

**Міністерство освіти, науки, молоді та спорту України**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Івано-Франківський інститут менеджменту**  
**Кафедра міжнародної економіки**

**Хмельовська Вікторія Михайлівна**

**Індустрія гостинності: світовий досвід та вітчизняна практика**

**Спеціальність 8.03050301 – Міжнародна економіка**  
**Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем „магістр”**

Студент групи МЕМТзмі-54

Хмельовська В.М.

---

(підпис)

Науковий керівник

к.е.н., доцент

Білецька І.М.

---

(підпис)

Дипломну роботу допущено

до захисту

„\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Зав. кафедри

Куриляк В.Є. \_\_\_\_\_

(підпис)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	
1.1. Поняття гостинності та складові індустрії гостинності.....	7
1.2. Історичні аспекти розвитку інституту гостинності в Україні.....	19
1.3. Індустрія гостинності в системі міжнародного туризму.....	30
Висновок до розділу 1.....	43
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ НА ЗАСАДАХ ГОСТИННОСТІ	
2.1. Місце і роль готельного сервісу в структурі індустрії гостинності.....	45
2.2. Аналіз якісних характеристик готельних послуг.....	59
2.3. Ефективність функціонування системи готельних послуг в Україні.....	77
Висновок до розділу 2.....	92
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ:	
3.1. Удосконалення механізму управління та регулювання індустрії гостинності .....	94
3.2. Шляхи підвищення ефективності діяльності готельного господарства (на прикладі готельного комплексу «Надія»).....	106
Висновок до розділу 3.....	125
ВИСНОВКИ.....	127
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	130

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сьогодні індустрія туризму є однією з найбільших форм міжнародної торгівлі, що розвиваються досить динамічно. У останні 20 років середньорічні темпи росту числа приїжджих іноземних туристів у світі склали 5,1%, валютних надходжень – 14%. За прогнозами експертів, бурхливий розвиток міжнародного туризму буде продовжуватися і далі. За їх підрахунками, до 2020 року ця галузь стане головною експортною галуззю у світі. Очікується, що при збереженні таких темпів росту число міжнародних подорожей до 2030 року досягне 1,8 млрд. чоловік.

При цьому, готельне господарство стає все більш прибутковою справою, і будівництво готелів здійснюється переважно з урахуванням комерційних цілей. Такому рішенню сприяє розвиток туризму. Готельний бізнес і туристичний бізнес нерозривно зв'язані поняття. Розвиток туристичної індустрії викликав небачений зріст готельного господарства. У зв'язку з цим багато країн почали вкладати великі кошти у розвиток цієї галузі економіки. Крім того, у багатьох країнах готельне господарство стає однією з найважливіших сфер зайнятості населення.

Готельне господарство є однією з складових туристичної індустрії. Матеріальна база, що призначена для розміщення туристів, посідає одне з перших місць при формуванні туристичної інфраструктури, бо якість проживання та відповідне обслуговування рішуче впливають на рівень туристичного сервісу. А отже, готельна індустрія стає швидко зростаючим бізнесом, що приносить значні грошові надходження, в тому числі валютні. Вітчизняна готельна галузь стає невід'ємною складовою світового готельного господарства.

Як розвиток туризму викликав розширення готельної справи, так і використання готельних і туристських комплексів сьогодні сприяє розвитку

іноземного туризму у свою чергу, а також розширенню спілкування між людьми, розвитку культурних зв'язків, зближенню народів.

Тому, готельний бізнес, як одна з основних складових туристичної індустрії, що динамічно розвивається та включає комплекс послуг для туристів і є ключовим чинником розвитку туризму в Україні. Більше того, готельний бізнес першочергово пов'язаний з питанням гостинності, як головного критерію оцінки ефективності діяльності туристичного комплексу. І хоча сьогодні спостерігається тенденція будівництва вишуканих, неймовірно дорогих готелів, виникають сумніви, що майбутнє саме за ними. Секрет гостинності криється все ж таки не в розкоші та пишності, а в чуйності і спроможності вгадати настрій і бажання клієнта. Саме над цим, хотілося б, щоб працювали у сфері надання готельних послуг. Тому тема гостинності є актуальною та потребує подальших досліджень у цій галузі.

Отже, готельний бізнес – це складна система, що охоплює величезну кількість її складових, підгалузей, і носить комплексний характер, що припускає наявність різних типів прояву уваги до гостей і сукупність численних способів справлятися з різними професійними завданнями й скрутними ситуаціями. Комплекси, що становлять готельну індустрію, мають різне функціональне призначення (наприклад, клуби, готелі, пансіонати), хоча володіють загальними характеристиками, але по-своєму унікальні, тому що використовують різні способи вираження готельного бізнесу. Під час дослідження індустрії гостинності важливо усвідомлювати, що вона містить у собі різні області й сектори, крім того, варто враховувати систему взаємин, що існують між готелями, багато в чому схожими з ними.

У майбутньому спостерігатиметься як розвиток стандартних готельних ланцюгів, так і окремих спеціалізованих готелів. Хоча, здається, що спеціалізація готелів буде більш ширшою і різноманітнішою, і тому частка їх на ринку готельних послуг значно збільшиться. Адже існує ще стільки незадоволених потреб клієнтів у різних видах тематичних готельних комплексів.

**Актуальність теми.** У теперішній час готельне господарство у всьому світі стало на індустріальну основу і являє собою галузь економіки, яка забезпечує значні валютні надходження за рахунок розвитку іноземного туризму. Готельно-ресторанні послуги займають величезну нішу в індустрії туризму, і саме вони безпосередньо впливають на сукупну якість туристичних послуг. Тільки цього вже достатньо, щоб зрозуміти, наскільки актуальна тема місця готельно-ресторанних послуг в індустрії сучасного туризму, визначення їх сучасних тенденцій і майбутніх прогнозів, аналіз минулих помилок і планування нових стратегій управління та розширення готельного асортименту.

**Метою дипломної роботи** є дослідження асортименту сучасних готельно-ресторанних послуг та їх участь у формуванні сучасного туристичного продукту, тенденцій розвитку сучасної готельної справи у межах всього світу.

Для реалізації цієї мети необхідно виконати такі **завдання**:

- знайомство з історією розвитку готельної бази в Україні;
- надання загальної характеристики сучасної індустрії гостинності;
- визначити основні тенденції розвитку готельної індустрії за різними напрямками: будівництво, технології, обслуговування;
- вивчення прогнозів і перспектив майбутньої готельної справи, а також їх оцінка.
- розкрити природу та сутність конкурентоспроможності, як найважливішого фактору розвитку готельного господарства в умовах становлення ринкової економіки,
- проаналізувати стан регіонального ринку готельних послуг та перспективи його розвитку, дослідити ринок готельних послуг в Карпатському регіоні;
- розробити стратегії розвитку готельного комплексу «Говерла» на Прикарпатті.

**Об'єктом дослідження** є виробничо-господарська діяльність суб'єктів готельного господарства в ринкових умовах.

**Предметом дослідження** є розвиток форм і методів підвищення конкурентоспроможності підприємств на регіональному ринку готельних послуг.

**Наукова новизна та практичне значення роботи.** Проведені у роботі дослідження особливостей готельної індустрії в Україні у контексті розвитку міжнародного туризму, мають важливе значення для якості готельних послуг і готельного бізнесу в цілому.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

### 1.1. Поняття гостинності та складові індустрії гостинності

Індустрія гостинності – це індустрія, що працює на благо людей. Це – потужний механізм, що активно функціонує та розвивається, вимагаючи при цьому максимальної підтримки з боку держави та більших інвестицій.

Готель – це щось більше, ніж просто місце для ночівлі, він багато в чому визначає спосіб життя – на той час, поки триває подорож, доки гість проживає у готельному номері.

Індустрія гостинності є найважливішим елементом соціальної сфери. Вона відіграє важливу роль у підвищенні ефективності громадського виробництва, та відповідно, росту життєвого рівня населення.

Слово «гостинність» (фр. hospice) – притулок подорожніх, благодійний дім. Термін «гостинність» введений в 1982 р. на конференції національних асоціацій готелів і ресторанів ЄС. Гостинність як науковий термін визначає систему заходів та порядок їх здійснення з метою задоволення найрізноманітніших побутових, господарських і культурних запитів гостей туристичних підприємств, їх запобігливого обслуговування, надання низки послуг.

Готельне господарство є однією з складових туристської індустрії. Матеріальна база, що призначена для розміщення туристів, посідає одне з перших місць при формуванні туристичної інфраструктури, бо якість проживання та відповідне обслуговування рішуче впливають на рівень туристичного сервісу. А отже, готельна індустрія стає швидко зростаючим бізнесом, що приносить значні грошові надходження, в тому числі валютні. Вітчизняна готельна галузь стає невід’ємною складовою світового готельного господарства.

Такий швидкий темп інтеграції до європейського суспільства пояснюється зручним географічним положенням України (розташована в центрі Європи на перехресті транзитних шляхів) та не менш швидким зростанням українського бізнесу, що також активізує приїзд до нашої країни бізнесменів та людей у справах з різних куточків світу. Тому саме зараз стає актуальним питання відновлення та приведення готельного господарства країни до європейських стандартів. З підвищенням ділової активності країни зростає потреба й у більшій кількості готелів.

Поняття індустрії гостинності можна розглянути з двох сторін:

- гостинність – це турбота, виявлена по відношенню до гостя, і здатність відчувати потреби клієнтів, тобто висококваліфікований обслуговуючий персонал;
- гостинність – сфера готельного й ресторанного бізнесу, яка є провідним чинником і базою величезної індустрії туризму.

Продуктом підприємств індустрії гостинності є комплекс фізичних, соціальних і емоційних компонентів. Готельна послуга значно ширша, ніж просто проживання. Сюди потрібно включити фізичну атмосферу, чистоту і відчуття компетентності турботи з боку обслуговуючого персоналу. Сучасний готель має бути святилищем спокою, домом.

Кожен сегмент індустрії гостинності надає продукт, що сприймається в комплексі з різними елементами. З одного боку, гостинність – це турбота, виявлена по відношенню до гостя, і здатність відчувати потреби клієнтів – невловимі, але настільки очевидні риси в поведінці службовців; це саме той елемент, що зробить спогади клієнтів приємнішими, а враження запам'ятовуватимуться надовше. Людина, яка переступила поріг готелю, без відчуття, що про неї піклуються, скоріше є споживачем, ніж гостем, прохачем, ніж постійним покупцем, неживим предметом, ніж людиною.

Опитування громадської думки, що проводилися в кінці 60-х років, вказували на поширення серед керівників, обслуговуючого персоналу і клієнтів думки про те, що добре обслуговування – це елемент минулого і що



зниження задоволеності клієнтів наданим обслуговуванням – це лише плата за доступність і економічну ефективність.

