країни [55, 91, 103, 168, 179]. Разом з тим поведінка українських засобів розміщення залежить не стільки від ринкових чинників (їхньої конкурентоспроможності і фінансового положення), скільки від їхньої ваги в суспільно-політичній системі, розміру, обсягу вироблених і наданих послуг, чисельності працівників і відносин з місцевою владою.

У зв'язку з цим Погодіна О. М. в роботі [125] формує систему ключових показників, за якими можна оцінити ефективність діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення (рис. 2.1), що є частиною системи збалансованих показників, в якій встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між цілями й показниками. Між тим, оцінювати ефективність діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення Погодіна О. М. пропонує за середньорічною завантаженістю номерів, середньою вартістю номеру та доходністю в розрахунку на номер, а також не забувати про частку витрат на оплату праці та рентабельність.

О. Єфімова-Стадник [43] визначає ефективність діяльності готелів як результативність економічної діяльності, що характеризується відношенням отриманого економічного результату до витрат ресурсів, що зумовили отримання цього результату, досягнення найбільшого обсягу наданих послуг із використанням ресурсів конкретної вартості, та пропонує оцінювати її за такими показниками: обсяг реалізації послуг, виручка від реалізації послуг, прибуток.

А. Л. Лесник [78] вважає за доцільним оцінювати економічну ефективність готельного господарства 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 структурних підрозділів готелю, кількості персоналу готелю чи аналогічного засобу розміщення, очікуваних експлуатаційних витрат [80-81].

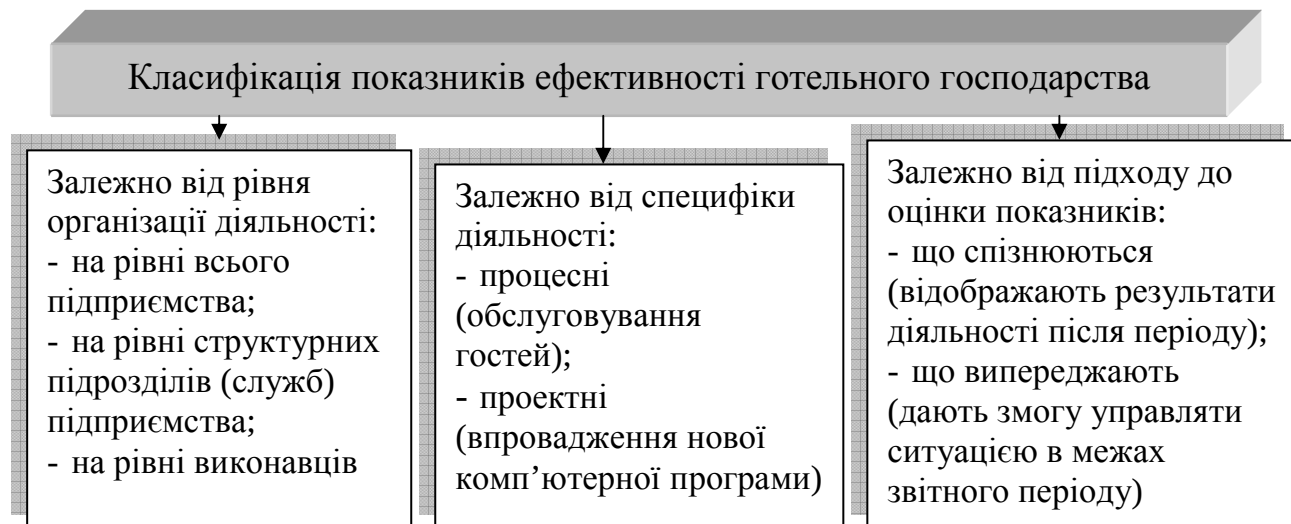


Рис. 2.1. Основні види ключових показників ефективності діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення

Оцінка ефективності функціонування готелів та аналогічних засобів розміщення за Башковою А. М. [10] є комплексним показником, що враховує середній тариф (ADR) і завантаження номерного фонду (Осцирапсу, %), при чому автор пропонує комбінувати ці фактори так, щоб дохід від основної діяльності прагнув максимуму. Таким показником в готельному господарстві є показник доходності на кожний номер – RevPAR, бо даний показник відображає те, наскільки ефективно керівництво засобу розміщення може управляти одночасно і завантаженням, і цінами, відповідаючи певними мірами на кон'юнктуру попиту:

$$RevPAR = ADR \times \text{Осс} \% \rightarrow \max \quad (2.1)$$

Стратегія орієнтації на високе завантаження дає змогу збільшити дохід за рахунок максимізації обсягів продаж. Зазвичай, для цього керівництво засобу розміщення пропонує знижки або встановлює занижені тарифи. Така стратегія

притаманна великим готелям. Готелі малої чи середньої місткості обирають протилежну тактику, встановлюючи максимально можливі тарифи на номери. Такої стратегії дотримується керівництво готелів, що носять сезонний характер.

Застосування тієї чи іншої стратегії має як переваги, так і недоліки для самого підприємства та для його клієнтів. У зв'язку з цим найперспективнішим методом визначення оптимальної прибутковості на висококонкурентному ринку з кінця вісімдесятих, вважається *yield management* [153] або управління доходами, що являє собою стратегією максимізації доходів готелю шляхом використання спеціальних програм, в основі яких лежить сегментація клієнтського попиту, квотування, тарифікація, а також збір і обробка статистичних даних для прогнозування цін, максимально відповідних попиту.

Каменєва В. В. [53] стверджує, що стратегія має формуватись на проведенні конкурентоспроможного аналізу за такими показниками: середньорічна умовна доходність номерного фонду при 100% завантаженості; середньорічна доходність номерного фонду при фактичній завантаженості; коефіцієнт доходності – відношення фактичного доходу від номерного фонду до умовного; середня вартість номеру; віддача 1 м² площі готельного номеру визначеної цінової категорії:

$$B_{кв.м} = (Ц * Д * З) / S, \quad (2.2)$$

де $Ц$ - ціна за номер;

$Д$ - кількість днів експлуатації номера за період, що аналізується;

$З$ - середньорічна завантаженість номерів даної категорії;

S - загальна площа номеру.

Результати аналізу фактичної доходності послуг готельного господарства й факторів, що впливають на їхнє коливання, в порівнянні з умовними показниками дадуть змогу визначити ступінь ефективності тієї стратегії, що діє. Аналіз динаміки завантаження номерного фонду й доходності номерів i -категорії передбачає проведення комплексної оцінки абсолютних й відносних відхилень в «високий» та «низький» сезони, оцінку дієвості маркетингових

рішень, що направлений на нейтралізацію фактора сезонності.

Вознюк А. Н. [19] під ключовими показниками ефективності діяльності розуміє систему оцінки поточної діяльності підприємства на основі фінансових і не фінансових показників, проведення порівняльного аналізу динаміки показників, а також систему преміювання з метою стимулювання працівників на досягнення поставлених цілей.

Гатауліна С. Ю. [23] розділяє показники оцінки ефективності туристської діяльності на регіональному рівні на питомі, абсолютні та динамічні, але при цьому наголошує на те, що наведені показники не враховують сукупний результат діяльності. В роботі [46] Жук Ю. О. передбачає аналіз та систематизацію сукупності показників оцінки ефективності діяльності: абсолютні (чистий прибуток; власний капітал, скорегований на величину збитків; чисті активи; власні оборотні кошти); відносні (прибуток на одне місце; прибуток на одного працівника; прибуток на одиницю витрат; прибуток на одиницю вартості основних засобів; показники ділової активності; оцінка ліквідності та ринкової стійкості).

Ткаченко Т. І. [167] виокремлює натуральні (одноразова місткість, можлива пропускна спроможність, пропускна спроможність, коефіцієнт завантаження) та вартісні (дохід від основних і додаткових послуг) показники.

Ефективність роботи готелю та аналогічного засобу розміщення багато в чому залежить від оцінки його інженерно-технічного забезпечення [120].

Закордонні готелі середнього класу керуються такими основними індикаторами економічного стану [117]:

- REVPAR - Room Revenue per available Room – дохід від одного доступного номеру;
- TREVPAR - Total Revenue per available Room – повний дохід від одного доступного номеру;
- TREVPEC - Total Revenue per Client – повний дохід від одного клієнта;
- GOPPAR - Gross Operating Profit per available rooms – прибуток від одного доступного номеру;

– REVPAM - Conference and Banqueting Revenue per available Square Meters
– доходи від конференцій та банкетів у розрахунку на 1 м² площі;

– REVPASH - Food & Beverage Revenue per available seats and hour (per F&B outlet) – доходи від страв та напоїв у розрахунку на одне посадкове місце (або час роботи).

Підводячи підсумки вищесказаного можна систематизувати основні підходи до визначення критеріїв чи показників оцінки ефективності діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Підходи до визначення критеріїв оцінки діяльності готельних підприємств

Автор	Показники для оцінки діяльності
Погодіна О. М., Башкова А. М	середньорічна завантаженість номерів, середня вартість номеру, та доходність в розрахунку на номер
Єфімова- Стадник О. П.	обсяг реалізації послуг, виручка від реалізації послуг, прибуток
Лесник А. Л.	рівень завантаженості, середня ціна за номер (за одну добу), середня ціна оренди конференц-залів
Лупич О. О.	рівень завантаженості, середня ціна за номер (за одну добу), середній очікуваний дохід від структурних підрозділів, кількість персоналу, очікувані експлуатаційні витрати
Каменєва В. В.	коефіцієнт доходності, середня вартість номеру, економічна віддача 1 м ² площі готельного номеру <i>i</i> -категорії
Катушонок К. А., Маначинська Ю. А., Носов Н. В., Тубелис Р. Ю., Чабанюк О. М.	завантаження номерного фонду
Гатауліна С. Ю., Жук Ю. О.	завантаження номерного фонду, середня ціна за номер, валовий операційний прибуток
Ткаченко Т. І.	коефіцієнт завантаження, дохід від основних і додаткових послуг
Закордонний досвід	дохід від одного доступного номеру, повний дохід від одного доступного номеру, повний дохід від одного клієнта, прибуток від одного доступного номеру, доходи від конференцій та банкетів у розрахунку на 1 м ² площі, доходи від страв та напоїв у розрахунку на одне посадкове місце (або час роботи)

Як видно з табл. 2.1 кожний з наведених показників оцінки діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення володіє визначною самостійністю, хоча їхнє застосування на практиці має обмежений характер, бо вони відображають не повний процес створення стратегії управління. На базі проведеного аналізу традиційного розуміння критеріїв оцінки ефективності діяльності готелю та аналогічного засобу розміщення та специфіки діяльності галузі готельного господарства, можна уточнити підходи щодо формування системи фінансових і нефінансових показників оцінки ефективності діяльності, що на відміну від існуючих враховують віддачу 1 м² площі готельного номеру і-категорії на рівні регіону.

Таким чином, ефективність системи управління можна оцінити за сукупністю показників, що надані в табл. 2.2, хоча вони не можуть повною мірою відображати ступінь ефективності управління підприємством готельного господарства, враховуючи його специфіку.

Таблиця 2.2

Економічні показники оцінки системи управління готелем та
аналогічним засобом розміщення

Цілі	Параметри оцінки
1	2
Отримання комерційного ефекту	1. Завантаження номерного фонду 2. Економічна віддача номерів різних категорій 3. Якість послуг, що надаються 4. Асортимент основних і додаткових послуг
Досягнення фінансової спроможності	1. Загальна рентабельність активів 2. Рентабельність основної діяльності 3. Рентабельність продаж 4. Коефіцієнти ліквідності (поточний, абсолютний, критичний) 5. Коефіцієнти ділової активності (оборотності) 6. Інвестиційна привабливість 7. Коефіцієнти платоспроможності (автономії, маневреності, кредиторської заборгованості і ін.)
Забезпечення операційної результативності	1. Прибуток 2. Маржинальний прибуток 3. Динаміка прямих і непрямих витрат

Продовження табл. 2.2

1	2
	4. Трансакційні витрати
Підвищення ефективності використання ресурсів	1. Фондовіддача, фондомісткість, фондорентабельність 2. Рентабельність персоналу 3. Продуктивність праці 4. Економічна віддача 1 м ² площі номерного фонду 5. Трудомісткість, матеріаломісткість, енергоємність

Більш об'єктивною оцінкою є нецінові показники оцінки системи управління готелем та аналогічним засобом розміщення, наприклад, лояльність споживачів до даного готелю або аналогічного засобу розміщення та ступінь задоволеності персоналу умовами та змістом праці. У свою чергу рівень лояльності споживачів можна охарактеризувати через кількісні та якісні показники (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Нецінові показники оцінки системи управління
готелем та аналогічним засобом розміщення

Кількісні показники	Якісні показники
<i>Лояльність споживачів</i>	
1. Кількість повторних розміщень 2. Кількість розміщених за рекомендаціями приватних осіб, що користувалися послугами засобу раніше 3. Кількість корпоративних договорів 4. Кількість пролонгованих договорів з корпоративними клієнтами	1. Відгуки гостей в книзі відгуків 2. Наявність письмових і усних скарг 3. Відгуки гостей в анкетах і інтерв'ю
<i>Лояльність персоналу</i>	
5. Показники плинності персоналу 6. Кількість порушень трудової дисципліни 7. Кількість трудових суперечок і конфліктів 8. Кількість трудовлаштувань за рекомендаціями персоналу 9. Показники кар'єрного росту персоналу усередині підприємства	1. Відгуки працівників щодо умов праці 2. Відношення персоналу до корпоративних заходів 3. Наявність сімейних династій серед персоналу

Ефективна система управління забезпечує гнучкість і швидкість ухвалення рішень в нестандартних ситуаціях, що відображається на ступені задоволеності клієнта наданою послугою.

Робота з корпоративними клієнтами, які розміщуються за довгостроковими договорами, вимагає уваги не тільки виконавців, але і персоналу функціональних служб, від яких очікується: проведення своєчасних розрахунків із замовниками, надання бонусів і знижок для різних категорій корпоративних клієнтів, наявність пріоритетів в розміщенні у разі дефіциту номерного фонду, забезпечення гнучкості при зміні попиту на основні і додаткові послуги і ін.

Низька якість виконання цих очікувань може привести до переходу корпоративного клієнта до готелю-конкуренту, що незмінно позначиться на фінансових результатах підприємства.

Якісними показниками ефективності управління можуть служити відгуки гостей, результати анкетних опитувань, усних і письмових інтерв'ю. Істотне значення мають письмові і усні скарги гостей, що мають розглядатися у якості джерела додаткової інформації щодо якості послуг, що надаються, і необхідності змін в системі управління, і лише в останню чергу бути приводом для покарання працівника, що «провинився». Така постановка питання може забезпечити усунення причин незадоволеності клієнтів в перспективі і збільшить ступінь лояльності до готелю персоналу.

Диференційований аналіз доходів за структурою номерного фонду дає змогу оцінити рівень попиту на номери визначених категорій та фактичну віддачу номерів залежно від їхньої комфортності. Так, структура номерного фонду в регіонах України формується за ДСТУ 4527:2006 [36]:

- номери вищої категорії (президентський апартамент, апартамент, люкс, дуплекс, напівлюкс) – одно-, дво- чи трикімнатні номери на 1-2 особи з повним санвузлом площею 16-30-50 м²;

- номери першої категорії (стандарт) – однокімнатні номери на 1, 2 особи з повним санвузлом площею 8-14 м²;

- номери другої категорії – однокімнатні номери на 1-2 особи з неповним санвузлом площею 12 м²;

- номери третьої категорії – однокімнатні номери на 3 та більше осіб з неповним санвузлом площею 14-16 м²;

- номери без категорії – однокімнатні номери на 2-3 та більше осіб без санвузла з середньою площею 12,8 м².

Динаміка кількості номерів за різними категоріями в регіонах України надана на рис. 2.2-2.6.

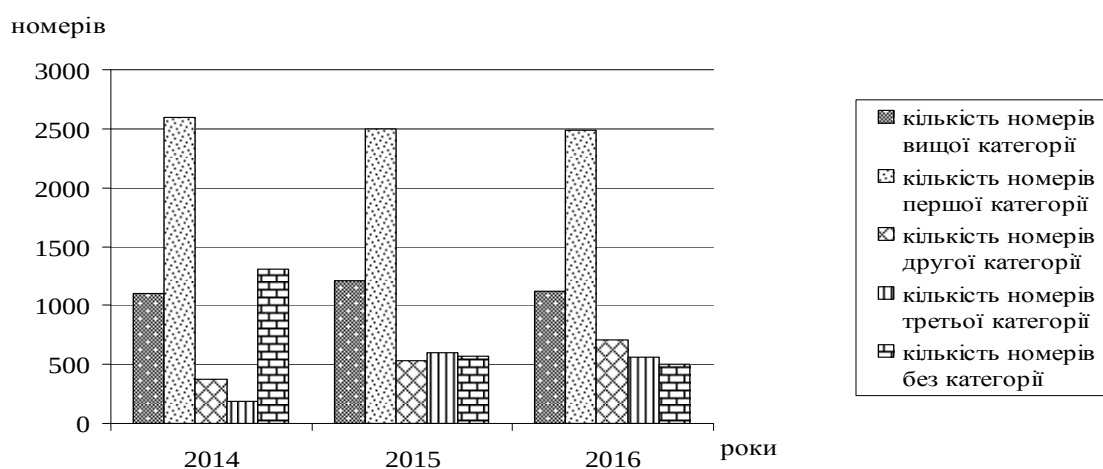


Рис. 2.2. Динаміка кількості номерів різних категорії в Східному регіоні за 2014-2016 рр.

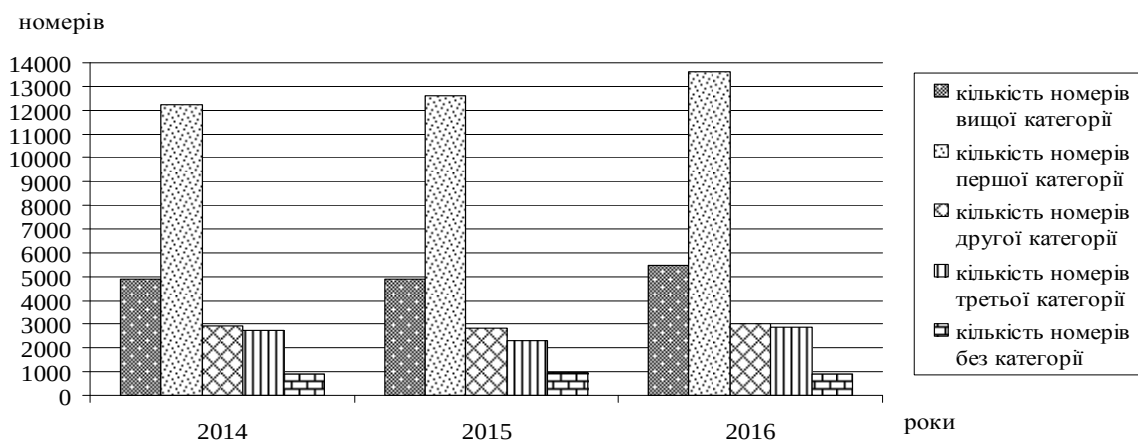


Рис. 2.3. Динаміка кількості номерів різних категорії в Західному регіоні за 2014-2016 рр.

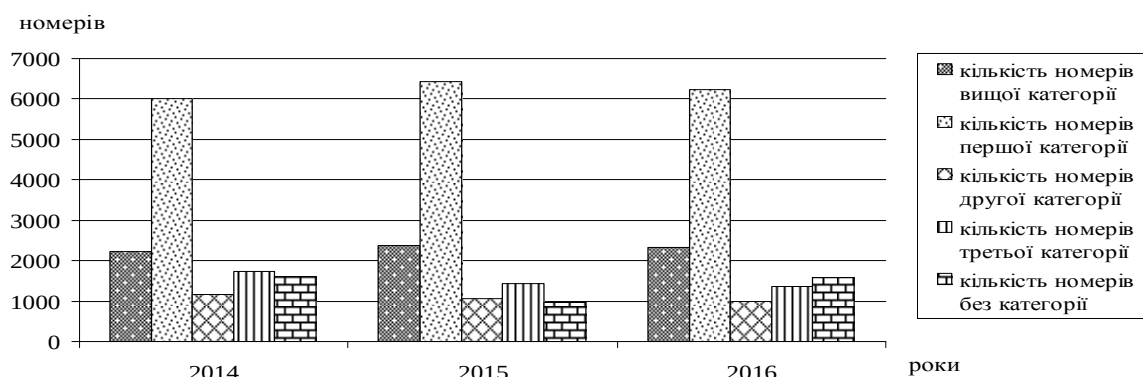


Рис. 2.4. Динаміка кількості номерів різних категорій в Південному регіоні за 2014-2016 рр.

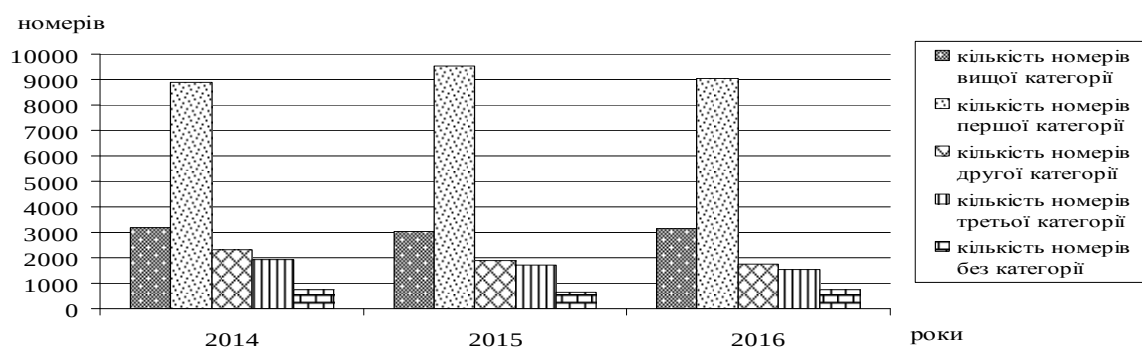


Рис. 2.5. Динаміка кількості номерів різних категорій в Північному регіоні за 2014-2016 рр.

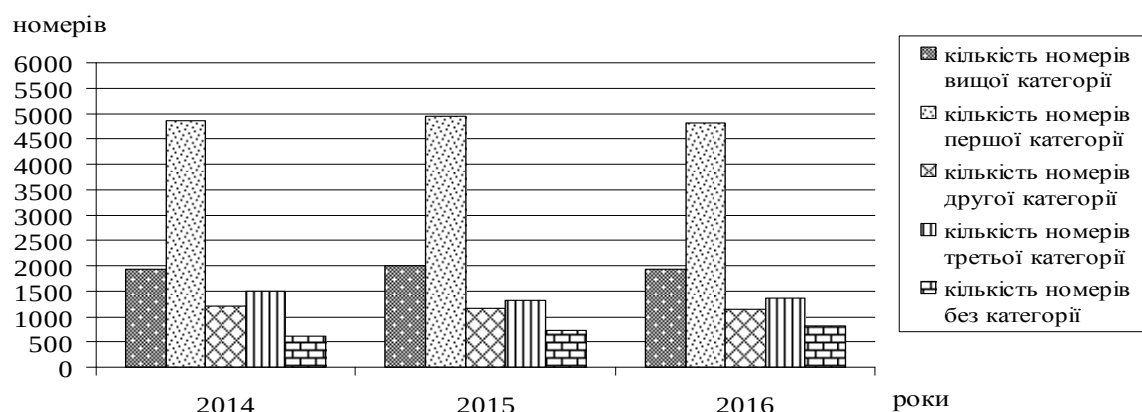


Рис. 2.6. Динаміка кількості номерів різних категорій в Центральному регіоні за 2014-2016 рр.

Як видно з рис. 2.2-2.6 найбільшу кількість мають номери першої категорії. Їхня частка в загальній кількості номерів коливається в межах 46,07%-56,62% залежно від регіону та року (рис. 2.7-2.11). Номери вищої категорії складають 17,45%-22,41% відповідно. 6,72%-13,56% припадає на номери другої категорії. Частка в загальній кількості номерів третьої категорії незначна -3,41%-14,77%, в той час, коли номери без категорії мають трохи більшу кількість, їхня частка становить 3,47%-23,42%.

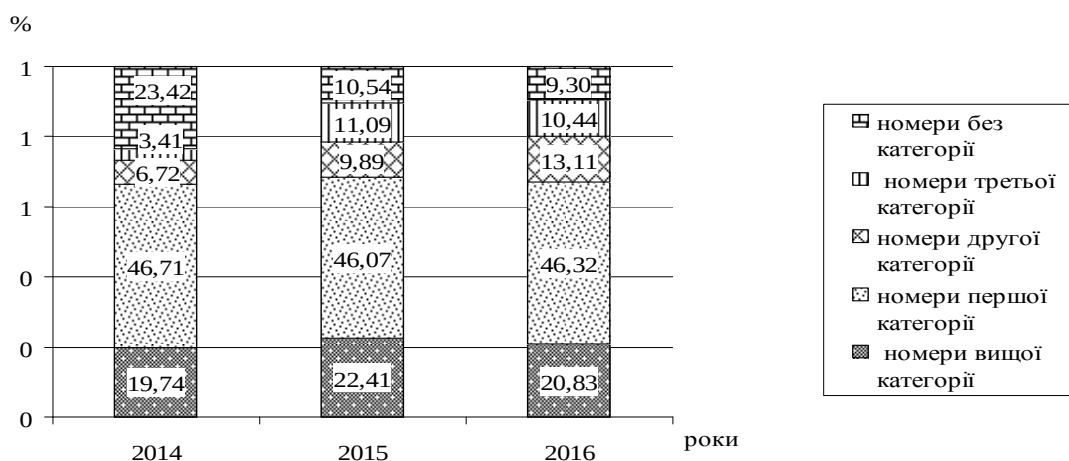


Рис. 2.7. Динаміка структури номерів різних категорії в Східному регіоні за 2014-2016 рр.

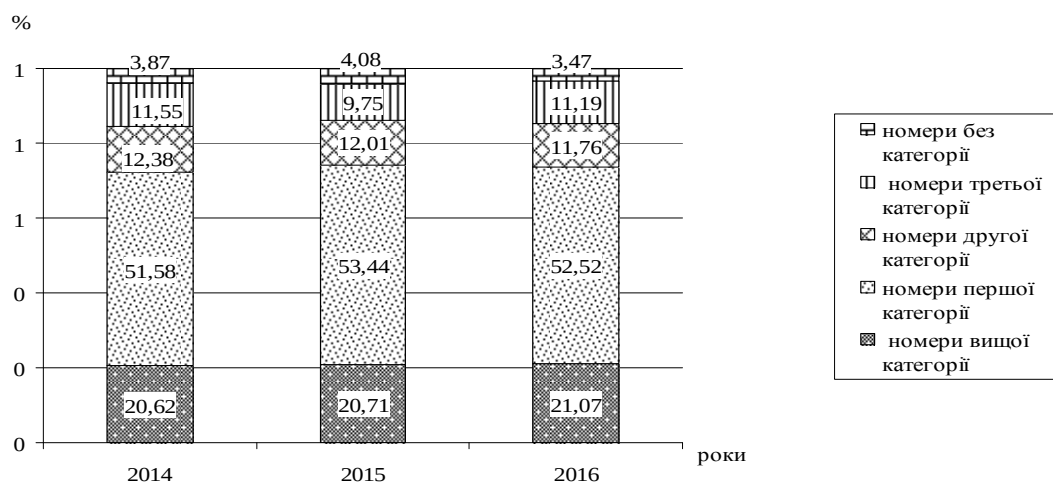


Рис. 2.8. Динаміка структури номерів різних категорії в Західному регіоні за 2014-2016 рр.

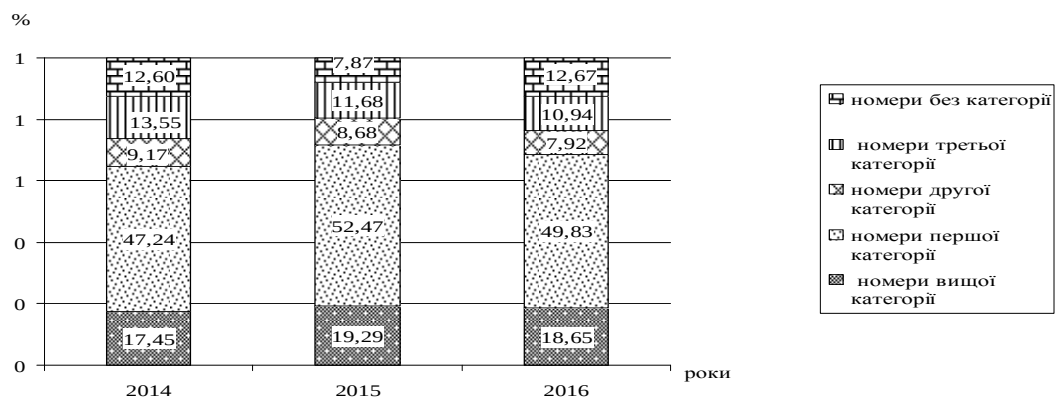


Рис. 2.9. Динаміка структури номерів різних категорії в Південному регіоні за 2014-2016 рр.

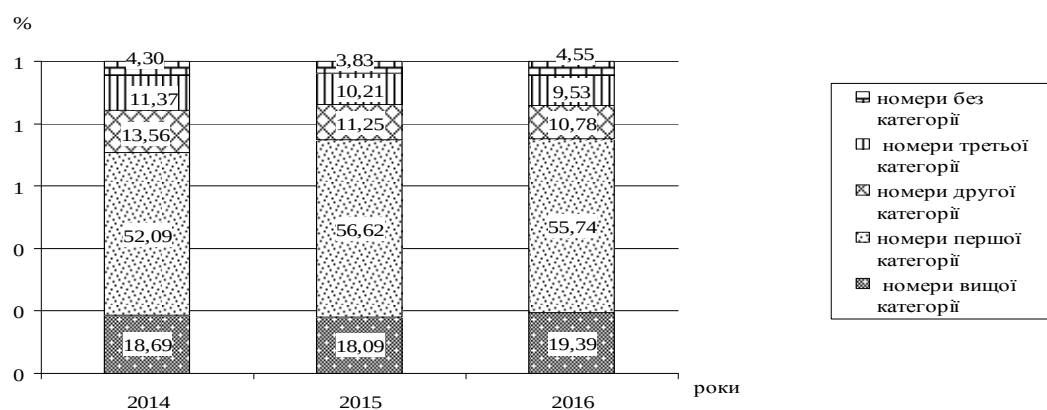


Рис. 2.10. Динаміка структури номерів різних категорії в Північному регіоні за 2014-2016 рр.

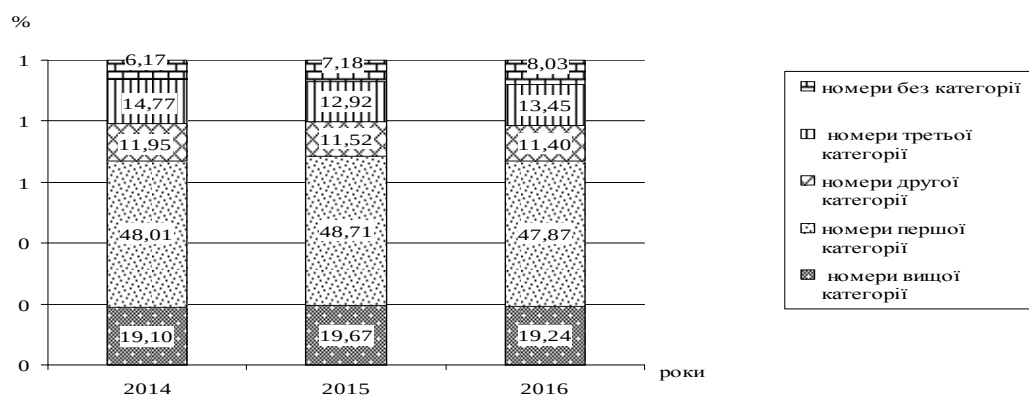


Рис. 2.11. Динаміка структури номерів різних категорії в Центральному регіоні за 2014-2016 рр.

Взагалі можна простежити тенденцію збільшення кількості номерів вищої категорії в усіх регіонах, крім центрального. Кількість номерів першої категорії зменшується в східному та центральному регіонах, а по структурі навпаки – збільшується; решта регіонів мають позитивну динаміку за період 2014-2016 рр. Динаміка структури та кількість номерів другої категорії є позитивною лише в східному регіоні. Західний, Південний, Центральний регіони мають тенденцію зниження таких номерів за структурою та за кількістю. Значне зменшення відбувається в північному регіоні. Динаміка структури номерів третьої категорії є негативною в усіх регіонах, крім Східного. Така ж тенденція відбувається і з кількістю номерів цієї категорії. Кількість номерів без категорії коливається в бік збільшення чи зменшення залежно від регіону та року, чого не скажеш про східний регіон, де відбувається значне зменшення їхньої кількості. По структурі такі номери мають тенденцію збільшення в Південному, Північному та Центральному регіонах, в Східному та Західному – протилежну.

За результатами проведеного аналізу можуть бути прийняті відповідні рішення щодо зміни структури номерного фонду або підвищення його комфортабельності відповідно до вимог споживачів послуг готельного господарства, тобто застосування адаптивного номерного фонду. Для підтвердження сказаного проведемо додаткове дослідження попиту на номери різних категорій, тобто коефіцієнту завантаження, у виокремлених регіонах України та простежимо його динаміку за період 2014-2016 рр. на рис. 2.12.

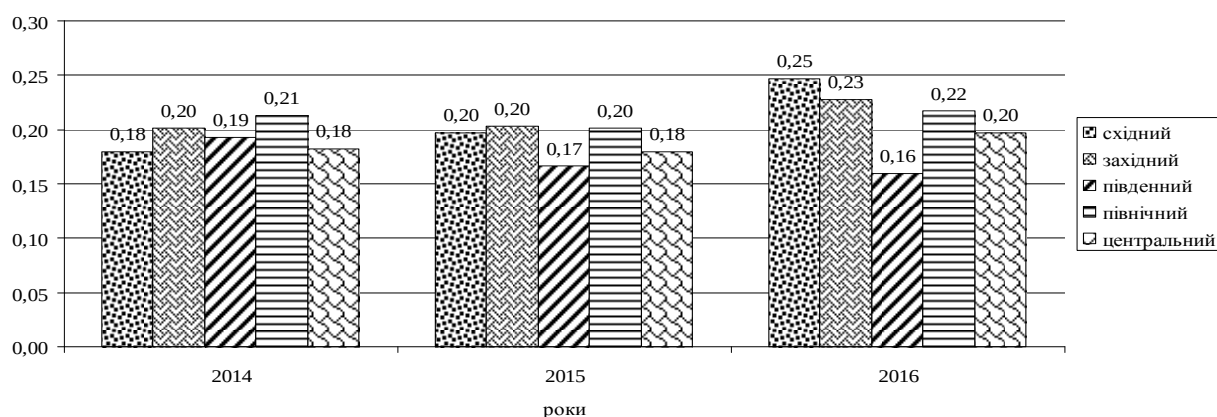


Рис. 2.12. Динаміка середньорічного коефіцієнту завантаження номерного фонду готелів та аналогічних засобів розміщення в регіонах України

Дивлячись на динаміку коефіцієнта завантаження в регіонах України, виникає питання щодо необхідності такої кількості номерів, що є, якщо використовується лише 16%-25%. В той же час, показник завантаження номерів певної категорії, на наш погляд, не повною мірою відображає реальний попит на них. Немоżliвість задовольнити запити клієнта в певний момент часу через відсутність вільних номерів категорії, що вимагається, пропозиція альтернативних варіантів знижує середньорічний показник завантаження для одного з категорій і збільшує його для іншої. Відмова від послуг готелю з тієї ж причини також знижує показник завантаження. Взаємозв'язок фактичного попиту і показника завантаження можна виразити формулою:

$$Пф_i = Kз_i + D_i / N_i * k * 100, \quad (2.3)$$

де $Пф_i$ – показник фактичного попиту на номери i -й категорії;

N_i – кількість номерів i -й категорії;

$Kз_i$ – показник завантаження номерів i -й категорії за період, що досліджується;

D_i – середній умовний термін проживання в готелі;

k – кількість днів в періоді, що досліджується.

На рис. 2.13-2.17 простежимо динаміку коефіцієнта завантаження номерного фонду залежно від його структури в регіональному розрізі.

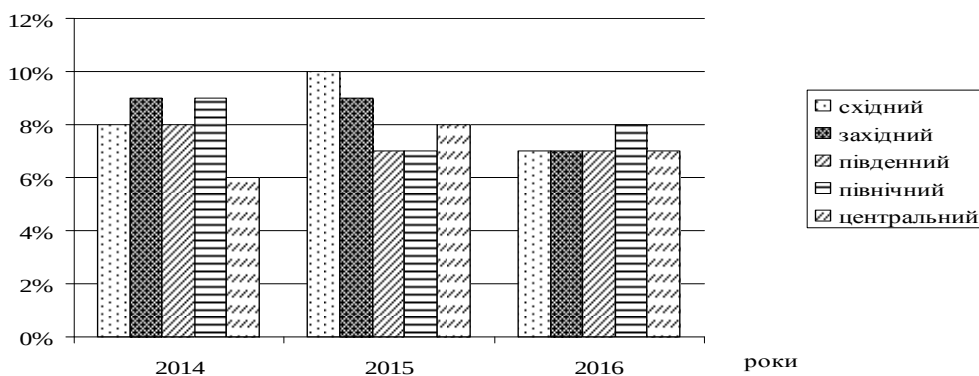


Рис. 2.13. Динаміка середньорічного коефіцієнту завантаження номерів вищої категорії готелів та аналогічних засобів розміщення по регіонам

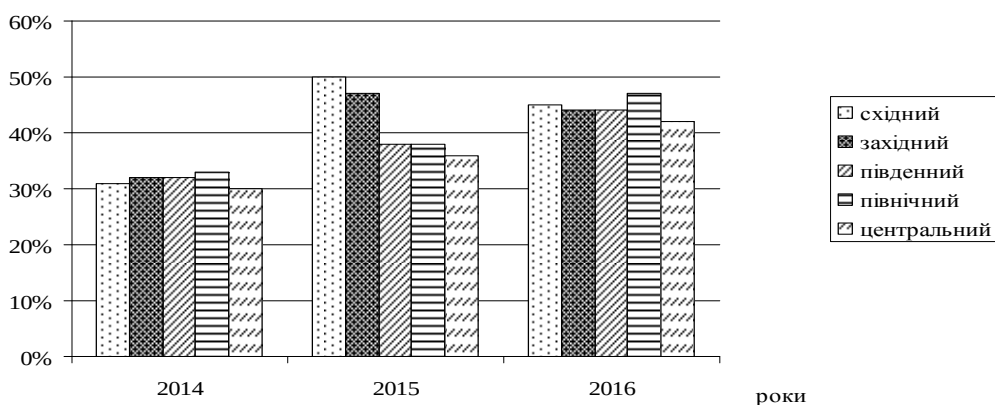


Рис. 2.14. Динаміка середньорічного коефіцієнту завантаження номерів першої категорії готелів та аналогічних засобів розміщення по регіонам

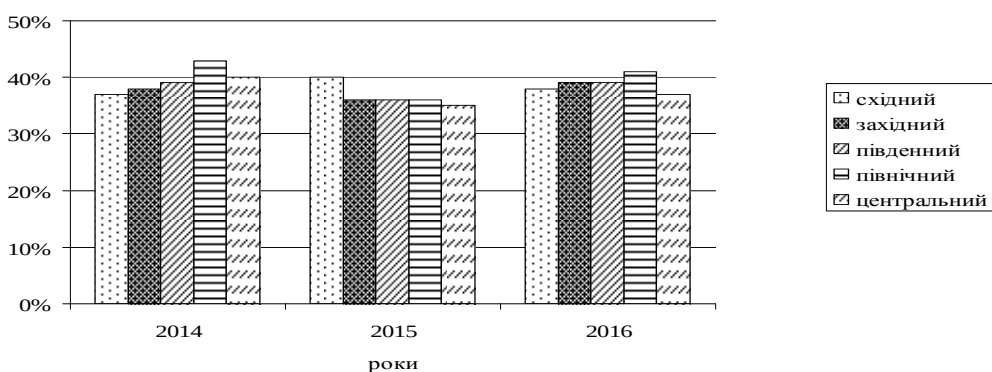


Рис. 2.15. Динаміка середньорічного коефіцієнту завантаження номерів другої категорії готелів та аналогічних засобів розміщення по регіонам

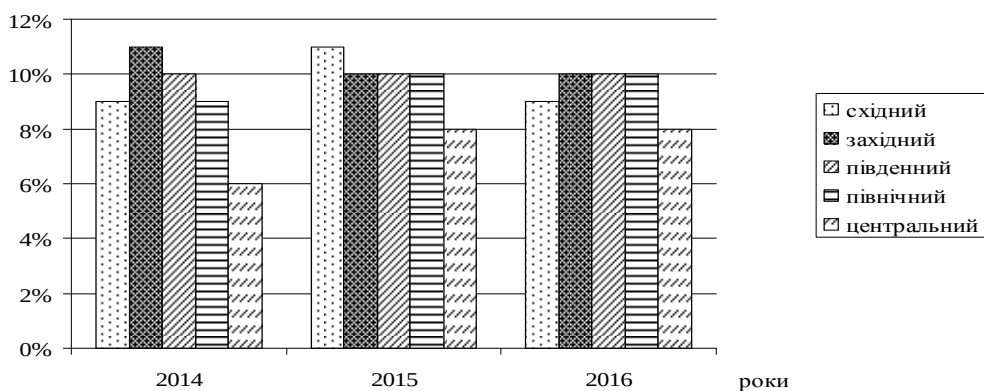


Рис. 2.16. Динаміка середньорічного коефіцієнту завантаження номерів третьої категорії готелів та аналогічних засобів розміщення по регіонам

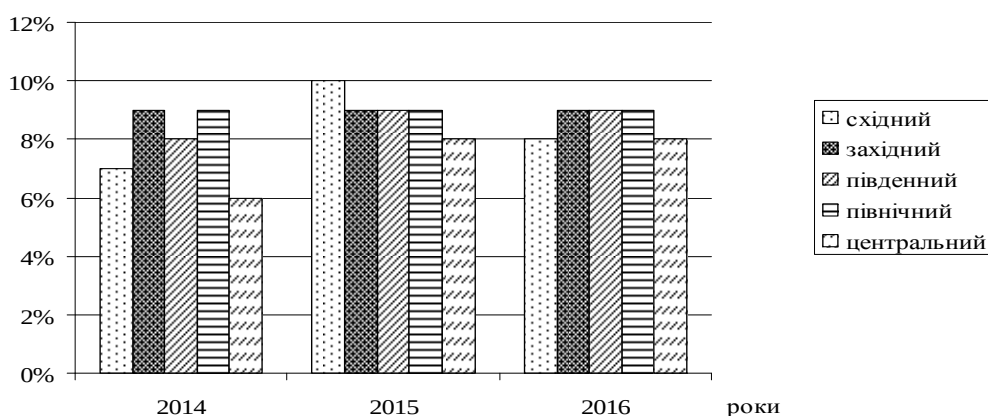


Рис. 2.17. Динаміка середньорічного коефіцієнту завантаження номерів без категорії готелів та аналогічних засобів розміщення по регіонам

Аналіз фактичного попиту на номери *i*-категорії в готелях та аналогічних засобах розміщення виявив, що готельні підприємства усіх регіонів недовикористовують номерний фонд, а у зв'язку і з цим недоотримують прибуток від основного виду діяльності.

Так, найбільшою популярністю серед споживачів користуються номери першої та другої категорій по всій країні. Попит на такі номери коливається в межах від 30% до 50% за період, що аналізується. Така тенденція забезпечується, можливо, за рахунок характеристик й більш-менш доступних цін порівняно з конкурентною (рис. 2.18-2.19) на ці категорії номерів, хоча до повної завантаженості далеко.

Найнижча середня ціна за період 2014-2016 рр. на такі номери в Південному регіоні: 371,27 грн. та 240,39 грн., найвища – в Північному: 656,58 грн. та 500,57 грн. при середньорічній ціні по країні в цілому 480,99 грн. та 336,03 грн. відповідно.

Попит на номери інших категорій, як свідчать дослідження, достатньо низький (рис. 2.20-2.22).

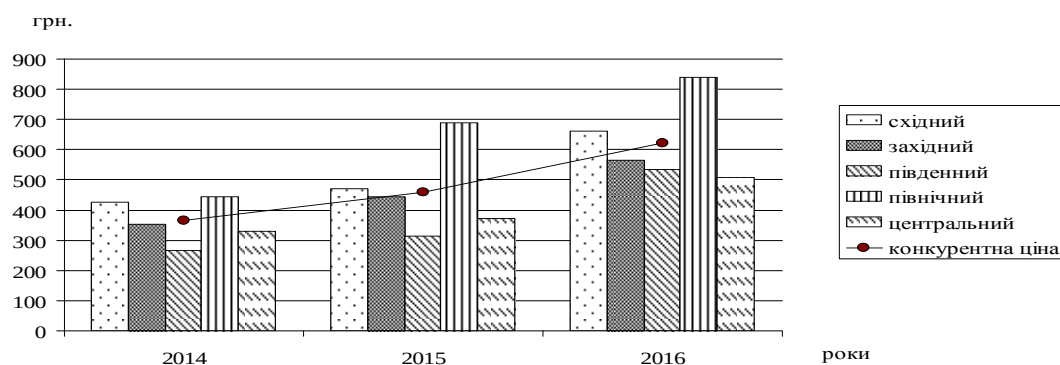


Рис. 2.18. Динаміка середньорічної вартості номерів першої категорії готелів та аналогічних засобів розміщення по регіонам

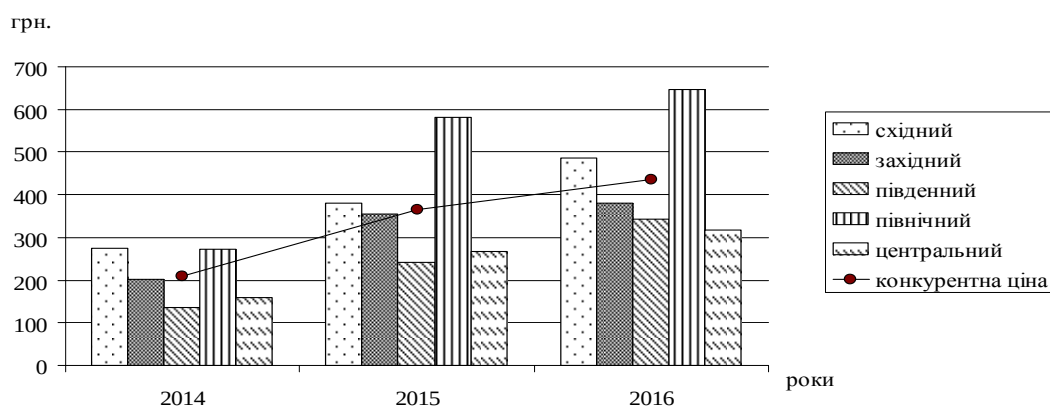


Рис. 2.19. Динаміка середньорічної вартості номерів другої категорії готелів та аналогічних засобів розміщення по регіонам

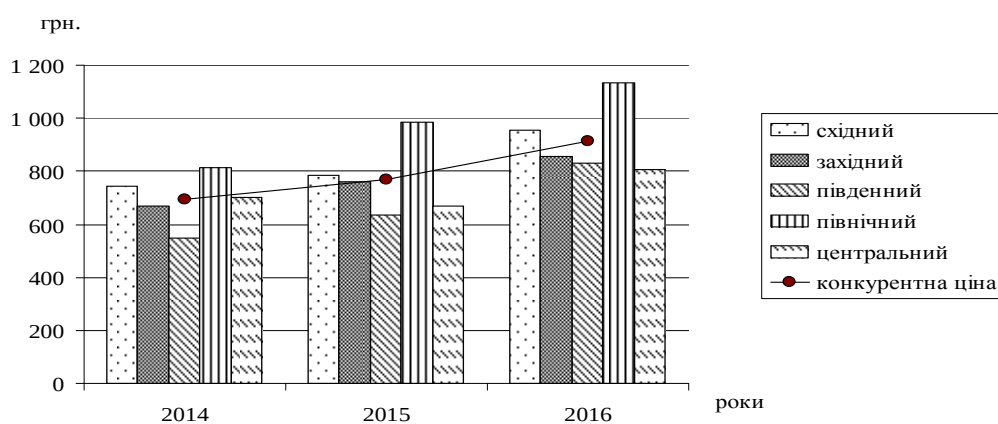


Рис. 2.20. Динаміка середньорічної вартості номерів вищої категорії готелів та аналогічних засобів розміщення по регіонам

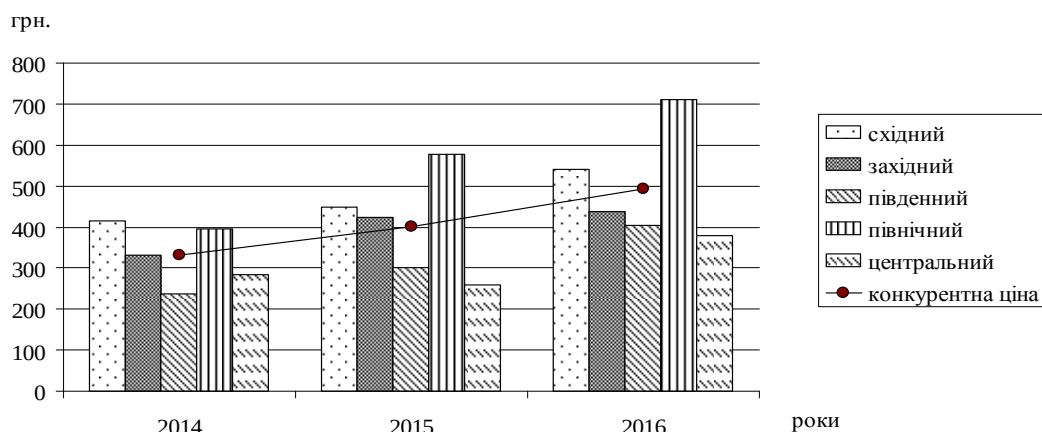


Рис. 2.21. Динаміка середньорічної вартості номерів третьої категорії готелів та аналогічних засобів розміщення по регіонам

Номери вищої категорії мають низький попит, можливо, через високу ціну (середня ціна складає майже 800 грн. за номер за період 2014-2016 рр., а в 2016 р. становила 915,44 грн.) та відсутністю необхідності «покупки» найкомфортнішого номеру, бо найчастіше туристам номер необхідний лише для ночівлі. Безкатегорійні номери та номери третьої категорії навпаки мають доступну ціну, але пропонують менше комфорту.

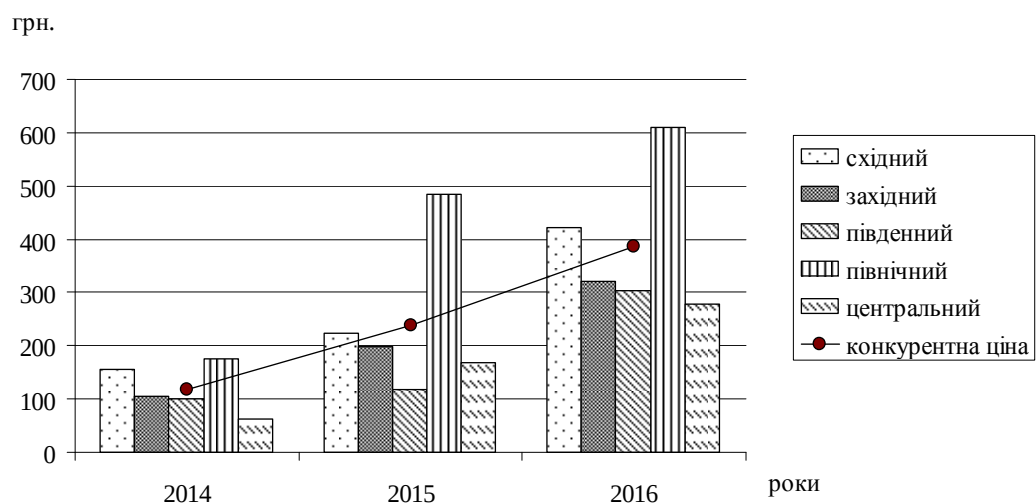


Рис. 2.22. Динаміка середньорічної вартості номерів без категорії готелів та аналогічних засобів розміщення по регіонам

Але, якщо порівняти середньорічні ціни на номери *i*-категорії в окремих регіонах з конкурентною ціною на подібні послуги за період 2014-2016 рр., можна виявити наступне: Східний регіон має ціну на всі категорії номерів трохи вищу за конкурентну; Західний – має більш-менш ціну на номери вищої, першої, другої, третьої категорій відповідну до конкурентної, чого не скажеш про номери без категорії, що мають занижену вартість; в Південному регіоні ціни на номерний фонд в готелях занижені; Північний регіон сформував ціни на номери занадто вищі за конкурентні, чого не скажеш про Центральний регіон, що має достатньо низьку вартість на номери порівняно з конкурентною.

Тобто це свідчить про те, що готелям та аналогічним засобам розміщення слід змінити або підкорегувати стратегію подальшого розвитку, враховуючи вигідне територіальне розміщення окремого регіону та цільової направленості щодо обслуговування клієнтів та встановлення конкурентноспроможної ціни на номери, орієнтуючись хоча б на середню ціну серед регіонів з метою підвищення попиту на номери різних категорій.

Залежно від попиту на номери формується й дохід того чи іншого закладу. Так, дослідити структуру фактичного доходу від продажу номерів *i*-категорії в динаміці можна на рис. 2.23-2.27.

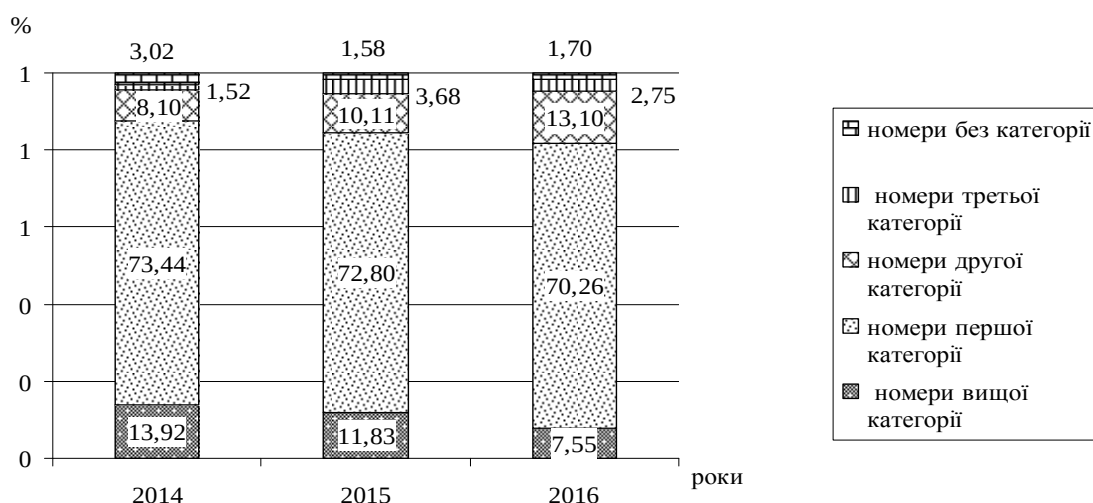


Рис. 2.23. Динаміка структури доходів від продажу номерів готелями та аналогічними засобами розміщення в Східному регіоні

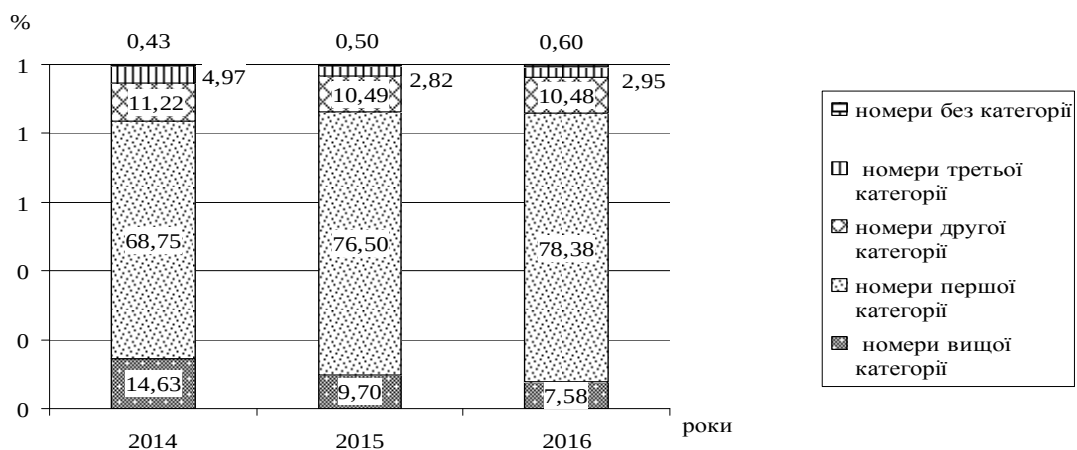


Рис. 2.24. Динаміка структури доходів від продажу номерів готелями та аналогічними засобами розміщення в Західному регіоні

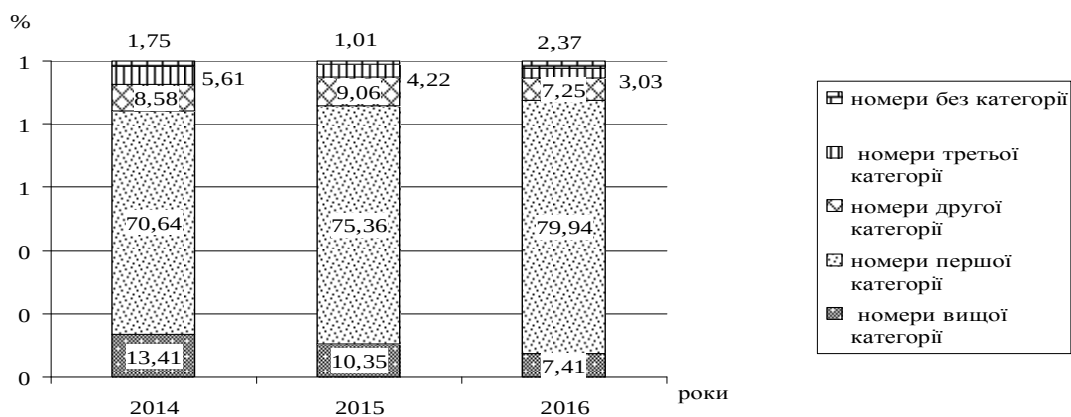


Рис. 2.25. Динаміка структури доходів від продажу номерів готелями та аналогічними засобами розміщення в Південному регіоні

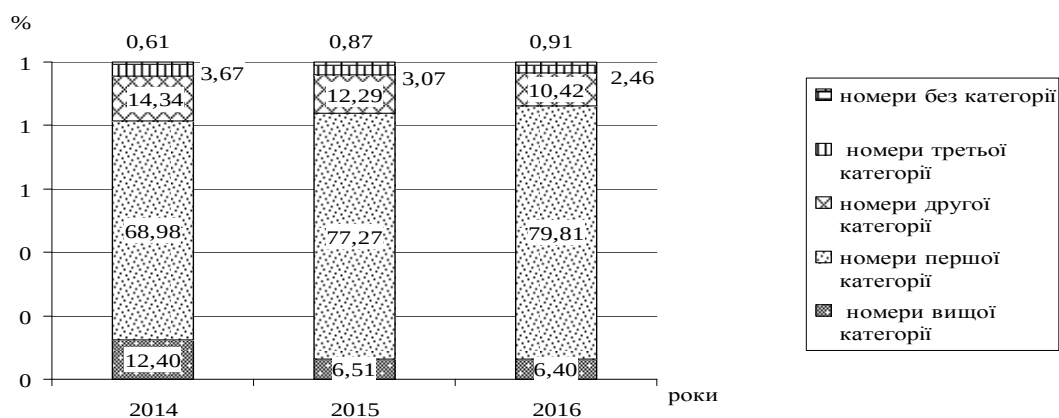


Рис. 2.26. Динаміка структури доходів від продажу номерів готелями та аналогічними засобами розміщення в Північному регіоні

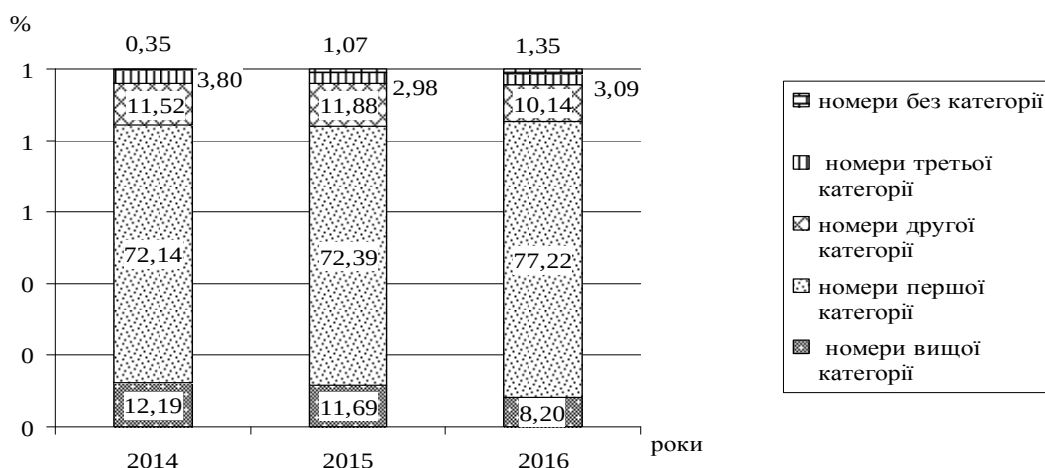


Рис. 2.27. Динаміка структури доходів від продажу номерів готелями та аналогічними засобами розміщення в Центральному регіоні

Розмір доходів від продажу номерів, як відомо, залежить від тарифів на номери та частоти їхнього використання. Структура доходів склалася таким чином: лідируючі позиції займають доходи від продажу номерів першої категорії в усіх регіонах, їхня частка в сумі загальних доходів від продажу номерів всіх категорій коливається в межах 68,75%-79,94% за період 2014-2016 рр., хоча по завантаженню ця категорія номерів на другому місці.

Частка доходів від продажу номерів вищої категорії посіла друге місце, хоча їхнє використання достатньо низьке по регіонах України. Так, частка таких доходів в загальних доходах від основної діяльності складає 6,45-13,92% залежно від регіону та року.

Щодо номерів другої категорії, то не зважаючи на їхній широкий попит серед споживачів, частка доходів від їхнього продажу коливається в межах 7,25%-14,34% і має тенденцію зниження в усіх регіонах, крім Східного.

Номери третьої категорії мають незначну кількість, незначний попит й вносять 1,52%-5,61% коштів до доходів від продажу номерів в регіонах.

На безкатегорійні номери, що мають коефіцієнт використання трохи більший за аналогічний показник на номери вищої категорії в деяких регіонах, припадає 0,43%-3,02% доходів.

Проведений аналіз показників ефективності готельного господарства в регіонах України підтверджує припущення щодо недовикористання номерного фонду та непропорційний розподіл отриманих доходів між номерами різних категорій через значні коливання цін на номери i -категорії в рамках їхньої структури, хоча треба не забувати, що всі ці показники взаємопов'язані та мають вплив один на одного. Це свідчить про те, що існуючі стратегії управління не достатньо ефективні, бо базуються на таких принципах: орієнтація на клієнтів з різним рівнем платежеспроможності; підвищення цін на номери прямо пропорційно їхньої собівартості без належного врахування цін конкурентів; нерівномірний розподіл тарифів протягом року через сезонність послуг, що надаються.

2.2. Формування стратегії управління готельним господарством регіону

Розробка стратегії управління готельним господарством регіону дозволяє визначити напрямок поведінки готельного господарства на ринку туристичних послуг із врахуванням умов зовнішнього середовища, оцінити конкурентоспроможність, сформулювати мету та ресурси для досягнення поставлених завдань та забезпечити її ефективне використання. Мельник І. М. і Бабійчук Р. І. в роботі [93] під стратегією розуміють комплексний план діяльності підприємства, що розробляється на основі творчого науково-обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.

Стратегія є серцевиною перспективного управління, що визначає алгоритм послідовних дій:

- вибір і формування вектора направленості розвитку;
- визначення основних (стратегічних) цілей та завдань;
- вибір принципів і механізмів досягнення поставлених цілей та завдань;
- оптимальний баланс ресурсів між операційною і стратегічною діяльністю [72].

Головною метою розробки стратегії діяльності підприємств готельного господарства є допомога у виборі напряму своєї ділової активності та організація її так, щоб підприємство залишалось життєздатним навіть в жорстких умовах ведення туристичного бізнесу.

При розробці стратегії управління готельним господарством автори робіт [44, 47] наголошують на необхідності врахування ключових проблем галузі:

- висока диференціація територій за рівнем соціально-економічного розвитку та інфраструктурного забезпечення;
- повільний розвиток міжнародної співпраці, низька швидкість міжнародного переміщення капіталу, робочої сили, повільна реалізація проектів розвитку регіонів;
- низький рівень інноваційної активності;
- інтенсифікація міжрегіональної та глобальної конкуренції на ринку послуг готельного господарства;
- дефіцит кваліфікованих кадрів готельного господарства.

На вибір і формування вектора направленості розвитку готельного господарства першочергово впливає фінансовий стан галузі, який, м'яко кажучи, незадовільний по всій території України. Шляхом порівняльного аналізу діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення за певний часовий проміжок (1-5 років) із заданими параметрами, з урахуванням стану і структури номерного фонду за показником віддачі 1 м^2 загальної площі готельного номеру i -категорії (ф. 2.2) пропонується підкорегувати стратегію, що склалася.

Дослідження показника віддачі 1 м^2 загальної площі номеру готелів в регіонах України дало змогу зробити висновок щодо стабільно високих його значень для номерів першої та другої категорій (рис. 2.28-2.29). Незначний розмір цього показника характерно для номерів вищої, третьої категорії та номерів без категорії (рис. 2.30-2.32).

Середньорічна економічна віддача 1 м^2 загальної площі готельного номеру вищої категорії за період 2014-2016 рр. в Україні становила 695,97 грн./ м^2 відповідно при середньорічному темпі приросту 112,42%. Найбільше значення

цей показник набув в 1025,05 грн./ м² в Північному регіоні в 2016 р., найменше – 475,41 грн./ м² в 2014 р. в Центральному регіоні.

Щодо номерів першої категорії, то тут склалася така тенденція: максимальне значення виявлено в Північному регіоні у розмірі 13070,71 в 2016 р., мінімальне в Південному (2832,19 грн./ м² в 2014 р.) при середньому значенні в 6465,81 грн./ м² за період 2014-2016 рр.; середньорічний темп зростання склав 184,01%.

Віддача 1 м² загальної площі готельного номеру другої категорії за той же період набула найвищого значення в Північному регіоні в 2016 р у розмірі 8084,72 грн./ м², найменше значення спостерігалось в Південному регіоні в 2014 р.: 1625,65 грн./ м². Середнє значення віддачі 1 м² площі готельного номеру другої категорії в регіонах складає 3914,45 грн./ м² при середньорічному темпі зростання 165,08%.

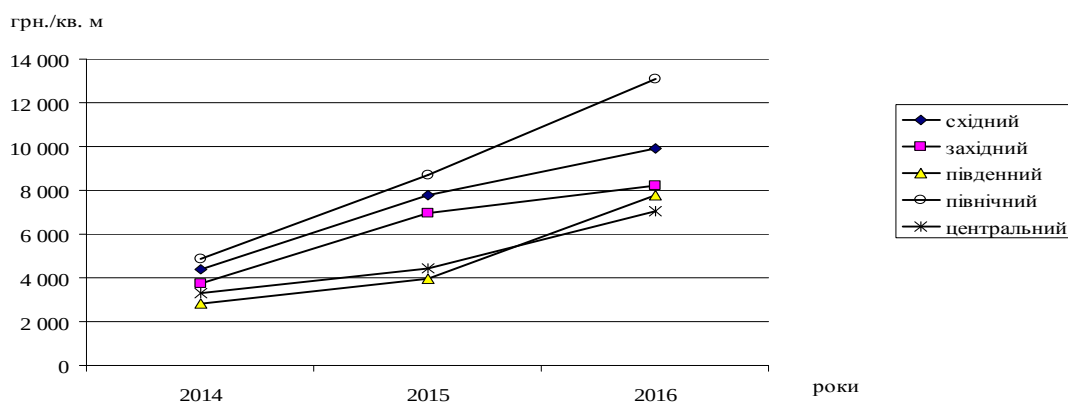


Рис. 2.28. Віддача 1 м² площі номеру першої категорії в регіонах України

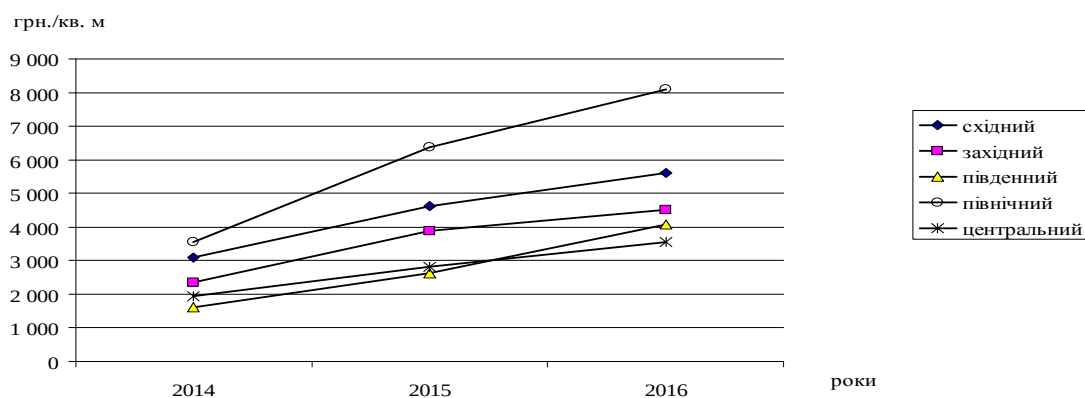


Рис. 2.29. Віддача 1 м² площі номеру другої категорії в регіонах України

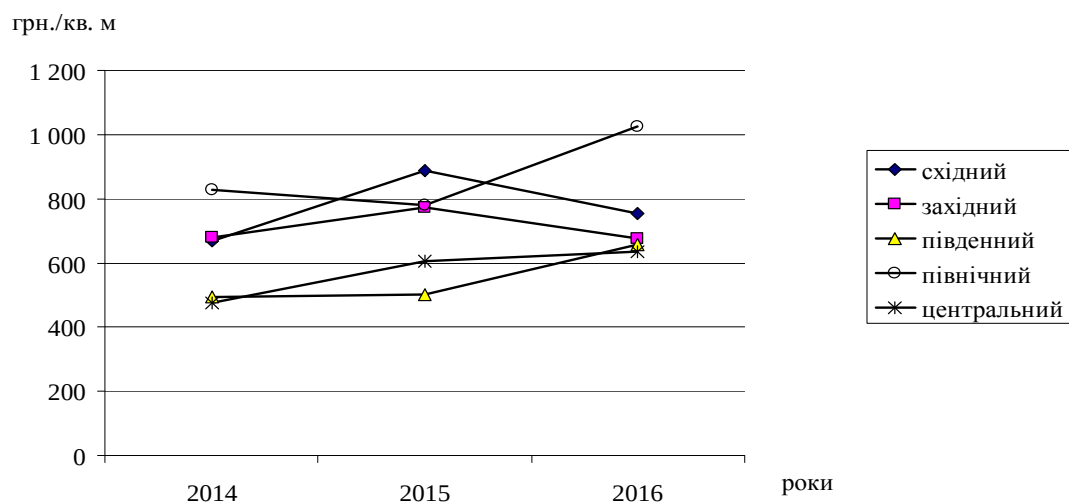


Рис. 2.30. Віддача 1 м² площі номеру вищої категорії в регіонах України

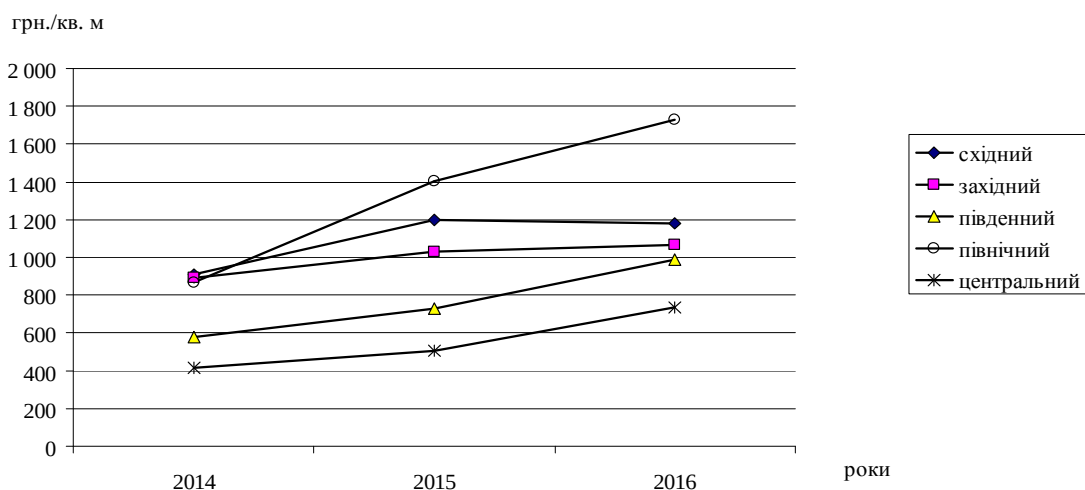


Рис. 2.31. Віддача 1 м² площі номеру третьої категорії в регіонах України

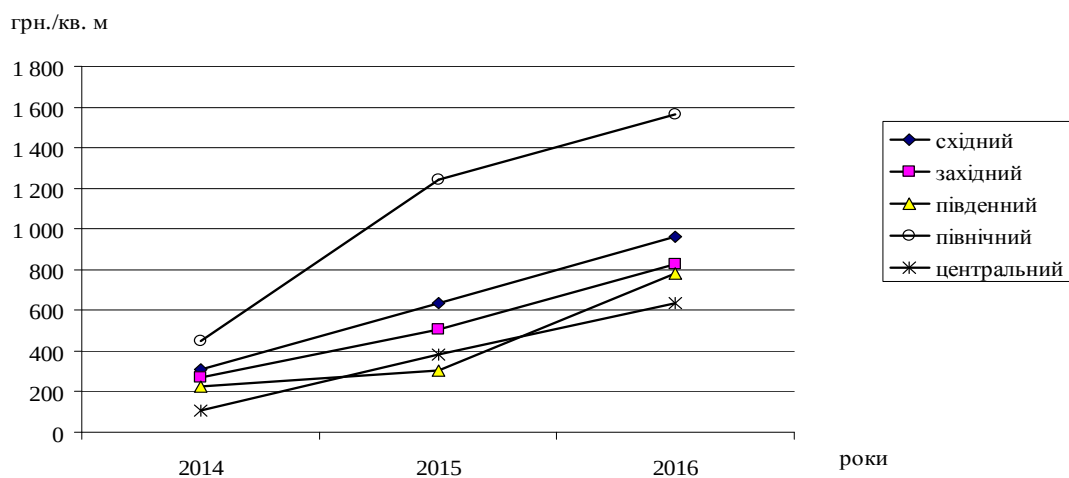


Рис. 2.32 Віддача 1 м² площі номеру без категорії в регіонах України

Дослідження віддачі 1 м² площі готельного номеру третьої категорії виявило такі результати: найбільше значення склало 1727,69 грн./ м² в Північному регіоні в 2016 р., найменше – 413,57 грн./ м² в Центральному в 2014 р., тоді як середньорічний темп зростання по регіонах склав 135,39% з середнім значенням 947,89 грн./ м².

Безкатегорійні номери також вкладають свою частку до доходів від основної діяльності готелю чи аналогічного засобу розміщення. Так, максимальна середньорічна віддача 1 м² площі такого номеру зафіксована в 2016 р. в Північному регіоні в розмірі 1562,53 грн./ м², мінімальна – в 2014 р. в Центральному регіоні в розмірі 105,58 грн./ м².

За проведенням дослідженням можна зробити загальний висновок щодо розміру віддачі 1 м² площі номеру *i*-категорії. Виявлено, що максимального значення цей показник набуває в Північному регіоні за всіма категоріями номерів і має середнє значення 3632,75 грн./ м² за період 2014-2016 рр. Мінімальне середнє значення аналогічного показника відмічено в Центральному регіоні та становить 1841,78 грн./ м². Щодо інших регіонів: Східний – займає другу позицію за розміром – 2860,16 грн./ м², Західний – третя позиція з показником в 2424,34 грн./ м² й Південний регіон – на передостанній сходинці зі значенням 1877,8 грн./ м². Тобто можна стверджувати, що тенденція показника, що аналізується позитивна та піддається зростанню кожного року, але не пропорційно по всій країні. Враховуючи те, що завантаження готельних номерів є достатньо низьким в усіх регіонах, то таку динаміку показника віддачі 1 м² площі номеру *i*-категорії можна зв'язати з цінами на відповідні номери або з територіальним розподілом регіонів в межах країни.

Одним з об'єктивних методів оцінки є аналіз фінансових результатів діяльності будь-якого підприємства чи галузі в цілому, бо його результати можуть стати передумовою для проведення більш детальної діагностики з відповідними висновками. Аналіз динаміки об'ємних показників за 2014-2016 рр. (табл. 2.4) виявив зростання виручки на 140,39% в Східному регіоні, на 164,69% в Західному, на 163,36% в Південному, на 162,53% в Північному та на

137,74% в Центральному регіоні. Збільшення доходів готелів та аналогічних засобів розміщення зумовлено як зростанням цін, так і реструктуризацією номерного фонду. Паралельно з доходами відбувається і зростання собівартості послуг в регіонах: на 119,75%, 124,83%, 143,17%, 118,01%, 135,97% відповідно. Зростання витрат, або собівартості послуг готельного господарства зумовлено впливом багатьох факторів: інфляційні процеси, витрати на реконструкцію номерів, зростання заробітної плати персоналу тощо.

Середньорічна собівартість послуг готельного господарства за період 2014-2016 рр. серед регіонів України склала 1090,91 млн. грн. Середньорічна виручка – 1015, 12 млн. грн. на регіон. Порівнявши розмір доходів і витрат, можна стверджувати, що готельне господарство не є прибутковим в Україні (середньорічний прибуток складає -75,80 млн. грн. на регіон).

У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження прибутковості готельного господарства по регіонам в динаміці за 2014-2016 рр. (рис. 2.33-2.37). Так, з побудованих діаграм виходить наступне. В 2014 р. прибутковою діяльність готелів та аналогічних засобів розміщення була лише в Центральному регіоні. Решта регіонів несли збитки: східний регіон за рахунок Донецької та Харківської областей, Західний – Львівської області, Південний – Одеської області, в Північному регіоні жодна область не отримала прибуток від готельного господарства.

В 2015 р. ситуація змінилась на краще: прибутковим стали Західний та Центральний регіони. Східний регіон залишається збитковим за рахунок Харківської області, Південний – за рахунок Запорізької, Північний – Київської та Чернігівської областей. До кінця 2016 р. всі регіони України вносили свою частку прибутку від надання послуг в засобах розміщення до валового внутрішнього продукту, хоча Чернігівська область ще залишається збитковою в цьому напрямку.

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів готельного господарства в регіонах за період 2014-2016 рр.

Регіон	Всього доходи, млн. грн.			Всього витрати, млн. грн.			Прибуток/збиток, млн. грн.			Середній темп приросту за три роки, %	Прибуток/збиток на один готель, тис. рн.		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016		2014	2015	2016
Україна	3359,44	5112,14	6710,16	4334,24	6389,41	5640,06	-974,80	-1277,27	1070,10	-20,84	-395,41	-576,18	411,24
Східний	228,22	278,51	375,22	261,17	282,85	340,77	-32,96	-4,35	34,45	-294,43	-541,86	369,12	716,03
Донецька	103,32	90,24	110,76	127,32	86,67	86,67	-24,00	3,57	24,09	186,51	-493,10	59,72	498,65
Луганська	6,09	32,02	20,47	5,75	21,45	16,92	0,33	10,57	3,55	1437,46	25,54	459,69	154,35
Харківська	118,81	156,25	243,99	128,10	174,73	237,18	-9,29	-18,49	6,81	29,63	-74,30	-150,29	63,03
Західний	932,42	1522,99	1912,77	1158,52	1367,01	1608,35	-226,09	155,98	304,44	-2,82	-717,92	871,46	1872,89
Волинська	29,22	36,09	51,71	24,29	27,87	41,05	4,93	8,22	10,67	170,99	62,50	107,38	150,47
Закарпатська	113,06	142,03	190,72	97,56	118,67	155,26	15,51	23,35	35,46	177,01	47,33	101,58	152,41
Івано-Франківська	203,22	334,37	448,07	181,17	252,45	346,82	22,05	81,93	101,25	318,11	104,01	409,63	446,01
Львівська	449,98	842,38	991,61	733,21	824,67	879,08	-283,23	17,71	112,53	196,47	-1133,22	-127,55	387,43
Рівненська	38,00	41,96	52,11	34,55	37,36	40,88	3,45	4,60	11,23	234,32	68,57	99,35	248,47
Тернопільська	22,45	28,86	37,17	21,05	25,53	30,47	1,40	3,33	6,71	306,21	24,21	58,48	113,71
Хмельницька	42,17	57,13	92,07	38,45	46,76	65,56	3,72	10,37	26,51	415,68	44,27	148,17	373,40
Чернівецька	34,32	40,17	49,31	28,24	33,70	49,23	6,08	6,47	0,08	36,32	64,41	74,42	0,99
Південний	321,71	440,72	656,64	343,95	635,49	546,16	-22,23	-194,77	110,46	107,52	-27,12	-2555,75	641,17
Запорізька	77,35	80,43	117,15	67,46	327,57	103,64	9,89	-247,14	13,50	-789,28	62,36	-2890,01	101,33
Миколаївська	37,55	44,13	58,34	27,69	33,71	45,98	9,87	10,42	12,36	116,47	110,89	157,80	167,06
Одеська	187,21	298,86	444,56	231,63	258,99	368,92	-44,42	39,87	75,64	-23,44	-213,15	147,43	289,00
Херсонська	19,60	17,30	36,59	17,17	15,22	27,62	2,43	2,08	8,96	295,03	12,78	29,03	83,78
Північний	1631,50	2508,29	3300,28	2308,27	3763,02	2732,71	-676,79	-1254,72	567,57	18,77	-2329,06	-3705,35	1742,99
Житомирська	22,51	30,05	44,37	33,24	24,40	36,27	-10,74	5,66	8,10	5,00	-181,97	97,55	115,70
Київська	1559,02	2432,46	3174,84	2209,66	3689,29	2620,26	-650,65	-1256,83	554,58	21,27	-1787,89	-3750,72	1499,09
Сумська	21,63	16,17	28,33	29,43	11,18	20,89	-7,80	4,99	7,44	-3,42	-190,20	146,68	200,98
Чернігівська	28,34	29,61	52,74	35,94	38,15	55,29	-7,60	-8,54	-2,55	58,59	-169,00	-198,86	-72,78
Центральний	290,59	361,63	465,25	262,32	341,03	412,04	28,27	20,60	53,19	173,07	280,68	271,24	719,84
Вінницька	30,75	32,03	39,05	25,70	31,71	33,53	5,05	0,32	5,52	613,55	69,17	4,21	91,94
Дніпропетровська	149,87	188,87	228,77	133,84	179,98	211,83	16,03	8,89	16,93	117,17	109,71	63,92	122,71
Кіровоградська	18,24	21,73	27,33	14,85	16,26	22,21	3,38	5,47	5,12	135,64	60,88	133,50	170,83
Полтавська	56,46	77,37	112,79	53,82	74,93	91,36	2,64	2,44	21,43	594,15	24,95	23,23	281,93
Черкаська	35,27	41,63	57,31	34,11	38,15	53,11	1,17	3,48	4,19	258,65	15,97	46,38	52,43

млн. грн.