Гостинність у відносинах із клієнтами була забута і стала одним із втрачених мистецтв. Пояснення цьому шукають у поведінці службовців, ігноруванні потреб клієнтів і надмірній зацікавленості керівництва в отриманні прибутку. Перелік подібних «причин» нескінченний. Зовнішня очевидність такої омани призвела до скорочення до мінімуму всіх контактів клієнтів зі службовцями. Захопленість технологічними нововведеннями призвела до переконання, що всі контакти між клієнтами й обслуговуючим персоналом варто було б звести до мінімуму, оскільки це раз і назавжди вирішило б і проблему ввічливості та гостинності. Так почалася ера самообслуговування, покликана до життя тенденцією заміни службовців машинами. Завдяки новим технологіям з'явилася можливість швидко нагодувати тисячі людей, у лічені хвилини одержати статистичні дані про ціну продуктів і рівень завантаження, у найкоротший термін зробити бронювання в будь-якому готелі світу тощо. Однак клієнти не прийняли цю тенденцію, і на даний час існує багато доказів того, що індустрія гостинності переглядає свої позиції з цього питання. Гостинність не лише не вмерла, але, навпаки, стає новим символом [18]. Важко дати повне і точне визначення гостинної поведінки. Гостинність важко виміряти. Це якість обслуговування, а не рівень підготовки або досвід, якому вчать. Однак належне навчання дає службовцю навички, необхідні для створення умов, при яких може проявитися гостинність. Наприклад, проінформованість працівників у всіх питаннях, що стосуються самого підприємства, його найближчого оточення навіть без явних проявів гостинності створюють у гостя відчуття домашньої обстановки.

Навчання службовця гостинності має включати вивчення особливостей гостей, що користуються послугами даного готелю. Службовець напевно виявить до них більше турботи, якщо буде знати, що гості, які прибувають сьогодні ввечері, знаходяться в дорозі тривалий час. І що вони до такого

ступеня будуть стомлені дорогою, що їм неодмінно буде потрібно уважне і турботливе обслуговування, оскільки вони будуть просто не в змозі витримати тривале оформлення.

Очевидно, що в цих умовах краще відразу усіх розмістити, а формальностями зайнятися після того, як гості відпочинуть. Тим більше, що в такому втомленому стані вони не зможуть належно оцінити ту гостинність, яку службовці за інших обставин готові були б їм відразу продемонструвати.

Взаємозв'язок між навчанням і гостинністю, можливо, найкраще може бути продемонстрований при спілкуванні працівника й іноземного гостя. Спілкування, у якому була б можливість виявити гостинність і повагу, не може відбутися доти, поки службовець не буде мати хоча б загальної уяви про мову народу, культурні особливості та традиції країни гостя. Одного щирого бажання службовця бути корисним і гостинним ще недостатньо. Розвиток почуття привітності залежить і від форми навчання службовця. Добре підготовлені службовці можуть керуватися власним досвідом та відчуттями і легко усувати виникаючі проблеми.

Можна сказати, що гостинність – це більш, ніж запам'ятовування фактів і виконання кваліфікованої роботи. Гостинність вимагає часу і має потребу в колективному співробітництві.

На прояв гостинності потрібен час, оскільки гість, як правило, має свої власні уявлення про те, де і коли службовці повинні виявляти його. Розуміючи з першого слова або навіть натяку, коли необхідно надати якусь додаткову послугу, працівник повинний мати достатньо професіоналізму і наданих йому прав, щоб самостійно змінювати традиційний хід подій, тобто бути здатним відреагувати на створену ситуацію таким чином, щоб це було розцінено гостем як гостинність.

Чіткий розподіл обов'язків між службовцями нормальний і необхідний. Без чіткого поділу праці нормальне функціонування готелю буде неможливим. Проте, керівництву і службовцям варто розуміти, що розумне прохання гостя є законом, який необхідно неухильно виконувати. Обов'язок і

уміння передчувати, розпізнавати і задовольняти законні потреби гостей настільки фундаментальні для індустрії гостинності, що не можуть розглядатися лише як службовий обов'язок будь-кого з працівників. Гостинність має забезпечуватися в усьому готелі цілодобово і обов'язково кожним працівником без винятку.

Будь-яка спроба обмежити прояв привітності або покласти його як постійний обов'язок на одного службовця свідомо приречена на провал. Гостинність вимагає загальної турботи щодо гостя з боку всіх службовців. В умовах протидії важко організувати навіть елементарне обслуговування, не кажучи вже про гостинний прийом. Слід зазначити, що механічне, електричне та інше обладнання, що створює зручності без участі людини, також може впливати на створення в готелі атмосфери гостинності. Працівник, який знає, що наступний ранок не принесе йому нічого, крім нових скарг гостей, не в змозі працювати з повною віддачею.

Вимагає уваги з погляду прояву гостинності і різна продукція, що розповсюджується в готелі. Гості досить схвально відносяться до будь-якої настільної інформації, брошур, різних покажчиків. Атмосфера гостинності піддається серйозному випробуванню, якщо гість змушений запитувати про те, де знаходиться туалет, у працівника, обличчя якого явно виражає, що йому вже набридло кожній людині багато разів відповідати на подібні запитання. Фальш і лицемірство адміністратора, що не жалкує посмішок для гостей, але спілкується з персоналом в нестриманій формі, відразу будуть побачені.

Отже, роль керівництва також є важливою у створенні атмосфери гостинності. Будь-яка дія керівництва, від ухвалення рішення про звільнення того або іншого співробітника до введення і підтримки тих чи інших стандартів якості, справляє опосередковано через персонал вплив на рівень гостинності. Тому керівники несуть пряму відповідальність за створення в колективі тієї атмосфери, яка б сприяла проявові гостинності по відношенню до гостей.

Однак не лише керівники несуть відповідальність за створення цієї атмосфери. Відповідальність за створення сприятливого клімату в готелі повинна бути розділена нарівно між усіма службовцями. Очевидний той факт, що кожен службовець, вільний у проявах своїх почуттів, впливає на атмосферу, в якій відбувається робота всього персоналу, і може створити умови, за яких клімат гостинності виникає або, навпаки, зникає. Великий негативний вплив на гостя роблять почуття роздратування і недоброзичливості, виявлені стосовно нього цілком чітко, навіть якщо службовець намагався приховати їх. Вирішення проблеми взаємин лежить у зміні поведінки, а не в додатковому підвищенні кваліфікації. Існує багато програм, спрямованих на зміну поведінки працівників шляхом підвищення особистої зацікавленості в прояві гостинності. Ці програми спрямовані також на виявлення і зниження стресових ситуацій, у які потрапляють службовці на своєму робочому місці. Стрес вбиває гостинність, а працівники готелю гостинності знаходяться саме в епіцентрі стресу.

З іншого боку, діяльність готельної індустрії вигідна (прямо або опосередковано) регіонам, які беруть участь у цьому процесі. Державна влада зацікавлена в отриманні доходів та інших видів дивідендів від усього, що здобувають громадяни, підприємці або підприємства, і відштовхуючись від своїх інтересів буде пріоритети в сфері регулювання й координації готельної діяльності.

Є три варіанти підходу до регулювання готельного бізнесу:

- авторитарне управління всією індустрією готельного бізнесу в країні;
- помірне втручання з врегулюванням і координацією діяльності готельного бізнесу органами адміністрації;
- байдужість до індустрії готельного бізнесу, як у соціальне та економічне явище, зокрема й прибутковість від готельного бізнесу.

У сучасних умовах готельний бізнес як унікальне соціальне явище доступний широким верствам населення, він є засобом оздоровлення, забезпечення душевного комфорту людей. Готельний бізнес як індустрія в

економіці багатьох країн світу займає важливе місце, а в деяких – навіть вирішальне. На частку готельного бізнесу припадає 6% світового національного продукту, 7% усіх світових інвестицій і близько 11% усіх світових споживчих витрат. Всесвітня організація готельного бізнесу прогнозує, що до кінця 2012 р. кількість поїздок складе 1006 млн., до 2020 р. – 1560 млн. Прибутковість готельного бізнесу зросте до 1,1 трлн. дол. [15]. Зрозуміло, не всі райони світу, що навіть мають дуже привабливі готелі й ресурси, вже освоєні й доступні масовому туристу. Значну роль відіграють природно-кліматичні та політико-економічні чинники, стабільність миру в регіоні, рівень розвитку індустрії готельного бізнесу. Багато країн вважають готельний бізнес найважливішою галуззю національного господарства.

Індустрія готельного бізнесу – це велика самостійна галузь економіки, що складається з групи галузей і підприємств, функції яких полягають у задоволенні різноманітного попиту на різні види відпочинку й розваг.

Корінними тенденціями зростання індустрії гостинності на даний момент є [22]:

- збільшення доходів населення, що дає змогу окрім задоволення першочергових потреб (житло, харчування, одяг) більше використовувати їх на задоволення рекреаційних потреб;
- урбанізація й погіршення екологічної ситуації, обумовлює попит на відпочинок в екологічно чистому середовищі і змінює стереотип сталого життя на іншу діяльність, на відхід від повсякденних турбот і побутового стресу;
- зростання дозвілля, тобто того часу, який людина може мати у своєму розпорядженні не з примусу, а вільно. Готельний бізнес в економічно розвинених країнах диференціюється так: відпускний період часу використовується на закордонні поїздки, уїк-енд, на екскурсії в межах країни, а вечірній вільний час – на відпочинок у місті. Попит на внутрішній готельний бізнес у розвинених країнах зростає, а тому прибутковість внутрішнього готельного бізнесу розвивається активно;

- розвиток організаційних заходів та інфраструктури, що дозволяє зробити готельний бізнес унікальним і ресурси доступнішими, а діяльність споживання їх – комфортнішою;
- розкручування міжнародного готельного бізнесу завдяки його високій ефективності в задоволенні господарського попиту, що швидко зростає;
- розвиток засобів масової інформації, PR, телекомунікаційних систем та інформаційних технологій, які дозволяють не розвивати не тільки маркетингові підходи, так а й швидко та зручно обслуговувати безліч туристів.

Готельний бізнес як індустрія складається з готелів та організацій, які випускають товари і надають послуги. Готельний бізнес має такі специфічні властивості [18]:

- орієнтацію на готельний бізнес і ресурси при визначенні місця розміщення готелів;
- наявність циклічності та сезонності у створенні готельного бізнесу та їхніх продуктів;
- суворі вимоги до ступеня формування інфраструктури та інформаційних мереж.

Поглиблення спеціалізації підприємств гостинності взаємопов'язане з створенням міжнародних ланцюгів, що мають велике значення в розробці та впровадженні високих стандартів обслуговування.

Розвиток готельного господарства в Україні сьогодні стримується низкою чинників [56]:

- наслідки світової економічної кризи;
- недоліки в роботі фінансово-банківської системи;
- обмеженна платоспроможність населення;
- недосконала податкова система.

Законодавчо-правова база не відповідає вимогам сьогодення, немає інструкцій та інших нормативних документів, які були б логічно взаємопов'язані і не суперечили один одному.