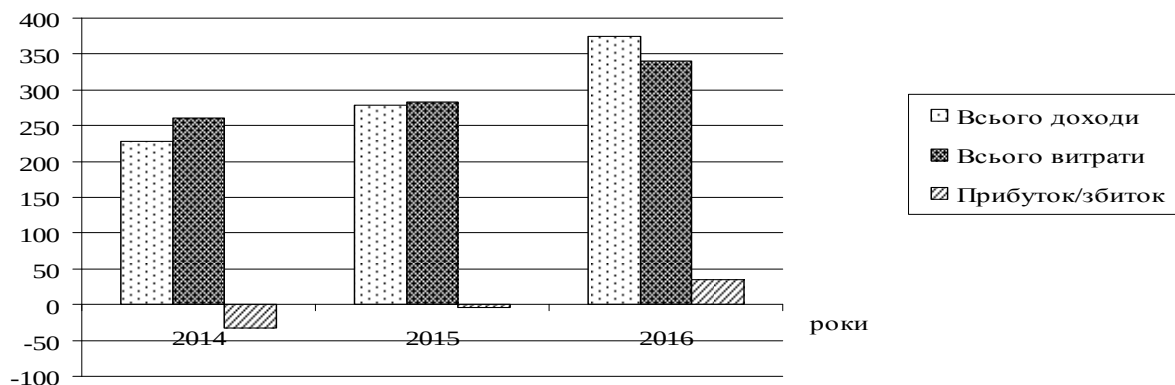


Рис. 2.33. Фінансові результати діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення в Східному регіоні за 2014-2016 рр.

млн. грн.

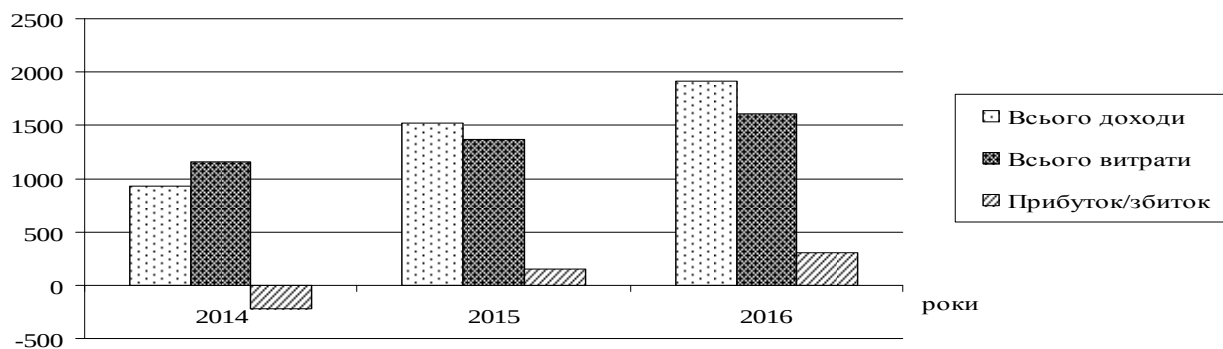


Рис. 2.34. Фінансові результати діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення в Західному регіоні за 2014-2016 рр.

млн. грн.

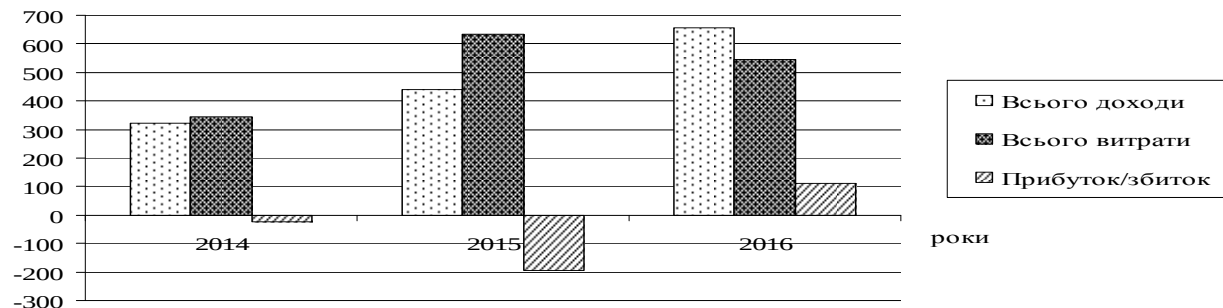


Рис. 2.35. Фінансові результати діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення в Південному регіоні за 2014-2016 рр.

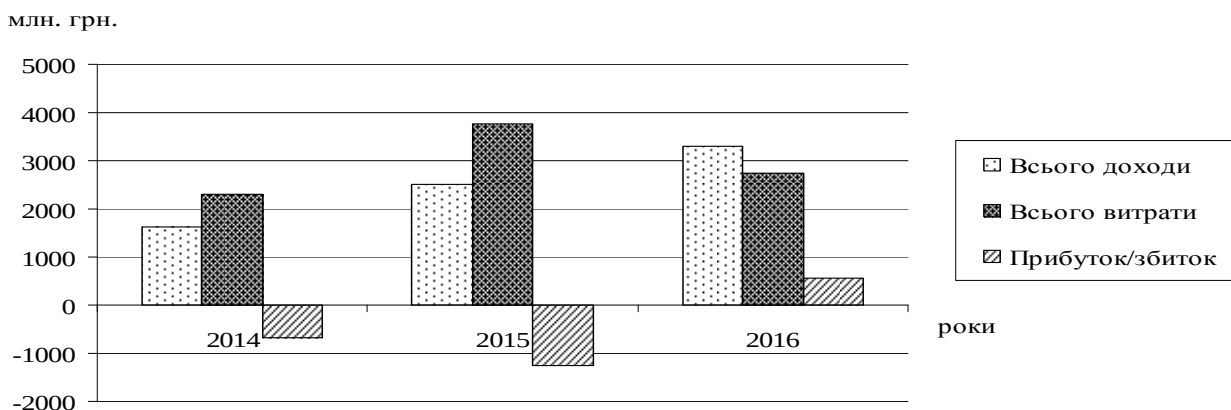


Рис. 2.36. Фінансові результати діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення в Північному регіоні за 2014-2016 рр.

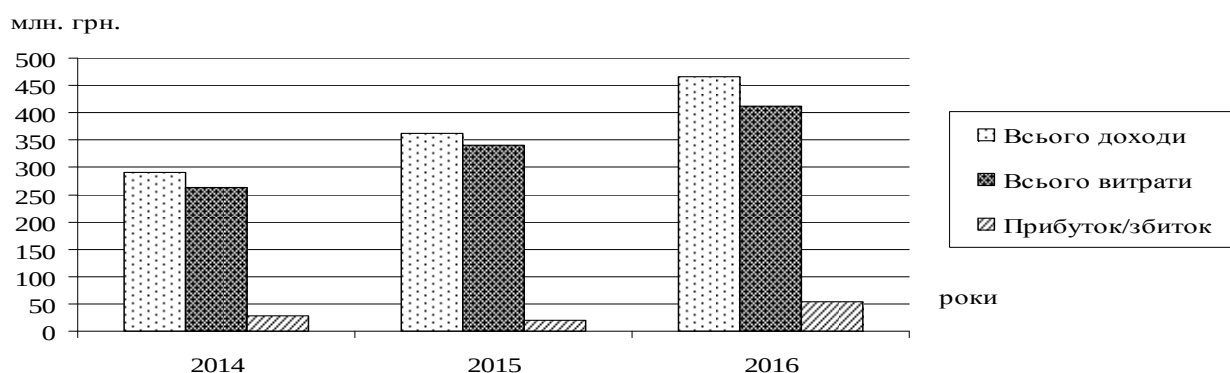


Рис. 2.37. Фінансові результати діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення в Центральному регіоні за 2014-2016 рр.

Стратегічний менеджмент не вирішує зазначених проблем, цим має займатись оперативне управління. Проте стратегічний менеджмент має враховувати зазначені відхилення, оскільки вони обмежують коло стратегічних альтернатив, і водночас сформуванню стратегію, яка б враховувала можливість усунення зазначених перешкод в майбутньому [48, 59, с. 10, 77, 95, 133]. У такому разі метою стратегічного управління готельним господарством регіону має стати досягнення оптимального стану, спланованого на короткостроковий період за рахунок:

- створення регіональних центрів підтримки ефективної діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення;
- проведення реструктуризації готелів згідно європейських вимог та уподобань туристів-споживачів;
- ефективне ведення технологічних процесів обслуговування гостей і оптимальна організація робочих місць;
- розробка виробничої програми (прогнозування) та обґрунтування асортименту додаткових послуг, що пропонуються;
- зменшення чисельності обслуговуючого персоналу готелів та аналогічних засобів розміщення (особливо в великих) без зниження якості обслуговування;
- оптимізації балансу доходів і витрат за рахунок застосування інструментів організації управління готелів та аналогічних засобів розміщення;
- впровадження програм заохочення постійних клієнтів та формування клієнтської бази;
- застосування тактики гнучких цін залежно від попиту (особливо для готелів та аналогічних засобів розміщення, що мають сезонний характер);
- управління якістю послуг (особливо в малих засобах розміщення);
- стати більш активними в сфері інноваційних технологій.

Отже, виходячи з вищевикладеного та [24, 57, 72, 76, 94-96, 122, 157-158, 164, 166, 180, 192] можна уточнити та модифікувати методику формування стратегічного управління готельним господарством регіону (рис. 2.38).

Враховуючи наявність багаточисельних факторів внутрішнього та зовнішнього впливу на діяльність підприємств готельного господарства регіону, важко підібрати найкращу методику аналізу показників їхньої ефективності для розробки чи корегування стратегії управління, керуючись принципами об'єктивності, динамічності, безперервності, конструктивності, ітеративності, комплексності, директивності й адресності, системності, оптимальності, інноваційності, науковості, надійності, комбінування та концентрації. Самим ефективним в конкретній ситуації є та методика, що найбільш точніше

відповідає ситуації, що склалася на ринку готельного господарства України, максимально адаптована до неї. Досягти це можливо за рахунок постійного безперервного відстеження та аналізу ринку послуг готельного господарства.

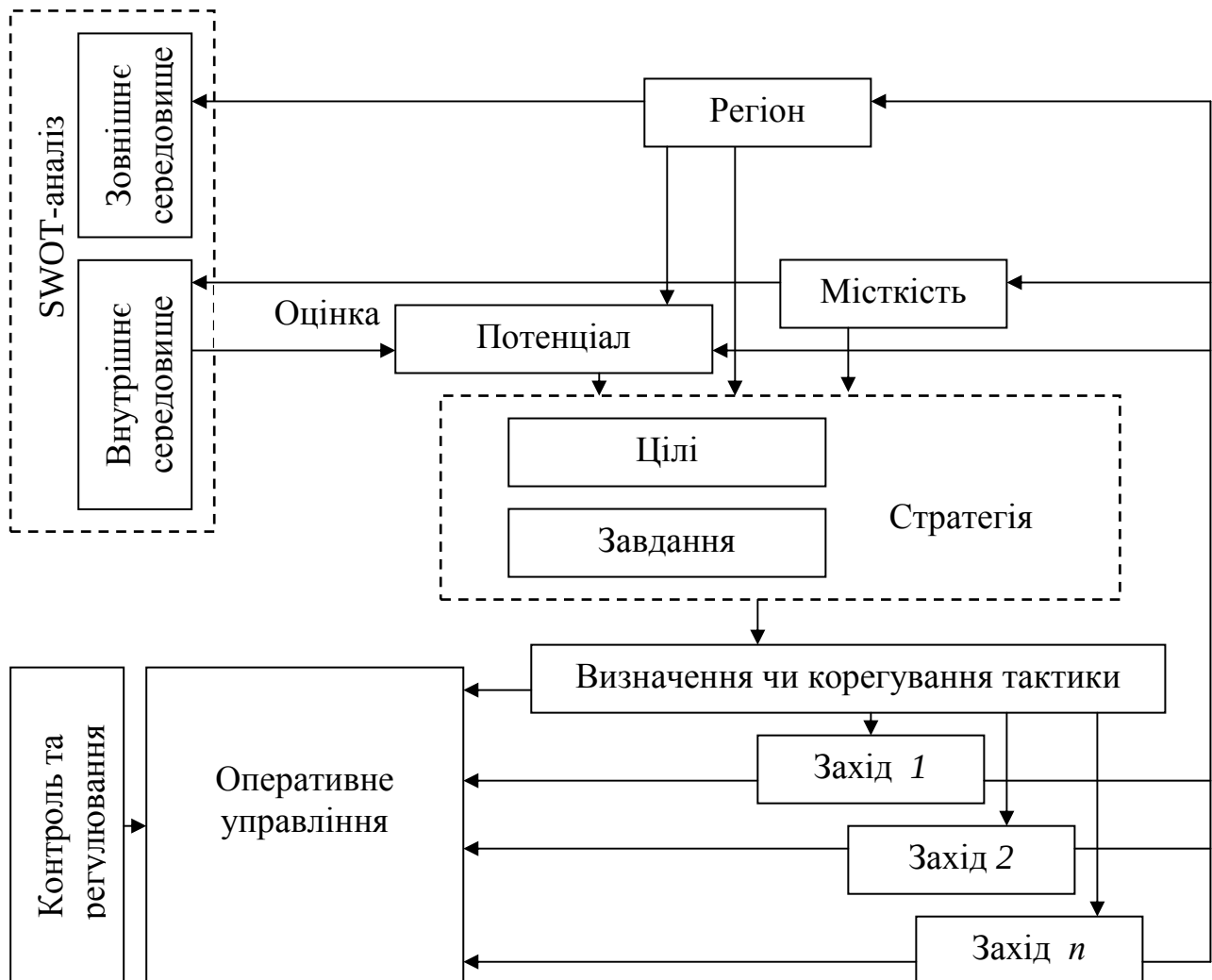


Рис. 2.38. Модель управління готельним господарством регіону

2.3. Підходи до організації управління готелів та аналогічних засобів розміщення регіону

На сучасному етапі розвитку готельного господарства, як свідчать дослідження, стратегічне планування сприймається як умова ефективного управління готелями та аналогічними засобами розміщення, а розробка чи корегування стратегії їхнього розвитку базується на принципах побудови прогнозів розвитку підприємства.

Отримані фінансові результати діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення по регіонах дають змогу оцінити рентабельність діяльності відносно до собівартості послуг та отриманих доходів від них.

Рентабельність є основним показником ефективності роботи підприємства, бо відповідає за те, скільки коштів принесли вклади за визначений період, хоча і залежить від конкуренції.

Для сфери готельного бізнесу в регіонах України доцільним є розрахунок рентабельності витрат або собівартості і доходів або продаж та їхнє дослідження в динаміці. Рентабельність продаж свідчить про частку прибутку від отриманої гривні від надання послуг, рентабельність витрат говорить про частку собівартості в процесі продаж послуг. Так, виходить, чим більше рентабельність, тим краще для підприємства. На рис. 2.38-2.42 можна побачити рентабельність продаж і витрат від надання послуг готелями та аналогічними засобами розміщення в регіонах України за період 2014-2016 рр.

Динаміка показника рентабельності в усіх регіонах України, крім центрального, не є позитивною для підприємств готельного господарства, бо в деяких регіонах, вона навіть має негативне значення, що говорить про неефективність використання фінансових засобів. Для сфери послуг нормальною є рентабельність в межах 12-20% [52].

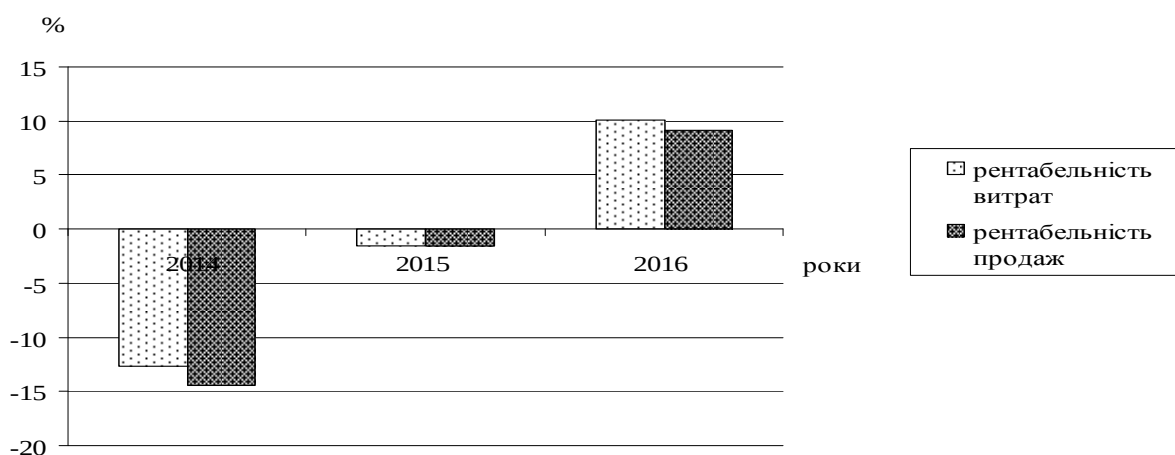


Рис. 2.38. Динаміка рентабельності продаж і витрат готелів та аналогічних засобів розміщення в Східному регіоні

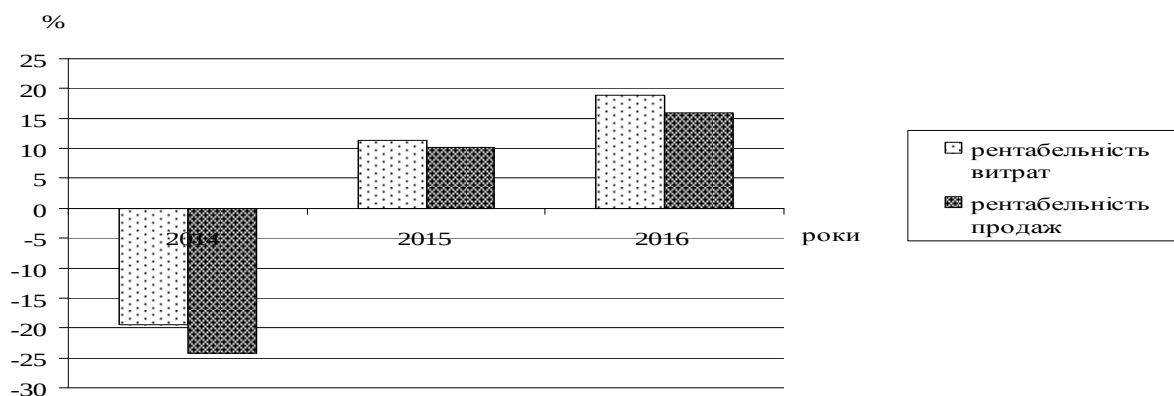


Рис. 2.39. Динаміка рентабельності продаж і витрат готелів та аналогічних засобів розміщення в Західному регіоні

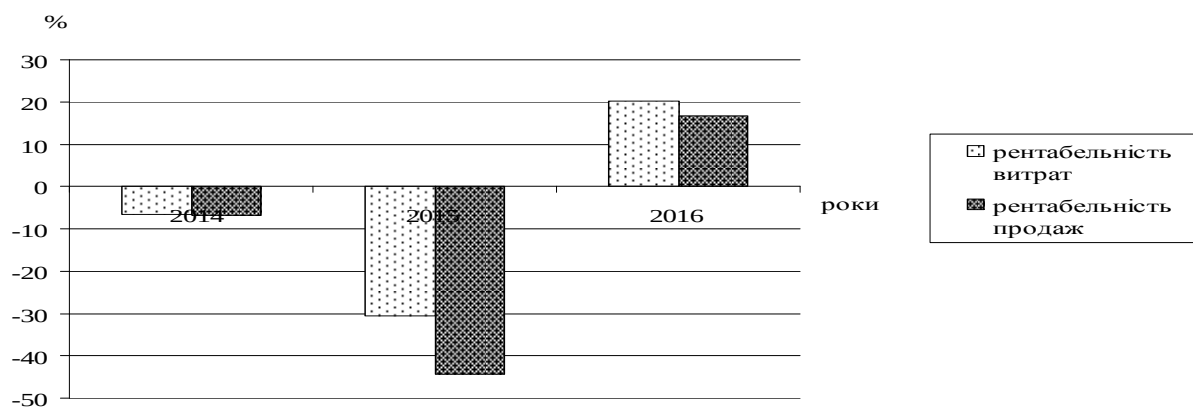


Рис. 2.40. Динаміка рентабельності продаж і витрат готелів та аналогічних засобів розміщення в Південному регіоні

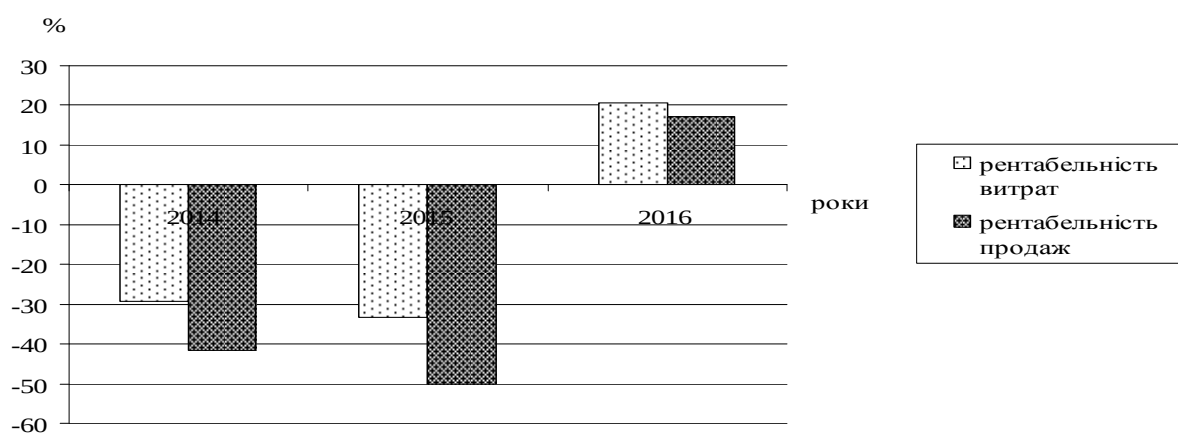


Рис. 2.41. Динаміка рентабельності продаж і витрат готелів та аналогічних засобів розміщення в Північному регіоні

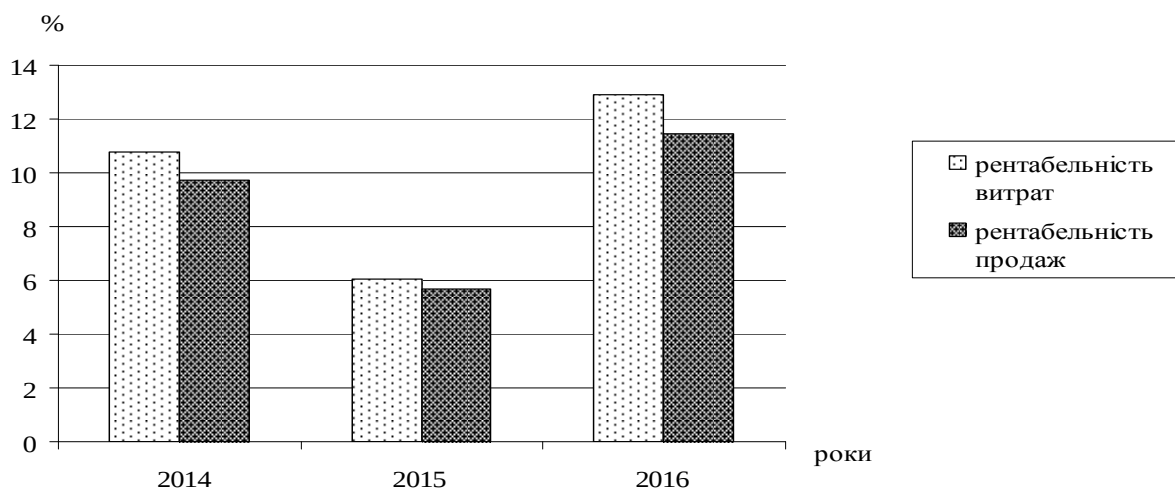


Рис. 2.42. Динаміка рентабельності продаж і витрат готелів та аналогічних засобів розміщення в Центральному регіоні

Розглянемо більш детально по регіонам. В Східному регіоні в 2014 р. рентабельність витрат була негативною зі значенням 12,62%. До кінця 2015 р. цей показник підвищився до -1,54%, а в 2016 р. становив 10,11%. Така динаміка відповідає й рентабельності продаж. Така тенденція свідчить про застій послуг (недовикористовування номерного фонду), що підтверджує коефіцієнт використання місткості Східного регіону та завищені ціни на готельні номери.

Західний регіон за 2014 р. отримав також негативне значення рентабельності витрат і продаж достатньо на високому рівні (-19,52% і -24,25%), що свідчить про необхідність переробки стратегії управління, що діє. Так, в регіоні, шляхом проведення відповідних заходів, в 2015 р. показник рентабельності витрат виріс до -11,41%, а продаж до 10,24%. В 2016 р. обидва показники знаходились в допустимих межах (18,93% і 15,92%). Тобто, дослідження конкурентних цін, навіть з невеликим попитом на номери дали позитивний результат щодо ефективності діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення в цьому регіоні.

В Південному регіоні динаміка рентабельності витрат і продаж має позитивну тенденцію, хоча в 2014-2015 рр. мала негативне значення. До кінця

2016 р. ці показники вкладались в норму: 20,22% і 16,82%. На значення показників впливає стабільний попит на номерний фонд, хоча превалює фактор сезонності, та нижча вартість порівняно з конкурентною.

Північний регіон з подібною динамікою, навпаки, має стабільний попит при найвищій вартості послуг серед регіонів України.

Щодо Центрального регіону, то він єдиний за період 2014-2016 рр. мав позитивне значення показників рентабельності витрат і продаж, хоча в 2015 р. показники знизились з 10,78% до 6,04% та з 9,73% до 5,77% відповідно. В 2016 р. ситуація стабілізувалась: рентабельність витрат становила 12,91%, продаж 11,43%. Порівняно з іншими регіонами, Центральний регіон має найнижчу вартість на номери всіх категорій при найнижчому завантаженні.

Враховуючи отримані результати дослідження можна припустити, що організаційне забезпечення управління готельним господарством не зовсім ефективне, як на регіональному рівні (або окремого закладу) так і на рівні держави в цілому. За отриманими значеннями показників діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення в регіонах, можна стверджувати, що ефективна стратегія управління в одному регіоні, може бути не ефективною в іншому. Так, запровадження інструментів управління доходами у якості оренди номерів на період відпусток за укладеними договорами та адаптивного номерного фонду буде більш результативним в південному та західному регіонах України, хоча це не говорить про те, що такі інструменти не слід використовувати в інших регіонах.

Гнучкість та адаптивність організації до зовнішнього середовища передбачають наявність достатнього трудового потенціалу організації, тим паче, що динаміка зовнішнього середовища зі зростаючим рівнем конкуренції потребує уваги до питань дослідження ринку, потреб клієнтів, що приводить до створення нових служб в готелях та аналогічних засобах розміщення та, як слідство, збільшення працівників, а отже і витрат. Про суттєве збільшення витрат свідчить вище проведений аналіз. Тобто, застосування аутсорсинга в готельному господарстві може бути вкрай широким, не залежно від місткості

засобу розміщення, хоча матиме різні передумови.

Наприклад, для невеликих готелів та аналогічних засобів розміщення можлива передача на аутсорсинг окремих напрямів діяльності у зв'язку з тим, що їхній розвиток власними силами може зажадати серйозні вкладення, не сумірні з одержуваним ефектом. Якнайкращим прикладом може бути використання сторонньої організації для забезпечення харчування туристів із наданням площі тільки для доготовування або розігрівання кулінарних продуктів на території готелю. При цьому всі підготовчі операції пов'язані із закупівлею продуктів, їхньою попередньою обробкою і доставкою, будуть передані на сторонню організацію, що може забезпечити більшу різноманітність в запропонованому асортименті, що у свою чергу позитивно позначиться на іміджі готелю безпосередньо з початку його функціонування. Також в місцях харчування туристів це може забезпечити швидкий початок реалізації продуктів і товарів, продаж яких торговими організаціями вимагає наявності ліцензій, наприклад алкогольної продукції. Одночасно не слід забувати, що ресторанний бізнес в рамках готельного є одним з основних напрямів діяльності, якість обслуговування якого може серйозно впливати на імідж готелю та аналогічного засобу розміщення та, як наслідок, на його доходи. Тому в даному випадку аутсорсинг рекомендовано використовувати тільки на початкових етапах діяльності або у якості тимчасової міри для забезпечення безперервності обслуговування туристів.

На аутсорсинг спеціалізованим організаціям може бути віддано обслуговування території готелю, не тільки прибирання, а й підтримка і розвитку садово-паркового господарства.

У великих готелях та аналогічних засобах розміщення та готельних мережах аутсорсинг може застосовуватися для спрощення організаційної структури підприємств, створення можливості окремим напрямам діяльності розвиватися незалежно від основної організації і, за наявності вільних ресурсів, надавати аналогічні послуги готельного господарства іншим засобам розміщення, створюючи тим самим можливість для додаткового доходу.

Загальним напрямом для передачі на аутсорсинг для будь-яких об'єктів готельного господарства є здійснення охорони об'єктів. Спеціалізовані організації, що мають відповідні ліцензії, устаткування і навчений персонал, можуть запропонувати більш широкий спектр послуг за менший час, ніж це буде потрібно на реалізацію власними силами.

Допоміжними напрямками, які можуть бути передані на аутсорсинг частково, є функції туроператора, які бере на себе готель або аналогічний засіб розміщення, забезпечуючи формування певних туристських продуктів для їхньої реалізації безпосередньо в місці мешкання туристів. До таких напрямів можна віднести екскурсійні і транспортні послуги, організація різних заходів і розваг.

Також на зовнішнє управління готелі та аналогічні засоби розміщення можуть віддавати бронювання та реалізацію місць (що фактично вони і є вимушений робити) наближаючи місце реалізації туристського продукту від об'єкту до безпосереднього споживача.

Впровадження заходів щодо управління витратами і доходами в готельне господарство регіону з метою отримання більшого прибутку від основної діяльності та підвищення коефіцієнту використання місткості впливатиме на зменшення собівартості послуг готельного господарства та підвищення доходів від продажу номерів.

Так, зниження витрат по статті оплати праці за рахунок аутсорсинга; підвищення доходів від основної діяльності, від реалізації путівок, доход від надання додаткових послуг за рахунок використання адаптивного номерного фонду та надання тимчасового житла в оренду.

Зміна собівартості може бути виражена функцією:

$$CB = f(A), \quad (2.4)$$

де A – застосування аутсорсингу.

Зміна доходів може бути виражена функцією:

$$CD = f(A_{\text{д.н.ф.}} + \text{Ор.н.ф.}), \quad (2.5)$$

де *Ад.н.ф.* – застосування адаптивного номерного фонду;

Ор.н.ф. – надання номерного фонду в оренду.

З метою необхідності впровадження методів оптимізації витрат і доходів, що пропонуються, керівництву готелю та аналогічного засобу розміщення слід оцінити перспективи його розвитку шляхом розробки математичної моделі за показником прибутковості в регіонах [19, 64, 70, 73-76, 85-88, 101, 118, 134-135, 161]. Як відомо показник прибутковості пов'язаний з рівнем витрат і доходів засобу розміщення. Враховуючи це, за допомогою кривої та функції апроксимації, можна спостерігати наочні зміни з плином часу, тобто шляхом апроксимації можна зробити прогноз щодо поведінки показників, які досліджуються, у майбутньому та можливість вибору оптимального розвитку готельного господарства в регіонах України.

Серед типів кривих апроксимації (ліній тренду), що використовуються для прогнозування даних в економічній літературі, слід обрати такий тип лінії, коефіцієнт детермінації (R^2) якої коливається в межах $1 \leq R^2 \geq 0,87$, тобто чим ближче до одиниці, тим точніше обрана функція апроксимації.

В цілому моделювання є невід'ємною складовою частиною загального процесу наукового пізнання. До перших етапів пізнання нового об'єкту відноситься побудова наближеної і спрощеної його моделі [118]. Так, за допомогою прикладного пакету «Microsoft Excel» були підібрані та побудовані відповідні криві та функції апроксимації за показниками доходів, витрат, прибутку/збитку готелів та аналогічних засобів розміщення в регіонах України (рис. 2.43-2.47).

Так, фінансово-економічні показники Східного регіону (рис. 2.43) протягом періоду 2014-2016 рр. мають тенденцію зростання. Для них були підібрані криві апроксимації лінійного типу, які на 93,54%, 96,78%, 99,24% пояснюють мінливість витрат, доходів, прибутку відповідно, тобто прогнозується подальше прямо пропорційне зростання цих показників.

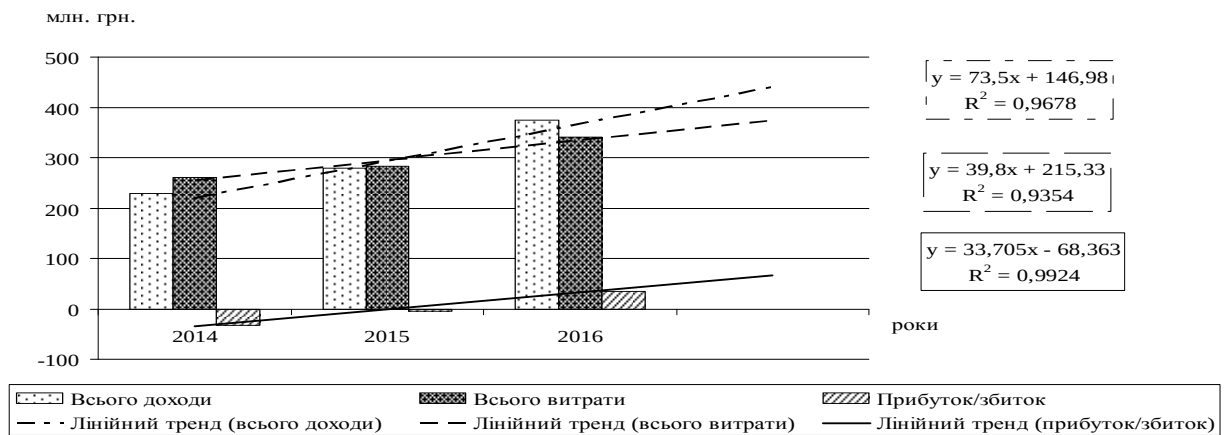


Рис. 2.43. Графічне представлення прогнозу по моделях розвитку ринку
готельного господарства Східного регіону

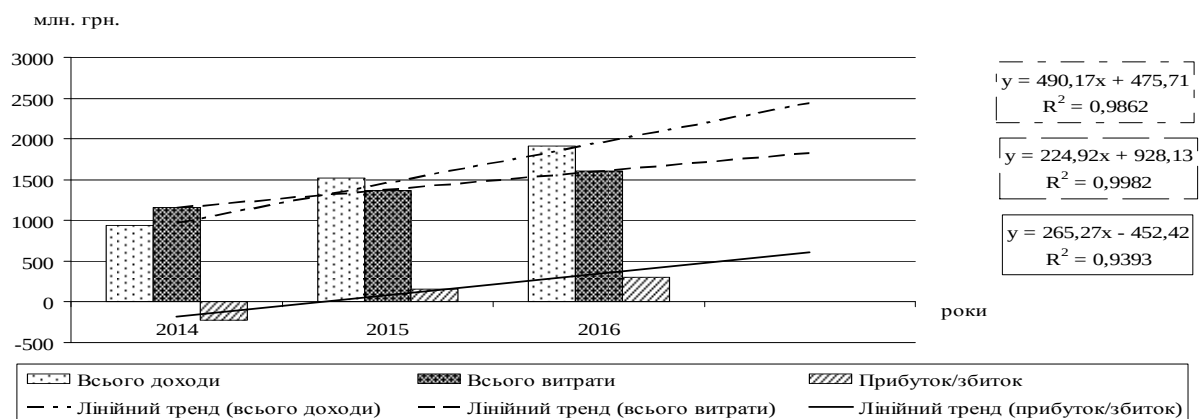


Рис. 2.44. Графічне представлення прогнозу по моделях розвитку ринку
готельного господарства Західного регіону

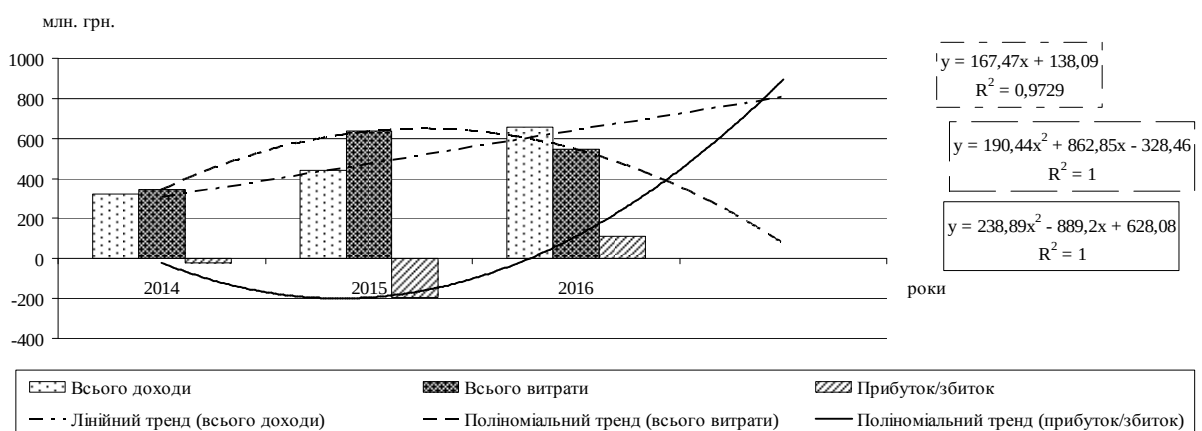


Рис. 2.45. Графічне представлення прогнозу по моделях розвитку ринку
готельного господарства Південного регіону

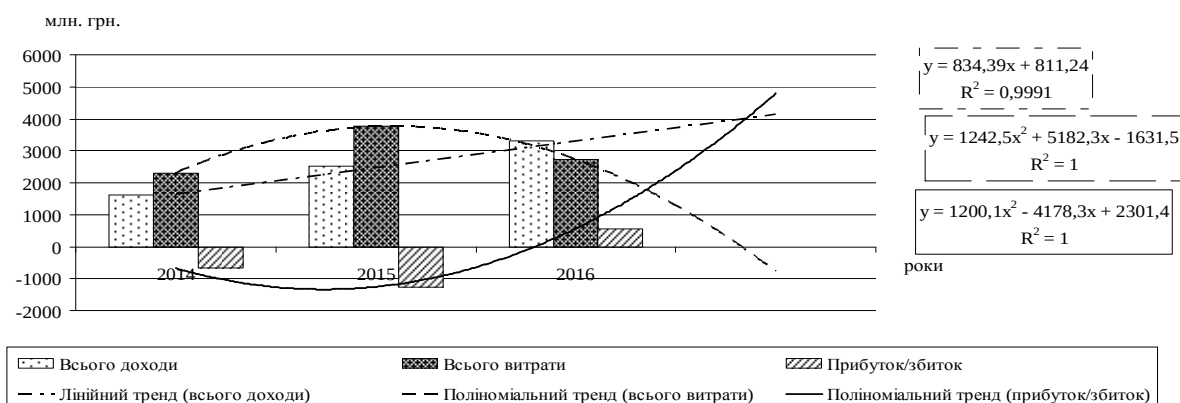


Рис. 2.46. Графічне представлення прогнозу по моделях розвитку ринку готельного господарства Північного регіону

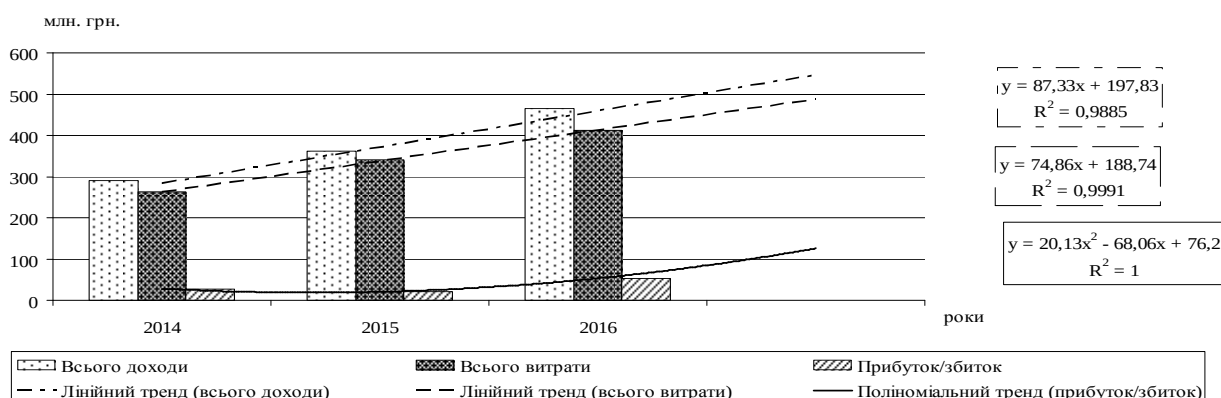


Рис. 2.47. Графічне представлення прогнозу по моделях розвитку ринку готельного господарства Центрального регіону

В Західному регіоні України простежується подібна тенденція (рис. 2.44). Так лінійні тренди на 99,82%, 98,62%, 93,93% достовірні.

На рис. 2.45 для Південного регіону побудовані поліноміальні типи кривої апроксимації для витрат і прибутку та лінійний тип для доходів готелів та аналогічних засобів розміщення які майже на 100% пояснюють мінливість показника. За прогнозним значеннями можна відмітити суттєве зростання прибутку у зв'язку зі зниженням витрат і збільшенням доходів.

По Північному регіону (рис. 2.46) спостерігається подібна ситуація порівняно з Південним регіоном.

Показники рівня витрат, доходів, прибутку/збитку від діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення в Центральному регіоні дали змогу підібрати

лінійні тренди для витрат та доходів, які на 99,91% та 98,85% пояснюють мінливість показників, та поліноміальний тренд для прибутку, що має 100% достовірність зростання цього показника в майбутньому періоді.

Таким чином, можна сформувати матрицю моделей в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Матриця економіко-математичних моделей прогнозних значень фінансових результатів діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення в регіонах України, млн. грн.

Регіон	Східний	Західний	Південний	Північний	Центральний
<i>Рівень витрат</i>					
Модель	$y=39,8x+215,33$	$y=224,92x+928,13$	$y=190,44x^2+862,85x-328,46$	$y=1242,5x^2+5182,3x-1631,5$	$y=74,86x+188,74$
Коефіцієнт детермінації	0,9354	0,9982	1	1	0,9991
Коефіцієнт кореляції	0,9671	0,9991	1	1	0,9995
<i>Рівень доходів</i>					
Модель	$y=73,5x+146,98$	$y=490,17x+475,71$	$y=167,47x+138,09$	$y=834,39x+811,24$	$y=87,33x+197,83$
Коефіцієнт детермінації	0,9678	0,9862	0,9729	0,9991	0,9885
Коефіцієнт кореляції	0,9838	0,9931	0,9864	0,9995	0,9942
<i>Рівень прибутку</i>					
Модель	$y=33,71x-68,363$	$y=265,27x-452,12$	$y=238,89x^2-889,2x+628,08$	$y=1200,1x^2-4178,3x+2301,4$	$y=20,13x^2-68,06+76,2$
Коефіцієнт детермінації	0,9924	0,9393	1	1	1
Коефіцієнт кореляції	0,9962	0,9692	1	1	1

Для кожного параметру було визначено коефіцієнти кореляції та детермінації, які характеризують напрямок та рівень достовірності побудованих моделей розвитку, де рівень витрат, доходів і прибутку (y) залежить від плину часу (x) та піддається впливу факторам розвитку готельного господарства в регіонах України.

У перспективі зміни фінансово-економічних показників діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення будуть залежати від моделей, що побудовані, за якими прибуток піддається подальшому зростанню, хоча важко спрогнозувати темпи зростання витрат і доходів, які першочергово впливатимуть на його рівень.

У результаті аналізу стратегій розвитку та організації діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення регіону можна зробити такі висновки:

1. Обґрунтовані методичні підходи оцінки діяльності готельної нерухомості регіону, що на відміну від інших, оснований не тільки на фінансових, а й не фінансових показниках. Уточнено показники оцінки ефективності діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення, що на відміну від існуючих враховують віддачу 1 м^2 площі готельного номеру i -категорії на регіональному рівні.

2. Проведено диференційований аналіз структури номерного фонду готелів та аналогічних засобів розміщення в Східному, Західному, Південному, Північному та Центральному регіонах України, який свідчить про недовикористовування номерного фонду та непропорційний розподіл доходів між номерами різних категорій. Тенденція показника віддачі 1 м^2 площі готельного номеру i -категорії позитивна та піддається зростанню кожного року, але не прямо пропорційно по всій території країни.

3. Виявлено, що існуючі стратегії управління готельним господарством не достатньо ефективні, бо базуються на таких принципах, як: орієнтація на клієнтів з різним рівнем платежеспроможності; підвищення цін на номери прямо пропорційно їхньої собівартості без належного врахування цін конкурентів; нерівномірний розподіл тарифів протягом року через сезонність послуг, що надаються. У зв'язку з цим уточнено алгоритм розробки та впровадження стратегії розвитку готельного господарства регіону.

4. Проведено математичне моделювання фінансово-економічних результатів діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення та запропоновані матриці моделей розвитку готельного господарства в регіонах України.

Наукові результати, що отримані автором у ході написання розділу, пройшли апробацію та доповідалися й були схвалені на науково-практичних конференціях, а також надруковані у наукових фахових виданнях [29, 145, 147, 149, 154].

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ РЕГІОНУ

3.1. Формування методики підбору та обліку персоналу по основним службам готелів та аналогічних засобів розміщення

Готельне господарство має велику перспективу в Україні, бо тенденції його розвитку направлені на розширення спектру послуг, що за економічним змістом носять комплексний характер. Їхній перелік залежить в першу чергу від типу засобу розміщення, його категорії, а також від стратегії подальшого розвитку. Експертами ВТО [109, 112, 114, 169] розроблена стандартна класифікація засобів розміщення туристів (рис. 3.1).

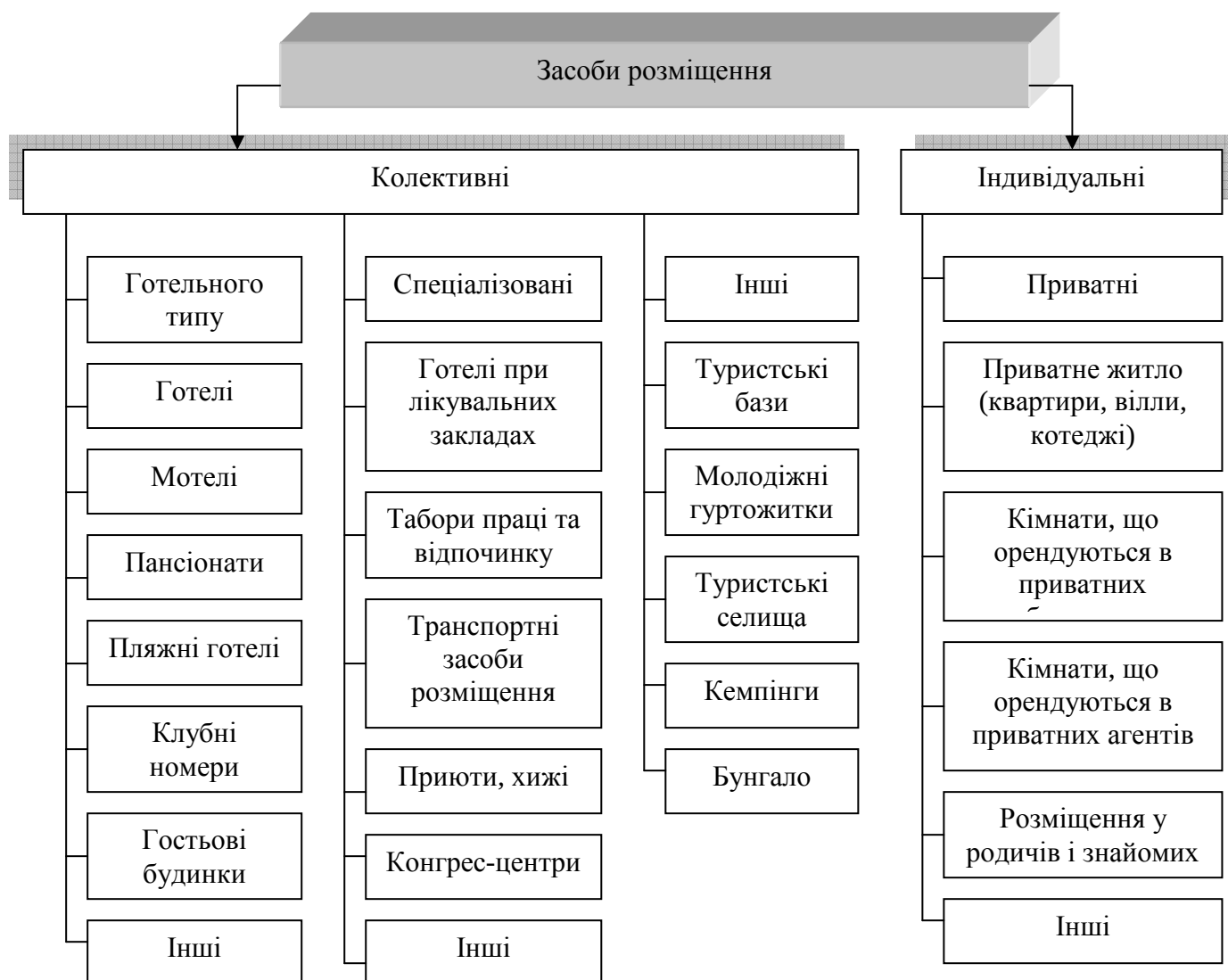


Рис. 3.1. Класифікація засобів розміщення туристів по ВТО

Як видно з представленої схеми, засоби розміщення туристів можуть бути укрain різноманітними, пропонуючи споживачу різні рівні обслуговування і надання послуг.

Реалізація стратегії розвитку засобу розміщення регіону визначається її організаційною структурою. Особливу роль при цьому грають номерний фонд, функціональне призначення готелю, контингент гостей, територіальне розміщення готелю та аналогічного засобу розміщення щодо об'єктів рекреаційної, соціальної і транспортної інфраструктури і ін.

З погляду організаційного забезпечення управління готельним господарством готель є складним об'єктом управління, оскільки більшість функціональних підрозділів, не залежно від масштабів бізнесу, є обов'язковими. Це слід враховувати при проектуванні організаційної структури управління підприємством, що залежить від низки характеристик (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристики готельного господарства, що впливають на формування організаційної структури управління

Характеристики засобів розміщення	Зміст характеристики	Вплив фактору
1	2	3
Категорія	ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення», ДСТУ 4269:2004 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» [36-37]	Класифікація готелів та аналогічних засобів розміщення припускає наявність певного комплексу послуг готельного господарства і відповідні їм ланки управління
Асортимент послуг	Наявність основних і додаткових послуг	До основних послуг відносять: послуги розміщення, до додаткових - послуги харчування, торгові послуги, оренда автомобілів, сауна, перукарська тощо. Чим більше диференційовані послуги, тим складніше оргструктура управління

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Обсяг номерного фонду	Малий, середній, крупний готель	Малі готелі мають менший набір послуг, ряд функцій поєднується співробітниками, в крупних готелях можуть бути функціональні департаменти
Спеціалізація	Курортний, ділового призначення, SPA-готель тощо	Визначається позиціонуванням підприємства на ринку послуг готельного господарства, а також орієнтацією на певні види туризму - діловий туризм, екскурсійний, лікувальний і т.п. Залежно від цього проектується оргструктура управління
Форма організації бізнесу	Незалежний готель, готельна мережа, відомчий готель	В готельних мережах створюється головний офіс, що розробляє стратегію розвитку, координує роботу господарюючих суб'єктів мережі, здійснює стратегічне планування діяльності, контроль якості послуг і т.п. Очевидно, що оргструктура в даному випадку буде складнішою, ніж, наприклад, структура управління відомчим готелем
Ступінь централізації управління	Ступінь делегування прав і повноважень керівництва нижчестоящим рівням управління	В централізованих готелях керівництво залишає за собою велику частину повноважень, в децентралізованих – повноваження розподілені по нижчестоящих рівнях управління. Повноваження відображаються в посадових інструкціях і «Положеннях про служби»

Загальні характеристики функціонуючих підприємств готельного господарства, не дивлячись на наявність можливостей їх зміни, носять достатньо консервативний характер. На певній стадії життєвого циклу засобу розміщення їх можна вважати незмінними. Трансформація організаційної структури управління часто пов'язана з переходом на наступну стадію життєвого циклу. Залежність системи управління готелем та аналогічним засобом розміщення від стадії її життєвого циклу обумовлюється динамікою стратегічних цілей, що

залежать від етапу циклу, а також від особливостей управління в ці періоди (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Формування мети і системи управління залежно від стадій
життєвого циклу засобу розміщення

Стадії життєвого циклу	Основні цілі та особливості управління	Особливості системи управління
1	2	3
Зародження	Мета: заявити про себе на ринку готельних послуг регіону. Особливості: відсутність досвіду і знань, відсутність клієнтської бази; відсутність економічних зв'язків	Відсутня структурована система управління, абсолютне лідерство керівника
Досягнення беззбитковості	Мета: досягнення беззбитковості. Особливості: відсутність достатніх знань і досвіду в управлінні; спонтанні реакції на невідкладні справи і проекти	Зародження структури системи управління, відсутність чіткої ієрархії, істотна роль особистих відносин в управлінні
Зростання та становлення	Мета: максимізація продаж, досягнення стабільного положення на ринку послуг готельного господарства. Особливості: накопичення знань, формування клієнтської бази і портфеля договорів; розвиток маркетингу	Побудова структури системи управління, часткове делегування повноважень, розділення сфери відповідальності, зростання чисельності персоналу, підвищення продуктивності праці, виникає пріоритет структури над функціями
Зрілість	Мета: збереження статусу на ринку послуг готельного господарства. Особливості: розвиток внутрішнього і зовнішнього маркетингу, розробка власних стандартів обслуговування	Професійний підхід до мотивації і контролю, небезпека «штампованого професіоналізму»
Зниження продаж	Мета: збереження стабільного положення на ринку готельного господарства	Бюрократизація управління, зниження ефективності мотивацій

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Реструктуризація діяльності	Мета: диверсифікація послуг готелю та аналогічного засобу розміщення, підвищення ефективності. Особливості: розвиток професійного менеджменту	Посилення спеціалізації праці, перерозподіл управляючих функцій, реструктуризація системи мотивації і структури управління

На етапі зародження основна мета готелю та аналогічного засобу розміщення – формування клієнтської бази. Її відсутність, характерна для цього періоду, має наслідки в нестабільності завантаження номерного фонду та рівня рентабельності. Слабко розвинутий механізм аналізу «навколишнього середовища».

В малих і середніх готелях управлінські функції жорстко централізовані, а питання координації зосереджені на рівні керівника, організаційна структура управління знаходиться на стадії формування, що значним чином знижує ефективність управління. Тому керівник засобу розміщення зацікавлений в скороченні тривалості стадії зародження.

Процес переходу готелю та аналогічного засобу розміщення на стадію «досягнення беззбитковості» характеризується активним вивченням ринкової кон'юнктури. Визначається цільовий ринковий сегмент, укладаються договори з корпоративними клієнтами, активізується рекламна діяльність для некорпоративних клієнтів, розробляється система тарифних планів, знижок і бонусів. Структура управління не має вираженої конфігурації, ієрархія не побудована, відсутня чіткість в делегуванні повноважень. Домінуючу роль в управлінні відіграють між особові відносини. Мета управління на даній стадії життєвого циклу полягає у стабілізуванні показників завантаження номерного фонду, забезпечення умов для їхнього збільшення.

Основною метою стадії «зростання і становлення» є розширення ринку і максимізація продаж, досягнення стабільного положення за рахунок конкурентних переваг пропонованої послуги і формування контингенту постійних клієнтів. Особлива увага надається маркетинговим дослідженням і

просуванню послуг. Зростання кількості постійних клієнтів, кількості корпоративних договорів, розширення обсягу послуг, збільшення вимог до професіоналізму і компетенції персоналу вимагають формування «центрів відповідальності» в управляючій підсистемі з відповідним делегуванням повноважень. На даній стадії доцільно вносити корективи в посадові інструкції працівників.

На стадії «зрілості» перед керівництвом готелю та аналогічного засобу розміщення стає задача збереження стабільного положення на ринку, підтримки конкурентних переваг шляхом систематичної уваги до якості послуг готельного господарства і розробки та впровадження власних стандартів обслуговування. Перехід до стадії «зниження продаж» обумовлено впливом чинників зовнішнього середовища, у тому числі здатністю конкурентів копіювати інформаційні технології надання послуг готельного господарства, характеристики якості, а також зміною уподобань споживачів цих послуг. Продовження стадії «зрілості» вимагає істотних витрат на підтримку якості послуги в належному стані, збереження лояльності постійних клієнтів. Тоді перед керівництвом стає задача щодо скорочення строку переходу підприємства на стадію «реструктуризації діяльності».

На стадії «реструктуризації» особливу увагу слід приділяти формуванню корпоративної культури засобу розміщення, вивченню неформальних зв'язків серед персоналу, реструктуризації системи мотивації, перерозподілу управлінських функцій з внесенням необхідних змін до організаційної структури управління.

Як свідчать дослідження щодо стану управління готельним господарством, то можна стверджувати, що майже всі підприємства галузі знаходяться на стадії реструктуризації своєї діяльності та потребують внесення суттєвих змін до існуючої системи управління. Швидкий перехід до стадії зародження чи якоїсь іншої залежить не тільки від впровадження заходів управління, а й від людського фактору, тобто персоналу готелю та аналогічного засобу розміщення, який має бути висококваліфікованим. Згідно із нормативною

документацією [89, с. 265-274] персонал готелів та аналогічних засобів розміщення поділяють на:

- 1) *загальне керівництво*: директор, заступник директора, головний інженер, замісник головного інженера, завідувач корпусом готелю, інженер з техніки безпеки;
- 2) *бухгалтерський облік і фінансова діяльність*: головний бухгалтер, старший бухгалтер, бухгалтер, економіст з фінансової роботи, касир;
- 3) *техніко-економічне планування*: начальник відділу, старший економіст з планування, економіст;
- 4) *комплектування та підготовка кадрів*: начальник відділу кадрів, старший інспектор з кадрів, інспектор з кадрів, інженер з підготовки кадрів;
- 5) *матеріально-технічне постачання*: начальник відділу, завідувач господарством, старший товаровознавець, товаровознавець, завідувач складом, завідувач білизняною, агент-експедитор;
- 6) *ремонтно-енергетичне обслуговування*: начальник відділу, старші інженери, інженери та техніки всіх спеціальностей, майстер;
- 7) *організація розміщення та виробниче обслуговування*: старший адміністратор, черговий адміністратор, завідувач поверхами, оператори механізованого розрахунку, порт'є II категорії з видачі довідок;
- 8) *діловодство*: діловиробник, архіваріус, секретар-машиніст, машиністки I та II категорій.
- 9) *інший обслуговуючий персонал*: гардеробники, покоївки, кастелянки, комірники в камерах схову й на складі матеріальних цінностей, робітники, зайняті ремонтом обладнання, робітники, зайняті технічним обслуговуванням і поточним ремонтом, столяри, швейцари, ліфтери.

Нормативи чисельності персоналу розраховують з урахуванням факторів, що впливають на собівартість надання послуг готелями та аналогічними засобами розміщення (доходи від основної діяльності; вартість основних засобів; середньооблікова чисельність працівників; кількість ліжко-місць в інвентарі; кількість наданих ліжко-місць; коефіцієнт завантаження; річний

документообіг) за формулою [102]:

$$Ч = K * \Phi_1^{a_1} * \Phi_2^{a_2} \quad (3.1),$$

де $Ч$ - норматив чисельності за функцією управління, чол.,

K - постійний коефіцієнт рівняння регресії;

a_1, a_2 - показники степені регресії при відповідних факторах;

Φ_1, Φ_2 - кількісні значення факторів.

Для забезпечення належних послуг в готельному господарстві України задіяні 28178 особи (станом на 2016 р.) [62]. Так, на 2644 готелі та аналогічні засоби розміщення в 2014 р. працювало 26644 чоловіки, в 2015 р. 16955 чоловік працювали в 2478 подібних закладах, а в 2016 р. 28178 чоловіки надавали послуги в 2534 готелях та аналогічних засобах розміщення. Динаміку цих показників в регіональному розрізі можна побачити в табл. 3.3 та на рис. 3.2.

Таблиця 3.3

Динаміка структури забезпечення готелів та аналогічних засобів розміщення персоналом в регіонах України

Показники	2014				2015				2016			
	Кількість готелів та аналогічних засобів розміщення, од.	Питома вага, %	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	Питома вага, %	Кількість готелів та аналогічних засобів розміщення, од.	Питома вага, %	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	Питома вага, %	Кількість готелів та аналогічних засобів розміщення, од.	Питома вага, %	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	Питома вага, %
Україна, в тому числі:	2644	100	26644	100	2478	100	16955	100	2534	100	28178	100
Східний регіон	188	7,03	2103	8,16	190	7,67	1257	6,86	177	6,99	2131	7,87
Західний регіон	1061	39,68	8901	34,55	1012	40,84	5665	30,93	1040	41,04	8734	32,24
Південний регіон	588	21,99	3165	12,29	472	19,05	2085	11,38	512	20,21	3023	11,16
Північний регіон	391	14,62	8051	31,26	369	14,89	7385	40,32	421	16,61	6851	25,29
Центральний регіон	446	16,68	3539	13,74	435	17,55	1923	10,50	384	15,15	6350	23,44

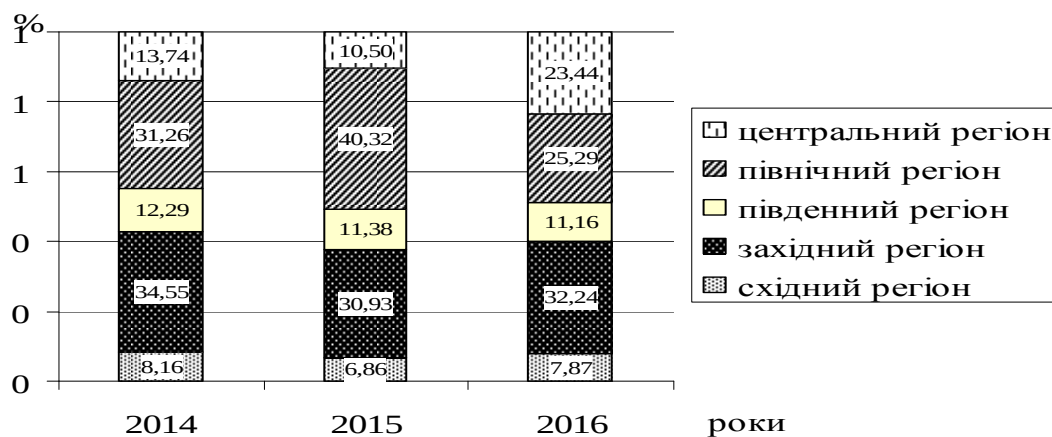


Рис. 3.2. Динаміка структури середньооблікової кількості штатних працівників в регіонах за період 2014-2016 рр.

Як видно з даних табл. 3.3 та рис 3.2 найбільше персоналу задіяне в готельному господарстві Північного та Західного регіонах як за кількістю, так і за структурою, хоча найбільша кількість готелів та аналогічних засобів розміщення припадає на Південний та Західний регіони. Таку тенденцію можна пояснити тим, що ці регіони піддаються впливу фактора сезонності та їхнього територіального розташування в рекреаційних зонах України: в Західному регіоні максимальний попит на номери спостерігається в зимові місяці, бо там переважають горно-лижні курорти, в Південному – в літні, бо там є можливість відпочинку у моря.

Далі проведемо більш детальний аналіз. Розрахуємо середню кількість середньооблікових працівників, яка припадає на один готель в регіоні за допомогою табл. 3.4-3.6 та [15-16; 17, с. 12-13].

Так, за період 2014-2016 рр. жоден готель та аналогічний засіб розміщення не мав тієї необхідної кількості працівників, яка має бути за нормативними показниками, тобто можна сказати, що в готельному господарстві дефіцит кваліфікованого персоналу, дії яких потрібні готелю та аналогічному засобу розміщення. Така тенденція, звичайно вплине на результат фінансово-економічної діяльності за рахунок «перевитрат» в заробітній платі, що суттєво вплине на розмір прибутку від надання послуг готелем.

Таблиця 3.4

Розподіл обслуговуючого персоналу в готелях та аналогічних засобах розміщення в регіонах в 2014 р. (середні дані)

Регіон	Середньооблікова <i>фактична</i> кількість штатних працівників, осіб		Нормативна чисельність обслуговуючого персоналу на один заклад									Середньооблікова <i>нормативна</i> кількість штатних працівників, осіб	
	На один заклад	На регіон	Загальне керівництво	Бухгалтерський облік	Фінансова діяльність	Комплектування та підготовка кадрів	Матеріально- технічне постачання і господарське обслуговування	Ремонтне та енергетичне обслуговування	Організація приймання та розміщення	Діловодство	Інший обслуговуючий персонал	На один заклад	На регіон
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Східний	11	2103	1,322	4,95	0,777	0,41	1,275	1,64	2,86	0,98	9	24	1781
Донецька	13	646	1,343	5,660	0,930	0,410	1,275	1,916	3,400	0,980	10	26	514
Луганська	6	79	1,304	4,050	0,650	0,410	1,275	1,464	2,590	0,980	9	22	118
Харківська	11	1 378	1,320	5,140	0,750	0,410	1,275	1,534	2,590	0,980	9	23	1127
Західний	8	8 901	1,322	4,101	0,668	0,410	1,275	1,54	2,59	0,98	9	22	9334
Волинська	6	394	1,304	4,050	0,650	0,410	1,275	1,464	2,590	0,980	9	21	560
Закарпатська	6	1 369	1,304	4,050	0,570	0,410	1,275	1,464	2,590	0,980	9	21	2003
Івано-Франківська	5	1 116	1,304	4,850	0,750	0,410	1,275	1,464	2,590	0,980	9	22	1854
Львівська	16	4 349	1,434	5,390	0,930	0,410	1,275	1,916	2,590	0,980	9	24	2502
Рівненська	8	404	1,320	4,540	0,650	0,410	1,275	1,534	2,590	0,980	9	22	437
Тернопільська	5	290	1,304	2,940	0,570	0,410	1,275	1,464	2,590	0,980	9	20	507
Хмельницька	7	583	1,304	4,050	0,650	0,410	1,275	1,534	2,590	0,980	9	22	735
Чернівецька	4	396	1,304	2,940	0,570	0,410	1,275	1,464	2,590	0,980	9	20	796
Південний	6	3 165	1,304	3,413	0,591	0,410	1,275	1,46	2,59	0,98	9	21	4955
Запорізька	6	731	1,304	4,050	0,650	0,410	1,275	1,464	2,590	0,980	9	22	1127
Миколаївська	5	408	1,304	2,940	0,570	0,410	1,275	1,464	2,590	0,980	9	20	778
Одеська	7	1 720	1,304	4,540	0,650	0,410	1,275	1,464	2,590	0,980	9	22	2119
Херсонська	3	306	1,304	2,120	0,495	0,410	1,275	1,464	2,590	0,980	9	19	953
Північний	21	8 051	1,360	4,618	0,845	0,410	1,284	1,87	2,96	0,98	9	24	3707
Житомирська	5	295	1,304	2,940	0,570	0,410	1,275	1,464	2,590	0,980	9	20	516
Київська	28	6 886	1,494	7,430	1,510	0,410	1,312	2,951	4,073	0,980	11	32	2808
Сумська	9	389	1,320	4,050	0,650	0,410	1,275	1,534	2,590	0,980	9	22	359
Чернігівська	11	481	1,320	4,050	0,650	0,410	1,275	1,534	2,590	0,980	9	22	406

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Центральний	8	3 539	1,315	4,046	0,638	0,410	1,275	1,57	2,59	0,98	9	22	3938
Вінницька	5	368	1,320	4,050	0,570	0,410	1,275	1,464	2,590	0,980	9	21	638
Дніпропетровська	12	1 732	1,343	5,140	0,750	0,410	1,275	1,916	2,590	0,980	9	24	1338
Кіровоградська	6	286	1,304	2,940	0,570	0,410	1,275	1,464	2,590	0,980	9	20	420
Полтавська	7	744	1,304	4,050	0,650	0,410	1,275	1,534	2,590	0,980	9	22	927
Черкаська	6	409	1,304	4,050	0,650	0,410	1,275	1,464	2,590	0,980	9	21	638

Таблиця 3.5

Розподіл обслуговуючого персоналу в готелях та аналогічних засобах розміщення в регіонах в 2015 р. (середні дані)

Регіон	Середньооблікова <i>фактична</i> кількість штатних працівників, осіб		Нормативна чисельність обслуговуючого персоналу на один заклад									Середньооблікова <i>нормативна</i> кількість штатних працівників, осіб	
	На один заклад	На регіон	Загальне керівництво	Бухгалтерський облік	Фінансова діяльність	Комплектування та підготовка кадрів	Матеріально- технічне постачання і господарське обслуговування	Ремонтне та енергетичне обслуговування	Організація приймання та розміщення	Діловодство	Інший обслуговуючий персонал	На один заклад	На регіон
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Східний	7	1 257	1,304	5,313	0,810	0,410	1,275	1,49	2,95	0,98	10	24	4572
Донецька	5	238	1,304	5,660	0,930	0,410	1,275	1,464	3,400	0,980	11	26	1143
Луганська	5	115	1,304	5,140	0,750	0,410	1,275	1,464	2,730	0,980	9	23	531
Харківська	7	904	1,304	5,140	0,750	0,410	1,275	1,534	2,730	0,980	9	23	2846
Західний	6	5665	1,306	4,640	0,759	0,410	1,275	1,47	2,80	0,98	9	23	23096
Волинська	4	295	1,304	4,050	0,650	0,410	1,275	1,464	2,650	0,980	9	22	1439
Закарпатська	4	866	1,304	4,050	0,650	0,410	1,275	1,464	2,730	0,980	9	22	4724
Івано-Франківська	4	720	1,304	5,390	0,930	0,410	1,275	1,464	2,730	0,980	9	23	4700
Львівська	10	2 653	1,320	6,140	1,140	0,410	1,275	1,534	3,400	0,980	10	26	7072
Рівненська	6	261	1,304	4,850	0,750	0,410	1,275	1,464	2,650	0,980	9	23	1044
Тернопільська	4	218	1,304	4,050	0,650	0,410	1,275	1,464	2,730	0,980	9	22	1247
Хмельницька	6	426	1,304	4,540	0,650	0,410	1,275	1,464	2,810	0,980	9	23	1592
Чернівецька	3	226	1,304	4,050	0,650	0,410	1,275	1,464	2,730	0,980	9	22	1903

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Південний	4	2085	1,375	4,368	0,644	0,410	1,275	1,46	2,95	0,98	9	23	10678
Запорізька	5	461	1,375	4,850	0,750	0,410	1,275	1,464	3,590	0,980	10	24	2090
Миколаївська	4	247	1,375	4,540	0,650	0,410	1,275	1,464	2,730	0,980	9	22	1481
Одеська	5	1 182	1,375	5,140	0,750	0,410	1,275	1,464	2,730	0,980	9	23	5785
Херсонська	3	195	1,375	2,940	0,425	0,410	1,275	1,464	2,730	0,980	9	21	1443
Північний	20	7385	1,352	4,895	1,021	0,410	1,284	1,84	3,26	0,98	10	25	9095
Житомирська	4	224	1,304	4,050	0,650	0,410	1,275	1,464	3,650	0,980	9	23	1322
Київська	29	6 671	1,494	7,430	2,135	0,410	1,312	2,951	4,073	0,980	11	32	7535
Сумська	6	217	1,304	4,050	0,650	0,410	1,275	1,464	2,650	0,980	9	22	741
Чернігівська	6	273	1,304	4,050	0,650	0,410	1,275	1,464	2,650	0,980	9	22	937
Центральний	4	1 923	1,307	4,194	0,690	0,410	1,275	1,48	2,88	0,98	9	22	9697
Вінницька	3	256	1,304	2,940	0,570	0,410	1,275	1,464	2,650	0,980	9	21	1546
Дніпропетровська	9	1 201	1,320	5,390	0,930	0,410	1,275	1,534	2,810	0,980	9	24	3331
Кіровоградська	4	164	1,304	4,050	0,650	0,410	1,275	1,464	3,650	0,980	9	23	935
Полтавська	5	520	1,304	4,540	0,650	0,410	1,275	1,464	2,650	0,980	9	22	2340
Черкаська	4	304	1,304	4,050	0,650	0,410	1,275	1,464	2,650	0,980	9	22	1635

Таблиця 3.6

Розподіл обслуговуючого персоналу в готелях та аналогічних засобах розміщення в регіонах в 2016 р. (середні дані)

Регіон	Середньооблікова фактична кількість штатних працівників, осіб		Нормативна чисельність обслуговуючого персоналу на один заклад									Середньооблікова нормативна кількість штатних працівників, осіб	
	На один заклад	На регіон	Загальне керівництво	Бухгалтерський облік	Фінансова діяльність	Комплектування та підготовка кадрів	Матеріально-технічне постачання і господарське обслуговування	Ремонтне та енергетичне обслуговування	Організація приймання та розміщення	Діловодство	Інший обслуговуючий персонал	На один заклад	На регіон
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Східний	12	2 131	1,343	5,677	1,010	0,410	1,275	1,64	2,66	0,98	17	32	5744
Донецька	10	446	1,320	6,040	1,140	0,410	1,275	1,534	2,730	0,980	15	31	1415
Луганська	6	128	1,304	4,850	0,750	0,410	1,275	1,464	2,590	0,980	28	42	958
Харківська	14	1 557	1,404	6,140	1,140	0,410	1,275	1,916	2,650	0,980	9	25	2692

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Західний	8	8 734	1,321	5,008	0,796	0,410	1,275	1,55	2,66	0,98	9	23	24022
Волинська	7	421	1,304	4,540	0,750	0,410	1,275	1,534	2,590	0,980	9	22	1350
Закарпатська	6	1 217	1,304	4,850	0,750	0,410	1,275	1,464	2,650	0,980	9	23	4789
Івано-Франківська	5	1 187	1,304	5,660	0,930	0,410	1,275	1,464	2,650	0,980	9	24	5377
Львівська	15	4 288	1,404	6,720	1,140	0,410	1,275	1,916	2,730	0,980	10	27	7617
Рівненська	8	355	1,320	4,850	0,750	0,410	1,275	1,534	2,650	0,980	9	23	1025
Тернопільська	5	313	1,304	4,050	0,650	0,410	1,275	1,464	2,730	0,980	9	22	1291
Хмельницька	8	568	1,320	4,850	0,750	0,410	1,275	1,534	2,650	0,980	9	23	1618
Чернівецька	5	385	1,304	4,540	0,650	0,410	1,275	1,464	2,650	0,980	9	22	1761
Південний	6	3 023	1,304	4,498	0,803	0,410	1,275	1,48	2,61	0,98	9	22	11385
Запорізька	6	673	1,304	4,850	0,750	0,410	1,275	1,464	2,590	0,980	9	22	2550
Миколаївська	6	409	1,304	4,540	0,750	0,410	1,275	1,464	2,590	0,980	9	22	1652
Одеська	7	1 684	1,304	5,660	1,140	0,410	1,275	1,534	2,650	0,980	9	24	5561
Херсонська	3	257	1,304	2,940	0,570	0,410	1,275	1,464	2,590	0,980	9	20	1866
Північний	16	6 851	1,341	5,340	1,071	0,410	1,275	1,76	2,92	0,98	11	26	10993
Житомирська	5	330	1,304	4,540	0,650	0,410	1,275	1,464	2,650	0,980	9	22	1560
Київська	21	5 908	1,434	7,430	2,135	0,410	1,275	2,578	3,720	0,980	11	31	8555
Сумська	6	236	1,304	4,540	0,750	0,410	1,275	1,464	2,650	0,980	9	22	828
Чернігівська	11	377	1,320	4,850	0,750	0,410	1,275	1,534	2,650	0,980	15	29	1019
Центральний	17	6 350	1,374	4,988	0,782	0,410	1,275	1,92	2,68	0,98	9	23	9018
Вінницька	6	350	1,304	4,540	0,650	0,410	1,275	1,464	2,650	0,980	9	22	1337
Дніпропетровська	12	1 682	1,343	5,660	0,930	0,410	1,275	1,916	2,650	0,980	9	24	3337
Кіровоградська	6	187	1,304	4,540	0,750	0,410	1,275	1,464	2,810	0,980	9	23	685
Полтавська	49	3 716	1,614	5,660	0,930	0,410	1,275	3,279	2,650	0,980	9	26	1962
Черкаська	5	415	1,304	4,540	0,650	0,410	1,275	1,464	2,650	0,980	9	22	1783

Якщо керівництво готелів цих регіонів перегляне існуючу структуру персоналу та виділить основні функції окремого співробітника з метою визначення найбільш оптимального його складу (нормативна чисельність), то виходячи з аналізу кількості обслуговуючого персоналу в готелях та аналогічних засобах розміщення (фактично в регіонах України бракує кількості працівників для належного обслуговування гостей за основною послугою та своєчасного надання додаткових послуг) можна впливати на собівартість послуг, коефіцієнт завантаження готелю та на розмір отриманого доходу від основної діяльності.

Виходячи з нормативної чисельності інженерно-технічних співробітників і службовців в середньому на один готель та аналогічний засіб розміщення по Україні в кількості 25 співробітників, можна визначити склад робітників, які поєднують діяльність основних служб, кожна з яких розглядається як функціональна підсистема, що має суб'єкт і об'єкти управління.

Так, як свідчить практичний досвід функціонування готельного господарства [22, 53, 83, 107-108], адміністративна служба готелю та аналогічного засобу розміщення поєднує в собі персонал групи загального керівництва, бухгалтерського обліку і фінансової діяльності, техніко-економічного планування, комплектування та підготовки кадрів і діловодства та має нараховувати не більше восьми осіб (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Закріплення функцій в адміністративній службі

Суб'єкти управління	Функції
1	2
Генеральний директор	1. Планування та керівництво фінансово-господарської та економічної діяльності готелю 2. Координація діяльності структурних підрозділів 3. Розподіл обов'язків і ступеню відповідальності працівників Контроль дотримання стандартів якості надання готельних послуг 4. Надання інтересів готелю в органа державної влади 5. Взаємовідносини з іншими господарюючими суб'єктами

Продовження табл. 3.7

1	2
Заступники директора	1. Планування та керівництво відповідними напрямками діяльності готелю 2. Керівництво структурними підрозділами, що підлягають йому 3. Координація діяльності, розподіл обов'язків і ступеню відповідальності працівників підрозділів
Черговий менеджер	1. Керівництво діяльністю всіх структурних підрозділів під час відсутності директора
Секретар директора	1. Організаційно-технічне забезпечення адміністративно-розпорядчої діяльності директора 2. Приймання та передавання кореспонденції 3. Організація телефонних переговорів 4. Приймання документів на підпис директора 5. Збір інформації для директора, підготовка листів тощо

Служба управління номерним фондом поєднує групи персоналу готелю та аналогічного засобу розміщення, які несуть відповідальність за організацію розміщення та виробниче обслуговування. До цієї служби, також приєднується інший обслуговуючий персонал у якості гардеробників і швейцарів. Задля ефективної роботи служби достатньо п'яти осіб. Типова організаційна структура управління службою номерного фонду готелю та аналогічного засобу розміщення представлена на рис. 3.3.

Служба господарського забезпечення виконує всі функції, пов'язані з обслуговуванням гостя під час його перебування в готелі та аналогічному засобі розміщення, які забезпечують матеріально-технічне постачання, а також комірники, покоївки, кастелянки загальною кількістю шість чоловік (табл. 3.8).

Структура інженерно-технічної служби подана групою персоналу, яка займається ремонтно-енергетичним обслуговуванням, технічним обслуговуванням і поточним ремонтом. До складу цієї служби входять також столяри й ліфтери (рис. 3.4). Ця служба має нараховувати в середньому шість осіб.