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

У зв'язку з усіма вказаними факторами необхідно для більшої інформативності наявних та потенційних інвесторів, споживачів, теперішніх та майбутніх фахівців та професіоналів, а також для вдосконалення комплексного розвитку індустрії відтворити повний огляд організацій та робітників, які працюють на створення нового іміджу України в частині надання туристичних послуг, послуг розміщення та харчування.

Найвагомішими складовими індустрії гостинності є готельний, ресторанний бізнес та служба побуту.

Готельний бізнес в Україні має певні особливості, пов'язані з характером праці в готельній індустрії, видом послуг, структурою продукту, співвідношенням попиту і пропозиції, формами продажу і т.д. Сьогодні індустрія гостинності як сукупність підприємств сфери обслуговування та інших організацій працює в умовах жорсткої конкуренції, відвойовуючи як національний, так і міжнародний ринки. Цим пояснюється важливість і актуальність теоретичних досліджень та аналізу практики готельного бізнесу в Україні, необхідність більш ретельного висвітлення основних досягнень індустрії гостинності, перспектив її розвитку тощо.

Індустрія готельного бізнесу склалася із сектору засобів розміщення, представленими готельними підприємствами різного типу: готелів, мотелів, апартаментів, баз відпочинку, санаторіїв. У класичному розумінні готель – це підприємство будь-якої організаційно-правової форми власності, що надає

готельні послуги, не обмежені щоденним прибиранням постелі, кімнати і санвузлів.

Для залучення клієнтів готельні підприємства надають послуги не тільки із проживання та харчування, але й транспорту, зв'язку, розваг, екскурсій, медичного обслуговування, спортивних послуг тощо. Але не всі власники замислюються про задоволеність споживача.

Готельний бізнес України сприятиме презентаціям регіональних інвестиційних ідей та проектів, пропозиціям готелів, ресторанів для потенційних інвесторів, розвитку франчайзингових мереж, інвестуванню в рекреаційний і санаторно-курортний сектор, формуванню маркетингових систем, рекламно-інформаційному забезпеченню, а саме: владні структури, представників державних організацій, асоціації, які безпосередньо приймають участь у створенні стратегії розвитку галузі; органи, які сприяють розвитку індустрії гостинності; керівників засобів розміщення, підприємств харчування; керівників туристичних організацій; відомих фахівців та професіоналів галузі; осіб та організації, які сприяють забезпеченню готелів та ресторанів товарами та послугами.

Ресторанний бізнес є другою і однією із найбільш значущих складових індустрії гостинності. Водночас, ресторанний бізнес, з одного боку, є одним із засобів високоліквідного використання капіталу, а з іншого – середовищем із високим ступенем конкурентності. У всьому цивілізованому світі він є одним із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, тому заклади та підприємства ведуть між собою постійну боротьбу за сегментацію ринку; за пошук нових та за утримання постійних споживачів їхньої продукції та послуг. Всі заклади та підприємства повинні мати високий рівень конкурентоспроможності.

Ресторани, які створилися упродовж останніх п'яти років, умовно можна поділити на три групи :

- національні (у повному обсязі представлена національна кухня народів світу);



- інтер'єр (включає елементи національного декору, етнічні предмети вжитку);
- з предметною спеціалізацією, швидкого обслуговування;
- тематичні (або концептуальні, тому що створювалися «під ідею», за певною концепцією);
- без чіткого спрямування.

На ринку ресторанної індустрії поступово з'являються мережі, серед яких найбільш впливовими є: «McDonalds»; «Uncle Sam Group»; «XXI век», «Альянс». Характерними ознаками цих мереж (за кордоном вони мають назву «ланцюги») є відкриття та експлуатація підприємств громадського харчування національного, тематичного спрямування та підприємств швидкого обслуговування. Мережа «XXI век» активно завойовує останніми роками ринок швидкого обслуговування і конкурує з мережею «McDonalds». Заклад харчування з брендом – народний ресторан самообслуговування «Швидко» – з цієї мережі посів одне з перших місць серед підприємств швидкого обслуговування у так званій торговельній зоні «чорний квадрат» установ «Метроград». Специфічною рисою цієї зони є її місце розташування: підземні торговельні майдани (площа Січневого повстання, Льва Толстого, бульвар Дружби народів, Привокзальна площа, майдан Незалежності). Правильно вибрана маркетингова політика і стратегія розвитку розкриває значний потенціал підприємства «Швидко» [65].

Ресторанний бізнес в Україні залишається одним з найбільш цікавих і прибуткових для українських підприємців. Щорічно в Україні відкриваються нові кафе, елітні ресторани, кав'ярні, закусочні, фаст-фуди. Пропрацювавши деякий час і набравшись досвіду, власники цих закладів розробляють нову стратегію розвитку свого підприємства, розширюють сферу послуг і підвищують якість обслуговування.

Головним для успішного ресторанного бізнесу, як і раніше, залишається професійна кухня, яка опирається на досвідченого шеф-кухаря і привітних послужливих барменів. Ідеальний керівник повинен поєднувати в

собі високу працездатність, позитивне сприйняття своєї професії і хороші комунікативні навички.

Другий етап розвитку ресторану – рекламно-маркетингові заходи та кампанії, розраховані на заяву про себе та залучення клієнтів. Велику роль тут відіграє правильний підбір зовнішньої реклами, виготовлення вивіски на фасаді будівлі, а також рекламні афіші і покажчики на ближніх підступах до ресторану. Підприємства, націлені на власний розвиток, вдаються і до інших можливих засобів реклами – газети, журнали, телебачення і один з найбільш ефективних і сучасних способів презентації своєї компанії – в мережі інтернет.

Сьогодні ресторанний бізнес в Україні зазнає істотну демократизацію. Ресторани відмовляються від великої націнки меню, розширюють сервіс і асортимент послуг. Правильна розробка концепції ресторану і реалізація його стратегії розвитку принесуть свої плоди і дозволять маленькому, щойно відкрився закладу перетворитися на найулюбленіший заклад відпочинку свого міста.

Третьою, не менш важливою складовою в готельній індустрії є служба побуту. В умовах конкурентного ринку послуг гостинності підприємства готельного бізнесу при обслуговуванні туристів та інших громадян прагнуть забезпечити не лише високий рівень комфорту проживання, але й постійно підвищують рівень сервісного обслуговування клієнтів, пропонуючи широкий набір додаткових та супутніх послуг, в тому числі ( інформаційні, побутові, посередницькі послуги, послуги бізнес-центру, поштово-телеграфні, послуги щодо організації дозвілля, послуги прокату, банківські послуги тощо. Доходи від діяльності підприємств індустрії гостинності та туризму формуються насамперед за рахунок надходжень від реалізації основних у тому числі спеціальних, додаткових та супутніх видів послуг.

Стимулом до розширеного відтворення світового виробництва туристичних послуг та послуг гостинності є існування людських потреб, бажань і платоспроможного споживчого попиту. Так, будь-який працівник

періодично відчуває потребу зняти напругу, оздоровитися, відпочити, придбати нові інтелектуальні цінності тощо, що передбачає існування таких специфічних товарів, які здатні задовольнити ці потреби й побажання. Таким специфічним товаром є окрема чи комплексна послуга, яка може бути запропонована на специфічному ринку туристичних послуг до уваги покупця й придбана ним для споживання з метою задоволення власних потреб чи побажань.

Набір послуг, здатних задовольнити специфічні потреби покупців, який пропонується на специфічному ринку туристичних послуг, у економічній літературі визначається поняттям туристичної пропозиції. Він включає ряд альтернатив для задоволення потреб покупців. В оптимальному варіанті подорожування має бути недорогим, безпечним, швидким та необтяжливим, але комплекс побажань, вимоги щодо комфортності мандрівок у різних клієнтів різні. Визначення відчутної цінності послуги – це попередній аналіз можливостей задовольнити запити споживачів. Оцінка якості кожної конкретної послуги залежить від того, наскільки близькою вона є до запитів клієнтів, а комплексна їх оцінка складає головний зміст якості туристичного обслуговування.

Отже, індустрія гостинності сприяє ефективності та розвитку національної економіки, оскільки внаслідок збільшення популярності господарства зростає державний бюджет; збільшується зайнятість населення; підвищується рівень життя місцевого населення; з'являється новий імпульс щодо розвитку народних промислів; виникає сприятливий вплив на решту галузей, пов'язаних із створенням готельно-господарських продуктів, відбувається розвиток соціальної та виробничої інфраструктури.

## **1.2. Історичні аспекти розвитку інституту гостинності в Україні**

Перші заклади гостинності на території України виникають у XII–XIII ст., у період економічного та політичного розвитку Київської Русі. Вигідне

географічне положення Київської Русі на перехресті торгових шляхів, культурні та релігійні зв'язки з країнами Середземномор'я, Балтики, Західної Європи зумовлюють розбудову міста та появу спеціалізованих закладів розміщення.

Суттєвим фактором формування інфраструктури гостинності на Русі були риси слов'янського темпераменту, особлива увага до гостей, створення для них комфортних умов при розміщенні, забезпечення їх їжею. Ставлення з повагою до гостей заповідає синам в «Поученні» київський князь Володимир Мономах, оскільки ці люди «мимоходячи рознесуть по світу добру або лиху вість». Прийом іноземних гостей київськими князями найчастіше здійснювався у літніх резиденціях, серед яких найбільш відомими були Червоний двір Володимира Великого на Печарську та Вишгород біля Києва.

Серед перших закладів у Київській Русі були постійні двори, розташовані один від одного на відстані кінного переходу, які тут називались «ямами». З розвитком поштового сполучення у XV ст. постійні двори створюються біля поштових станцій, підпорядкованих Ямському наказу. У великих містах виникають гостинні двори, що характеризуються вищим комфортом у порівнянні з постійними дворами. Їхніми послугами користувались головним чином купці, державні службовці, для яких були створені умови для проведення комерційних операцій – у структурі виділялись крамниці, торгові ряди, складські приміщення. Гостинні двори були небагато чисельними, проте виділялися значними розмірами, ізольованістю та самобутністю, особливо щодо розселення іноземців за національною ознакою. Ззовні гостинні двори часто огорожувались оборонними стінами, баштами, з декількома в'їзними воротами.

На чумацьких та торгових шляхах України послуги гостинності надавали корчми, що торгували хмільними напоями, були місцем зупинки для подорожніх, місцем розваг. Корчми в окремих регіонах називались також

«шинком», «корчмою-заїздом», характеризуються давньою історією, відомі ще з часів Київської Русі.

В плануванні корчма найчастіше складалась з двох чітко розділених частин: приміщення для харчування і ночівлі. У приміщенні для харчування виділялось два приміщення: в одному був шинок з прилавками, в другому – один або декілька масивних столів, де відвідувачі могли відпочивати і розважатись.

У містечках і великих селах, на узбіччі доріг були корчми із заїздами. У плануванні цього типу корчми посередині фасадної стіни був в'їзд у формі брами у підсіння (коридор), що проходив через усю будівлю. По боках розташовувались кімнати для приїжджих, корчма і житло корчмаря.

Суспільні процеси Середньовіччя, характерні для Європи, не могли не позначитись на території України, що характеризувалась подібними релігійними тенденціями. Паломництво до відомих релігійних центрів Близького Сходу, а також сформовані в Середні віки центри паломництва в Україні, насамперед Києво-Печерська та Почаївська лаври, вплинули на розвиток сфери гостинності. Паломникам в Україні приділялась особлива увага – вони користувались значною повагою, було за честь прийняти прочан на ночівлю та нагодувати. Біля великих центрів паломництва – монастирів та храмів завжди можна було знайти притулок у звичайному або спеціалізованому житловому приміщенні – церковному гостинному дворі. []

В період XVIII ст., після остаточного приєднання України до Російської імперії, починається будівництво поштового тракту від Москви до Києва з поштовими дворами та станціями, що одночасно виконували функції закладів розміщення.

Помітний розвиток готельної сфери в Україні починається лише в другій половині XIX ст. і пов'язується насамперед з Києвом та іншими великими містами.

У XIX ст. зростають вимоги готельної клієнтури, переважно багатой, і все більше підвищується комфорт і рівень оснащення готелів. Виникають

свого роду величезні готельні комбінати з фешенебельними ресторанами та кафе, що знаходилися при них [6].

Поштовхом розбудови готелів було відкриття у 1889 р. регулярного залізничного сполучення, що зумовлює збільшення кількості подорожуючих, які прибували у Київ. До відкриття залізниці у Києві помітно виділявся «Зелений готель», побудований у 1803-1805 рр., що належав Печерській Лаврі і був найбільш відомим у 50-х роках XIX ст. (сьогодні житловий будинок на вул. Московській, 30).

«Зелений готель» складався з одного 4-поверхового і трьох 2-поверхових корпусів розташованих поза межами монастиря у Гостинно-лаврському провулку на місці «країни-приймальниці» для бідних, заснованої ще преподобним Феодосієм [91, с. 40].

У середині XIX ст. у готелі нараховувалось 200 окремих номерів і близько 20 загальних кімнат окрім кількох невеликих будинків та тимчасових споруд для прочан. Проживання у готелі забезпечувалось безплатно упродовж двох тижнів, послуги з харчування були платними, наприклад порція страви коштувала 20-25 коп. Один з його корпусів займала лікарня для прочан з жіночим та чоловічим відділеннями, на 40 ліжок кожному. Щорічно готель відвідувало до 85 тис. осіб. Утримувався готель на кошти меценатів – графині Орлової та Турчанінової.

До 1880 р. у Києві нараховувалось 15 готелів. Більшість закладів розміщення окрім харчування надавала послуги з доставки пасажирів та багажу кінними екіпажами. Упродовж наступних 20-и років у центральній частині міста, головним чином в районі Хрещатика та прилеглих вулиць, було побудовано 64 нових готелі, найбільше за всю історію міста.

Заклади розміщення Києва початку XX ст. згідно розташування і категорії клієнтів, які обслуговувались, умовно можна поділити на 4 категорії: фешенебельні, готелі середнього класу, готелі розміщені поруч з вокзалом і мебльовані кімнати, «подвір'я», постійні двори.

Фешенебельні готелі розташовувались у центрі міста і пропонували у свій час послуги світового рівня: розкішні ресторани з європейською кухнею, на десерт подавались екзотичні фрукти. Готелі мали своїх представників на вокзалі та власні міні буси, у кожному номері був телефон, центральне парове опалення, ванна, електричне освітлення та інші необхідні зручності цього часу. Обслуговування у готелях забезпечував спеціально підготовлений персонал, у підборі якого до уваги приймалась культура мовлення, володіння принаймні російською та французькою мовами. Серед розкішних готелів початку ХХ ст. виділялись «Європейський», найстаріший у Києві та з найкращим рестораном у місті, «Гранд-Отель», «Континенталь», «Отель-Савой» [23].

Готелі середнього класу орієнтувались на менш заможних клієнтів, вони розташовувались на центральних вулицях, вимощених бруківкою, обладнаних електричним освітленням, біля готелів були спеціально обладнані стоянки для екіпажів. Перед Першою світовою війною в Києві нараховувалось близько 80 таких готелів. Серед готелів цієї категорії найбільш відомими вважались готель «Австрія», «Англія», «Брістоль», «Версаль», «Марсель» та ін., назва яких відображала географію всієї Європи.

Особливістю готелів середнього класу початку минулого століття була достатньо висока якість обслуговування. У готелі новоприбулого клієнта обов'язково відвідував власник закладу, дякуючи за вибір клієнтові, цікавився в гостя про зауваження або побажання щодо роботи готелю.

Обладнання номерів здійснювалось згідно європейських стандартів, для цього часто запрошувались майстри з Німеччини і Франції. У номери подавалась гаряча вода, для ароматизації приміщень використовувались різні запашні трави, у більшості готелів надавались послуги лазні, ванни, при великих готелях працювали магазини.

Типовим для готелів цього часу були послуги комісіонерів-посильних, які виконували дрібні доручення: доставку листів, посилок, квітів, наймання візника та ін. Утримувались комісіонери окремими конторами, що

знаходились неподалік великих готелів. У Києві працювало дві таких контори – Мировича і Шпигановича, що розташовувались на Хрещатику. Вартість послуги комісонера становила від 10 до 15 коп. незалежно від відстані. Окрім Києва активно розвивалась інфраструктура гостинності в інших містах України — Одесі, Харкові, Ялті.

В Одесі значний розвиток інфраструктури гостинності пов'язувався з важливим транспортним значенням цього міста – відомого морського порту, а також значними рекреаційно-туристичними ресурсами. Готелі розміщувались головним чином в центрі міста, біля морського вокзалу на Приморському бульварі, на вулиці Пушкінській, що з'єднувала морський і залізничний вокзали. До Першої світової війни в місті діяло 34 готелі і 6 постійних дворів. Найбільш відомими були готелі «Лондонський» (збудований 1899 р.), «Брістоль» (1899 р.), «Пасаж» (1898 р.).

В Ялті перший готель «Ялта» побудований в 60-х роках XIX ст. (у 1906р. перейменований у «Брістоль»). Активна розбудова інфраструктури туризму – фешенебельних готелів, ресторанів, санаторіїв здійснюється наприкінці XIX ст. У 1875 р. побудований великий фешенебельний готель «Росія» (сьогодні готель «Таврида»). У 1915 р. в Ялті діяло 14 готелів на 800 місць, 3 приватних санаторії, 5 пансіонатів.

Перед Першою світовою війною в Криму функціонувало 43 готелі, 18 санаторіїв та 16 пансіонатів. Особливо високим комфортом виділялись готелі «Росія» у Ялті (150 номерів), готель «Дюльбер» в Євпаторії прирівнювався до кращих європейських готелів. Окрім високої якості обслуговування готелі побудовані в кінці XIX – на початку XX ст. характеризувались оригінальністю архітектури, зручним плануванням.

Окрім дорогих готелів, пансіонатів, санаторіїв, приватних дач для розміщення рекреантів в Криму використовувалась значна кількість малопридатних для проживання невеликих будинків, побудованих з легких матеріалів.



У Східній Галичині, що входила в склад Австро-Угорщини, у другій половині XIX – початку XX ст. сфера гостинності характеризувалась особливо високим розвитком. Майже у кожному містечку були невеликі готелі, ресторани, кав'ярні. Загалом у 1902 р. у Галичині (Східна і Західна разом) нараховувалось 935 готелів, середня зайнятість у яких становила три особи на один готель. Готелі, у яких працювало більше 20 осіб становили лише 0,5 % від загальної кількості засобів гостинності.

Більшість готелів характеризувались низьким рівнем комфорту – скромним оформленням інтер'єру, відсутнім водопроводом, каналізацією. Ця категорія готелів розраховувалась на клієнтів із низьким матеріальним достатком, комерційних агентів. На цьому фоні контрастували великі та поодинокі малі готелі з дорогим оздобленням інтер'єру, розкішними меблями, вишколеною обслугою, комунальними зручностями. Такі готелі відповідали тогочасному стилю фешенебельних європейських готелів. Великі дорогі готелі надавали послуги ресторану, кав'ярні, лазні, душу, тому проживання могли собі забезпечити лише особливо багаті клієнти.

У Східній Галичині на загальному фоні щодо кількості готелів, в тому числі фешенебельних, виділявся Львів. На початку XX ст. у Львові нараховувалось 48 готелів, для порівняння у Варшаві – 32, Кракові – лише 18 [55].

Найбільш відомими готелями Львова були «Жорж», заснований у 1796р. і в час заснування називався «De La Rus». Згодом готель було перейменовано за іменем одного із засновників Жоржа Гофмана. До послуг клієнтів були 93 номери: 32 – апартаменти з мазничками, центральне опалення, у номерах тепла і холодна вода, телефон. Ціна визначалась обладнанням номера і становила від 6 злот. – одномісний номер до 24 злот. – двомісний номер з ванною. До послуг клієнтів були фешенебельний ресторан, кав'ярня, у мармуровій залі щовечора грав оркестр.

Серед інших відомих готелів Львова виділявся «Англійський готель» (1840 р.), містив 100 номерів. У 1888 р. будівлю готелю розібрано і заклад переміщено на вул. Карла Людвіка, 21 (сьогодні проспект Свободи).

Готель «Гранд» відкритий у 1893 р. – один з найбільш розкішних у місті. Готель містив 48 номерів, ресторан, виділявся оригінальною архітектурою, інтер'єр виконано в необароковому стилі.

Серед інших львівських готелів, що виділялись комфортом на фоні готельних підприємств міста – «Народна Гостиниця» (1906 р.), заснована відомим культурним діячем, архітектором Василем Нагірним; «Європейський» – один з найстаріших у Львові, відкритий у 1804 р., «Краківський», «Французький», «Центральний».

Значного поширення у Галичині набули пансіонати – мебльовані кімнати, створені на зразок західноєвропейських і розраховані на тривале перебування гостей. Пансіонати були меншими за розмірами щодо готелів, характеризувались сімейним затишком, надавались окремо кімнати для сну, їдальня і салон були спільними.

Таким чином, мережа готельних закладів в Україні інтенсивно розширюється лише в кінці ХІХ ст. Цьому сприяло економічне зростання, розвиток транспортної інфраструктури, піднесення просвітництва в Україні, широкі зв'язки з європейськими державами. Важлива риса в організації сфери гостинності пов'язувалась з високою якістю обслуговування, що відповідала світовим стандартам, водночас висока ціна послуг була доступною насамперед для осіб з високого матеріального достатку. У ХІХ ст. помітним є поділ закладів на категорії щодо рівня і ціни послуг, окрім розкішних готелів розвивалась мережа закладів гостинності зорієнтована на осіб різного матеріального достатку.