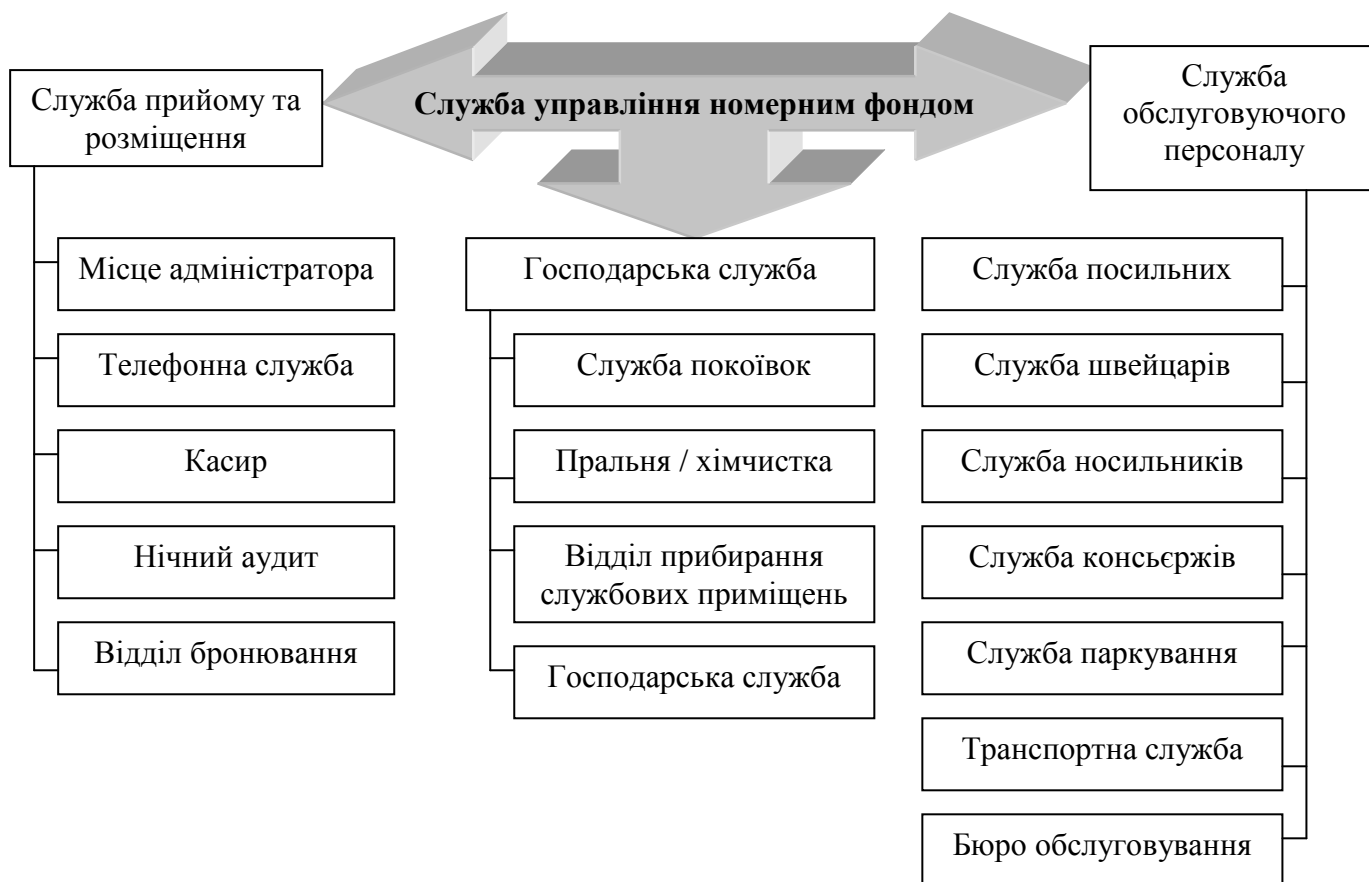


Рис. 3.3. Структура служби управління номерним фондом
готелю та аналогічного засобу розміщення

Таблиця 3.8

Закріплення функцій в господарській службі готелю та аналогічного
засобу розміщення

Суб'єкт функціонування	Функції
1	2
Керівник служби, заступник керівника	1. Контролює роботу служби, дотримання стандартів обслуговування, посадових інструкцій 2. Відповідає за ефективність роботи служби 3. Відповідає за стан номерного фонду 4. Керує персоналом, координує його роботу 5. Відповідає за дотриманням корпоративної політики готелю персоналом підрозділу
Черговий по поверху	1. Надає допомогу гостям під час розміщення в номерах 2. Відповідає за стан номерного фонду 3. Контролює якість прибирання номерів і місць загального користування 4. Веде прийом і передавання повідомлень для клієнтів 5. Складає звіт щодо несправностей в номерах і на поверсі 6. Формує замовлення на усунення несправностей, своєчасне чищення килимів, вікон та інших робіт

Продовження табл. 3.8

1	2
	7. Веде журнал побажань, зауважень та скарг гостей, своєчасно доводить інформацію до керівництва
Супервайзер	1. Здійснює контроль та нагляд за діяльністю різних об'єктів 2. Керує групою покоївок, координує їх роботу 3. Може виконувати функції чергового по поверху
Покоївка	1. Здійснює щоденне та генеральне прибирання номерів 2. Передавання речей клієнтів до хімчистки, пральної, інших відповідних служб
Службовець прибирання приміщень	3. 1. Щоденне прибирання коридорів, ліфтових кабін, сходових зон, службових, складських і торгових приміщень 2. Прибирання місць загального користування 3. Допомога покоївкам під час генерального прибирання
Керівник пральної / хімчистки	1. Несе відповідальність за забезпечення готелю чистою білизною 2. Забезпечує безперебійну роботу пральної / хімчистки 3. Несе відповідальність за якісне та своєчасне виконання замовлень для клієнтів
Черговий білизняної (кастелянша)	1. Несе відповідальність за своєчасну заміну білизни в номерах 2. Приймає замовлення на додаткову білизну 3. Здійснює видачу м'якого інвентарю та контроль за його збереженістю
Квіткар (садівник)	1. Здійснює догляд за декоративними рослинами 2. Відповідає за своєчасне висаджування рослин, оформлює приміщення

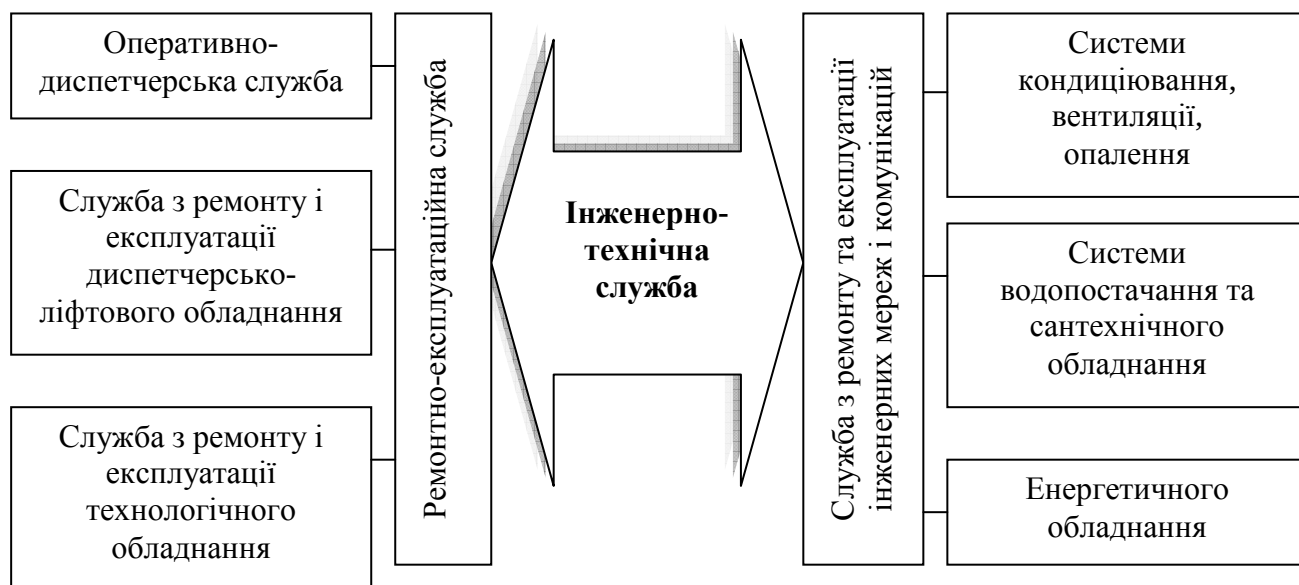


Рис. 3.4. Структура інженерно-технічної служби готелю та аналогічного засобу розміщення

Безсумнівно, працівники кожної зі служб готелю та аналогічного засобу розміщення мають мати достатні професійні навички, хоча в процесі діяльності деякого персоналу відсутня необхідність безпосереднього контакту з гостями, у зв'язку з чим, їхні особисті якості здебільшого не впливають на якість послуг, що пропонує готель та аналогічний засіб розміщення. Таким чином, можна стверджувати, що задля вдосконалення управління готельним господарством керівництву слід керуватись описаною вище методикою підбору та обліку персоналу в готелях та аналогічних засобах розміщення за алгоритмом, що наведений на рис. 3.5.

Управління кадровим забезпеченням є складовою частиною управління готельним господарством, бо направлене на забезпечення готелів та аналогічних засобів розміщення кваліфікованими працівниками та належне й своєчасне обслуговування гостей на високому рівні. Наведена методика дасть змогу якісно організувати роботу працівників з оптимальним розподілом навантаження по службам засобів розміщення задля отримання позитивного фінансово-економічного ефекту їхньої роботи.

3.2. Моделювання розвитку ринку готельного господарства (на прикладі Харківської області)

Сучасний стан ринку готельного господарства в Україні характеризується низкою позитивних тенденцій щодо ефективного розвитку та функціонування готелів та аналогічних засобів розміщення, зокрема і в Харківській області. Найбільш суттєвим є той факт, що кількість засобів розміщення збільшується щорічно, разом з цим спостерігається збільшення кількості обслугованих споживачів, проте динаміка коефіцієнта завантаження в галузі в цілому та окремо за регіонами, та за кожним готелем та аналогічним засобом розміщення зменшується або, в кращому випадку, залишається незмінною. Щорічно підвищуються ціни на розміщення, як наслідок, підвищуються доходи готелів та аналогічних засобів розміщення від основної діяльності – розміщення споживачів, але операційні витрати також мають тенденцію зростання.

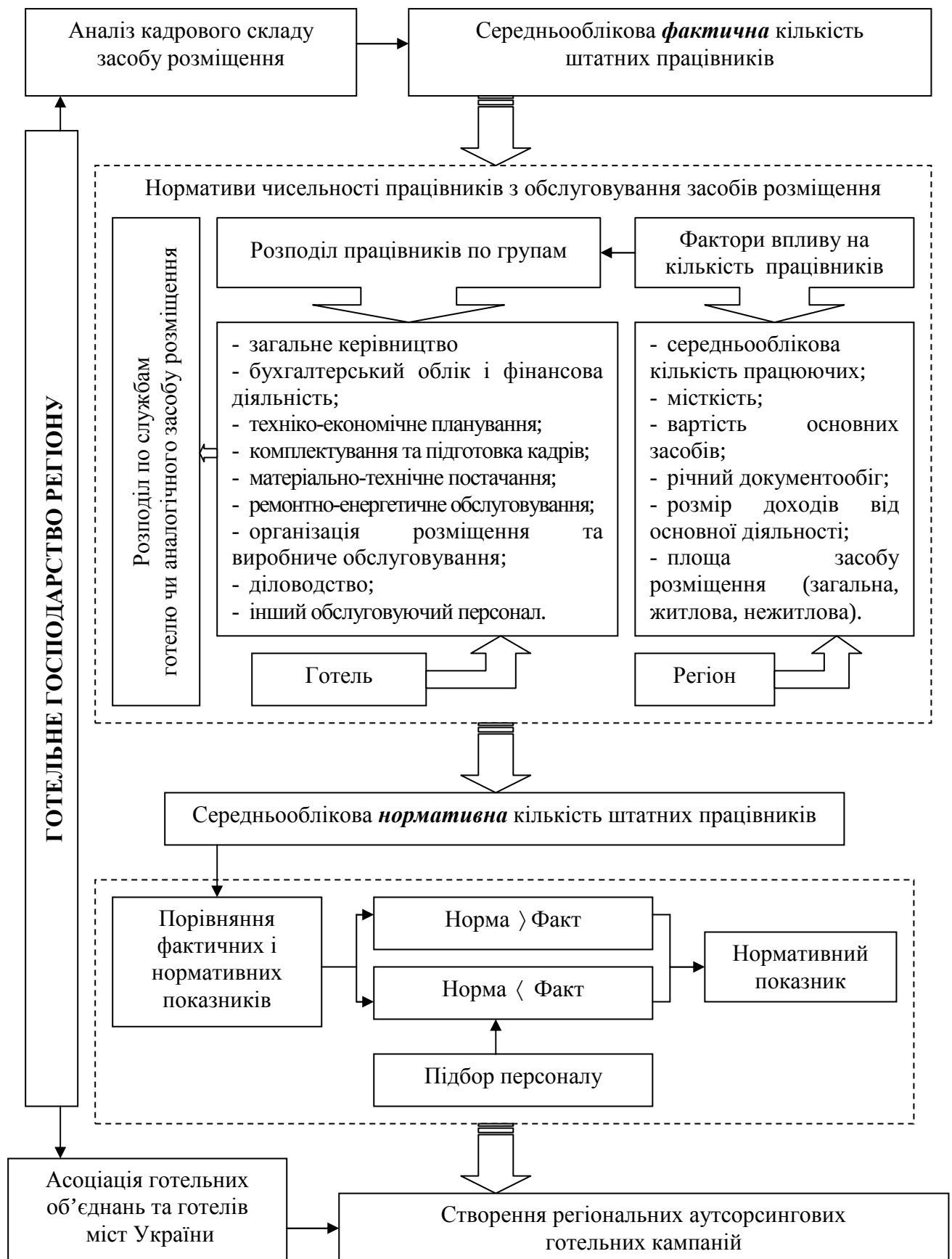


Рис. 3.5. Порядок підбору та обліку персоналу в готелях та аналогічних засобах розміщення

Дослідження доходів готелю та аналогічного засобу розміщення та їхня оцінка є вкрай важливим заходом, бо головною метою підприємницької діяльності є повернення капіталовкладень та отримання прибутку, який є економічною складовою стійкого розвитку. Тому є актуальним проведення аналізу доходів готелів та аналогічних засобів розміщення та розробка математичної моделі доходності при будь-яких обставинах для будь-якої області на прикладі Харківської.

Моделювання економічних процесів як частина області застосування математичних методів і моделей в аналізі, плануванні, організації і управлінні, що складається з ряду послідовних і взаємозв'язаних етапів на стадіях:

- а) постановки задачі;
- б) побудови формалізованої схеми;
- в) побудови моделі;
- г) дослідження моделі;
- д) перевірки моделі і оцінки рішення;
- є) впровадження рішення і контролю його правильності.

В цілому моделювання є невід'ємною складовою частиною загального процесу наукового пізнання. До перших етапів пізнання нового об'єкту відноситься побудова наближеної і спрощеної його моделі [18, 113, 190].

Початковими даними для кореляційно-регресійного аналізу виступатимуть дані доходів від річного продажу номерного фонду готелів та аналогічних засобів розміщення Харківської області за період 2006-2016 рр. (рис. 3.6) [33, 60, 165, 175].

Спираючись на статистичні дані можна стверджувати про зростання ринку послуг готельного господарства в цілому. Суттєвий стрибок спостерігається в 2013 р., що пов'язано зі змінами в соціально-економічній системі держави, а також із появою нових готелів та аналогічних засобів розміщення та підвищенням середньорічного тарифу на номер. Далі ситуація стабілізується. На рис. 3.7 спробуємо підібрати регресійну модель для даних за останні три роки.

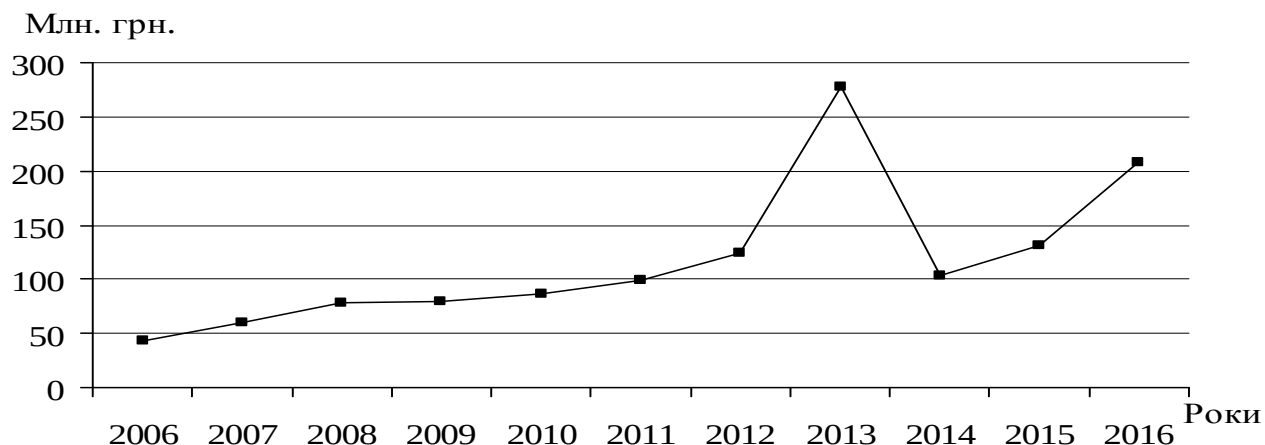


Рис. 3.6. Динаміка доходів готелів та аналогічних засобів розміщення Харківської області

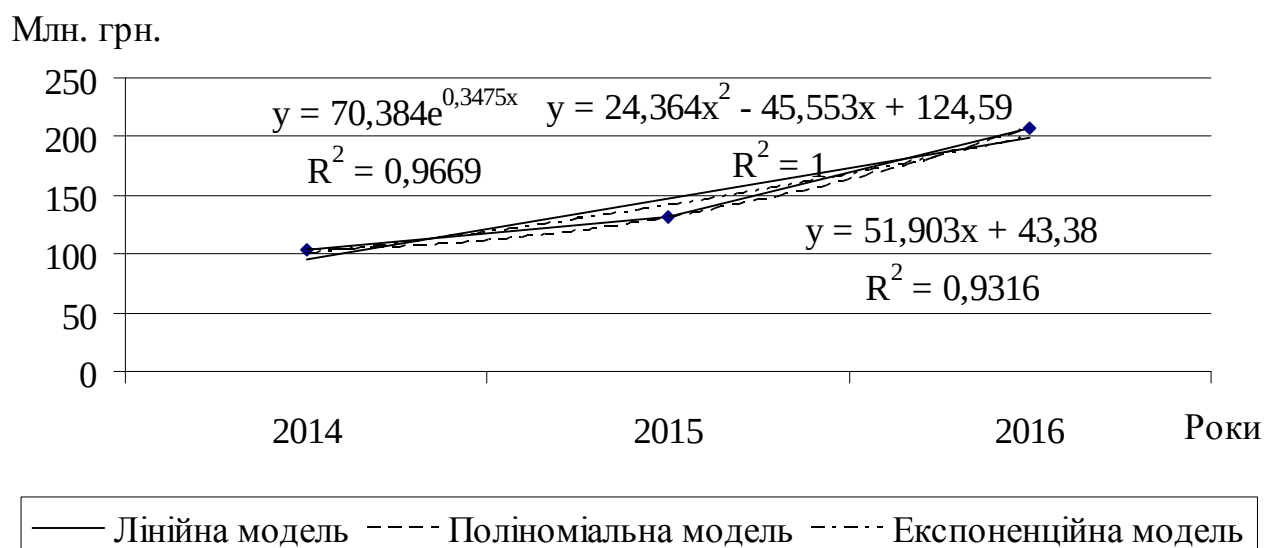


Рис. 3.7. Запропоновані моделі розвитку ринку готельного господарства Харківської області

Спираючись на отримані оцінки (R^2) можна сказати, що поліноміальна модель має найбільшу відповідність модель-дані. Але якщо спробувати побудувати прогноз, то всі три моделі видають абсолютно різні результати на наступний найближчий 2018 р. Тому стає зрозуміло, що використання тільки регресійного аналізу для побудови моделі з метою прогнозування може привести до великої помилки. Швидше за все труднощі підбору моделі обумовлені складністю соціально-економічних систем. Вибірка значень доходів по роках малоінформативна для отримання більш достовірної моделі. Тому слід

збільшити розмір вибірки (подамо доходи від продажу номерів на рис 3.8 помісячно за даними, що надані в табл. 3.9) та застосувати інші математичні методи.

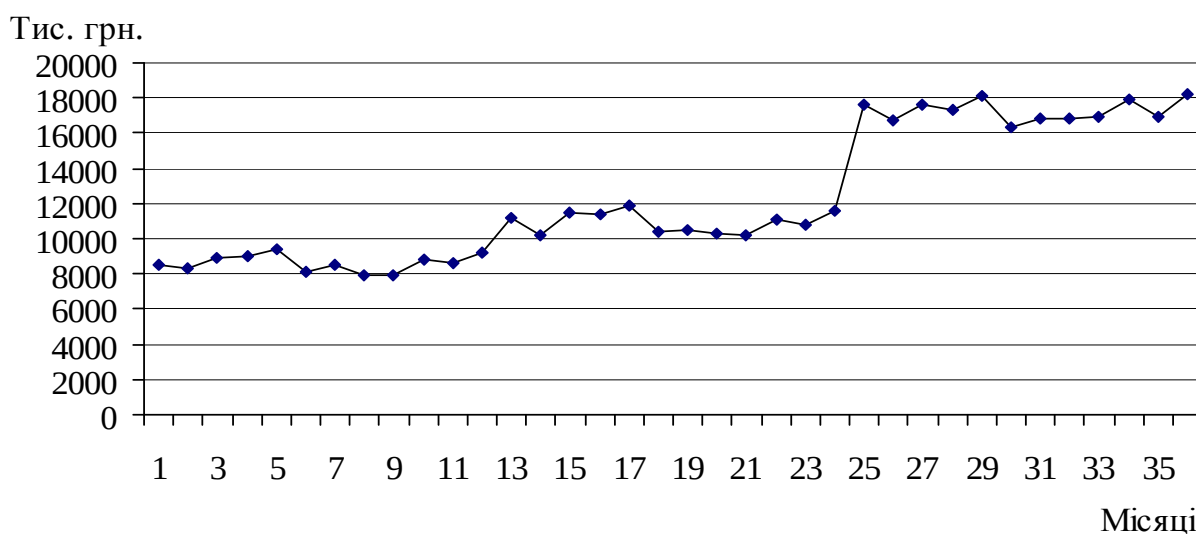


Рис. 3.8. Динаміка доходів готелів та аналогічних засобів розміщення Харківської області помісячно

Таблиця 3.9

Розгорнені значення доходів від номерного фонду, представлені помісячно

Період	Тис. грн.	Період	Тис. грн.	Період	Тис. грн.
01/2014	8540,81	01/2015	11220,81	01/2016	17634,02
02/2014	8348,88	02/2015	10166,65	02/2016	16690,5
03/2014	8870,15	03/2015	11525,19	03/2016	17642,82
04/2014	9030,22	04/2015	11385,65	04/2016	17320,65
05/2014	9423,44	05/2015	11888,09	05/2016	18135,59
06/2014	8146,32	06/2015	10354,71	06/2016	16290,26
07/2014	8540,81	07/2015	10541,83	07/2016	16798,08
08/2014	7912,88	08/2015	10266,72	08/2016	16868,47
09/2014	7925,34	09/2015	10235,76	09/2016	16962,99
10/2014	8839,41	10/2015	11056,92	10/2016	17889,2
11/2014	8571,27	11/2015	10796,54	11/2016	16954,48
12/2014	9239,01	12/2015	11560,31	12/2016	18205,98

На рис. 3.9 підберемо регресійну модель для наведених на рис. 3.8 даних.

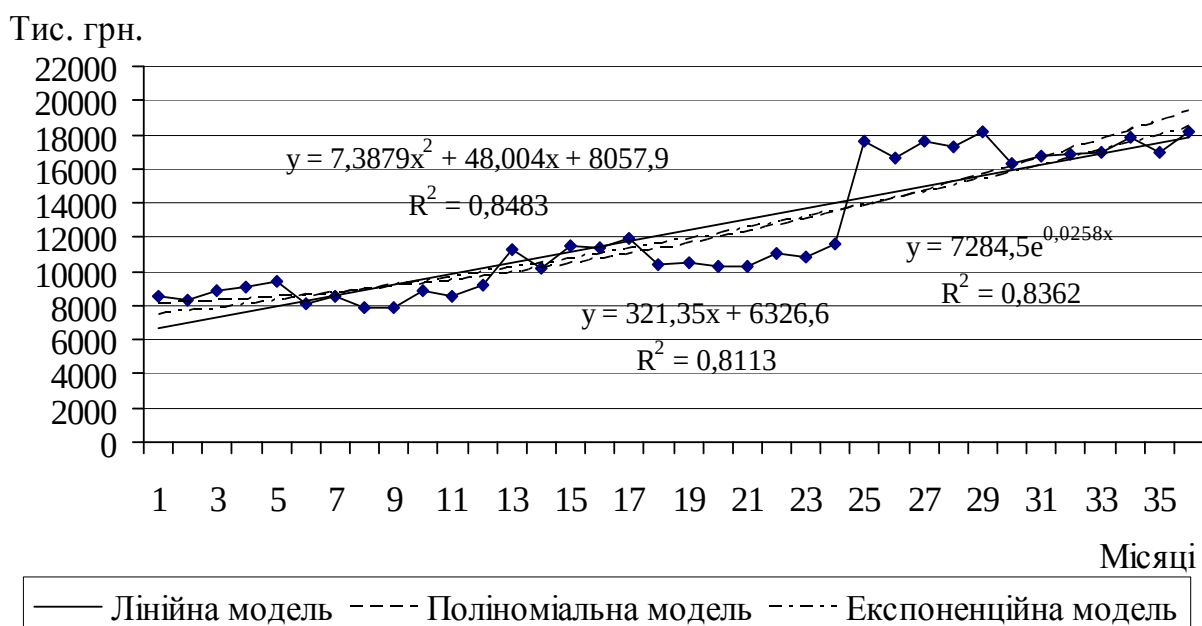


Рис. 3.9. Запропоновані моделі розвитку ринку готельного господарства Харківської області (помісячні дані)

Як ми бачимо, що R^2 для всіх моделей не перевищив 0,8483 (поліноміальна модель з найкращим результатом), тому будувати прогноз по такій моделі, як і для випадку з більш простими вибірками, не є можливим в зв'язку з низькою її точністю. Тому слід використовувати інші математичні методи, наприклад, метод сезонної компоненти, бо як відомо, для готельного господарства характерний вплив фактору сезонності. Харківської області не є виключенням. Тобто слід провести декомпозицію вихідного ряду, розкласти його на складові. Крім того, сезонні та випадкові коливання сповільнюють та ускладнюють аналіз тенденцій розвитку показника.

В даний час при описі і прогнозуванні тренд-сезонних процесів використовують підходи, зв'язані з використанням індексів сезонності в поєднанні з кривими зросту, процедури, що спираються на широкий спектр адаптивних моделей, сезонний варіант моделі ARIMA, а також розробляють спеціалізовані підходи, що враховують специфіку конкретних часових рядів.

Процедуру побудови тренд-сезонних моделей для доходів від основного виду діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення можна описати у

вигляді наступної послідовності кроків [41, с. 84-96]:

1. Оцінювання сезонної складової з урахуванням адитивного чи мультиплікативного характеру сезонності.
2. Сезонне корегування (десезоналізація) початкових даних.
3. Розрахунок параметрів тренда на основі часового ряду, отриманого на другому кроці.
4. Моделювання динаміки початкового ряду з урахуванням трендової і сезонної складових.
5. Оцінка точності і адекватності отриманої моделі.
6. Використання побудованої моделі для прогнозування.

У якості залежного показника є дохід готелів та аналогічних засобів розміщення, незалежного - час t . Перевіримо наявність сезонності в ряді y_t .

З рис. 3.8 видно, що на графіку має місце зростання і падіння доходів, тому є підозра наявності сезонної компоненти в ряді. Візуально також видно, що амплітуда сезонних коливань приблизно постійна, що дає змогу припустити адитивну структуру тимчасового ряду:

$$y = T + S + E, \quad (3.2)$$

де T – трендова складова;

S – періодична складова;

E – помилки.

Для розрахунку сезонних компонент скористаємося методом ковзної середньої (табл. 3.10). Підсумуємо рівні ряду послідовно за кожні 12 місяців із зсувом на один момент часу і визначимо умовні місячні обсяги доходів (стовп. 5 табл. 3.10). Отримані суми розділимо на довжину періоду (в нашому випадку на 12) і знайдемо ковзні середні, які вже не залежать від сезонності (стовп. 6 табл. 3.10). Щоб привести ці значення у відповідність з фактичними моментами часу, знайдемо середні значення з кожних двох сусідніх ковзних середніх (стовп. 7 табл. 3.10). Оцінку сезонної компоненти знайдемо, віднімаючи з фактичного значення рівня ряду центровану ковзну середню (стовп. 8 табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Результати розрахунку сезонної компоненти

Рік	Місяць	x	Доходи, тис. грн.	Всього за 12 місяців	Ковзна середня за 12 місяців	Центрова на середня	Оцінка сезонної компонент и $D-T=S+E$
2014	січень	1	8540,81				
	лютий	2	8348,88				
	березень	3	8870,15				
	квітень	4	9030,22				
	травень	5	9423,44				
	червень	6	8146,32				
	липень	7	8540,81	103388,54	8615,71	4307,86	4232,95
	серпень	8	7912,88	106068,54	8839,05	8727,38	-814,50
	вересень	9	7925,34	107886,31	8990,53	8914,79	-989,45
	жовтень	10	8839,41	110541,35	9211,78	9101,15	-261,74
	листопад	11	8571,27	112896,78	9408,07	9309,92	-738,65
	грудень	12	9239,01	115361,43	9613,45	9510,76	-271,75
2015	січень	13	11220,81	117569,82	9797,49	9705,47	1515,34
	лютий	14	10166,65	119570,84	9964,24	9880,86	285,79
	березень	15	11525,19	121924,68	10160,39	10062,31	1462,88
	квітень	16	11385,65	124235,10	10352,93	10256,66	1128,99
	травень	17	11888,09	126452,61	10537,72	10445,32	1442,77
	червень	18	10354,71	128677,88	10723,16	10630,44	-275,73
	липень	19	10541,83	130999,18	10916,60	10819,88	-278,05
	серпень	20	10266,72	137412,39	11451,03	11183,82	-917,10
	вересень	21	10235,76	143936,24	11994,69	11722,86	-1487,10
	жовтень	22	11056,92	150053,87	12504,49	12249,59	-1192,67
	листопад	23	10796,54	155988,87	12999,07	12751,78	-1955,24
	грудень	24	11560,31	162236,37	13519,70	13259,39	-1699,08
2016	січень	25	17634,02	168171,92	14014,33	13767,01	3867,01
	лютий	26	16690,5	174428,17	14535,68	14275,00	2415,50
	березень	27	17642,82	181029,92	15085,83	14810,75	2832,07
	квітень	28	17320,65	187757,15	15646,43	15366,13	1954,52
	травень	29	18135,59	194589,43	16215,79	15931,11	2204,48
	червень	30	16290,26	200747,37	16728,95	16472,37	-182,11
	липень	31	16798,08	207393,04	17282,75	17005,85	-207,77
	серпень	32	16868,47				
	вересень	33	16962,99				
	жовтень	34	17889,2				
	листопад	35	16954,48				
	грудень	36	18205,98				

На наступному етапі підготуємо другу допоміжну табл. 3.11. Занесемо в неї оцінки сезонних компонент, розподіливши їх по місяцях. За кожний місяць знайдемо середню оцінку сезонної компоненти. Сезонні дії за період повинні взаємогаситися. В адитивній моделі це виражається в тому, що сума всіх сезонних компонент за період має дорівнювати нулю. Розрахуємо корегуючий коефіцієнт за формулою:

$$k = \sum_{i=1}^n \bar{S}_i / n, \quad (3.3)$$

де $\bar{S}_i$ – перше наближення;

n – довжина періоду.

В нашому випадку:

$$k = \left(1794,12 + 900,43 + 1431,65 + 1027,84 + 1215,75 - 152,61 + \right. \\ \left. + 1249,05 - 577,2 - 825,51 - 484,8 - 897,96 - 656,94 \right) / 12 = 335,32.$$

Таблиця 3.11

Результат розрахунку скорегованої сезонної компоненти

Місяць	Оцінка	Перше наближення	Скорегована сезонна компонента (S_i)
1	2	3	4
1	0,00		
	1515,34	1794,12	1458,80
	3867,01		
2	0,00		
	285,79	900,43	565,11
	2415,50		
3	0,00		
	1462,88	1431,65	1096,33
	2832,07		
4	0,00		
	1128,99	1027,84	692,52
	1954,52		
5	0,00		
	1442,77	1215,75	880,43
	2204,48		
6	0,00		
	-275,73	-152,61	-487,93
	-182,11		

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4
7	4232,95		
	-278,05	1249,05	913,73
	-207,77		
8	-814,50		
	-917,10	-577,20	-912,51
	0,00		
9	-989,45		
	-1487,10	-825,51	-1160,83
	0,00		
10	-261,74		
	-1192,67	-484,80	-820,12
	0,00		
11	-738,65		
	-1955,24	-897,96	-1233,28
	0,00		
12	-271,75		
	-1699,08	-656,94	-992,26
	0,00		
	середнє	335,32	-0,01

Скореговані значення сезонної компоненти розраховуємо як різницю між середнім значенням сезонної компоненти і корегуючим коефіцієнтом:

$$S_i = \bar{S}_i - k, \quad i = \overline{1, n} \quad (3.4)$$

Далі елімінуємо сезонну компоненту з вихідного ряду, тобто розрахуємо $y - S$. З цією метою заповнюємо робочу табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Елімінована сезонна компонента з вихідного ряду

Рік	Місяць (x)	Доходи, тис. грн.	Сезонна компонента (S)	Десезоналізований обсяг доходів D-S
1	2	3	4	5
2014	1	8540,81	1458,80	7082,01
	2	8348,88	565,11	7783,77
	3	8870,15	1096,33	7773,82
	4	9030,22	692,52	8337,70
	5	9423,44	880,43	8543,01
	6	8146,32	-487,93	8634,25

Продовження табл. 3.12

1	2	3	4	5
	7	8540,81	913,73	7627,08
	8	7912,88	-912,51	8825,39
	9	7925,34	-1160,83	9086,17
	10	8839,41	-820,12	9659,53
	11	8571,27	-1233,28	9804,55
	12	9239,01	-992,26	10231,27
2015	13	11220,81	1458,80	9762,01
	14	10166,65	565,11	9601,54
	15	11525,19	1096,33	10428,86
	16	11385,65	692,52	10693,13
	17	11888,09	880,43	11007,66
	18	10354,71	-487,93	10842,64
	19	10541,83	913,73	9628,10
	20	10266,72	-912,51	11179,23
	21	10235,76	-1160,83	11396,59
	22	11056,92	-820,12	11877,04
	23	10796,54	-1233,28	12029,82
	24	11560,31	-992,26	12552,57
2016	25	17634,02	1458,80	16175,22
	26	16690,5	565,11	16125,39
	27	17642,82	1096,33	16546,49
	28	17320,65	692,52	16628,13
	29	18135,59	880,43	17255,16
	30	16290,26	-487,93	16778,19
	31	16798,08	913,73	15884,35
	32	16868,47	-912,51	17780,98
	33	16962,99	-1160,83	18123,82
	34	17889,2	-820,12	18709,32
	35	16954,48	-1233,28	18187,76
	36	18205,98	1458,80	7082,01

Далі виокремлюємо тренди за десе́зоналізованими даними (рис. 3.10).

Як видно з рис. 3.10, найбільш коректним є поліноміальний тренд другого порядку, де $R^2=0,9463$.

Знаючи значення сезонних компонент можна побудувати прогноз за обраними трендами:

1) *прогноз по лінійній моделі* $y = aX + b$, де $a = 348,3$, $b = 5828$, побудуємо за допомогою табл. 3.13. Результати подано на рис. 3.11.

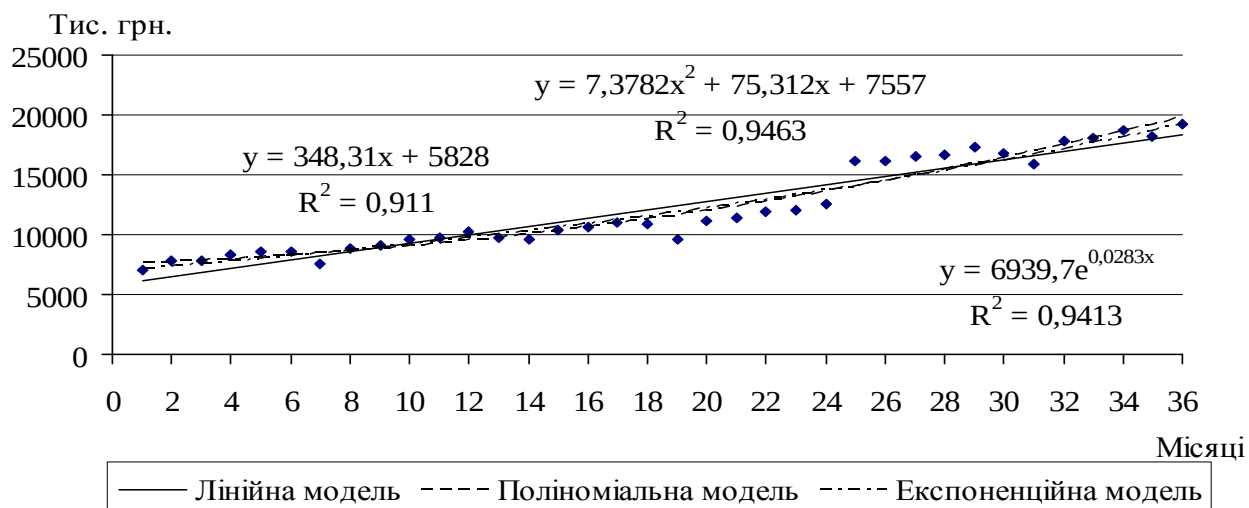


Рис. 3.10. Запропоновані моделі розвитку ринку готельного господарства
Харківської області (десезоналізовані дані)

Таблиця 3.13

Прогнозні значення доходів по лінійній моделі

Рік	Місяць (x)	Y	S	Доход, тис. грн.
2018	37	18715,47	1458,80	20174,27
	38	19063,78	565,11	19628,89
	39	19412,09	1096,33	20508,42
	40	19760,4	692,52	20452,92
	41	20108,71	880,43	20989,14
	42	20457,02	-487,93	19969,09
	43	20805,33	913,73	21719,06
	44	21153,64	-912,51	20241,13
	45	21501,95	-1160,83	20341,12
	46	21850,26	-820,12	21030,14
	47	22198,57	-1233,28	20965,29
	48	22546,88	-992,26	21554,62

2) прогноз по поліноміальній моделі другого порядку $y = aX^2 + bX + c$, де $a = 7,3782$, $b = 75,312$, $c = 7557$, будуємо на рис. 3.11 за допомогою табл. 3.14.

3) прогноз по експоненційній моделі $y = a \cdot e^{bx}$, де $a = 6939,7$, $e \approx 2,71828$, $b = 0,0283$, побудовано на рис. 3.11 за результатами проміжних розрахунків у табл. 3.15.

Таблиця 3.14

Прогнозні значення доходів по поліноміальній моделі другого порядку

Рік	Місяць (x)	Y	S	Доход, тис. грн.
2018	37	20444,3	1458,8	21903,1
	38	21072,977	565,11	21638,087
	39	21716,41	1096,33	22812,74
	40	22374,6	692,52	23067,12
	41	23047,546	880,43	23927,976
	42	23735,249	-487,93	23247,319
	43	24437,708	913,73	25351,438
	44	25154,923	-912,51	24242,413
	45	25886,895	-1160,83	24726,065
	46	26633,623	-820,12	25813,503
	47	27395,108	-1233,28	26161,828
	48	28171,349	-992,26	27179,089

Таблиця 3.15

Прогнозні значення доходів по експоненційній моделі

Рік	Місяць (x)	Y	S	Доход, тис. грн.
2018	37	19773,80	1458,8	21232,6
	38	20341,39	565,11	20906,502
	39	20925,28	1096,33	22021,606
	40	21525,92	692,52	22218,44
	41	22143,80	880,43	23024,235
	42	22779,43	-487,93	22291,496
	43	23433,29	913,73	24347,022
	44	24105,93	-912,51	23193,416
	45	24797,87	-1160,83	23637,038
	46	25509,67	-820,12	24689,552
	47	26241,91	-1233,28	25008,627
	48	26995,16	-992,26	26002,901

Дивлячись на рис. 3.11 можна стверджувати, що найбільш точний прогноз дає модель поліноміальна квадратична, тобто розмір доходів дорівнюватиме часу в квадраті.

Розроблена поліноміальна квадратична модель для доходів від основної діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення може використовуватись в практиці цих підприємств для більш ефективного управління доходами готелів та можливістю їхнього прогнозування на найближчий рік.