В період між Першою і Другою світовими війнами у розвитку готельної сфери відбулися суттєві зміни. В межах Радянської України здійснюється націоналізація готельних підприємств і створюється єдина державна система управління готельним господарством. Відсутність досвіду

управління зумовлює стихійний характер її розвитку, постійну зміну організаційних центрів управління. Несприятливими для готельного господарства були складні соціально-побутові умови в країні, що зумовили зменшення готельних підприємств за рахунок їхнього перепрофілювання у житлові будівлі та приміщення різних організацій. Лише у другій половині 30-х років ХХ ст. ситуація змінюється. У великих містах будуються нові передаються у використання за призначенням окремі готелі. Зокрема, у Києві було передано у використання 10 готелів із загальним номерним фондом 649 номерів (готелі «Франсуа», «Ермітаж», «Червоний Київ», «Імперіаль», «Інтернаціональ», «Гранд-Готель», «Пегас»). У 1937 р., згідно програми «Про генеральний план реконструкції столиці України» було збудовано готель «Москва» [89]

В межах Західної України, що перебувала в складі Польщі, Чехословаччини та Румунії, готельні підприємства знаходились у приватному володінні, що сприяло кращому матеріальному забезпеченню, організації обслуговування. Суттєвою рисою готельної сфери була доволі чисельна мережа невеликих закладів, зорієнтованих на обслуговування різних категорій населення.

Активізація подорожей, яким надавалось значної уваги інтелігенцією краю, утворення краєзнавчо-туристських товариств «Плай» та «Чорногора», спортивних організацій, популяризація піших подорожей та розвиток лижного спорту у Карпатах, зумовлює появу тут невеликих готелів, туристичних притулків та домівок, у курортних центрах – вілл відомих людей [78].

У зв'язку з активним розвитком туризму загальною задачею готельного руху було створення єдиної класифікації готелів та інших важливих питань з готельної галузі, який мав назву «Міжнародний Союз власників готелів», що об'єднав 1700 готелів у різних країнах світу.

Готелі почали надавати масові та різноманітні послуги після закінчення Другої світової війни. Саме в цей період туризм набуває масового характеру:

із предмета розкоші він стає потребою для більшості населення високорозвинених індустріальних країн. Формується потужна індустрія відпочинку зі своїми інститутами, послугами, виробничим циклом, методами організації і управління виробництвом. Наприклад, у західноєвропейських країнах 50-60-ті роки ХХ ст. – це період масового будівництва готелів, мотелів, різного роду розважальних закладів [12].

В період після Другої світової війни спостерігалось поживлення туризму. Зростаючі обсяги туризму зумовили розширення туристичної інфраструктури – будівництво нових готелів, мотелів, кемпінгів. У Києві у 1964 р. побудований найкращий на цей час готель «Дніпро», біля Києва на Житомирській трасі у 1965 р. відкрито мотель-кемпінг «Пролісок». Для потреб міжнародного туризму у 1972 р. у великих містах СРСР споруджено 40 туристських об'єктів і передано значну кількість функціональних готелів – у Києві «Ермітаж» (сьогодні «Інтурист»), Львові – «Жорж», Одесі – «Красная», Ялті – «Ореанда» і «Таврида».

У 70-х роках стрімкий розвиток міжнародного туризму зумовлює розширення його матеріально-технічної бази. Були побудовані нові готелі мережі підприємств міжнародного туризму «Інтурист» – у Києві – «Либідь» і «Братислава», Харкові «Інтурист», «Мир», мотель «Дружба», Львові – «Дністер», Ужгороді – «Закарпаття», Одесі – «Чорне море», Запоріжжі – «Запоріжжя», Полтаві – мотель «Інтурист». Загальний готельний фонд «Інтуриста» в Україні на початку 1980-х років становив 10096 місць [91].

Для потреб внутрішнього туризму інфраструктура розміщення особливо швидко зростає у 70-х – першій половині 80-х років. За рахунок державного фінансування станом на 1983 р. в Україні було відкрито 25 готелів, 75 турбаз, 4 туристських комплекси, 11 притулків, 6 кемпінгів, 36 стоянок і наметових притулків. Впродовж 1986-1990 рр. фінансування, що забезпечувала Центральна рада по туризму та екскурсіях ВЦРПС, зумовлює збільшення кількості місць у готелях, туристичних комплексах, базах і кемпінгах ще на 40 тис.

За роки незалежності в Україні досягнуто певних успіхів у розвитку індустрії туризму і готельного господарства. Вітчизняна туристична сфера стає невід'ємною складовою світового туристичного ринку. У 1997 р. у м. Стамбулі на XII Генеральній Асамблеї Всесвітньої туристичної організації (ВТО) Україну було прийнято дійсним членом цієї впливової міжнародної міжурядової організації, що об'єднує 138 країн світу. Свідченням високого авторитету України у світовій туристській спільноті стало обрання її до складу Виконавчої Ради ВТО. У Діловій Раді ВТО Україну представляє Київський інститут туризму, економіки і права, готельний комплекс «Дніпро» та Київська міська державна адміністрація [88].

Стрімка інтеграція у світове туристське співтовариство пояснюється вигідним географічним положенням України. Вона знаходиться у центрі Європи на перехресті як транзитного, так і кінцевого руху мільйонів людей (7,6 млн. у 1998 р.) зі сходу на захід («Шовковий шлях»), з півночі на південь («З варяг у греки»).

Українська держава визначила туристичну діяльність однією з пріоритетних галузей національної економіки і культури. Це закріплено в Законі України «Про туризм» (1995 р.) [1].

Вже у 2009 р. в Україні функціонувало 1218 підприємств готельного господарства на 50,4 тис. номерів та 104,6 тис. місць. Близько 70% всіх місць зосереджували великі готелі, мотелі, кемпінги, молодіжні бази – типові у європейських країнах, в Україні були малочисельними. Як свідчить міжнародний досвід, саме невеликі готельні підприємства сьогодні формують основу розвитку сфери гостинності – структурують ринок готельних послуг згідно попиту споживачів, формують конкурентне середовище та створюють додаткові робочі місця.

У перспективі готельне господарство повинно стати провідним чинником активізації туризму, інтеграції держави у світові структури міжнародного співробітництва, зростання значення національної культури.

Для досягнення цієї мети на державному рівні сьогодні необхідно вирішити ряд актуальних проблем.

Інфраструктура закладів розміщення в Україні не відповідає міжнародним нормам проживання та відпочинку: недостатня кількість готельних підприємств, у структурі готельних підприємств низька частка закладів високої категорії, матеріально-технічна база застаріла та потребує модернізації, відсутні ефективні та надійні системи захисту, які є передумовою високого рівня якості послуг [22].

Очевидно, що в умовах розвитку нашої держави туризм має бути дієвим засобом формування ринкового механізму господарювання, надходження значних коштів до бюджету, однією з форм раціонального використання вільного часу, проведення змістовного дозвілля, залучення широких верств населення до вивчення історико-культурної спадщини. Туристичні подорожі в сучасному вигляді й розумінні відбуваються переважно за рахунок розвитку автомобільного, залізничного і повітряного транспорту.

Отже, готельна індустрія почала функціонувати ще в період Київської Русі, після чого почала стрімко зростати аж до сьогодні.

### **1.3. Індустрія гостинності в системі міжнародного туризму**

Сьогодні світове господарство постає як неподільне глобальне ціле, якому притаманні різнопланові та різноякісні процеси. Останніми роками спостерігався прискорений розвиток туристичної індустрії, яка стала глобальною за масовістю, формами і технологіями організації відпочинку. У міжнародному туризмі процеси глобалізації простежуються на прикладі сектору розміщення туристів, де швидкими темпами відбувається розширення та розвиток готельних мереж.

Готельна індустрія є однією із найдинамічніших у світі. Тільки протягом другої половини ХХ ст. у цій царині відбулися кардинальні

зрушення, що змінили розуміння готелю як тільки місця для ночівлі та вивели готельний сегмент на провідні позиції серед складових туристичної галузі [3].

Важливе місце в індустрії туризму займає готель, широкий і різноманітний характер якого охоплює і елементи, пов'язані з ним секторів індустрії, наприклад харчування, відпочинок і розваги і ін.

За розмірами готельної бази є європейські країни, фонд яких складає близько 45% світового готельного фонду і може розмістити одночасно 20 млн. іноземців. У середньому готельний фонд зростає на 2-3% щорічно. Серед окремих країн лідерами світової готельної індустрії є: США (4 млн. номерів), Японія (1,7 млн.), Італія (більш ніж 1,5 млн.), Німеччина, Франція, Іспанія та Англія (понад 1 млн. готельних місць кожна), Австрія, Канада і Мексика (майже 700 тис. номерів). Близько 400 тис. місць мають Греція, Хорватія та Чорногорія. Найбільші темпи готельного будівництва спостерігаються в Китаї, Туреччині, Марокко, Німеччині, Аргентині, Сінгапурі, Малайзії [65].

Сьогодні у світі налічується майже 360 тис. комфортабельних готелів різного рівня із номерним фондом 15 млн. одиниць. Найбільше їх у Європі та Північній Америці. Кількість номерів щорічно збільшується на 10-16%.

Досліджуючи підприємства готельної сфери, слід звернути увагу на основні показники, що характеризують їх діяльність: середнє завантаження, прибутковість, ступінь зносу об'єктів і деякі інші.

Підприємства готельної сфери мають загальні характеристики, які визначають природу індустрії гостинності [6].

По рівню, асортименту і вартості послуг готельні підприємства діляться на декілька типів:

- дешеві готелі або готелі з обмеженим сервісом, які пропонують мінімум послуг. При цьому підприємства харчування при них можуть бути, а можуть бути і відсутніми;

- готелі «люкс» – володіють фешенебельним декором, оснащені високоякісними меблями, добре обладнаними громадськими приміщеннями і повинні бути забезпечені великою кількістю персоналу по відношенню до числа номерів [1, с.78].

ВТО (Всесвітня туристична організація) залежно від споживача готельних послуг на сучасному готельному ринку рекомендує виділяти наступні типи готелів:

- готель «люкс» на 100-400 номерів, розташовується, як правило, в центрі міста і надає елітарні умови проживання керівникам самого високого рівня за дуже високу ціну.
- готель високого класу має від 400 до 2000 номерів, розташовується в межах міста і пропонує широкий набір послуг, що надаються навченим персоналом, бізнесменам, учасникам конференцій, індивідуальним туристам; він оснащений дорогими меблями і устаткуванням. Ціна проживання – вище середньої [8].
- готель середнього рівня орієнтований на широкий круг споживача, може мати різне число номерів, прагне використовувати сучасну технологію, знижуючи експлуатаційні витрати і дотримуючись середнього рівня цін.
- апарт-готель має зазвичай від 100 до 400 номерів з умовами, аналогічними мебльованим кімнатам. Ціни варіюються залежно від сезону і умов розміщення. Орієнтований на бізнесменів або туристів, що зупиняються на тривалий термін.
- готель економічного класу може бути невеликим, з числом номерів від 10 до 150. Розташовується в межі міста, має невеликий штат персоналу, добре обладнаний номерний фонд, але не надає послуг харчування. Споживачами є, як правило, бізнесмени, індивідуальні туристи.