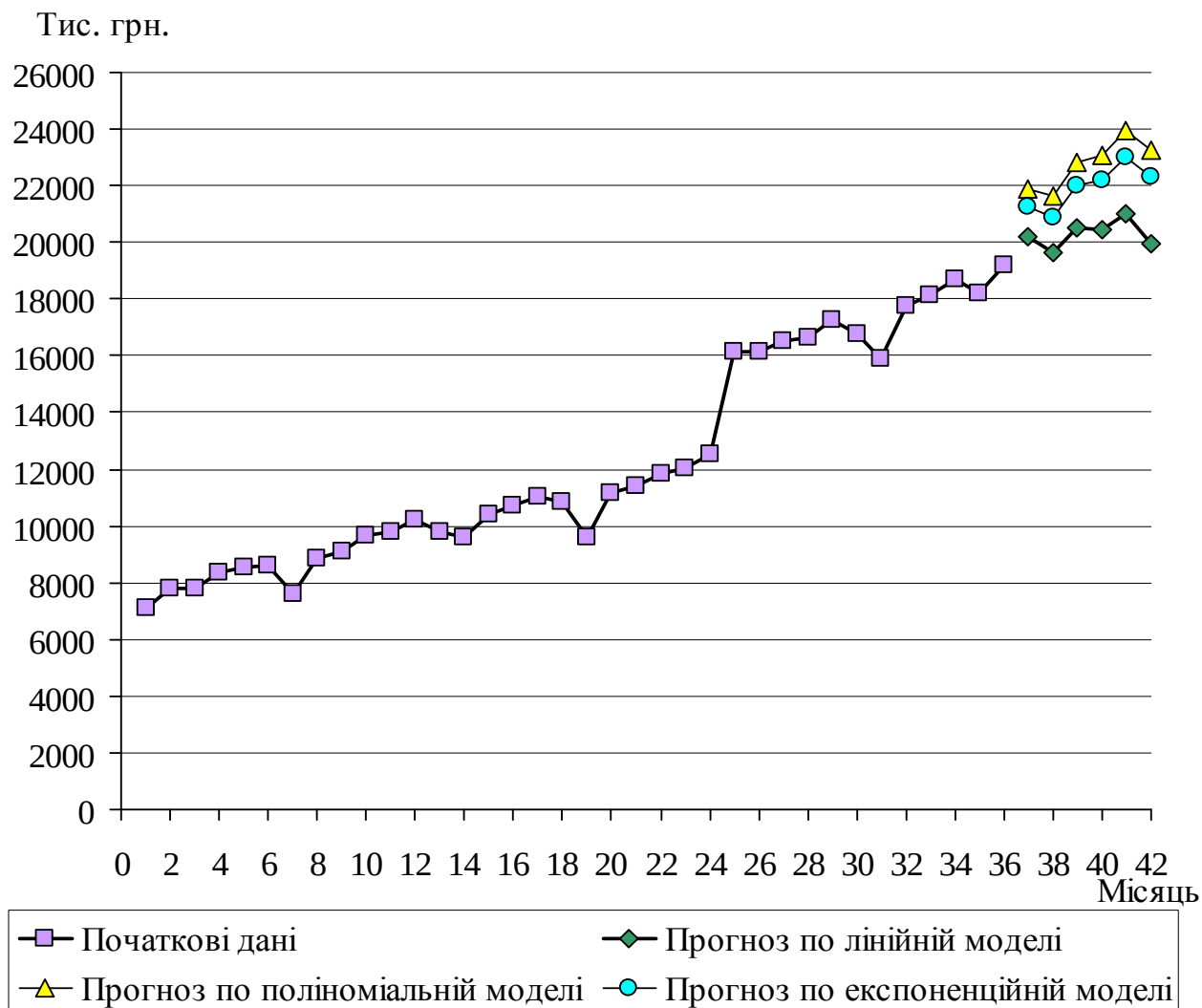


Рис. 3.11. Графічне представлення прогнозу за трьома моделями

Таким чином була проведена статистична обробка даних доходів від діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення в Харківській області, за результатами якої побудована проста модель загальної кількості доходів по роках за період 2014-2016 рр., яка показала недостатньо точний прогноз на наступний рік та виявлений фактор сезонності. У зв'язку з цим дані доходів були десеզонізовані. На їхній основі були змодельовані нові прогнози розвитку готельного господарства Харківської області, серед яких найбільш точним є прогноз за поліноміальною моделлю другого порядку.

3.3. Удосконалення управління розвитком готельного господарства регіону

В результаті проведеного дослідження в першому розділі роботи щодо зниження витрат і збільшення доходів готелів та аналогічних засобів регіону виявлено, що використання довготривалого передавання окремих бізнес-процесів в зовнішнє управління (аутсорсинг) для великих, середніх і малих готелів та аналогічних засобів розміщення по регіонах України є одним з перспективних і необхідних інструментів управління, обумовленим комплексністю туристських продуктів, що сполучають в собі взаємодію на довготривалій основі підприємств і організацій різних областей діяльності, що часто знаходиться не тільки в різних регіонах однієї країни, але і в різних країнах планети.

Аутсорсинг дасть змогу скоротити витрати на оплату праці за рахунок переведення внутрішніх підрозділів підприємства та всіх пов'язаних з ними активів до організації постачальника послуг, який пропонує надавати послугу протягом визначеного часу за обумовлену ціну [32, 138, 177]. Україна знаходиться на стадії розвитку ринку аутсорсингових послуг (27 березня 2010 р. у м. Львові був проведений перший Аутсорсинговий форум [8]), тому на перших етапах постачальниками аутсорсингових послуг можуть виступати зарубіжні країни: Індія, Китай, Канада, Філіппіни, Ірландія.

Готельне господарство інтегрує в собі цілу низку специфічних ознак, що зумовлені регіональною приналежністю. Робота багатьох з них носить сезонний характер. При цьому функціонування готелів та аналогічних засобів розміщення відрізняються оперативністю відповідно до отриманих замовлень, наприклад, на заїзд великої групи туристів, чітка послідовність технологічних процесів поселення та обслуговування передбачають достатньо широкий діапазон послуг в межах аутсорсингу не залежно від місткості засобу розміщення, хоча матиме різні передумови. Тому, перш за все необхідно оцінити можливі переваги й недоліки передавання в аутсорсинг низки функцій та видів діяльності, що виконують служби готелю та аналогічного засобу розміщення (див. табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Переваги й недоліки застосування послуг аутсорсингових компаній в готелі та аналогічному засобі розміщення

Суб'єкти управління	Бізнес-функції та види діяльності	Переваги	Недоліки	Кількість штатних одиниць
1	2	3	4	5
Адміністративна служба готелю				8
Генеральний директор (директор)	Загальне керівництво	-свочасний контроль поточної ситуації; -забезпечення впровадження нових операцій в структуру організації функціонування підприємства; -доступ до ресурсів, що недоступні готелю; -економія постійних витрат на утримання офісу	- втрата конкурентного статусу; - ризик концентрації бізнес-процесів в одних руках	1
Головний інженер				1
Черговий менеджер				0,5
Секретар директора (діловодство)	Організаційно-технічне забезпечення адміністративно-розпорядчої діяльності директора			1
Головний бухгалтер	Бухгалтерський облік і фінансова діяльність	- висока кваліфікація спеціалістів компанії-провайдера; - відповідальність за порушення податкової дисципліни несе аутсорсер; - скорочення податкових розрахунків шляхом зменшення податкової бази (фонд оплати праці); - відсутність необхідності придбання програмних продуктів для забезпечення діяльності бухгалтерської служби	- необхідність збереження бухгалтерії для ведення первинної документації; - ризик оприлюднення фінансової інформації; - зменшення оперативності в отриманні даних	1
Бухгалтер-касир				1
Бухгалтер				1
Старший економіст				1
Начальник відділу кадрів	Комплектування та підготовка кадрів	- економія на підборі та навчанні персоналу; - висока кваліфікація аутсорсера; - висока інформованість щодо стану ринку праці	- зниження рівня керованості персоналом; - необхідність знання специфіки готельного бізнесу; - складність формування корпоративного клімату в колективі	0,5
Служба управління номерним фондом				5
Старший адміністратор-перекладач	Організація розміщення вітчизняних та іноземних громадян	- висока інформованість щодо особливостей надання готельних послуг світового значення; - доступ до новітніх технологій	- просочування інформації; - нестабільність в діяльності постачальника послуг;	1
Черговий адміністратор-порт'є				2

Продовження табл. 3.16

Суб'єкти управління	Бізнес-функції та види діяльності	Переваги	Недоліки	Кількість штатних одиниць
1	2	3	4	5
Завідувач поверхами	Виробниче обслуговування гостей		-зниження кваліфікації персоналу; -зниження рівня оперативності; - зниження якості надання послуг	0,5
Гардеробник				0,5
Швейцар				1
Господарська служба				6
Начальник відділу матеріально-технічного постачання	Матеріально-технічне постачання	- економія на персоналі; - зв'язок з поточними потребами; - висока якість робіт; - використання дорогого обладнання; - повний комплекс робіт з прибирання	- необхідність контролю якості	1
Комірник				0,5
Завідувач білизняної-кастелянка				0,5
Покоївка	Обслуговування гостей			2
Службовець з прибирання приміщень				2
Інженерно-технічна служба				6
Начальник служби	Ремонтно-енергетичне, технічне обслуговування, поточний ремонт	- належна якість виконання ремонтних робіт; - висока кваліфікація спеціалістів компанії-провайдера; - узгодження строків проведення ремонтних робіт залежно від завантаження номерного фонду; - періодичність потреби; - відсутність необхідності в придбання дорогого обладнання; - забезпечення якості робіт з обслуговування будівлі; - висока ринкова вартість кваліфікованих спеціалістів; - підтримання сучасного рівня забезпеченості обчислювальною технікою	- необхідність виконання «дрібного» ремонту; - необхідність контролю якості; - ризик створення незручностей клієнтам; - зниження оперативності; - специфіка комп'ютерних програм для готелів	1
Робітник, зайнятий обслуговуванням і ремонтом устаткування				1,5
Робітники, зайняті технічним обслуговуванням і поточним ремонтом				2
Столяр				1
Ліфтер				0,5

Систематизовано автором за [53, 60-62, 102, 110, 183]

Для приймання рішення керівництвом готелю та аналогічного засобу розміщення щодо аутсорсингу даних табл. 3.6 недостатньо: вони є передумовою для розробки спеціальних методичних рекомендацій за оцінкою ефективності пропозицій вірогідних партнерів для вибору варіанту взаємодії та мінімізації можливих ризиків, зважаючи на те, що розвиток ринку послуг готельного господарства в Україні поступово приводить до збільшення кількості засобів розміщення та необхідності проведення порівняльної оцінки для вибору оптимальних партнерів. М. Коток у роботі [68] виокремлює п'ять методичних підходів щодо оцінки ефективності аутсорсингу:

- оцінка на основі порівняння витрат: порівняння собівартості бізнес-процесу власними силами і можливих додаткових доходів із сукупними поточними витратами й витратами при купівлі цієї послуги в аутсорсера;

- оцінка шляхом розрахунку коефіцієнта ризику: чим вище значення коефіцієнту економічної доцільності аутсорсингу, тим привабливіше аутсорсинг-підприємство для підприємства-замовника;

- оцінка шляхом визначення основних критеріїв і показників ефективності: вартісний, часовий та соціальний критерії, якість послуг;

- оцінка через зміну доходів і витрат: різниця між загальними доходами й витратами після впровадження аутсорсингу має бути більшою від різниці загальних доходів і витрат до його впровадження;

- оцінка на основі зміни якості виконаної функції: оцінка результатів впровадження аутсорсингу на рівні якісних показників виконання функції.

Враховуючи можливі ризики щодо використання аутсорсингу, наведемо розрахунок його ефективності для готелю чи аналогічного засобу розміщення регіону за наведеною методикою порівняння витрат з вказівкою найдоцільніших бізнес-функцій та видів діяльності (див. табл. 3.17- 3.19).

Для розрахунків були використані такі дані готелів та аналогічних засобів розміщення в регіонах України:

- розмір середньорічної заробітної плати працівників
- середньооблікова кількість працівників;

Таблиця 3.17

Утримання адміністративної служби готелів та аналогічних засобів розміщення в регіонах України в 2014 р.

Регіон	Суб'єкти управління									
	Бухгалтерський облік і фінансово-економічна діяльність						Комплектування та підготовка кадрів			
	Варіант 1	Варіант 2		Найкращий варіант	Економія за рік, тис. грн.	Варіант 1	Варіант 2		Найкращий варіант	Економія за рік, тис. грн.
	Ви трати на оплату праці за рік, тис. грн., $B_{факт}$	Ви трати на аутсорсинг за рік, тис. грн. $B_{план}$	Витрати на аутсорсинг за рік з урахуванням коефіцієнту завантаження, тис. грн., $B_{план}$			Ви трати на оплату праці за рік, тис. грн., $B_{факт}$	Ви трати на аутсорсинг за рік, тис. грн., $B_{план}$	Витрати на аутсорсинг за рік з урахуванням коефіцієнту завантаження, тис. грн., $B_{план}$		
Східний	40081,09	1692,00	304,56	2 вар-т $B_{факт} > B_{план}$	39776,53	2869,60	560,24	560,24	2 вар-т $B_{факт} > B_{план}$	2309,36
Донецька	20059,77	450,00	67,50		19992,27	1248	149,00	149,00		1099,03
Луганська	1117,90	117,00	22,23		1095,67	98	38,74	38,74		58,78
Харківська	20045,88	1125,00	225,00		19820,88	1395	372,50	372,50		1022,88
Західний	144849,06	9549,00	1921,74		142927,32	12453,60	3161,78	3161,78		9291,82
Волинська	6696,92	576,00	155,52		6541,40	584	190,72	190,72		393,48
Закарпатська	39498,59	2061,00	309,15		39189,44	3505	682,42	682,42		2822,87
Івано-Франківська	53235,18	1908,00	362,52		52872,66	3898	631,76	631,76		3265,82
Львівська	38203,06	2457,00	540,54		37662,52	2478	813,54	813,54		1664,82
Рівненська	11100,82	450,00	117,00		10983,82	877	149,00	149,00		727,94
Тернопільська	5171,70	522,00	99,18		5072,52	604	172,84	172,84		431,26
Хмельницька	9643,35	756,00	166,32		9477,03	841	250,32	250,32		590,91
Чернівецька	7832,40	819,00	90,09		7742,31	915	271,18	271,18		643,72
Південний	86225,38	5022,00	966,74		85258,65	8829,82	1662,84	1662,84		7166,98
Запорізька	24849,08	1125,00	337,50		24511,58	2168	372,50	372,50		1795,19
Миколаївська	9159,92	801,00	144,18		9015,74	1070	265,22	265,22		804,74
Одеська	50989,67	2115,00	274,95		50714,72	4028	700,30	700,30		3327,79
Херсонська	6859,75	981,00	156,96		6702,79	1076	324,82	324,82		750,70
Північний	113152,62	3519,00	747,79		112404,83	8492,92	1165,18	1165,18		7327,74
Житомирська	7262,26	531,00	84,96		7177,30	848	175,82	175,82		672,48
Київська	125531,86	2214,00	509,22		125022,64	5757	733,08	733,08		5023,97
Сумська	5565,27	369,00	81,18		5484,09	485	122,18	122,18		363,30
Чернігівська	2891,60	405,00	97,20		2794,40	219	134,10	134,10		85,39
Центральний	61483,77	4014,00	730,55		60753,22	5381,79	1329,08	1329,08		4052,72
Вінницька	10455,24	657,00	111,69		10343,55	928	217,54	217,54		710,31
Дніпропетровська	22895,55	1314,00	302,22		22593,33	1594	435,08	435,08		1158,67
Кіровоградська	4343,78	432,00	60,48		4283,30	507	143,04	143,04		364,35
Полтавська	14775,51	954,00	200,34		14575,17	1289	315,88	315,88		973,05
Черкаська	14425,38	657,00	105,12		14320,26	1258	217,54	217,54		1040,84

Продовження табл. 3.17

Регіон	Суб'єкти управління									
	Господарська служба					Інженерно-технічна служба				
	Варіант 1	Варіант 2		Найкращий варіант	Економія за рік, тис. грн.	Варіант 1	Варіант 2		Найкращий варіант	Економія за рік, тис. грн.
	Ви трати на оплату праці за рік, тис. грн., $B_{факт}$	Ви трати на аутсорсинг за рік, тис. грн.	Витрати на аутсорсинг за рік з урахуванням коефіцієнту завантаження, тис. грн., $B_{план}$			Ви трати на оплату праці за рік, тис. грн., $B_{факт}$	Ви трати на аутсорсинг за рік, тис. грн., $B_{план}$	Витрати на аутсорсинг за рік з урахуванням коефіцієнту завантаження, тис. грн., $B_{план}$		
Східний	39987,77	3053,12	1513,06	2 вар-т $B_{факт} > B_{план}$	38474,71	55782,14	53739,80	9673,16	2 вар-т $B_{факт} > B_{план}$	46 108,98
Донецька	19785,81	812,00	387,43		19398,38	26165,97	14292,50	2143,88		24022,10
Луганська	1265,37	211,12	105,93		1159,44	1855,45	3716,05	706,05		1149,40
Харківська	18105,95	2030,00	1031,00		17074,95	25872,45	35731,25	7146,25		18726,20
Західний	161593,08	17230,64	8764,38		152828,70	230815,13	303286,85	61036,48		169 778,65
Волинська	7580,35	1039,36	572,63		7007,72	10743,04	18294,40	4939,49		5803,55
Закарпатська	45483,22	3718,96	1774,41		43708,82	64363,61	65459,65	9818,95		54544,66
Івано-Франківська	50573,42	3442,88	1727,40		48846,02	71570,10	60600,20	11514,04		60056,06
Львівська	32158,27	4433,52	2306,25		29852,02	48235,37	78037,05	17168,15		31067,22
Рівненська	11378,87	812,00	442,37		10936,50	16285,48	14292,50	3716,05		12569,43
Тернопільська	7838,59	941,92	472,59		7366,00	11111,42	16579,30	3150,07		7961,35
Хмельницька	10915,45	1364,16	709,62		10205,83	15605,61	24011,40	5282,51		10323,10
Чернівецька	11871,33	1477,84	668,75		11202,58	16813,98	26012,35	2861,36		13952,62
Південний	114572,35	9061,92	4560,58		110011,77	162076,63	159504,30	30704,58		131 372,05
Запорізька	28127,04	2030,00	1155,88		26971,17	39821,97	35731,25	10719,38		29102,60
Миколаївська	13883,41	1445,36	716,29		13167,12	19664,43	25440,65	4579,32		15085,11
Одеська	52266,86	3816,40	1773,94		50492,92	73962,09	67174,75	8732,72		65229,37
Херсонська	13955,59	1770,16	855,48		13100,11	19761,26	31157,65	4985,22		14776,03
Північний	128325,94	6349,84	3273,79		125052,15	164334,01	111767,35	23750,56		140 583,44
Житомирська	11007,19	958,16	463,06		10544,13	15602,37	16865,15	2698,42		12903,95
Київська	123846,87	3995,04	2102,73		121744,13	126585,89	70319,10	16173,39		110412,50
Сумська	6299,41	665,84	346,36		5953,05	9020,93	11719,85	2578,37		6442,56
Чернігівська	5921,09	730,80	389,14		5531,95	8476,76	12863,25	3087,18		5389,58
Центральний	69832,12	7243,04	3598,41		66233,71	100162,39	127489,10	23203,02		76 959,37
Вінницька	12039,37	1185,52	580,23		11459,15	17058,11	20867,05	3547,40		13510,71
Дніпропетровська	20679,86	2371,04	1247,96		19431,89	31030,86	41734,10	9598,84		21432,02
Кіровоградська	6583,73	779,52	367,13		6216,60	9337,06	13720,80	1920,91		7416,15
Полтавська	16724,62	1721,44	884,88		15839,75	23903,12	30300,10	6363,02		17540,09
Черкаська	16328,31	1185,52	572,93		15755,37	23134,94	20867,05	3338,73		19796,21

Таблиця 3.18

Утримання служб готелів та аналогічних засобів розміщення в регіонах України в 2015 р.

Регіон	Суб'єкти управління									
	Бухгалтерський облік і фінансово-економічна діяльність					Комплектування та підготовка кадрів				
	Варіант 1	Варіант 2		Найкращий варіант	Економія за рік, тис. грн.	Варіант 1	Варіант 2		Найкращий варіант	Економія за рік, тис. грн.
	Ви трати на оплату праці за рік, тис. грн., $B_{факт}$	Ви трати на аутсорсинг за рік, тис. грн. $B_{план}$	Витрати на аутсорсинг за рік з урахуванням коефіцієнту завантаження, тис. грн., $B_{план}$			Ви трати на оплату праці за рік, тис. грн., $B_{факт}$	Ви трати на аутсорсинг за рік, тис. грн., $B_{план}$	Витрати на аутсорсинг за рік з урахуванням коефіцієнту завантаження, тис. грн., $B_{план}$		
Східний	60215,96	2447,20	579,17	2 вар-т $B_{факт} > B_{план}$	59636,79	4031,88	811,30	811,30	2 вар-т $B_{факт} > B_{план}$	3220,58
Донецька	30882,08	450,80	85,65		30796,43	1921,34	187,88	187,88		1733,46
Луганська	4417,03	225,40	74,38		4342,65	307,47	98,21	98,21		209,26
Харківська	28819,32	1088,36	206,79		28612,53	2006,10	525,21	525,21		1480,89
Західний	283576,18	13034,56	2835,02		280741,16	21535,77	4321,24	4321,24		17214,53
Волинська	9482,76	573,16	177,68		9305,08	827,22	281,82	281,82		545,40
Закарпатська	55168,93	1674,40	318,14		54850,80	4812,61	909,51	909,51		3903,10
Івано-Франківська	99921,66	1584,24	380,22		99541,44	6482,26	854,00	854,00		5628,26
Львівська	96899,80	2601,76	468,32		96431,48	5457,27	1165,71	1165,71		4291,56
Рівненська	15068,32	386,40	104,33		14963,99	1103,22	196,42	196,42		906,80
Тернопільська	11725,42	457,24	82,30		11643,11	1022,86	243,39	243,39		779,47
Хмельницька	13506,83	656,88	151,08		13355,75	1067,01	298,90	298,90		768,11
Чернівецька	18775,39	689,08	96,47		18678,91	1637,85	371,49	371,49		1266,36
Південний	116065,82	6079,36	1200,67		114865,14	9496,03	2015,44	2015,44		7480,59
Запорізька	31585,23	798,56	199,64		31385,59	2312,49	367,22	367,22		1945,27
Миколаївська	16840,07	586,04	105,49		16734,58	1330,33	281,82	281,82		1048,51
Одеська	66863,71	2189,60	394,13		66469,58	4654,35	1067,50	1067,50		3586,85
Херсонська	7563,09	598,92	107,81		7455,28	921,51	298,90	298,90		622,61
Північний	160862,59	4752,72	962,43		159900,17	11147,88	1575,63	1575,63		9572,25
Житомирська	12538,38	534,52	101,56		12436,82	1093,77	247,66	247,66		846,11
Київська	173729,69	1506,96	271,25		173458,43	7446,86	999,18	999,18		6447,68
Сумська	3026,55	354,20	67,30		2959,26	264,02	145,18	145,18		118,84
Чернігівська	3305,15	470,12	117,53		3187,62	210,72	183,61	183,61		27,11
Центральний	128267,75	5602,80	1086,94		127180,81	10767,77	1857,45	1857,45		8910,32
Вінницька	15331,54	611,80	104,01		15227,53	1790,86	320,25	320,25		1470,61
Дніпропетровська	35766,50	1403,92	294,82		35471,67	2320,29	593,53	593,53		1726,76
Кіровоградська	6047,84	367,08	69,75		5978,10	527,58	175,07	175,07		352,51
Полтавська	29248,93	985,32	216,77		29032,16	2310,61	448,35	448,35		1862,26
Черкаська	22305,02	644,00	115,92		22189,10	1945,76	320,25	320,25		1625,51

Продовження табл. 3.18

Регіон	Суб'єкти управління									
	Господарська служба					Інженерно-технічна служба				
	Варіант 1	Варіант 2		Найкращий варіант	Економія за рік, тис. грн.	Варіант 1	Варіант 2		Найкращий варіант	Економія за рік, тис. грн.
	Ви трати на оплату праці за рік, тис. грн., $B_{факт}$	Ви трати на аутсорсинг за рік, тис. грн.	Витрати на аутсорсинг за рік з урахуванням коефіцієнту завантаження, тис. грн., $B_{план}$			Ви трати на оплату праці за рік, тис. грн., $B_{факт}$	Ви трати на аутсорсинг за рік, тис. грн., $B_{план}$	Витрати на аутсорсинг за рік з урахуванням коефіцієнту завантаження, тис. грн., $B_{план}$		
Східний	56184,08	4421,30	2344,42	2 вар-т $B_{факт} > B_{план}$	53839,66	80499,23	77827,80	18419,25	2 вар-т $B_{факт} > B_{план}$	62 079,98
Донецька	30460,32	1023,88	513,52		29946,81	12695,34	18023,28	3424,42		9270,92
Луганська	3989,57	535,21	314,54		3675,04	761,81	9421,26	3109,02		-2347,21
Харківська	26030,35	2862,21	1435,51		24594,85	38915,92	50383,26	9572,82		29343,10
Західний	295066,30	23549,24	12209,38		282856,92	397032,29	414535,44	90161,46		306 870,83
Волинська	10733,68	1535,82	883,69		9849,99	5193,16	27034,92	8380,83		-3187,66
Закарпатська	69489,38	4956,51	2485,88		67003,50	89399,56	87249,06	16577,32		72822,24
Івано-Франківська	84111,27	4654,00	2477,36		81633,91	100117,71	81924,00	19661,76		80455,95
Львівська	86517,68	6352,71	3147,03		83370,64	341248,32	111826,26	20128,73		321119,59
Рівненська	14314,90	1070,42	589,55		13725,35	6132,22	18842,52	5087,48		1044,74
Тернопільська	13272,17	1326,39	657,07		12615,10	4790,07	23348,34	4202,70		587,37
Хмельницька	15406,63	1628,90	857,05		14549,58	9849,59	28673,40	6594,88		3254,71
Чернівецька	21252,14	2024,49	953,07		20299,07	7946,13	35636,94	4989,17		2956,96
Південний	130049,30	10983,44	5559,31		124489,99	174312,82	193340,64	38184,78		136 128,04
Запорізька	36661,43	2001,22	1077,58		35583,85	25121,60	35227,32	8806,83		16314,77
Миколаївська	17261,88	1535,82	760,82		16501,06	7056,84	27034,92	4866,29		2190,56
Одеська	60393,03	5817,50	2881,90		57511,13	117999,21	102405,00	18432,90		99566,31
Херсонська	11957,10	1628,90	806,93		11150,16	3858,72	28673,40	5161,21		-1302,50
Північний	168441,79	8586,63	4372,58		164069,22	214758,80	151149,78	30607,83		184 150,97
Житомирська	14192,38	1349,66	676,91		13515,48	5812,75	23757,96	4514,01		1298,73
Київська	160198,20	5445,18	2697,46		157500,75	1228290,7	95851,08	17253,19		1211037,51
Сумська	3425,80	791,18	396,81		3028,99	1221,22	13927,08	2646,15		-1424,93
Чернігівська	10015,33	1000,61	538,79		9476,54	4488,41	17613,66	4403,42		84,99
Центральний	142869,89	10122,45	5101,71		137768,18	198029,72	178184,70	34567,83		163 461,89
Вінницька	23237,54	1745,25	853,83		22383,71	9754,41	30721,50	5222,66		4531,75
Дніпропетровська	33502,80	3234,53	1662,05		31840,74	60336,22	56937,18	11956,81		48379,41
Кіровоградська	6845,64	954,07	478,50		6367,14	2054,26	16794,42	3190,94		-1136,68
Полтавська	29981,57	2443,35	1270,54		28711,02	25552,82	43010,10	9462,22		16090,60
Черкаська	25247,38	1745,25	864,57		24382,81	12585,22	30721,50	5529,87		7055,35

Таблиця 3.19

Утримання служб готелів та аналогічних засобів розміщення в регіонах України в 2016 р.

Регіон	Суб'єкти управління									
	Бухгалтерський облік і фінансово-економічна діяльність					Комплектування та підготовка кадрів				
	Варіант 1	Варіант 2		Найкращий варіант	Економія за рік, тис. грн.	Варіант 1	Варіант 2		Найкращий варіант	Економія за рік, тис. грн.
	Ви трати на оплату праці за рік, тис. грн., $B_{факт}$	Ви трати на аутсорсинг за рік, тис. грн., $B_{план}$	Витрати на аутсорсинг за рік з урахуванням коефіцієнту завантаження, тис. грн., $B_{план}$			Ви трати на оплату праці за рік, тис. грн., $B_{факт}$	Ви трати на аутсорсинг за рік, тис. грн., $B_{план}$	Витрати на аутсорсинг за рік з урахуванням коефіцієнту завантаження, тис. грн., $B_{план}$		
Східний	44117,16	2562,96	542,07	2 вар-т $B_{факт} > B_{план}$	43575,10	2705,09	849,60	849,60	2 вар-т $B_{факт} > B_{план}$	1855,49
Донецька	18447,47	666,08	142,87		18304,60	1053,41	220,80	220,80		832,61
Луганська	5223,95	333,04	72,27		5151,68	382,47	110,40	110,40		272,07
Харківська	24911,18	1563,84	317,46		24593,72	1402,97	518,40	518,40		884,57
Західний	270707,01	15059,20	3360,08		267346,92	19123,82	4992,00	4992,00		14131,82
Волинська	9372,50	883,28	258,36		9114,14	726,41	292,80	292,80		433,61
Закарпатська	59686,24	3055,28	575,92		59110,32	4369,89	1012,80	1012,80		3357,09
Івано-Франківська	116352,48	3286,96	797,09		115555,39	7238,93	1089,60	1089,60		6149,33
Львівська	82560,59	4155,76	922,58		81638,01	4306,60	1377,60	1377,60		2929,00
Рівненська	12648,34	651,60	164,20		12484,14	926,04	216,00	216,00		710,04
Тернопільська	13066,06	854,32	197,78		12868,28	1139,80	283,20	283,20		856,60
Хмельницька	16969,54	1028,08	236,46		16733,08	1242,41	340,80	340,80		901,61
Чернівецька	12720,21	1143,92	144,13		12576,08	1004,87	379,20	379,20		625,67
Південний	128967,09	7413,76	1636,59		127330,51	9976,70	2457,60	2457,60		7519,10
Запорізька	40704,97	1650,72	445,69		40259,28	2980,19	547,20	547,20		2432,99
Миколаївська	15899,98	1071,52	220,73		15679,24	1232,32	355,20	355,20		877,12
Одеська	70051,44	3359,36	519,02		69532,41	4223,69	1113,60	1113,60		3110,09
Херсонська	11776,15	1332,16	336,37		11439,78	1375,56	441,60	441,60		933,96
Північний	256660,95	6096,08	1410,48		255250,47	16413,49	2020,80	2020,80		14392,69
Житомирська	15969,35	1013,60	212,86		15756,49	1261,55	336,00	336,00		925,55
Київська	276321,21	4039,92	929,18		275392,03	11844,40	1339,20	1339,20		10505,20
Сумська	7334,48	535,76	114,92		7219,56	568,46	177,60	177,60		390,86
Чернігівська	3919,73	506,80	137,34		3782,39	234,98	168,00	168,00		66,98
Центральний	43808,77	5560,32	1115,40		42693,37	3112,93	1843,20	1843,20		1269,73
Вінницька	14425,20	868,80	164,64		14260,57	1139,56	288,00	288,00		851,56
Дніпропетровська	29915,27	1998,24	434,62		29480,65	1861,19	662,40	662,40		1198,79
Кіровоградська	5249,32	434,40	86,45		5162,88	406,85	144,00	144,00		262,85
Полтавська	2974,34	1100,48	232,75		2741,59	185,05	364,80	364,80		-179,75
Черкаська	25769,51	1158,40	214,88		25554,63	2035,74	384,00	384,00		1651,74

Продовження табл. 3.19

Регіон	Суб'єкти управління									
	Господарська служба					Інженерно-технічна служба				
	Варіант 1		Варіант 2		Найкращий варіант	Економія за рік, тис. грн.	Варіант 1		Варіант 2	
	Ви трати на оплату праці за рік, тис. грн., $B_{факт}$	Ви трати на аутсорсинг за рік, тис. грн.	Витрати на аутсорсинг за рік з урахуванням коефіцієнту завантаження, тис. грн., $B_{план}$				Ви трати на оплату праці за рік, тис. грн., $B_{факт}$	Ви трати на аутсорсинг за рік, тис. грн., $B_{план}$	Витрати на аутсорсинг за рік з урахуванням коефіцієнту завантаження, тис. грн., $B_{план}$	Найкращий варіант
Східний	35100,19	4628,55	2382,96	2 вар-т $B_{факт} > B_{план}$	32717,24	171786,31	81494,34	17236,05	2 вар-т $B_{факт} > B_{план}$	154 550,26
Донецька	13668,60	1202,90	621,52		13047,08	56123,48	21179,32	4542,96		51580,51
Луганська	4962,75	601,45	311,69		4651,06	46897,98	10589,66	2297,96		44600,03
Харківська	18204,33	2824,20	1439,24		16765,09	30714,67	49725,36	10094,25		20620,42
Західний	248143,23	27196,00	14196,08		233947,14	365927,84	478836,80	106840,46		259 087,38
Волинська	9425,65	1595,15	900,75		8524,90	15226,32	28085,62	8215,04		7011,28
Закарпатська	56701,93	5517,65	2762,62		53939,31	90850,98	97148,62	18312,51		72538,47
Івано-Франківська	93929,47	5936,05	3169,33		90760,13	150499,02	104515,34	25344,97		125154,05
Львівська	55880,71	7505,05	3912,38		51968,33	114240,33	132140,54	29335,20		84905,13
Рівненська	12015,92	1176,75	635,16		11380,76	19410,69	20718,90	5221,16		14189,52
Тернопільська	14789,66	1542,85	813,31		13976,36	23696,82	27164,78	6288,65		17408,18
Хмельницька	16121,06	1856,65	977,01		15144,05	26042,18	32689,82	7518,66		18523,52
Чернівецька	13038,83	2065,85	954,90		12083,93	20891,54	36373,18	4583,02		16308,52
Південний	129453,76	13388,80	6969,28		122484,49	183557,97	235735,04	52038,51		131 519,46
Запорізька	38669,72	2981,10	1642,09		37027,63	61958,78	52487,88	14171,73		47787,05
Миколаївська	15990,15	1935,10	989,72		15000,43	25620,30	34071,08	7018,64		18601,66
Одеська	54804,95	6066,80	2910,65		51894,30	88532,65	106817,44	16503,29		72029,36
Херсонська	17848,75	2405,80	1299,29		16549,46	28598,27	42358,64	10695,56		17902,71
Північний	239096,51	11009,15	5802,57		233293,94	445761,38	193836,82	44848,99		400 912,39
Житомирська	16369,35	1830,50	940,72		15428,63	26227,88	32229,40	6768,17		19459,71
Київська	229088,05	7295,85	3839,24		225248,81	278430,09	128457,18	29545,15		248884,94
Сумська	7376,08	967,55	499,92		6876,16	11818,36	17035,54	3654,12		8164,24
Чернігівська	8087,40	915,25	504,71		7582,69	33206,99	16114,70	4657,15		28549,85
Центральний	41303,25	10041,60	5102,46		36200,79	60588,25	176801,28	35466,34		25 121,91
Вінницька	14786,53	1569,00	786,54		13999,99	23691,80	27625,20	5234,98		18456,83
Дніпропетровська	24150,11	3608,70	1871,22		22278,89	40746,50	63537,96	13819,51		26927,00
Кіровоградська	5874,48	784,50	397,86		5476,62	8458,45	13812,60	2748,71		5709,74
Полтавська	2401,13	1987,40	1023,19		1377,94	4666,41	34991,92	7400,79		-2734,38
Черкаська	26414,99	2092,00	1043,58		25371,42	42323,57	36833,60	6832,63		35490,94

- середній коефіцієнт завантаження [60-62];
- вартість послуг аутсорсингових компаній [178].

На підставі результатів розрахунків можна зробити висновок про доцільність передавання в аутсорсинг частину функцій адміністративної, господарської та інженерно-технічної служб великого, середнього чи малого готелю будь-якого регіону.

Динаміка витрат на оплату праці з аутсорсингом і без нього, сумарна економія готелів та аналогічних засобів розміщення після впровадження аутсорсингу по регіонах наведена на рис 3.12–3.16, на яких чітко простежується позитивна тенденція скорочення витрат на оплату праці в кожному регіоні.

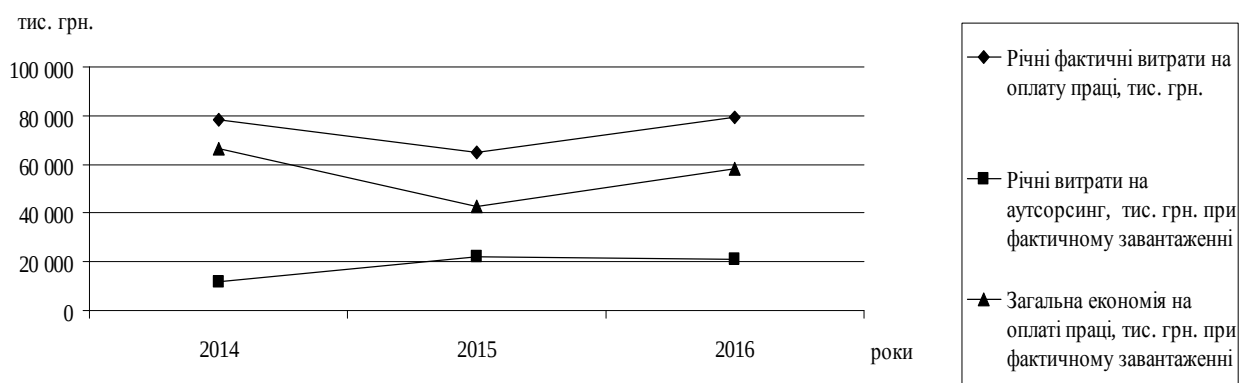


Рис. 3.12. Використання аутсорсинга в Східному регіоні

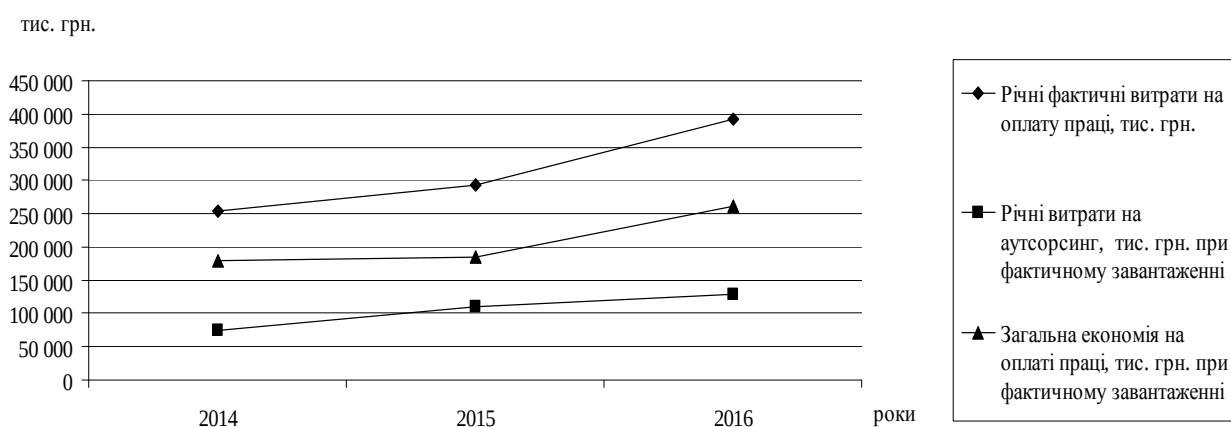


Рис. 3.13. Використання аутсорсинга в Західному регіоні

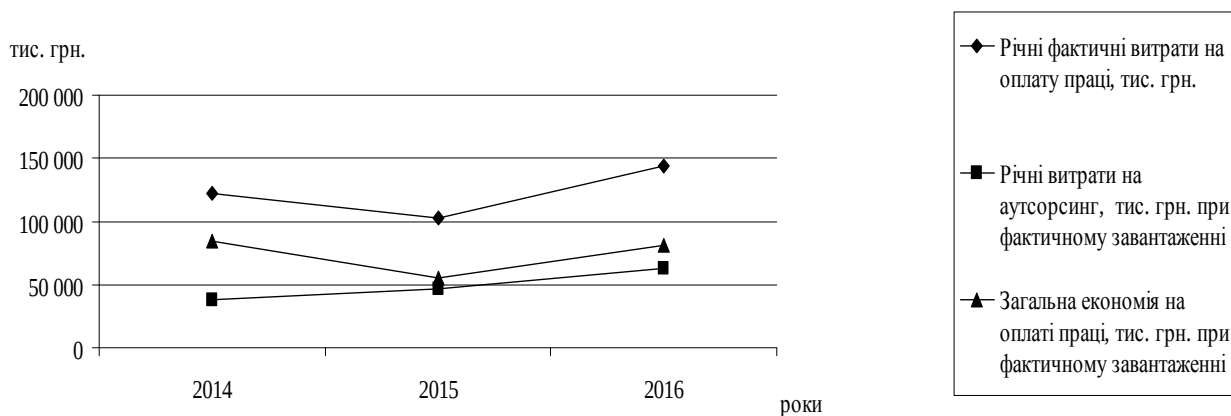


Рис. 3.14. Використання аутсорсинга в Південному регіоні

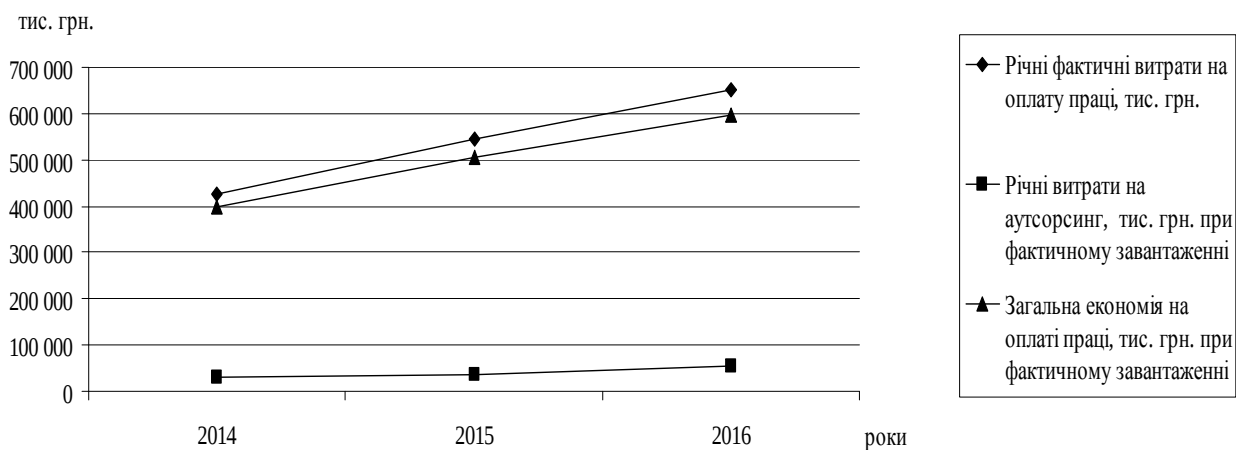


Рис. 3.15. Використання аутсорсинга в Північному регіоні

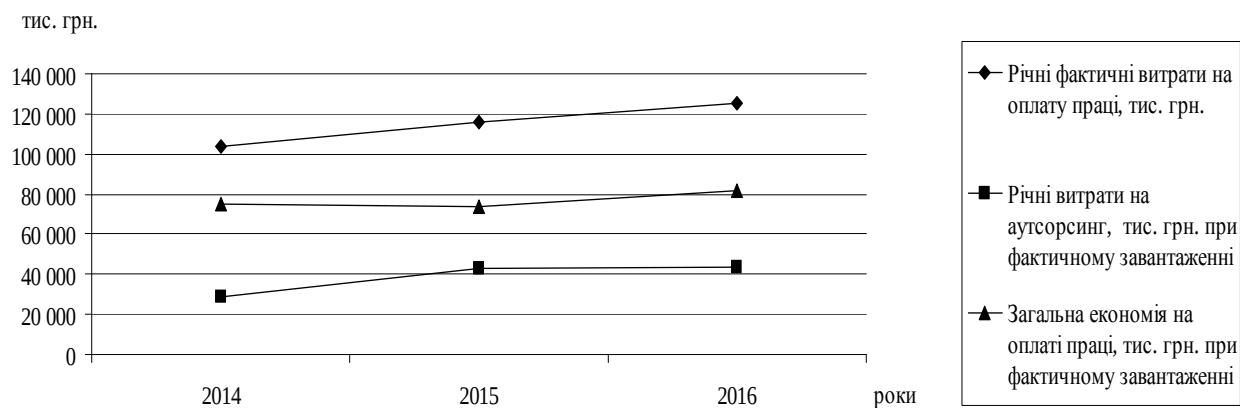


Рис. 3.16. Використання аутсорсинга в Центральному регіоні

Поряд з цим, найсуттєвішим є перегляд стратегії управління, що діє, кожного року, враховуючи зміни зовнішнього середовища, із застосуванням інструментів управління доходами готелів та аналогічних засобів розміщення: надання житлових приміщень в оренду іншим підприємствам й адаптивний до різних груп споживачів номерний фонд.