Мотель – призначений для туристів, мандрівних на автотранспорті. Може мати від 150 до 400 номерів, розташовується поблизу автотрас, має



невеликий штат персоналу і припускає невисокі ціни при сучасних добре обладнаних номерах. Без послуг харчування.

Курортний готель може мати від 100 до 500 номерів, зазвичай віддалена від міста і розташовується поблизу водоймищ, в живописних місцях; пропонує повний набір послуг, має багато спортивних споруд, дитячих майданчиків; ціни – вище середніх, орієнтовані на різні категорії туристів.

Таймшер – від 50 до 250 номерів, можливі окремі будівлі. Має номери квартирної типу і умови, аналогічні курортним готелям. Окремі квартири продані індивідуальним власникам, проте повна власність контролюється компанією управління. Ціна таймшера залежить від особливостей сезону, а також часу перебування. Проживання в менш привабливі періоди часу коштує істотно менше, ніж в сезон найбільшого попиту. Власник номера має можливість користуватися нерухомістю впродовж певного часу, пропорційно внесеному грошовому внеску. Зазвичай «власність» отримується на термін від 10 років до безстрокового користування. Час користування вимірюється в тижнях. Власник може відпочивати в придбаних апартаментах в «свої» тижні або обміняти місце відпочинку на аналогічне в рамках «придбаного сезону».

Серед перерахованих готелів особливе місце займають наступні (табл.1.1.).

Особливу увагу хотілося б приділити новому вигляду спеціалізованого туризму – сільському туризму (rural tourism) [10,с. 99]. В даний час сільський туризм розглядається як вельми прибутковий вид діяльності і має чималі об'єми. Зрозуміло, змагатися з об'ємами туристських потоків на морські курорти він не може, але проте по значущості стає важливим напрямом туристського бізнесу, гідним уваги і вивчення.

Таблиця 1.1.

### **Види готелів**

Тип готелю	Характеристика
кемпінг	табір для автотуристів, розташований в заміській місцевості, оснащений літніми будиночками або наметами
ротель	пересувний готель, що є вагоном з одно-, двомісними номерами. У денний час туристи знайомляться з різними містами і їх визначними пам'ятками, а ночують в поїзді
ботель	невеликий готель на воді (неплаваючий), який може використовувати відповідним чином обладнане судно
флотель	плаваючий готель, що є спеціально обладнаним судном; туристам надаються комфортабельні номери-каюти, послуги активного відпочинку, зали для переговорів, конференцій, конгресів, засобу зв'язку, численні бари і ресторани. Флотелі використовуються для організації круїзного відпочинку, який отримав бурхливий розвиток ще в 1990-х рр.
флайтель	готель, який розташований удалині від цивілізованих місць. При флайтелі розташовуються аеродроми, ангари, майстерні, а також ресторани, бари, концертні зали, дискотеки тощо. Із-за високої вартості флайтелі представлені на ринку готельних послуг обмежено.

У більшості країн розроблена класифікація готелів за рівнем комфорту. Рівень комфорту готелю визначається його технічним оснащенням, складом і якістю номерного фонду, набором послуг, які надаються.

Найпоширенішими класифікаціями є:

- система зірок, яка застосовується у Франції, Австрії, Угорщині, Єгипті, Росії та інших державах, які приймають участь у міжнародному туристському обміні;
- система букв, яка використовується у Греції;
- система «корон» чи «ключів», характерна для Великобританії;

- система розрядів та ін (Індія).

За цінами готелі діляться на бюджетні, економічні, середні, першокласні, апартаментні, фешенебельні.

Таким чином, для кожної країни характерна своя класифікація готелів, і навіть готелі, що відносяться до однієї категорії, але розташовані у різних державах, мають істотні розбіжності [7].

Найчастіше зустрічається французька національна класифікація готелів, відповідно до якої всі готелі залежно від комфортабельності поділяються на категорії, що позначаються умовно зірками.

Введенню єдиної класифікації готелів у світі перешкоджають сталі національні традиції, культурно – історичні розбіжності держав, критерії якості й інше. Спроби ВТО, Комітету готельної і ресторанної індустрії, Європейського союзу, Міжнародної готельної асоціації впровадити єдину класифікацію готелів не привели до позитивного результату. Була також спроба уніфікувати піктограми готельного та ресторанного сервісу, однак це також не вдалося, за винятком загальноприйнятих у Європі.

Завдання ускладнюється ще й тим, що, окрім готелів, існує ще маса інших засобів розміщення (мотелі, кемпінги, ротелі, турбази тощо) зі своєю особливою специфікою [56].

Сучасний розвиток готельної справи у світовій практиці пропонує клієнтові різноманітний готельний сервіс в залежності від цін, що складаються на ринках цих послуг. Щороку засоби масової інформації повідомляють численну клієнтуру про нові форми діяльності в даному виді сервісу.

Велике розмаїття підприємств готельного сервісу, а також періодична поява нових їх видів робить будь-яку систематизацію типів і характеристик підприємств розміщення досить умовною. Сучасні готелі відрізняються за призначенням, місткістю, поверховістю, типами конструкцій, рівнями комфорту, режимами експлуатації (цілорічні, сезонні), місцем розташування (місто, курорт тощо), функціональним призначенням, забезпеченістю

харчуванням, тривалістю проживання в них, рівнями цін. Усі ці фактори враховуються при проектуванні та впливають на склад приміщень готелю, архітектурно-плавальну структуру будівлі тощо [14].

На сьогоднішній день існує певний розподіл підприємств готельного господарства за типами (рис. 1.1).

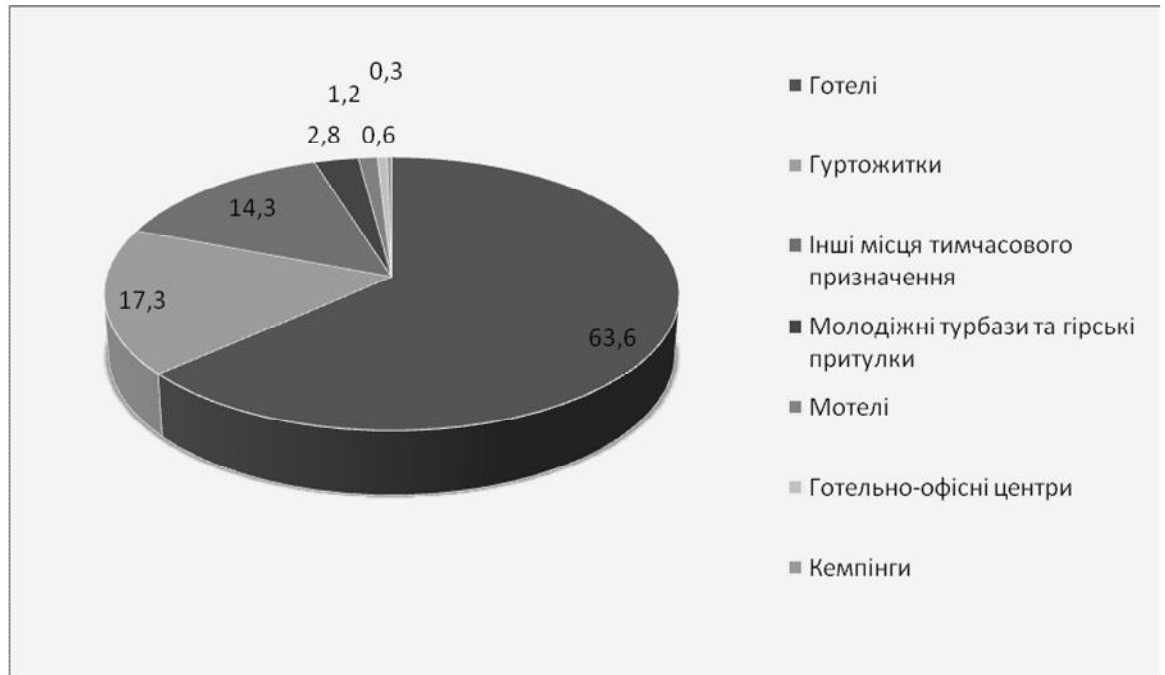


Рис. 1. 1. Розподіл підприємств готельного господарства за типами (складено на основі [45])

У світовій практиці готельний фонд групують за різними ознаками. Поряд з тим, різноманіття підприємств готельного сервісу, а також періодична поява нових видів робить будь-яку систематизацію типів і характеристик підприємств розміщення досить умовною.

Узагальнюючи теоретичні положення і досвід практики з тематики наукового дослідження, необхідно відзначити, що трактування певного типу готельного підприємства повною мірою залежить від його призначення та комплексу послуг, що надаються. Переважна більшість авторів розглядає готель як споруду з умебльованими кімнатами для тимчасового проживання. Однак в сучасних умовах готель не є лише місцем для проживання, тим

більше тимчасового. Досить часто номерний фонд використовується під різні офіси, тимчасові представництва фірм та установ. В процесі дослідження ми виділили найбільш вагомні класифікаційні ознаки готельних підприємств як закладів розміщення людей (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Класифікація готельних підприємств

Різні типи готельних підприємств – це важлива складова створення туристичного продукту. Їх основне призначення – це створення належних умов для тимчасового проживання туристів і тих, хто подорожує, та надання різних за характером послуг. Відповідно, ринкова привабливість готельного комплексу залежить від якості створення і надання системи послуг своїм гостям.

В умовах трансформації ринкової економіки новий статус одержали готельні послуги, критерієм якості яких стала гостинність. Проведені нами дослідження соціально-економічної суті готельних послуг свідчать про відсутність єдиного підходу серед науковців щодо термінологічного визначення готельних послуг як економічної категорії [76].

Слід зауважити, що в різних країнах застосовуються два різних підходи до оцінки відповідності готелю певній категорії. Кожній категорії (зірці) повинен відповідати певний стандартний набір вимог до будинків, споруд, номерів готелів, інфраструктури, системи життєзабезпечення, рівня комфорту, основних, додаткових і супутніх послуг, кваліфікації персоналу й ін.

Категорія готелю (мотелю) – це класифікаційна система, що характеризується певним комплексом вимог:

- матеріально-технічним забезпеченням;
- номенклатурою і якістю наданих послуг;
- рівнем обслуговування.

Виконання даних вимог регламентується процедурою атестації з наступним присвоєнням певної категорії.

Категорію позначають символом – \*(зірка). Кількість зірок збільшується відповідно до підвищення рівня якості обслуговування. Готелі класифікуються за п'ятьма категоріями. Вищу категорію готелю позначають – \*\*\*\*\*, нижчу – \*.

При атестації готелю для присвоєння йому певної категорії враховують вимоги, що пред'являються:

- до будинку та території, яка прилягає до нього;
- номерному фонду;
- технічному устаткуванню;
- оснащенню меблями;
- предметам санітарно – гігієнічного оснащення номера;
- загальним приміщенням;
- приміщенням для надання послуг харчування;
- послугам, пропонованим підприємствами розміщення;
- персоналу та його підготовці й ін.

«Послуги туристичні. Класифікація готелів» класифікує готелі на категорії (тобто «зірки») відповідно до матеріально – технічного устаткування, наданих послуг і кваліфікації персоналу. Зауважимо, що категоризація чи присвоєння «зірок» – справа зовсім необов'язкова. Обов'язковим є лише сертифікація на безпеку. До речі, з прийняттям нової редакції закону «Про туризм» кількість сертифікованих готелів зростає – адже турфірми, відповідно до нового закону, мають право працювати лише із сертифікованими засобами розміщення.

Послуги, які надаються в готелях різної «зірковості»: автостоянка має розташовуватися на відстані не більше 400м. для одно-, дво-, і тризіркових готелів. Їх чотири-, п'ятизіркові «колеги» зобов'язані мати власну стоянку. Кількість паркувальних місць у першому випадку – не менше 20% від кількості номерів у другому не менше – 25%. На дзвінок із рецепції можна розраховувати в будь-якому готелі, а ось на телефон у номері – лише починаючи з рівня «трьох зірок». Телефони з виходом на міжнародну лінію мають бути в усіх чотири-, п'ятизіркових готелях. Останні також припускають наявність телефонів у кожній кімнаті в багатокімнатних номерах, а гості п'ятизіркових багатокімнатних апартаментів зможуть зателефонувати навіть із ванної. Такі поняття як три-, чотиримісні (і більше) номери можна застосовувати лише до одно-, двозіркових готелів. У їх три-, чотири- і п'ятизіркових «побратимів» усі номери або одно-, або двомісні. Кількість номерів із повним санвузлом в однозіркових готелях має бути не менше 25%, у двозіркових – не менше 50% , в інших – 100%. У нових готелях незалежно від категорії номерів «без зручностей» бути не може.

Кондиціонування та підтримку постійної температури (18-22) і вологості (45-60%) зобов'язані забезпечувати лише чотири-, п'ятизіркові готелі. На загальне освітлення і світильник біля ліжка можуть розраховувати гості готелів будь-якої категорії. У нових і реконструйованих готелях рівня чотирьох – п'яти зірок біля узголів'я ліжка має бути також дистанційне управління загального освітлення. Телевізор у номері має бути в усіх готелях

від трьох зірок і вище. Від категорії готелю залежить і розмір ліжок. Так, односпальне ложе в одно-, двозіркових готелях має бути не менше 80x190см. У готелях вищої категорії – не менше 90x200см. Дитяче чи розкладне ліжко (на прохання) має видаватися в будь-якому готелі, незалежно від його категорії. На обов'язковий фен у номері можуть розраховувати лише чотири-, п'ятизіркові проживальці, на халат і капці – тільки гості п'ятизіркових готелів.

Для рівня трьох зірок і вище обов'язковим є зал для проведення культурних, ділових заходів з аудіо- і відеоапаратурою. А ось бізнес-центр із копіювальною технікою і підключеними до Інтернету комп'ютерами обов'язковий лише в чотирьох-, п'ятизіркових готелях. Плавальний басейн, сауна, тренажерний зал, солярій, масажна, спортивний зал... Увесь цей набір повністю зустрічається далеко не в усіх готелях, але щоб було право претендувати на три – п'ять зірок, готель повинен мати як мінімум два об'єкти з переліченого вище. Плавальний басейн обов'язковий лише для п'ятизіркових готелів [7].

Щоденне прибирання і заправка ліжок має здійснюватися в усіх готелях незалежно від їхньої категорії. В три-, п'ятизіркових готелях білизна і рушники змінюються щодня (або за бажанням гостя), в готелях класом нижче – раз на три дні. На прання особистих речей можуть розраховувати проживальці всіх категорій готелів. Єдина відмінність – час повернення речей: для одно-, тризіркових цей термін становить 24 години, для чотиризіркових і п'ятизіркових – 12 годин. В останніх прасування можна передоручити обслуговуючому персоналу (працюють і у вихідні), одно-, тризіркові зобов'язані надати проживальцям праску і дошку.

У готелях рівня три-пять зірок може бути й хімчистка. Дрібний ремонт одягу, відповідно до стандартів, виконується в усіх готелях. У чотири-, п'ятизіркових взуття чистить персонал, у тризіркових – або персонал, або спеціальний автомат. Послугами секретаря, стенографіста, перекладача, посильного можуть скористатися гості чотиризіркових, п'ятизіркових готелів. За бажанням в готелях рівня три – п'ять зірок можуть надати в



користування (самостійне або за участі обслуговуючого персоналу) комп'ютери, електронні засоби зв'язку, аудіо- і відеообладнання.

Збереження цінностей у сейфі адміністрації та багажу передбачено в усіх готелях.

Обміняти рублі-долари-євро можна в тризіркових готелях і вище (у чотири-, п'ятизіркових – цілодобово; для тризіркових припускається наявність обмінного пункту чи банкомату на відстані до 100м.). Кредитні картки мають приймати в готелях рівня три – п'ять зірок. Чотири-, п'ятизіркові організують зустрічі та проводження в аеропорті чи на вокзалі й допомагають з орендою авто. Бронюванням квитків на транспорт зобов'язані займатися готелі від трьох зірок і вище, а бронюванням і продажем квитків до театру, кіно тощо – від двох зірок і вище. Три-, чотири-, і п'ятизіркові готелі зобов'язані надавати проживальцям сніданок, а також туристичні послуги [7].

Одним із найважливіших блоків у технології туристичної діяльності є засіб розміщення туристів. Засоби розміщення туристів за міжнародними рекомендаціями підрозділяються на чотири групи:

- готелі й аналогічні підприємства;
- комерційні і соціальні підприємства розміщення;
- спеціалізовані засоби розміщення;
- приватні туристичні засоби розміщення.

Наведена типова класифікація засобів розміщення рекомендована Всесвітньою туристичною організацією (ВТО) [56]. Вона не є єдиною в усіх країнах, як і класифікація готелів. Засоби розміщення – будь-які об'єкти, які регулярно або час від часу надають послуги з розміщення для ночівлі.

Колективні засоби розміщення – засоби розміщення, що надають місце для ночівлі в кімнаті чи іншому приміщенні, у яких 10 або більше місць, для груп осіб, більших ніж одна сім'я, а всі місця підлягають єдиному керівництву та оплаті згідно з встановленими цінами.

Усі засоби розміщення можна класифікувати за формами, видами й типами. Форми засобів розміщення визначаються основним видом діяльності: тільки розміщення або розміщення плюс послуги. Традиційно тільки розміщення надавали підприємства неготельного типу (non hotel type). Розміщення плюс послуги надають підприємства готельного типу. Види засобів розміщення визначаються соціальними умовами розміщення: колективні, індивідуальні, приватні. Типи засобів розміщення визначаються їхнім функціональним профілем.

Відповідно до рекомендації ВТО всі засоби розміщення можна представити двома категоріями – колективними й індивідуальними.

Група закладів, аналогічна готелям, має номерний фонд, надає перелік обов'язкових послуг. Такими є пансіони, мебльовані кімнати, туристські гуртожитки тощо [9].

Спеціалізовані заклади (з єдиним керівництвом) також призначені для обслуговування туристів. Вони не мають номерів. Тут вихідною одиницею може бути житло, колективна спальня, майданчик. Крім надання місць для ночівлі туристам, заклад може здійснювати й інші види діяльності. Прикладом таких спеціалізованих закладів служать оздоровчі заклади (здравниці, курорти, санаторії, оздоровчі «ферми» й ін.), табори, засоби розміщення в громадських видах транспорту (потягах, суднах), у конгрес-центрах.

Функція надання місць для ночівлі в здравницях, у санаторіях, на курортах не є головною. Передусім тут необхідне лікування та профілактика захворювань приїжджих із залученням природних факторів (клімат, море, мінеральна вода й ін.). Матеріальні і духовні впливи на людський організм включають усунування звичних умов праці та відпочинку, збагачення приїжджаючих новими враженнями.

Поряд з лікуванням організовується харчування, відпочинок, спорт, побут і, природно, ночівля проживаючих.

Інші колективні засоби розміщення включають, насамперед, приміщення, призначені для відпочинку. Прикладами цієї групи засобів розміщення служать готелі квартирного типу, комплекси будинків або бунгало. Ці приміщення мають єдине керування, здаються за плату, в оренду, безкоштовно будь-якою особою (особами) чи організацією.

До складу інших колективних засобів розміщення входять об'єкти з єдиним керуванням на майданчиках для кемпінгів, у бухтах для малих судів. Клієнту надається і ряд послуг типу інформаційних, торгових, дозвільних тощо.

Туристські гуртожитки, молодіжні готелі, шкільні та студентські гуртожитки, будинки відпочинку для престарілих і аналогічні об'єкти соціального значення слід також вважати іншими колективними засобами розміщення. Індивідуальні засоби розміщення надаються за плату, в оренду, безкоштовно. Сюди входять приміщення (квартири, котеджі, особняки), що орендується по черзі членами домогосподарства (тайм-шеринг).

Засоби розміщення соціального туризму, комерційні й приватні засоби розміщення мають у ряді випадків обмежену кількість послуг і призначені для тієї чи іншої соціальної групи населення [9].

Отже, сучасні тенденції в економіці й туризмі дають підстави стверджувати, що ринок готельних послуг є достатньо перспективним для інвестування. Але перед інвесторами завжди постає питання вибору форм організації та управління роботою готелю.

## **Висновок до розділу 1**

Таким чином, готельна індустрія почала функціонувати ще в період Київської Русі у XII-XIII ст., після чого почала стрімко зростати аж до сьогодення.

Індустрія гостинності є найважливішим елементом соціальної сфери. Індустрія гостинності сприяє ефективності та розвитку національної

економіки, оскільки внаслідок збільшення популярності господарства зростає державний бюджет; збільшується зайнятість населення; підвищується рівень життя місцевого населення; з'являється новий імпульс щодо розвитку народних промислів; виникав сприятливий вплив на решту галузей, пов'язаних із створенням готельно-господарських продуктів, відбувається розвиток соціальної та виробничої інфраструктури. Готельний бізнес як індустрія складається з готелів та організацій, які випускають товари і надають послуги.