Адаптивний номерний фонд стане у нагоді тоді, коли пропозиція номерів для проживання перевищить попит на них серед туристів. Тобто, його застосування буде ефективним більш не з фінансового боку, а з боку утримання клієнта, що у будь-якому разі призведе до збільшення коефіцієнту завантаження. Така ситуація характерна для засобів розміщення, що піддаються фактору сезонності. Наприклад, в Україні це переважно малі та середні готелі та аналогічні засоби розміщення, що працюють в Південному та Західному регіонах, хоча інші не можуть стати винятком щодо застосування такої стратегії управління.

У якості адаптивних номерів готелях можуть виступати двокімнатні номери (апартаменти) вищої категорії, що за допомогою проектування додаткового виходу/входу до номеру, можуть перетворюватись на однокімнатні номери вищої чи першої категорії та навпаки: з двох однокімнатних номерів першої категорії можна утворити двокімнатний номер вищої категорії. Для готелів та аналогічних засобів розміщення, що будуються, це просто, а ось для готелів, що працюють багато років, слід проводити реструктуризацію (що потребує додаткових витрат) з оцінкою подальшої економічної ефективності. В такому випадку можна брати за основу показник віддачі 1 м^2 площі готельних номерів вищої категорії та орієнтуватись на його підвищення з паралельним підвищенням рівня використання місткості номерів цієї категорії. На рис. 3.17-3.21 наведено результати розрахунків даного показника до та після застосування адаптивного номерного фонду за умови переведення 50% номерів вищої категорії в категорію адаптивних номерів за середньою ціною вдвічі меншою за номери вищої категорії.

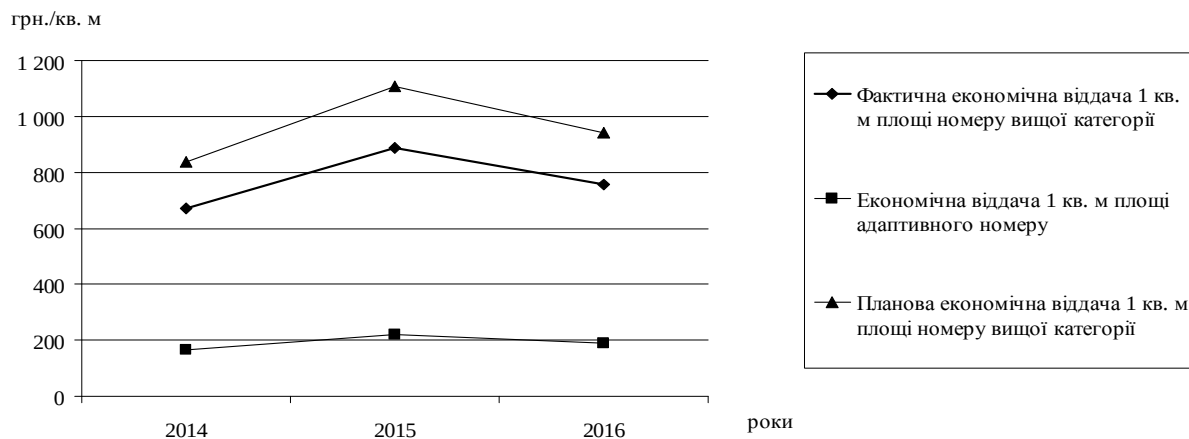


Рис. 3.17. Впровадження адаптивних номерів в готелях та аналогічних засобах розміщення Східного регіону

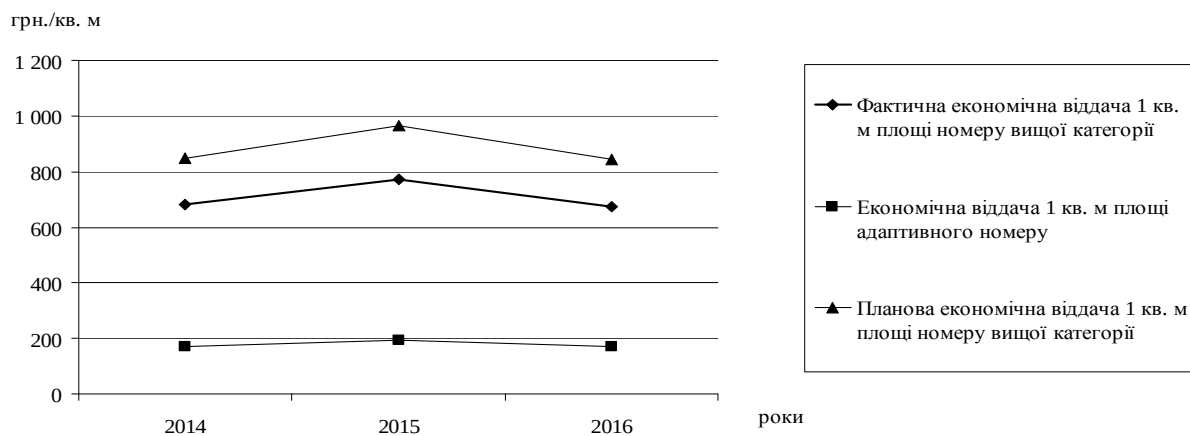


Рис. 3.18. Впровадження адаптивних номерів в готелях та аналогічних засобах розміщення Західного регіону

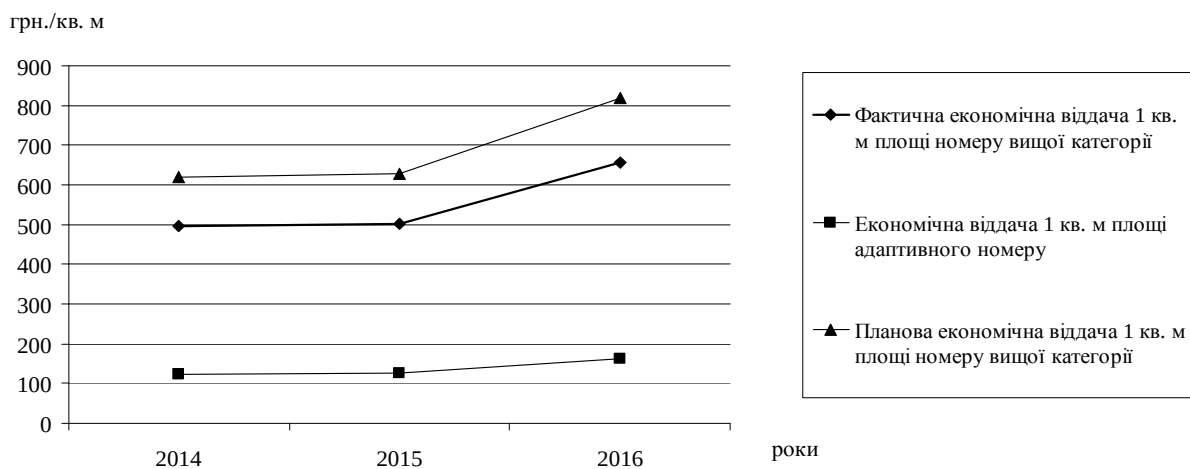


Рис. 3.19. Впровадження адаптивних номерів в готелях та аналогічних засобах розміщення Південного регіону

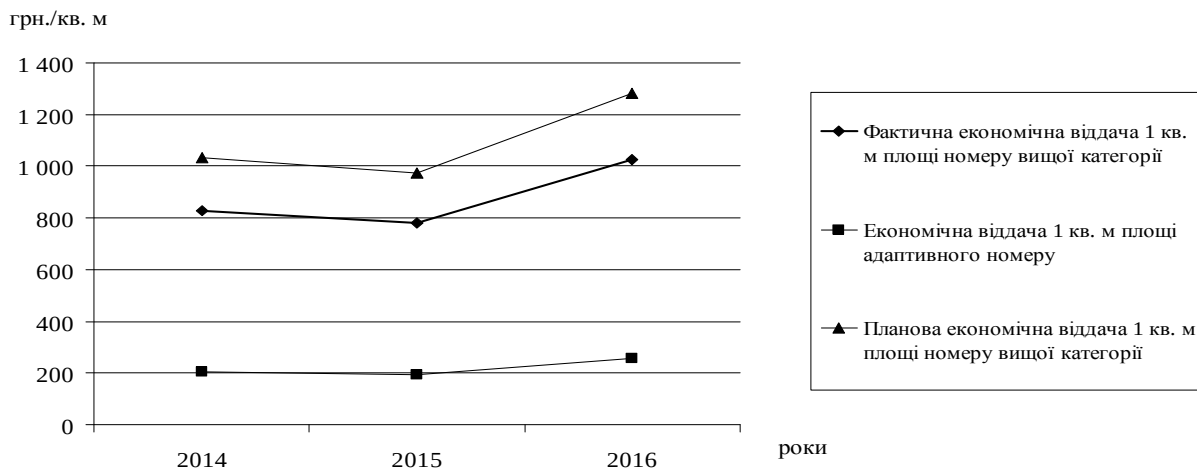


Рис. 3.20. Впровадження адаптивних номерів в готелях та аналогічних засобах розміщення Північного регіону

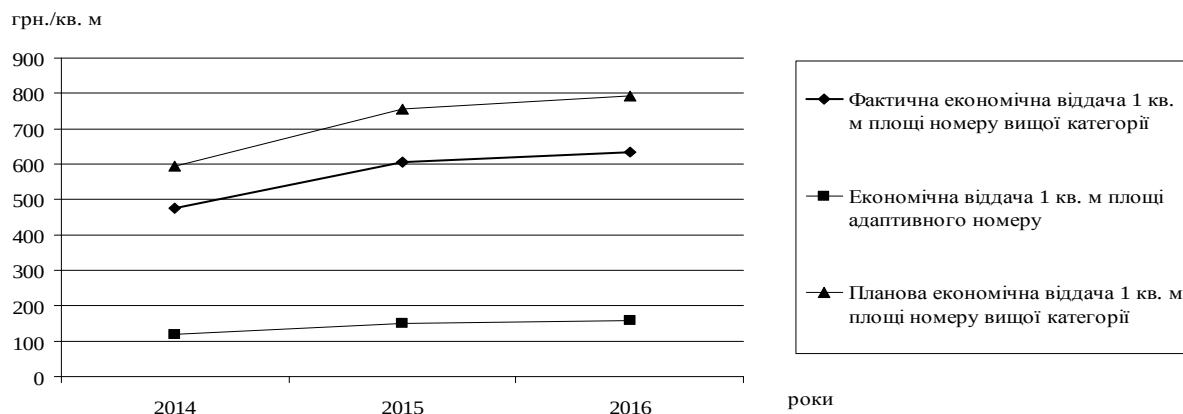


Рис. 3.21. Впровадження адаптивних номерів в готелях та аналогічних засобах розміщення Центрального регіону

Загалом, впровадження адаптивних номерів в структуру номерного фонду готелів та аналогічних засобів розміщення будь-якого регіону України дасть змогу не тільки зберегти репутацію закладу щодо якісного обслуговування споживачів, а й підвищити доходи від основної діяльності в середньому на 25%.

Надання жилих номерів в оренду іншим підприємствам може стати ефективним методом підвищення доходів переважно в великих засобах розміщення, що мають низький коефіцієнт завантаження (а це майже всі в Україні) та різноманітні додаткові послуги або розташовані поблизу міст туристичної привабливості. Малі та середні за місткістю готелі та аналогічні

засоби розміщення можуть також скористатись такою стратегією, коли є прогноз на недозавантаження номерів власними силами. Звичайно для надання номерів в оренду необхідно шукати партнерів та укласти довгострокові договори з відповідними умовами на сумісну співпрацю.

Кількість приміщень для надання в оренду іншим підприємствам має бути такою, що дасть змогу підвищити коефіцієнт завантаження хоча б до рівня 60%. В Східному регіоні слід підвищити середньорічний рівень використання місткості на 35%, в Західному – на 37%, в Південному – на 44%, в Північному – на 38% і в Центральному – на 40% прямо пропорційно різним категоріям номерів. Вартість номерів, що надаватимуться в оренду, буде дорівнювати фактичній їхній вартості, хоча не виключено надання знижок. У будь-якому разі для готелю та аналогічного засобу розміщення це буде набагато вигідніше, ніж номери будуть простоювати. Після проведення нескладних розрахунків можна спостерігати такі зміни в отриманні доходу від наданих основних послуг (рис. 3.22-3.26).

Так, дивлячись на рис. 3.22-3.26, можна відмітити позитивну тенденцію щодо рівня доходів у разі застосування стратегії щодо надання житлових приміщень в оренду іншим підприємствам в кожному регіоні.

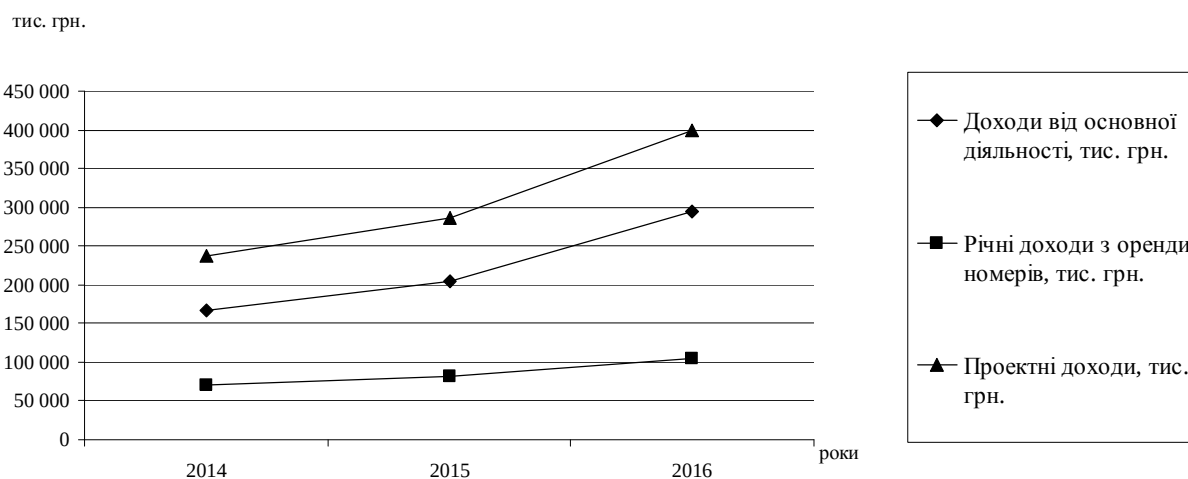


Рис. 3.22. Динаміка зміни суми доходів після надання номерів в оренду іншим підприємствам в Східному регіоні

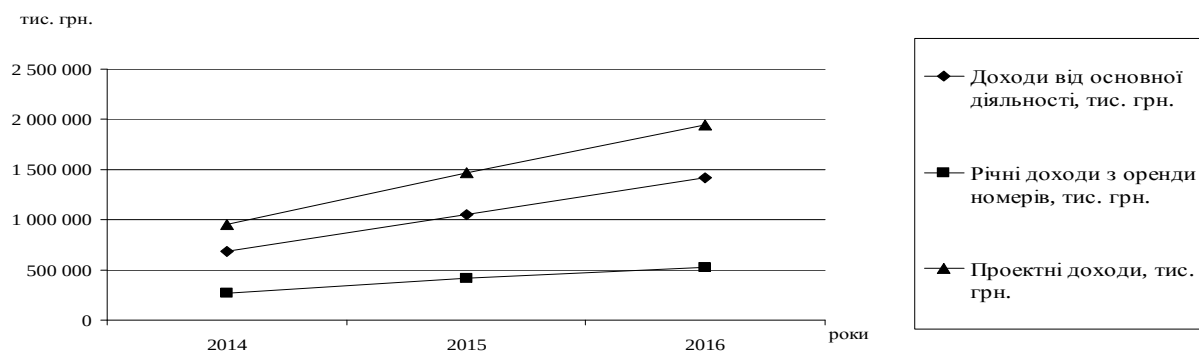


Рис. 3.23. Динаміка зміни суми доходів після надання номерів в оренду іншим підприємствам в Західному регіоні

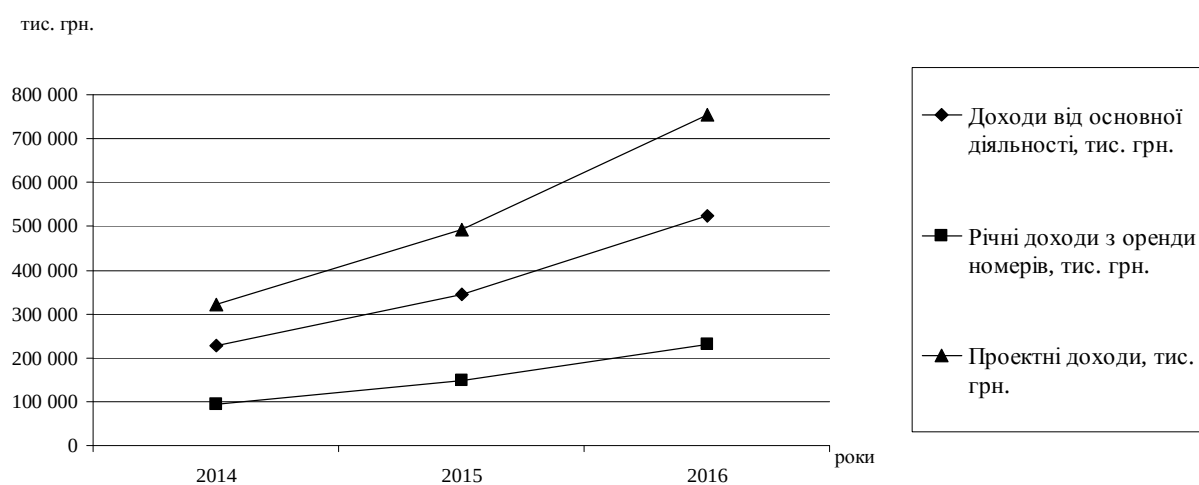


Рис. 3.24. Динаміка зміни суми доходів після надання номерів в оренду іншим підприємствам в Південному регіоні

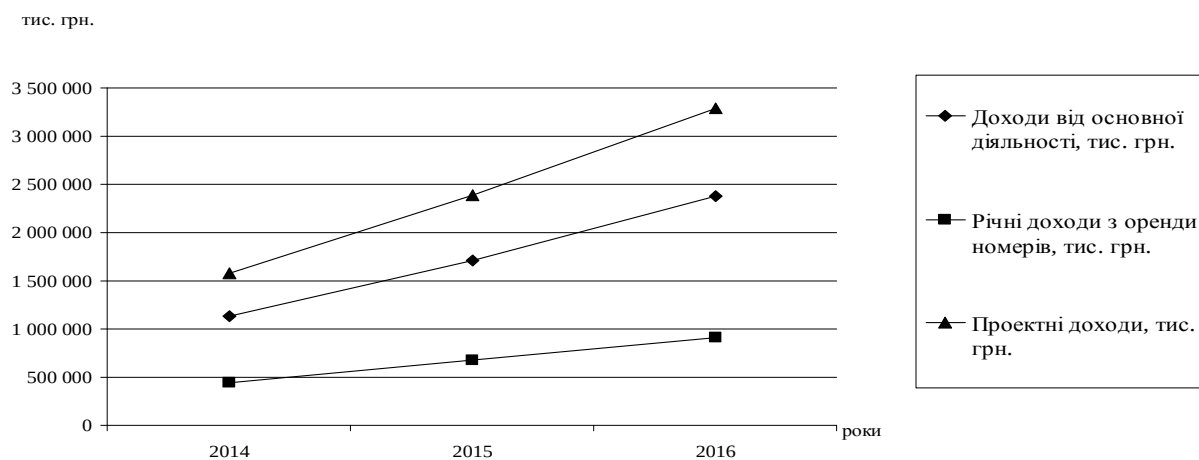


Рис. 3.25. Динаміка зміни суми доходів після надання номерів в оренду іншим підприємствам в Північному регіоні

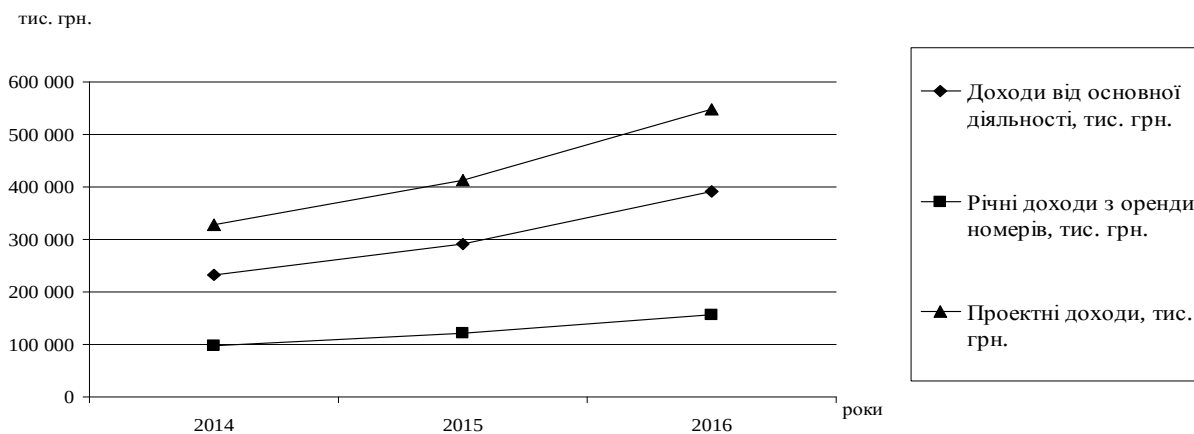


Рис. 3.26. Динаміка зміни суми доходів після надання номерів в оренду іншим підприємствам в Центральному регіоні

У разі комплексного застосування описаних вище інструментів організації управління готелів та аналогічних засобів розміщення передбачається отримання більшого фінансово-економічного ефекту у якості підвищення загальних доходів на 31,89% в Східному, на 30,18% – в Західному, на 34,91% – в Північному, на 28,24% – в Південному та на 36,1% – в Центральному регіонах; та у якості зменшення загальних витрат на 19,23%, 15,11%, 15,99%, 17,52%, 23,39% в відповідних регіонах (рис. 3.27-3.29). Такі дії, звичайно, призведуть до збільшення прибутку від діяльності готельного господарства України.

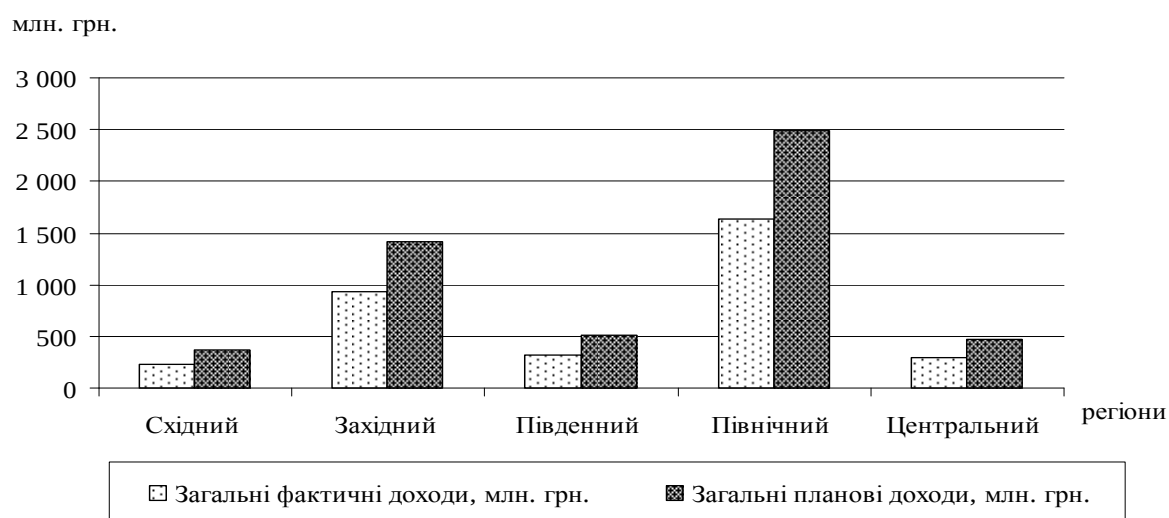


Рис. 3.27. Впровадження інструментів управління доходами й витратами в організацію роботи готелів та аналогічних засобів розміщення в 2014 р.

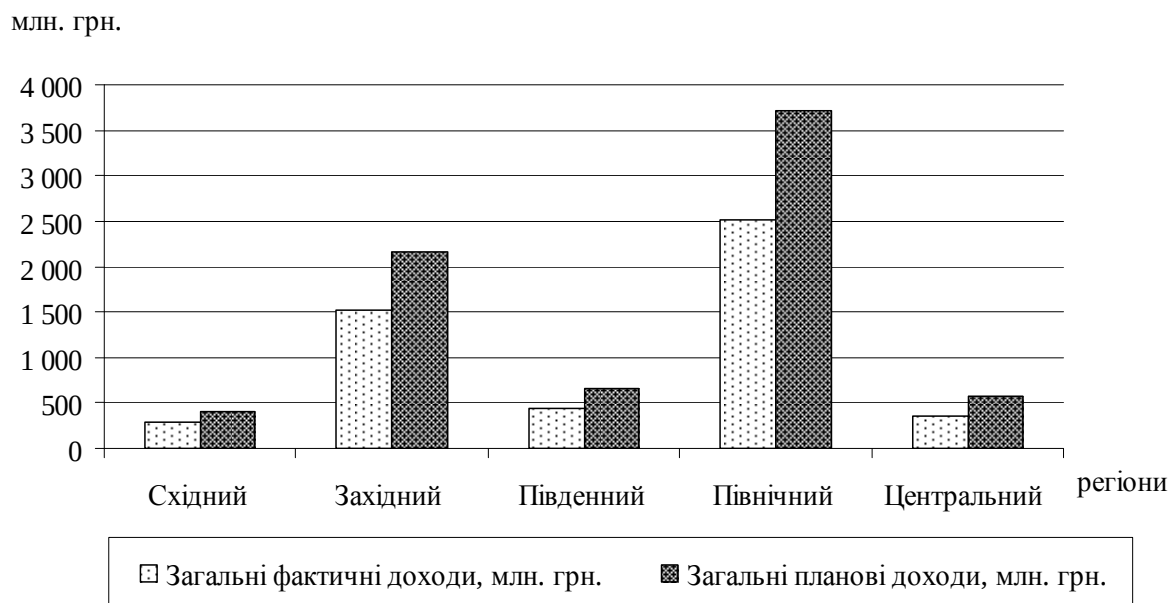


Рис. 3.28. Впровадження інструментів управління доходами й витратами в організацію роботи готелів та аналогічних засобів розміщення в 2015 р.

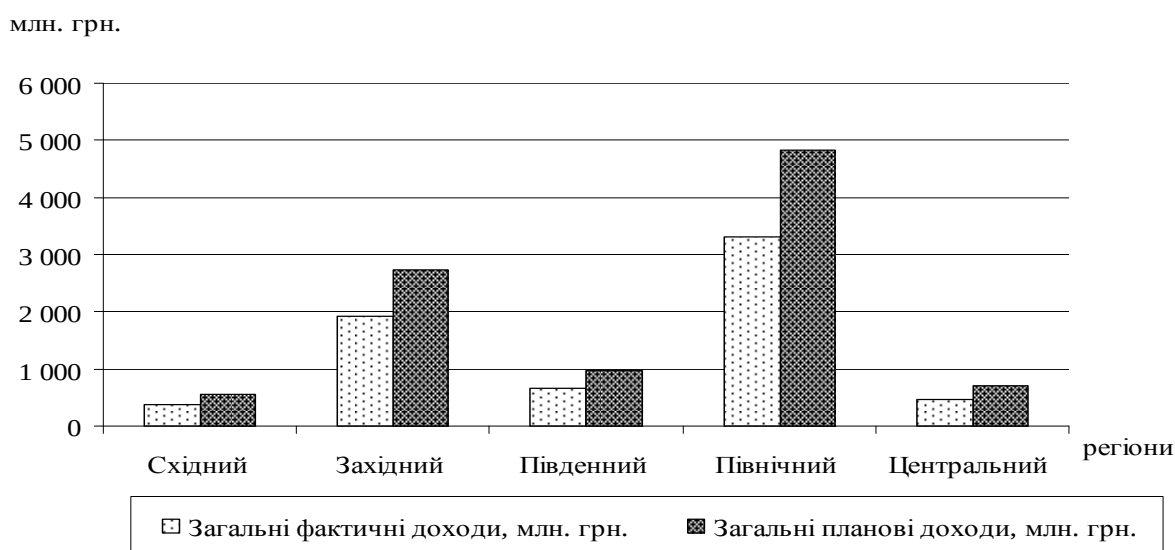


Рис. 3.29. Впровадження інструментів управління доходами й витратами в організацію роботи готелів та аналогічних засобів розміщення в 2016 р.

Запровадження аутсорсинга, надання житлових приміщень в оренду іншим підприємствам й адаптивний номерний фонд до різних груп споживачів у якості комплексного стратегічного рішення управління нерухомістю готельного

господарства внесе суттєві зміни в організаційну структуру та результати діяльності готельного господарства (рис. 3.30). У зв'язку з цим, потребує ретельної аналітичної підготовки та опрацювання, бо це не тільки оптимізація витрат і доходів, а й підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності на національному й міжнародному ринках.

Так, на рис. 3.31 можна побачити зміни основних показників ефективності діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення по регіонах України з перевагою того чи іншого інструменту. Зі стратегічної матриці видно, що найбільші вигоди для засобів розміщення будуть у разі комплексного їхнього застосування, що також призведе до збільшення коефіцієнту завантаження до: 91% в Східному, 92% в Західному, 86% в Південному, 91% в Північному, 88% в Центральному регіонах.

На підставі вищевикладеного окрім загальних критеріїв оцінки доцільності застосування інструментів управління готельним господарством в регіонах України істотним є ступінь специфічності їхніх функцій, а також вплив рішення на подальшу якість надання послуг. У зв'язку з цим виникає необхідність створення регіональних центрів по профілю управління готельним господарством.

У результаті дослідження організаційного забезпечення управління готельним господарством регіону можна зробити такі висновки:

1. Обґрунтовано фінансово-економічну доцільність впровадження аутсорсингу, адаптивного номерного фонду та надання житлових приміщень в оренду в діяльності великих, середніх і малих готелів та аналогічних засобів розміщення регіону. У зв'язку з чим удосконалено організаційну структуру управління готельним господарством регіону.

2. Виявлено, що розробка спеціальних методичних рекомендацій щодо застосування того чи іншого інструменту організації управління або комплексного їхнього застосування є передумовою підвищення показників ефективності управління готельним господарством регіону з урахуванням можливих ризиків, враховуючи специфічність послуг.



3.30. Організація управління розвитком готельного господарства

Заходи	Регіон									
	Східний		Західний		Південний		Північний		Центральний	
	Зміна показників, зростання на ... % за рік									
	Доход, млн. грн.	Віддача 1 м ² площі номеру, грн./м ²	Доход, млн. грн.	Віддача 1 м ² площі номеру, грн./м ²	Доход, млн. грн.	Віддача 1 м ² площі номеру, грн./м ²	Доход, млн. грн.	Віддача 1 м ² площі номеру, грн./м ²	Доход, млн. грн.	Віддача 1 м ² площі номеру, грн./м ²
Аутсорсинг	19,23	0	15,11	0	15,99	0	17,52	0	23,39	0
Оренда житлових приміщень	35,33	193,89	37,28	186,49	44,05	259,96	38,28	186,68	40,27	223,59
Адаптивний номерний фонд	25	50	25	50	25	50	25	50	25	50
Комплексна стратегія	51,89	343,89	45,22	336,49	51,92	400,96	49,13	336,68	57,39	373,59

Рис. 3.31. Матриця позиціонування інструментів організації управління готельним господарством регіону

Перевага інструментів управління:

	перше місце;		друге місце;		третє місце
--	--------------	--	--------------	--	-------------

3. Сформована методика щодо удосконалення стратегії управління готельним господарством регіону, що, крім кількісних та якісних показників, враховує показник віддачі 1 м² площі готельного номеру *i*-категорії.

4. За допомогою матриці позиціонування регіонів оцінені переваги застосування інструментів організації управління готелів та аналогічних засобів розміщення, що тягне за собою зміни в організаційній структурі управління готельного господарства регіону та передбачає створення регіональних аутсорсингових готельних кампаній в межах Асоціацій готельних об'єднань та готелів міст України.

Наукові результати, що отримані автором у ході написання розділу, пройшли апробацію та доповідалися й були схвалені на науково-практичних конференціях, а також надруковані у наукових фахових виданнях [90, 123, 142-144, 148].

ВИСНОВКИ

Одержані в ході дослідження результати в сукупності вирішують важливе науково-практичне завдання, пов'язане з теоретико-методичним обґрунтуванням положень і розробкою практичних рекомендацій щодо організації управління розвитком готельного господарства. Зокрема, в дисертаційній роботі отримано наступні результати:

1. Сформовано склад факторів впливу на ступінь ефективності управління готельним господарством, що на відміну від існуючих, враховують територіальний розподіл засобів розміщення, сезонність роботи, місткість (великі, середні, малі готелі) та технологію підбору й обліку персоналу.

Для ґрунтового дослідження стану готельного господарства, враховуючи стан природно-економічних, економіко-географічних історичних, політичних та інших факторів, пропонується така схема регіонального розподілу території України: Східний (Донбаський), Західний (Карпатський), Південний (Степовий), Північний (Поліський), Центральний (Подільський).

2. Проаналізовано різні ринкові інструменти щодо організації діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення, що спрямовані на збільшення доходів та зменшення витрат, та сформовано підхід, тобто, послідовність дій щодо вибору перспективного інструменту організації діяльності готелю та аналогічного засобу розміщення, що основана на експертно-статистичному методі, враховує всі існуючі фактори впливу та підтверджує необхідність пристосування підприємств готельного господарства до вимог сучасності щодо обслуговування споживачів послуг готельного господарства шляхом застосування аутсорсингу, адаптивного номерного фонду та надання жилих приміщень в оренду іншим підприємствам.

3. Визначено основні показники оцінки діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення, що дало змогу оцінити ефективність діяльності готельного господарства регіону, що основана не тільки на фінансових, а й не фінансових показниках.

Проведений диференційований аналіз структури номерного фонду готелів та аналогічних засобів розміщення в регіонах України, завдяки якому уточнено критерії оцінки ефективності їхньої діяльності, що враховують віддачу 1 м^2 площі готельних номерів i -категорії на рівні регіону.

4. Проведено математичне моделювання фінансово-економічних результатів діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення та запропоновані матриці моделей розвитку готельного господарства в регіонах України.

Виявлено, що існуючі методи управління готельним господарством не достатньо ефективні, бо базуються на таких принципах: орієнтація на клієнтів з різним рівнем платоспроможності; підвищення цін на номери прямо пропорційно їхньої собівартості без належного врахування цін конкурентів; нерівномірний розподіл тарифів протягом року через сезонність послуг, що надаються. У зв'язку з цим визначено та уточнено порядок розробки та впровадження стратегії розвитку готельного господарства в регіонах України.

5. З метою гнучкості та адаптивності засобів розміщення до умов зовнішнього середовища слід приділяти достатньо уваги трудовому потенціалу. Для цього була сформована методика підбору та обліку персоналу готелів та аналогічних засобів розміщення з обов'язковим закріпленням їхніх функцій в основних службах управління. Визначено, що доцільність створення регіональних аутсорсингових готельних кампаній на базі Асоціацій готельних об'єднань та готелів міст України є очевидною.

6. Змодельовано розвиток ринку готельного господарства (на прикладі Харківської області), враховуючи склад факторів, що впливають на особливості його функціонування. Шляхом математичного моделювання були побудовані декілька моделей розвитку, найбільш коректною серед яких виявилася поліноміальна квадратична модель, що може використовуватись в практиці готелів та аналогічних засобів розміщення.

7. Обґрунтовано фінансово-економічну доцільність впровадження аутсорсингу, адаптивного номерного фонду та надання житлових приміщень в

оренду в діяльності великих, середніх і малих готелів та аналогічних засобів розміщення регіону. У зв'язку з чим удосконалено організацію управління розвитком готельного господарства регіону, що, крім кількісних та якісних показників, враховує показник віддачі 1 м^2 площі готельного номеру i -категорії.

За допомогою матриці позиціонування регіонів оцінені переваги застосування перспективних інструментів організаційного забезпечення управління готелів та аналогічних засобів розміщення: аутсорсинг, оренда житлових приміщень та адаптивний номерний фонд. Визначено, що найбільш вигідним є надання житлових приміщень в оренду або застосування комплексного управління, що тягне за собою зміни в організаційній структурі управління готелів та аналогічних засобів розміщення регіону та передбачає створення регіональних аутсорсингових готельних кампаній в межах Асоціацій готельних об'єднань та готелів міст України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ABC-анализ и его применение. URL: <http://auditsrv.ru/ABC-analiz%20i%20ego%20primeneniye.pdf>
2. Александрова С. А. Аутсорсинг: перспективи застосування на підприємствах туристської індустрії. *Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник. Серия: Экономические науки*. Киев: «Техника», 2011. Вып. 98. С. 408-413.
3. Андренко І. Б. Організаційно-економічні аспекти розвитку готельного господарства регіону: автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.10.01. Харків, 2003. 23 с.
4. Аутстафінг персоналу. URL: <http://erudite.by/podborprice>.
5. Багиев Г. Л., Тарасович В. М., Анн Х. Маркетинг: ученик. СПб., 2010. 576 с.
6. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание. К.: ВИРА-Р, 2002. 252 с.
7. Байлик С. І., Писаревський І. М. Організація готельного господарства: підручник. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 329 с.
8. Балабан Н. М. Функціональні особливості діяльності аутсорсингових компаній та їх роль у формуванні кадрової політики підприємств. *Економічний форум*. Луцк, 2013. №4. С81-87
9. Балашова Р.І. Розвиток методів оцінки ефективності діяльності туристичних підприємств. *Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому*. 2008. №12. С. 99-108.
10. Башкова А. М. Антикризисные стратегии предприятий гостиничного бизнеса: автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2009. 22 с.
11. Беляева О. Л., Калугіна В. О. Організаційний розвиток як метод керування змінами у готельному бізнесі. *Економіка харчової промисловості*. 2013.

№2(18). С. 21-24.

12. Бенчмаркинг. URL:

<http://ru.wikipedia.org/wiki/%C1%E5%ED%F7%EC%E0%F0%EA%E8%ED%E3>.

13. Бойцова М., Пироженов А., Кузнецов В. Все об учете и организации гостиничного бизнеса. Х.: Фактор, 2006. 256 с.

14. Бондаренко В. А. Методика розрахунку номерного фонду готелів різної категорії. *Вісник НТУ*. 2011. С196-199.

15. Бунтова Н. В. Інноваційний шлях розвитку підприємств готельної індустрії України. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2013. Вип. 12. URL: <http://archive.li/NgjdT>.

16. Бунтова Н. В. Забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства на основі підвищення освітнього рівня персоналу. *Зайнятість і ринок праці: Міжвідомчий науковий збірник НАН та Міністерства праці і соціальної політики*. 2005. Вип. 20. С. 92–98.

17. Бунтова Н. В. Кадрове забезпечення готельного господарства України: проблеми та шляхи їх вирішення. автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07. Київ, 2008. 22 с.

18. Быть или не быть гостиничной индустрии в Украине. URL: <http://www.stroy-ua.net/kommercheskoe-stroytelstvo/byt-yly-ne-byt-hostynychnoy-yndustryu-v-ukrayne.html>.

19. Вознюк А. Н. Система управления предприятием на основе ключевых показателей эффективности: особенности формирования и внедрения. *Економічний вісник Донбасу*. 2009. №1 (15). С. 153-156.

20. В Украине гостиницы посчитали по звездам. URL: <http://www.pravda.com.ua>

21. В Украине растет интерес к сегменту бюджетных гостиниц. URL: <http://ubr.ua/business-practice/own-business/v-ukraine-rastet-interes-k-segmentu-budjetnyh-gostinic-255836>.

22. Галасюк К. А. Оцінка інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Одеса, 2016. 221 с.

23. Гатауллина С. Ю., Топчий А. В. О состоянии методического обеспечения экономической эффективности туристской деятельности в регионе. *Интернет-журнал «Науковедение»*. 2014. №4(23).

24. Герасимчук З. В., Вахович І. М. Організаційно-економічний механізм формування та реалізації стратегії розвитку регіону: монографія. Луцьк: Луцький державний технічний університет, 2002. 248 с.

25. Герасимчук З. В., Сидорук С. В. Класифікація факторів розвитку регіонального ринку готельних послуг. *Економічний форум*. 2011. №2. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_2/17.pdf.

26. Голиков А. П., Казакова Н.А., Прав Ю.Г. Региональная политика и экономическое развитие: европейский контекст. Х.: Экограф, 2009. 240 с.

27. Давидова О. Ю., Балацька Н. Ю., Сегеда І. В. Основні тенденції розвитку готельної індустрії та ресторанного бізнесу. *Индустрия гостеприимства в странах Европы: материалы международной научно-практической конференции (28.12.2007 – 2. 01.2008)*. Симферополь–Ялта, 2008. - С. 156-158.

28. Давидова О. Ю., Сегеда І. В. Комплекс готельних послуг як предметний зміст процесу обслуговування. *Программа и тезисы докладов XXXIV научно-технической конференции преподавателей, аспирантов и сотрудников Харьковской национальной академии городского хозяйства. Часть 3. Серия: Общественно-экономические науки*. Харьков: ХНАГХ, 2008. С. 157-159.

29. Давидова О. Ю., Сегеда І. В. Маркетинговая деятельность субъектов предпринимательства как важная составляющая учетно-аналитической деятельности. *Международная научно-практическая конференция «Институциональные основы трансграничного предпринимательства»*. Бяла-Подляска-Брест, 2015. Т. 2. С. 38-43.

30. Давидова О. Ю., Халіна І. В. Дослідження факторів, що впливають на туристський попит в Україні. *Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник. Серия: Экономические науки*. Киев: «Техника», 2006. Вып.

71. С. 372-376.

31. Давидова О. Ю., Усіна А. І., Сегеда І. В. Готельний бізнес як один з найперспективніших напрямків розвитку України. *Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник. Серия: Экономические науки*. Киев: «Техника», 2008. Вып. 83. С. 391-396.

32. Дементьева Т. А. Аутсорсинг как средство повышения конкурентоспособности малых и средних предприятий. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*. 2011. С. 20-23.

33. Діяльність підприємств сфери послуг. Статистичний бюлетень. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

34. Димитрова А. Н. Кластеры как форма организации и стимулирования инновационных процессов в промышленности Украины. *Прометей*. 2008. № 2(26). С. 159–163.

35. Долішній М. І. Регіональна політика на рубежі XX-XXI століть: нові пріоритети: монографія. – Київ: Наукова думка, 2006. - с.

36. ДСТУ 4527:2006 Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення.

37. ДСТУ 4269:2003 Послуги туристичні. Класифікація готелів.

38. ДСТУ 3279-95 Стандартизація послуг. Основні положення.

39. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги.

40. ДСТУ ISO 9000-2001 Системи управління якістю. Основні положення та словник.

41. Дуброва Т. А. Статистические методы прогнозирования. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 206 с.

42. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 224 с.

43. Ефимова-Стадник, О. П. Экономика гостиниц и ресторанов: практикум: монографія. Минск: БГЭУ, 2013.

44. Єрмаченко В. Є., Журавльова С. М. Стратегії розвитку підприємств готельного господарства. *Молодий вчений*. 2015. №5(20). Ч. 1. С. 138-141.

45. Єсіпова К. А. Методика оцінки ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2012. №2. С. 46-58.
46. Жук Ю. О. Система показників ефективності логістичного управління підприємствами готельного господарства. *Економічний простір*. 2013. № 71. С. 162-172.
47. Журавльова С. М. Стратегічне управління підприємствами готельного господарства: автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.00.04. Х.: ХДУХТ, 2015. 23 с.
48. Журавльова С. М. Стратегічне планування підприємств готельного господарства. *Економіка Крима*. 2012, №1. С. 281-285.
49. Захарова Ю. Перспективы развития Харьковского региона в 2013-2017 гг. *Аналитический бюллетень «Эрнст энд Янг*. 2013, №4. С.3-14.
50. Зінь Е.А. Регіональна економіка: підручник. К.:ВД Професіонал, 2007. 528 с.
51. Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Минск: Новое знание, 2000. 216 с.
52. Какая рентабельность считается нормальной: правила расчета и определения. URL: <http://pravodeneg.net/buhuchet/uchet/kakaya-rentabelnost-schitaetsya-normalnoj.html>.
53. Каменева В. В. Стратегические аспекты управления предприятием в сфере гостиничного бизнеса: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Хабаровск, 2009. 162 с.
54. Карпенко О. В. Управлінський облік. URL: <http://westudents.com.ua/glavy/8226-63-prostiy-ta-rozvinutiy-direkt-kosting.html>
55. Катушонок К. А. Комплексный анализ устойчивого развития гостиничных предприятий: автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.00.05. М.: РМАТ, 2012. 25 с.
56. Квартальні розрахунки валового внутрішнього продукту України за 2014-2016 роки. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
57. Квасній Л. Г. Управління стратегіями розвитку підприємства:

автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.06.01. Х., 2005. 17 с.

58. Кількість підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2014-2016 рр. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

59. Ковальська К. В. Стратегія внутрішньо корпоративного управління на підприємствах України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2005. 18 с.

60. Колективні засоби розміщування в Україні у 2014 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

61. Колективні засоби розміщування в Україні у 2015 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

62. Колективні засоби розміщування в Україні у 2016 році. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

63. Конституція України: офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с.

64. Король С. Я. Облік в управлінні основною діяльністю готелю: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.04. К.: КНТЕУ, 2003. 23 с.

65. Корольчук О. П. Франчайзинг як інструмент реалізації ринкових відносин в Україні. *Вісник донецького університету. Сер. В: Економіка і право*. 2007. Вип.1. С. 430-435.

66. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. СПб.: Питер, 2006. 464 с.

67. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

68. Коток М. Аутсорсинг логістичних функцій торговельних підприємств. *Товари і ринки*. 2011. №2. С. 36-45.

69. Кощеев С. В. Кластерный подход к управлению инновационной активностью в индустрии гостеприимства: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Сочи, 2011. 24 с.

70. Кубаткина Г. А. Совершенствование управленческого учета в гостиничном бизнесе: автореф. дис.... канд. экон. наук: 08.00.12. Оренбург,

2012. 18 с.

71. Кузьменко Л. М. Методологічні основи управління розвитком економіки регіону: автореф. дис. ... д-ра. екон. наук: 08.02.03. Донецьк, 2004. 28 с.

72. Кузьмин В. М. Стратегічне управління соціально-економічним розвитком адміністративно-територіальних одиниць: автореф. дис. ... канд. екон. наук: Львів: 08.00.05. НАНУ, 2009. 24 с.

73. Ладиченко К. І. Інноваційні стратегії розвитку малих підприємств готельного господарства України: *матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні»*, м. Київ, 13-15 травня 2009 р. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. С. 189-190.

74. Ладиченко К. І. Маркетинг відносин в управлінні підприємствами готельного господарства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. К.: КНТЕУ, 2010. 25 с.

75. Ладиченко К. І. Методологічні основи управління підприємствами готельного господарства на основі маркетингу відносин. *Вісник Житомир. держ. техн. ун-ту. Серія: Економічні науки*. 2005. № 3 (33). С. 302-310.

76. Ладиченко К. І. Проблеми впровадження стратегії управління відносинами з партнерами у комплексний механізм управління готельним підприємством: *матеріали II междунар. науч.-практ. конф. ученых и специалистов «Теория и практика предпринимательской деятельности»*, м. Симферополь, 19–22 вересня 2007 р. Инкерман: Азимут, 2007. С. 153-155.

77. Лапыгин Ю. Н., Лаптева Е. Е. Стратегическое развитие гостиничного комплекса региона. Владимир: ВГПУ, 2003. 164 с.

78. Лесник А. Л., Смирнова М. Н. Стратегии конкуренции в гостиничном бизнесе: монография. М.: ИПФ «Талер». 2001. 128 с.

79. Лупич О. О. Вітчизняний готельний оператор: суть та роль у підвищенні ефективності готельного господарства. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки*. 2016. №24. Ч. 3. С. 131–136.

80. Лупич О. О. Формування конкурентоспроможного готельного господарства регіону: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05. Ужгород, 2017. 23 с.

81. Лупич О. О. Формування конкурентоспроможного готельного господарства регіону: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05. Ужгород, 2017. 256 с.

82. Любіцева О. О. Геопросторова організація туристичного процесу: дис. ... д-ра. екон. наук: 11.00.02. Київ, 2003. 21 с.

83. Любіцева О. О., Поплавська І. В. Територіальна організація готельного господарства України: тенденції ХХІ століття. *Суспільно-географічні проблеми розвитку продуктивних сил України: матеріали V Міжнародної наукової конференції*. К. : ВГЛ Обрії, 2010. С. 40-41.

84. Магалецький А. В. Готельний кластер як інструмент комунікаційної політики підприємств готельного господарства. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. Донецьк, 2010. № 4 (21). С. 139-143.

85. Магалецький А. В. Теоретичні основи формування маркетингової політики. *Економіка та держава*. К., 2008. №9. С. 53-54.

86. Магалецький А. В. Формування маркетингової політики підприємств готельного господарства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. К., 2011. 22 с.

87. Магалецький А. В. Характерні особливості готельного господарства України. Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 28-30 травня 2009 р.). 2009. С. 231-232.

88. Магалецький А. В., Мельніченко С. В. Стан та проблеми розвитку підприємств готельного господарства в Україні. *Економіка і маркетинг в ХХІ столітті: матеріали VIII міжнародної конференції (Донецьк, 18-20 травня 2007 р.)*. 2007. С. 3-4.

89. Мазаракі А. А., Пересічний М. І., Шаповал С. Л. Проектування готелів: навч. посіб. К.: Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2012. 340 с.

90. Малюк Л. П., Давидова О. Ю., Балацька Н. Ю., Сегеда І. В. Персонал як визначальний фактор ефективності роботи підприємств індустрії гостинності.

Актуальні проблеми харчової промисловості та ресторанного господарства. Сучасні питання підготовки кадрів: матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. 12-13 квітня 2012 року. Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ ім. Тараса Шевченка», 2012. С. 203-212.

91. Маначинська Ю. А. Обґрунтування динаміки рентабельності готельних послуг. *Економіка і фінанси*. 2012. № 130/2012. С. 131-137.

92. Маначинська Ю. А. Статистична оцінка ринку готельних послуг України. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*, 2014. Вип. 2. С. 99-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2014_2_14.

93. Мельник І. М., Бабійчук Р. І. Суть та види стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства. *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Інновації в управління асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг» (м. Львів, 7 грудня 2017 р.)*. 2017. С. 304-307.

94. Мельник О. П. Удосконалення управління готельним господарством: автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.06.02. Київ, 1998. 18 с.

95. Мендела І. Я. Планування інноваційних стратегій підприємствами готельного бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2012. Вип. 9. С. 125-129.

96. Методологія комплексної оцінки рівня соціально-економічного розвитку області та її адміністративно-територіальних одиниць: монографія / за заг. ред. Л. М. Зайцевої. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2003. 132 с.

97. Москаленко В. А. Практика застосування системи обліку „стандарт-кост” у різних сферах національного господарства. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2013. № 4 (70). С. 115-119.

98. Музиченко-Козловська О. В. Економічне оцінювання туристичної привабливості території: монографія. Львів: Новий Світ-2000, 2012. 176 с.

99. Музиченко-Козловська О. В. Економічне оцінювання та регулювання туристичної привабливості території: автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.02.03. Львів, 2017. 26 с.

100. Нездоймінов С. Г. Формування кластерної стратегії розвитку підприємництва в регіональному туристично–рекреаційному комплексі. *Економічні інновації*. 2009. Вип. 38. С. 133–143.

101. Нестеренко І. В., Дергільва Г. С. Організаційно-методичні аспекти обліку готельних послуг. *Економічний простір*. 2008. № 14. С. 109-115.

102. Нормативы численности рабочих по обслуживанию гостиниц. URL:<http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=ESU;n=14085>.

103. Носов Н. В. Состояние и особенности развития рынка гостиничных услуг в России. URL:<http://www.teoria-practica.ru/-2-2012>.

104. Оболенцева Л. В. Кон`юктурні дослідження галузевого ринку: підручник. Х.: ХНАМГ, 2010. 249 с.

105. Овербукінг. URL:<http://ru.wikipedia.org/wiki/%CE%E2%E5%F0%E1%F3%EA%E8%ED%E3>.

106. Огаджанян С. А. Сегментація готельних послуг, як спосіб завоювання ринку готельних послуг. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua>.

107. Олексин І. І. Управління процесом обслуговування в підприємстві готельного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. Т. 2. С. 55-58.

108. Опанащук Ю.Я. Індустрія гостинності: суть, зміст і характерні особливості. *Підприємництво, господарство і право*. 2008. № 8. С. 168-169.

109. Опанащук Ю.Я. Суть та класифікація готельних підприємств. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2008. № 2. С. 347-351.

110. Опанащук Ю. Я. Формування системи послуг у готельному господарстві України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Львів, 2009. 23 с.

111. Опыт развития гостиничного хозяйства. URL: http://www.hotelozerki.ru/opyt_razvitiya_gostinichnogo_hozyaistva.htm.

112. Організація туризму: підручник / за ред. І.М. Писаревського. Х.: ХНАМГ, 2008. 541 с.

113. Остапенко Я. О. Статистичний аналіз підприємств готельного господарства та прогнозування його розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 8. С. 1216-1221.

114. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації. URL: <http://www.unwto.org>.

115. Офіційний сайт Державної служби туризму і курортів України. URL: <http://www.tourism.gov.ua>.

116. Офіційний сайт Державного управління статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

117. Оценка доходности гостиничного предприятия. URL: <http://elise.com.ua/content/52-tsinova-strategiya-gotelnih-pidpriyemstv>.

118. Пелих А. С., Терехов Л. Л., Терехова Л. А. Экономико-математические методы и модели в управлении производством. Ростов н/Д: «Феникс», 2005. 248 с.

119. Перспективы развития рынка гостиничной недвижимости Киева после ЕВРО-2012. *Аналитический бюллетень «Эрнст энд Янг»*. 2012. №10. С. 2-4.

120. Пехтерева В. Раціоналізація оцінки та аналізу ефективності інженерно-технічного забезпечення підприємства. *Економіка*. 2011. №7(114). С. 59-61.

121. Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Краснокутська Ю. В. Дослідження поведінки споживачів в умовах кризи. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 2(2). С. 23-33.

122. Писаревський І. М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2008. 133 с.

123. Писаревський І. М., Сегеда І. В. Дослідження доходності підприємств готельного господарства. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. №4/5(24). С. 42-48. URL: <http://journals.uran.ua/tarp/article/view/47505>

124. Писаревський І. М., Сегеда І. В. Тенденції розвитку готельного господарства в регіоні: вектор пріоритетів. *Коммунальне господарство міст*.

Науково-технічний збірник. Серія: Економічні науки. Х.: ХНУМГ, 2014. Вип. 115. – С. 83-87.

125. Погодина О. Н. Формирование и применение системы ключевых показателей эффективности деятельности на предприятиях гостиничного бизнеса: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05. М.: РГУТиС, 2012. 25 с.

126. Полякова Е. В. Управление доходами от услуг размещения российских гостиничных предприятий в условиях рынка: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05. М., 2012. 26 с.

127. Поплавська І. В. Динаміка розвитку готельного господарства України. *Історія української географії. Всеукраїнський науково-теоретичний часопис.* Тернопіль, 2009. Вип. 20. С. 117 – 120.

128. Поплавська І. В. Ретроспективний аналіз готельного господарства України. *Історія української географії та картографії. Частина I: збірник матеріалів Четвертої міжнародної наукової конференції, присвяченої 110-літньому ювілею професора Володимира Кубійовича (18-19 листопада 2010 р.).* Тернопіль: ТНПУ, 2010. С. 152-154.

129. Поплавська І. В. Територіальна диференціація рівня розвитку готельного господарства України. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету. Серія: Географія.* Тернопіль: СПМ «Тайп», 2010. №2 (280). С. 95-100.

130. Поплавська І. В. Територіальна організація готельного господарства України: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 11.00.02. К., 2011. 20 с.

131. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України від 08.09.2005 № 2850-IV. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T052850.html.

132. Развитие гостиничного хозяйства в Харькове и Украине. URL: <http://kharkiv.hotel-ua.info/index.php?c=37>.

133. Рисіна В. О. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності регіонів України: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.03. Запоріжжя, 2010. 23 с.

134. Романенко О. О. Комплекс маркетингових комунікацій підприємств

готельного господарства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. К., 2011. 18 с.

135. Романенко О. О. Особливості використання комплексу маркетингу та його концепцій на підприємствах готельного господарства. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. Ірпінь, 2011. С. 473-477.

136. Рубцова Н. В. Сектор услуг в структуре современной экономики. *Маркетинг*. 2007. №1(92). С. 89-96.

137. Рубцова Н. В. Содержание понятия «эффективность туристской деятельности». *Региональная экономика: теория и практика*. 2012. №18(249). С. 54-60.

138. Рынок недвижимости Украины: итоги 2011 года. *Аналитический бюллетень «Ернст энд Янг»*. 2012. №1. 16 с.

139. Саїнчук А. О. Аутсорсинг як інструмент мінімізації витрат у проектах. Управління розвитком складних систем. 2014. Вип. 19. С. 83-92.

140. Сегеда І. В., Оболенцева Л. В. Визначення якості туристських послуг і дослідження шляхів їх удосконалення Індустрія гостинності у країнах Європи. *Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції 4-6 грудня 2009 р.* Сімферополь: ВіТроПринт, 2009. С. 93-96.

141. Сегеда І. В. Аналіз структури туристських потоків Харківського регіону. *Программа и тезисы докладов XXXV научно-технической конференции преподавателей, аспирантов и сотрудников ХНАГХ. Часть 1. Серия: Строительство, архитектура, экология, общественные науки.* Харьков: ХНАГХ, 2010. С. 195-197.

142. Сегеда І. В. Аутсорсинг в готельному господарстві. *Актуальні проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку індустрії туризму в Україні та Польщі: Матеріали восьмої міжнародної науково-практичної конференції.* Житомир: Вид-во ЖФ КІБІТ, 2014. С. 137-143.

143. Сегеда І. В. Аутсорсинг в готельному господарстві. *Можливості та розвиток сучасного туризму: світовий та національний досвід: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції 16-17 жовтня 2014 року.*

Запоріжжя: ТОВ «ЛПС» ЛТД, 2014. С. 38-42.

144. Сегеда І. В. Дослідження суб'єктів туристського ринку Харківського регіону. Туризм і місто: досвід, проблеми та перспективи: монографія / за заг. ред. І. М. Писаревського. Х.: ХНАМГ, 2011. С. 166-170.

145. Сегеда І. В. Дослідження туристських послуг на регіональному рівні. Проблеми розвитку туризму і готельного господарства: регіональний аспект: монографія / за заг. ред. І. М. Писаревського. Х.: ХНАМГ, 2009. С. 94-106.

146. Сегеда І. В. Місце послуг в економіці України. *Аналіз сучасних економічних процесів та інформаційні технології: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 24-25.11.2011 р.: Інформаційні системи і технології в економіці.* – Дніпропетровськ: Біла К. О., 2011. Т. 3. С. 65-67.

147. Сегеда І. В. Особливості конкурентоспроможності готелів в Україні. *Економіка України: сучасний стан та перспективи розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції економічного спрямування.* Тернопіль, 2013. С. 47-49.

148. Сегеда І. В. Особливості обслуговування споживачів туристських послуг. *Економічний простір: збірник наукових праць.* Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. №28/2. С. 67-74.

149. Сегеда І. В. Підходи до вдосконалення управління розвитком готельного господарства регіону. *Бізнес Інформ.* 2018. № 4. С. 445-454.

150. Сегеда І. В. Потенційні можливості та проблемні місця в розвитку готельного господарства України. *Перспективи розвитку економічної системи України: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих науковців, Харків, травень, 2014 р.* Х.: ХНУМГ, 2014. С. 77-81.

151. Сегеда І. В. Розвиток готельного господарства регіону: кластерний підхід: збірник тез наукових праць *XXIX Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальные проблемы современной науки» (30 квітня, 2018 р., м. Москва-Астана-Харків-Вена),* 2018. С. 69-72.

152. Сегеда І. В. Стан і перспективи розвитку готельного господарства

України. *Материалы XXXVII научно-технической конференции преподавателей, аспирантов и сотрудников Харьковского национального университета городского хозяйства имени А. М. Бекетова. Ч. 2* / Под общ. ред. В. Ф. Харченко. Х.: ХНУГГ, 2014. С. 183-184.

153. Сегеда І. В. Управління доходами готелів та аналогічних засобів розміщення на основі спеціальних програм Yield Management. *Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарства і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність»*. Харків: ХДУХТ, 2015. Ч. 2. С. 267-268.

154. Сегеда І. В. Формування стратегії управління готельним господарством регіону. *Моделювання регіональної економіки*. 2017. №1(29). С. 151-160.

155. Сегеда І. В. Якість туристського продукту – розуміння споживача. *Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: матеріали міжнародної науково-практичної конференції 22.05.2009 року*. Х.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2009. С. 64-65.

156. Сегментація готельних послуг, як спосіб завоювання ринку готельних послуг. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=10725>.

157. Сидорук С. В. Деякі аспекти розвитку ринкових відносин у готельному бізнесі регіону. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2011. №1. С. 90-92.

158. Сидорук С. В. Принципи територіальної організації готельних послуг. *Економіка. Управління. Інновації*. 2011. №2(6). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_47.

159. Скобелева Г. С., Єлісеєнко О. В. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного господарства України. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу: Економіка та управління національним господарством*. 2015. №4(32). С.45-48.

160. Современное состояние, тенденции и перспективы развития мирового гостиничного хозяйства. URL: khv.ru/index.php/dopinfo/98.

161. Соколов К. А. Повышение эффективности использования рыночных инструментов в гостиничном хозяйстве: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2009. 24 с.

162. Спирідонова К. О., Климова Д. А. Механізм запровадження аутсорсингу для оптимізації витрат. URL: http://www.confcontact.com/20110929/ek_spirid.php.

163. Стороженко Р. С. Обеспечение конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05. СПб., 2011. 19 с.

164. Стратегічний менеджмент: підручник / Писаревський І. М. та ін. Х.:ХНАМГ, 2009. 287 с.

165. Стратегія соціально-економічного розвитку Харківської області на період до 2015 року: монографія. Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2008. 352 с.

166. Суховірський Б. І. Регіональна стратегія економічного розвитку України (теоретичні та прикладні основи геоekonomіки): монографія. Київ: КНЕУ, 2000. 154 с.

167. Ткаченко Т.І., Гаврилюк С.П. Економіка готельного господарства і туризму: навч. посіб. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 179 с.

168. Тубелис Р. Ю. Управление устойчивым развитием гостиничного хозяйства: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05. СПб.: БМИТ, 2002. 20 с.

169. Туризм и гостиничное хозяйство: учебник / под ред. Чудновского А. Д. М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 2001. 400 с.

170. Угоднікова О. І., Жигло А. А. Порівняння специфіки та особливостей визначення поняття маркетингу та брендінгу у галузі туризму та готельного господарства. *Scientific Journal «ScienceRise»*. 2017. №7(36). С. 15-18.

171. Усіна А. І., Кононенко Т. П., Полстяна Н. В., Халіна І. В. Сучасні форми організації і роботи у ресторанному та готельному бізнесі. *Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник. Серия: Экономические науки*.

Київ: «Техніка», 2007. Вип. 75. С. 453-459.

172. Халіна І. В. Шляхи підвищення якості готельних послуг. *Актуальні проблеми міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу: матеріали студентської наукової конференції (25 березня 2006 року)*. Харків: ХНУ ім. Каразіна, 2006. С. 168-170.

173. Харазишвили Ю. Оценка эффективности социально-экономического развития регионов Украины. *Экономика Украины*. 2007. № 8(541). С.55-62.

174. Характеристика и тенденции развития мирового гостиничного комплекса. URL: <http://kadri-perm.ru/?cat=11>.

175. Харківська область у 2016 році. Статистичний щорічник. / заред. М. Л. Чмихало. Харків: ТОВ «Золоті сторінки», 2017. 588 с.

176. Харченко М. А. Корреляционный анализ: учеб. пособ. Воронеж, 2008. 31 с.

177. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. 176 с.

178. Цeny на разовые работы по аутсорсингу. URL: <http://src.taga.com.ua/?q=body/source.php&vcl=1>.

179. Чабанюк О. М. Особливості обліку витрат та калькулювання собівартості готельних послуг. *Економічні науки*. 2012. № 9 (33). Ч. 3. С. 118-123.

180. Черевко О. В. Стратегія соціально-економічного розвитку регіонів України: автореф. дис. ... д-ра економ. наук: 08.00.05. К., 2007. 42 с.

181. Чмирьова Л. Ю., Федяй Н. О. Районування території України як один з факторів просторового соціально-економічного розвитку регіонів. *Ефективна економіка*, 2013. №3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>.

182. Шевченко Я. Г. Аутсорсинг – сучасна модель оптимізації витрат підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2010. Вип. 259. Т. 3. С. 760-766.

183. Шендріков А. А. Функції підприємств розміщення з точки зору перспективності їх винесення на аутсорсинг. *Вісник Криворізького економічного*

інституту КНУ. 2013. № 1. С.72-75.

184. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії / за ред. проф. І. М. Школи. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. 662 с.

185. Шмелев К. В. Управление предприятиями туристского бизнеса с использованием аутсорсинга: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05. М., 2009. 24 с.

186. Штангей Н. М. Аутсорсинг як фактор підвищення міжнародної конкурентоспроможності національної економіки. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. Х.: ХДУХТ, 2007. Вип. 1(5). Т. 2. С. 9-12.*

187. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичної галузі: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.06.01. К.: КНЕУ, 2006. 38 с.

188. Экономика гостиниц и ресторанов: практикум: монография / Ефимова-Стадник О. П. и др. Минск: БГЭУ, 2013. 204 с.

189. Anna Helmél, Irina Segeda, Switlana Potapenko. Markenbildung bei der Forderung von Dienstleistungen in der Hotellerie Міжнародний форум молодих вчених «Young Researches in the Global World: Vistas and challenges» (TESOL, ХНУМГ ім. Бекетова, 25 травня 2015 р.) С. 116-118.

190. Martino J. Technological Forecasting for Decisionmaking. N. Y. 1977. 410 p.

191. Hudson Simon. Tourism and Hospitality Marketing a Global Perspective/ 2008. 368 с.

192. Thompson John L. Strategic management awareness and change. Second edition. London: Chapman & Hall, 1995. 737 p.

193. Turystyka i Hotelarstwo / pod redakcja Andrzej Stasiaka. Lodz: WSTH, 2010. No10. 130 s.

ДОДАТКИ

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті в колективних монографіях

1. Сегеда І. В. Дослідження туристських послуг на регіональному рівні. Проблеми розвитку туризму і готельного господарства: регіональний аспект: монографія / колектив авторів; за заг. ред. І. М. Писаревського. – Х.: ХНАМГ, 2010. – С. 94-106.

2. Сегеда І. В. Дослідження суб'єктів туристського ринку Харківського регіону. Туризм і місто: досвід, проблеми та перспективи: монографія / колектив авторів; за заг. ред. І. М. Писаревського. – Х.: ХНАМГ, 2011. – С. 166-170.

Статті у наукових фахових виданнях України

3. Сегеда І. В. Особливості обслуговування споживачів туристських послуг / І. В. Сегеда // Економічний простір: збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. – №28/2. – С. 67-74.

4. Малюк Л. П. Персонал як визначальний фактор ефективності роботи підприємств індустрії гостинності / Л. П. Малюк, О. Ю. Давидова, Н. Ю. Балацька, І. В. Сегеда // Актуальні проблеми харчової промисловості та ресторанного господарства. Сучасні питання підготовки кадрів. – Луганськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ ім. Тараса Шевченка», 2012. – С. 203-212.

5. Сегеда І. В. Аутсорсинг в готельному господарстві / І. В. Сегеда // Актуальні проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку індустрії туризму в Україні та Польщі. – Житомир: Вид-во ЖФ КІБІТ, 2014. – С. 137-143.

6. Писаревський І. М. Тенденції розвитку готельного господарства в регіоні: вектор пріоритетів / І. М. Писаревський, І. В. Сегеда // Коммунальне господарство міст. Науково-технічний збірник. Серія: Економічні науки. – Х.: ХНУМГ, 2014. – Вип. 115. – С. 83-87.

7. Сегеда І. В. Формування стратегії управління готельним господарством регіону / І. В. Сегеда // Моделювання регіональної економіки. – 2017. - №1(29). - С. 151-160.

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз

8. Давидова О. Ю. Маркетинговая деятельность субъектов предпринимательства как важная составляющая учетно-аналитической деятельности. / О. Ю. Давидова, І. В. Сегеда // Институциональные основы трансграничного предпринимательства. – Бяла-Подляска-Брест, 2015. – Т. 2. – С. 38-43.

9. Писаревський І. М. Дослідження доходності підприємств готельного господарства / І. М. Писаревський, І. В. Сегеда // Технологический аудит и резервы производства. – 2015. – №4/5(24). – С. 42-48.

10. Сегеда І. В. Підходи до вдосконалення управління розвитком готельного господарства регіону / І. В. Сегеда // Бізнес Інформ. – 2018. - № 4. С. 445-454.

Опубліковані праці апробаційного характеру

11. Давидова О. Ю. Основні тенденції розвитку готельної індустрії та ресторанного бізнесу / О. Ю. Давидова, Н. Ю. Балацька, І. В. Сегеда // *Индустрия гостеприимства в странах Европы: материалы международной научно-практической конференции* (28.12.2007 – 2.01.2008). – Симферополь-Ялта, 2008. – С. 156-158.

12. Давидова О. Ю. Комплекс готельних послуг як предметний зміст процесу обслуговування / О. Ю. Давидова, І. В. Сегеда // *Программа и тезисы докладов XXXIV научно-технической конференции преподавателей, аспирантов и сотрудников Харьковской национальной академии городского хозяйства. Серия: Общественно-экономические науки.* – Харьков: ХНАГХ, 2008. – С. 157-159.

13. Сегеда І. В. Якість туристського продукту – розуміння споживача / І. В. Сегеда // *Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: матеріали міжнародної науково-практичної конференції 22.05.2009 року.* – Х.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2009. – С. 64-65.

14. Сегеда І. В. Визначення якості туристських послуг і дослідження шляхів їх удосконалення / І. В. Сегеда, Л. В. Оболенцева // *Индустрия гостинности у краінах Європи. Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції 4-6 грудня 2009 р.* – Симферополь: ВіТроПринт, 2009. – С. 93-96.

15. Сегеда І. В. Аналіз структури туристських потоків Харківського регіону / І. В. Сегеда // *Программа и тезисы докладов XXXV научно-технической конференции преподавателей, аспирантов и сотрудников ХНАГХ. Часть 1. Серия: Строительство, архитектура, экология, общественные науки.* – Харьков: ХНАГХ, 2010. – С. 195-197.

16. Сегеда І. В. Місце послуг в економіці України. / І. В. Сегеда // *Аналіз сучасних економічних процесів та інформаційні технології: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 24-25.11.2011 р.: Інформаційні системи і технології в економіці.* – Дніпропетровськ: Біла К. О., 2011. – Т. 3. – С. 65-67.

17. Сегеда І. В. Особливості конкурентоспроможності готелів в Україні / І. В. Сегеда // *Економіка України: сучасний стан та перспективи розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції економічного спрямування.* – Тернопіль, 2013. – С. 47-49.

18. Сегеда І. В. Стан і перспективи розвитку готельного господарства України / І. В. Сегеда // *Материалы XXXVII научно-технической конференции преподавателей, аспирантов и сотрудников Харьковского национального университета городского хозяйства имени А. М. Бекетова. Ч. 2 / Под общ. ред. В. Ф. Харченко.* – Х.: ХНУГГ, 2014. – С. 183-184.

19. Сегеда І. В. Потенційні можливості та проблемні місця в розвитку готельного господарства України / І. В. Сегеда // *Перспективи розвитку економічної системи України: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих науковців, Харків, травень, 2014 р.* – Х.: ХНУМГ, 2014. – С. 77-81.

20. Сегеда І. В. Аутсорсинг в готельному господарстві / І. В. Сегеда //

Можливості та розвиток сучасного туризму: світовий та національний досвід: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції 16-17 жовтня 2014 року. – Запоріжжя: ТОВ «ЛІПС» ЛТД, 2014. – С. 38-42.

21.Сегеда І. В. Управління доходами готелів та аналогічних засобів розміщення на основі спеціальних програм Yield Management / І. В. Сегеда // Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарства і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність». – Харків: ХДУХТ, 2015. – Ч. 2. – С. 267-268.

22.Helmel A. Markenbildung bei der Forderung von Dienstleistungen in der Hotellerie / Anna Helmел, Irina Segeda, Switlana Potapenko // Міжнародний форум молодих вчених «Young Researches in the Global World: Vistas and challenges» (TESOL, ХНУМГ ім. Бекетова, 25 травня 2015 р.). – С. 116-118.

23.Сегеда І. В. Розвиток готельного господарства регіону: кластерний підхід / І. В. Сегеда // XXIX Міжнародна науково-практична конференція «Актуальне проблемы современной науки» (30 квітня, 2018 р., м. Москва-Астана-Харків-Вена): збірник тез наукових праць, 2018. – С. 69-72.

24.Міжкафедральний семінар розширеного засідання кафедр туризму і готельного господарства ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, менеджменту і адміністрування ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, економіки підприємств міського господарства ЦПО та ЗН ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, управління проектами в міському господарстві і будівництві ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, економіки та оцінки майна підприємств ХНЕУ ім. С. Кузнеця, економіки та менеджменту ХНУ імені В. Н. Карабіна (м. Харків, 29.05.2018, протокол № 18).

Додаток Б1

Шановний експерте!

Асоціація готельних об'єднань та готелів міст України проводить дослідження щодо визначення найбільш прийнятних методів щодо організації діяльності підприємств готельного господарства

Просимо Вас узяти участь у дослідженні, давши відповідь на запитання анкети з оцінювання методів організації діяльності великих, середніх і малих підприємств готельного господарства, визначивши ранги показників, надавши їм певну суму балів від 1 - найгіршого до 17 – найкращого.

АНКЕТА

Метод	Коротка характеристика	Ранг		
		Великий готель (понад 80 місць)	Середній готель (від 40 до 80 місць)	Малий готель (до 40 місць)
1. Аутсорсинг	передача сторонньої організації частини бізнес-процесів або окремих функцій з метою скорочення загальновиробничих витрат та підвищення конкурентоспроможності готелю			
2. Аутстафінг	виокремлення персоналу зі штату підприємства та оформлення його в компанії-провайдера у тих випадках, якщо маютьс я ліміти за кількістю персоналу в штаті підприємства з метою економії витрат			
3. Бенчмаркінг	процес визначення і пристосування прикладів ефективного функціонування компанії з метою поліпшення власної роботи та оптимізації витрат			

4. ABC-аналіз	це угруповання об'єктів по ступеню впливу на загальний результат. В якості параметра ранжирування можуть виступати: об'єм продажів, період продажів, прибутковість і ін.			
5. Дірект-костінг	облік і планування собівартості готельних послуг здійснюється тільки за змінними витратами, а постійні витрати безпосередньо списуються на фінансовий результат, запаси оцінюються за змінними витратами, існує можливість багатоспівінчатої побудови Звіту про фінансові результати з метою аналізу внеску на покриття постійних витрат та отримання прибутку окремих сегментів діяльності			
6. Стандарт-кост	основою системи є підрахунок майбутніх (очікуваних) витрат. Очікувані витрати визначають на основі стандартів (норм і нормативів), розрахованих підприємствами самостійно			
7. Сегментація	продаж однієї послуги в певний час різним групам споживачів, які сформовані за показниками: платежеспроможність, тривалість перебування, мета поїздки			
8. Квотування	встановлення кількісних або вартісних обмежень обсягу продаж певних товарів (послуг) на певний період, а також використання тарифних квот згідно тарифної сегментації клієнтського потоку.			
9. Тарифікація	дає змогу отримати значно більший дохід при такому ж попиту. Основою тарифікації в готелі є групування споживачів в різні групи за даними клієнтської бази			
10. Прогнозування	Розробка стратегії попиту на основі середніх показників попередніх років			
11. Оовербукінг	стратегія збуту товарів (послуг), при якій постачальник товарів (послуг) приймає на себе більше зобов'язань з постачання товару (надання послуг), ніж може виконати, з розрахунку на те, що не всі з узятих зобов'язань дійсно			

	доведеться виконувати			
12. Франчайзинг	метод підприємництва, завдяки якому підприємець може об'єднатися з вже діючим великим ланцюгом на взаємовигідних умовах			
13. Афілірування	управління міжнародними готельними операторами (готельні ланцюги).			
14. Адаптивний номерний фонд	таке планування номерного фонду, яке б дало змогу надавати послуги різним групам споживачів залежно від їхніх уподобань та матеріальних можливостей			
15. Оренда житлових приміщень	надання в оренду групи житлових приміщень туристичній або виробничо-промисловій організації, що забезпечують 100% завантаженість «викуплених» ними номерів			
16. Брендінг	пов'язаний із розробкою торговою марки, забезпечення лояльності споживачів до неї, прихильності споживачів до торгової марки, забезпечення процесу просування продукту на ринку з урахуванням його вимог та проведення моніторингу ринку для забезпечення успіху торгової марки			
17. Розширення асортименту додаткових послуг	розробка номенклатури додаткових послуг згідно вимог державних стандартів в галузі готельного господарства та вимог і уподобань споживачів готельних послуг			

Ваші пропозиції _____



УКРАЇНА

Додадок В1

ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ**Департамент економіки і міжнародних відносин**

майдан Свободи 5, Держпром, 3 під., 8 пов., м. Харків, 61022, тел.: (057) 705-10-17, факс: 705-10-29
E-mail: uek@kharkivoda.gov.ua

14.07.17 року № 09-35/1956
на № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
здобувача кафедри туризму і готельного господарства**

**Харківського національного університету міського господарства
імені О. М. Бекетова**

Сегеди Ірини Василівни

на тему «Організаційне забезпечення управління готельним господарством регіону»

Основні наукові положення та висновки дисертаційної роботи Сегеди Ірини Василівни на тем «Організаційне забезпечення управління готельним господарством регіону» були розглянуті і прийняті для можливого використання у роботі підрозділів Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації.

До результатів, які заслуговують увагу, у контексті можливої реалізації, слід віднести:

- методичне забезпечення вибору перспективних форм організації діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення у регіоні, що, на відміну від існуючої практики, ґрунтується на комплексном підході та дає змогу покращити результати діяльності;
- методичний підхід до підбору та обліку персоналу готелів та аналогічних засобів розміщення який відрізняється закріпленням функцій виконавців у відповідності до специфіки служб, що дозволяє дотримуватися організаційної структури управління засобу розміщення у цілому;
- теоретико-методичний підхід до удосконалення управління готельним господарством регіону, що, окрім кількісних та якісних характеристик, враховує показник віддачі 1 м² площі готельного номеру і-категорії та дає змогу порівнювати суб'єкти господарювання.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

002660

**Заступник директора Департаменту
економіки і міжнародних відносин -
начальник управління аналітики,
прогнозування та зведення інформації**

Грановський, 715-72-50



І.В. Коновалова

100002994

15

Додадок В2



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
імені О. М. Бекетова

61002, м. Харків, вул. Маршала Бажанова, 17,
тел. (057) 706-15-37, факс (057) 706-15-54
E-mail: rectorat@kname.edu.ua,
код ЄДРПОУ 02071151

MINISTRY OF EDUCATION AND
SCIENCE OF UKRAINE

O.M. BEKETOV NATIONAL UNIVERSITY
OF URBAN ECONOMY
IN KHARKIV

17, Marshala Bazhanova Street, Kharkiv 61002,
tel. (057) 706-15-37, fax (057) 706-15-54
E-mail: rectorat@kname.edu.ua,
EDRPOU code 02071151

Від 23.05.18 № 1166

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження у навчальний процес результатів дисертаційної роботи

Ректорат Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова підтверджує впровадження у навчальний процес результатів дисертаційної роботи здобувача кафедри туризму і готельного господарства Сегеди Ірини Василівни на тему: «Організаційне забезпечення управління готельним господарством регіону» зі спеціальності 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка при викладанні таких дисциплін, як «Організація готельного господарства», «Проектування закладів готельно-ресторанного господарства», «Менеджмент готельно-ресторанного господарства».

Дисертаційна робота містить нові теоретико-методологічні та практичні розробки, які дозволяють поглибити рівень знань і вмінь студентів у процесі вивчення дисциплін.

Проректор з наукової роботи
Харківського національного університету
міського господарства імені О. М. Бекетова
д.т.н., професор



Сухонос М. К.