Готельна індустрія є однією із найдинамічніших у світі, зате в Україні вона далеко недосконала. Тільки протягом другої половини ХХ ст. у цій сфері відбулися кардинальні зрушення, що змінили розуміння готелю як тільки місця для ночівлі та вивели готельний сегмент на провідні позиції серед складових туристичної галузі.

Готель займає важливе місце в індустрії туризму, широкий і різноманітний характер якого охоплює і елементи, пов'язані з ним секторів індустрії, наприклад харчування, відпочинок і розваги і ін. Готель – це щось більше, ніж просто місце для ночівлі, він багато в чому визначає спосіб життя – на той час, поки триває подорож, доки гість проживає у готельному номері.

Проте, сучасні тенденції в економіці й туризмі дають підстави стверджувати, що ринок готельних послуг є достатньо перспективним для інвестування. Але перед інвесторами завжди постає питання вибору форм організації, управління роботою готелю, економічне та політичне становище в державі.

## **РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ НА ЗАСАДАХ ГОСТИННОСТІ**

## 2.1. Місце і роль готельного сервісу в структурі індустрії гостинності

Готельне господарство є центральною складовою національної індустрії туризму, оскільки якість місць проживання (розміщення) і відповідне обслуговування мають вирішальний вплив на рівень туристського сервісу. Проте серед науковців немає чітко визначеної позиції щодо доцільності дослідження готельного господарства як самостійної галузі. В працях вітчизняних і закордонних фахівців переважають дві основні позиції: перша – ідентифікує індустрію туризму та індустрію гостинності, аргументуючи подібністю галузевого складу, друга – розділяє ці два поняття, розглядаючи готельне господарство як провідну ланку індустрії туризму.

Згідно з другою позицією туристична індустрія – це сукупність готелів та інших засобів розміщення, транспортних засобів, об'єктів санаторно-курортного лікування і відпочинку, об'єктів харчування, розваг, ділового, пізнавального, лікувально-оздоровчого, фізкультурно-спортивного та іншого призначення, організацій, що здійснюють туроператорську та турагентську діяльність, операторів туристичних інформаційних систем, а також організацій, що надають послуги екскурсіводів (гідів), гідів-перекладачів [8].

Готельний бізнес в Україні перспективний щонайменше з двох причин. По-перше, до недавнього часу в нашій країні спостерігалось зростання ділової активності, що, як правило, неминуче викликає збільшення обсягів так званого ділового туризму, причому не тільки внутрішнього, а й в'їзного. По-друге, як показує світова практика, підвищення доходів населення приводить до зростання внутрішнього туризму та, відповідно, зростання потреби в готелях [78].

Сфера надання послуг гостинності є однією з найперспективніших секторів туристичного бізнесу, які швидко розвиваються. Маркетинг готельного бізнесу – це система управління та організації діяльності з розробки, створення, просування та продажу послуги, спрямована на

задоволення потреб споживача і забезпечення досягнення поставлених цілей керівництва готелю.

Роль маркетингу полягає в тому, щоб привести діяльність готельного бізнесу у відповідність із попитом, а зусилля маркетингового відділу спрямовані на створення такого готельного продукту, що відповідає сучасному попиту. Спеціалісти готельного маркетингу повинні мати серйозні фундаментальні знання в області сучасного готельного маркетингу. Вони мають знати складну і багатофункціональну структуру готельного бізнесу, основні цілі і види діяльності в цій сфері, оскільки готель впливає на різні непов'язані між собою сектори сучасного господарства, які в підсумку виконують єдине завдання – задоволення потреб споживачів для відпочинку та відновлення сил.

Зараз відбулися серйозні еволюційні зміни не тільки в принципах і способах управління готелями, але й у самому готельному продукті. Він став високотехнологічним і повністю орієнтованим на споживача. Розвиток світової готельної індустрії характеризується певними сучасними тенденціями. Відбувається поширення сфери інтересів у готельному бізнесі на продукти, які раніше надавалися фірмами інших галузей (наприклад, організації харчування, дозвілля, розваг та ін.).

Спеціалізація готельного бізнесу дозволяє краще орієнтуватися на певні сегменти споживачів з урахуванням різних ознак. Так, з урахуванням цінового рівня, чітко позначилися три сегменти – нижчий (бюджетний), середній (економічний) і вищий (люкс). Крім того, сегментація проводиться за метою поїздки, віком, родом трудової діяльності споживачів і за іншими ознаками.

Поліпшення життя людини, а зокрема екологізація, призвела до появи такої основної ідеї, як глибокий зв'язок людини з природою, що стимулювало будівництво готелів в екологічно чистих регіонах, формування «екологічних» поверхів і номерів у звичайних міських готелях. Під час облаштування цих номерів застосовують екологічно чисті матеріали,

звертаючи особливу увагу на економію природних ресурсів і мінімальне вторгнення в природне середовище [45].

У світовій системі господарства туризм сьогодні має провідні позиції. У світовому експорті туризм нині займає третє місце із часткою 7,4%. На першому місці – нафта і нафтопродукти (8,9%), на другому – автомобільна промисловість (7,7%). З огляду на стабільну позитивну динаміку туристичної галузі експерти ВТО зробили прогноз про те, що ця сфера економіки вже в найближче десятиліття вийде на перше місце за питомою вагою в обсязі світового експорту.

Водночас, туристична індустрія, яка демонструвала значний підйом протягом останніх десятиріч, починаючи з 2008 р., зазнала певного спаду, пов'язаного зі світовою фінансовою кризою. Вона стала причиною скорочення реальних доходів частини населення, а також посилення тенденцій серед домогосподарств до економії через невпевненість у майбутньому.

Як наслідок, схильність людей до подорожей зменшилася, туристичні маршрути дедалі більше стали обмежуватися територією власної країни, що негативно вплинуло на розвиток індустрії туризму окремих країн. Наприклад, у грудні 2009 року тимчасово припинила свою діяльність велика готельна мережа Кіпру через різке зменшення туристів із Німеччини, Великої Британії, Росії та Скандинавських країн [2].

Проте результати дослідження Всесвітньої туристичної організації дають можливість стверджувати, що попри кризисні явища тенденції відновлення туристичної індустрії будуть зберігатися. У період до 2020 року прогнозується збільшення туристських прибуттів на 200%. Окрім того, ВТО передбачає розподіл туристичних прибуттів у сфері в'їзного туризму по регіонах (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Прогноз розподілу обсягів в'їзного туризму по регіонах  
(міжнародні туристські прибуття), млн. осіб**

<i>Регіон</i>	<i>Рік</i>	
	<i>2012</i>	<i>2020</i>
Європа	556	717
Східна Азія (Тихоокеанський регіон)	231	438
Америка	195	284
Африка	46	75
Ближній Схід	37	69
Південна Азія	11	19
Загалом	1146	1602

Найбільш відвідуваними країнами світу до 2020 року стануть, за прогнозами фахівців, Китай, США, Франція, Іспанія (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Країни-лідери з прийому туристів  
(прогноз Всесвітньої Туристичної Організації на 2020 рік)**

Країна	Туристські прибуття, млн. осіб	Частка у світовому потоці туристів, %
Китай	137,1	8,6
США	102,4	6,4
Франція	93,3	5,8
Іспанія	71,0	4,4
Гонконг	59,3	3,7
Італія	52,9	3,3
Великобританія	52,8	3,3
Мексика	48,9	3,1
Росія	47,1	2,9



Туристична індустрія – це дуже складна система, стан якої залежить від розвитку економіки держави. На промислово розвинені країни припадає майже 75% поїздок, що здійснюються у світі.

Найбільшими членами міжнародного туристичного обміну є Європейський регіон та Американський континент. Домінуюче положення Європи в міжнародному туризмі забезпечується тим, що майже 70% її туристів – результат туристичного обміну між європейськими країнами, і тільки 30% становлять прибуття з інших регіонів. Це пояснюється тісними економічними, культурними та етнічними зв'язками між європейськими країнами, географічним розташуванням, наявністю розвиненої мережі транспортного сполучення, потужною туристичною індустрією. Найбільш відвідуваними є такі країни, як: Великобританія, Ірландія, Швейцарія, Франція, Німеччина. Останнім часом збільшилася кількість туристів в Іспанії, Туреччині, Греції та на Кіпрі [2].

Важливою детермінантою подальшого розвитку туризму є готельна індустрія, без якої туристична діяльність є неповноцінною. Проте розширення ринку готельних послуг і незворотність інтеграційних процесів, збільшення витрат на маркетинг, скорочення життєвого циклу товарів й самих організацій, необхідність постійного оновлення власного продукту, формування категорії комерційної таємниці, впровадження ноу-хау – усе це вимагає об'єднання зусиль організацій та створення системи кооперованих зв'язків у різних їхніх проявах і видах [2].

Формування сучасної індустрії туризму в Україні багато в чому стримується відставанням у рівні розвитку готельного господарства, що на сьогодні не в повній мірі відповідає попиту за обсягами номерного фонду, якістю послуг та цінами. Згідно з міжнародними стандартами кількість готельних місць на одну тисячу населення країни має становити щонайменше 10. Враховуючи кількість населення України, кількість готельних місць тут має становити 460-470 тисяч. Функціонує ж значно менше – 111 тисяч, тобто

обсяги пропозиції готельних місць нижчі від міжнародного нормативу в понад чотири рази.

Важливу роль у розвитку сучасної готельної індустрії належить готельним ланцюгам, які просувають на туристичний ринок високі стандарти обслуговування, сприяють поширенню та значному підвищенню рівня організації виробництва [87].

Готельні ланцюги сприяють поширенню і значному підвищенню рівня організації виробництва й обслуговування туристів, створенню певного образу готельного обслуговування. В таких готелях в інших незнайомих країнах турист відчувається майже як удома, у знаомій і комфортній обстановці.

З 1950-х рр. в організаційній структурі управління готелями у світовій готельній індустрії утвердилися різні моделі організації готельної справи. Перша модель – модель Ритца, пов'язана з ім'ям швейцарського підприємця Цезаря Ритца. Багато престижних готелів світу мають його ім'я (наприклад, готель «Ритц» у Парижі).

Основна ставка в цих готелях робилася на європейські традиції вишуканості й аристократизму. На даний час ця модель зазнає кризи.

Інша модель пов'язана з ім'ям американського підприємця Кемансі Уїльсона (готельний ланцюг «Холідей інн»). Модель відрізняється більшою гнучкістю в задоволенні потреб клієнта у поєднанні з додержанням досить високих стандартів обслуговування.

Основні вимоги в готельних ланцюгах, організованих за цією моделлю, зводяться до наступного:

- єдність стилю (архітектура, інтер'єр);
- єдність позначень і зовнішньої інформації;
- просторий і функціональний хол;
- швидкість реєстрації клієнтів;
- номери, передбачені для постійних клієнтів;
- сніданок «шведський стіл»;

- наявність конференц-залу;
- гнучка система тарифів;
- єдине управління, маркетинг і служба комунікації.

Під контролем готельних ланцюгів, побудованих за другою моделлю, знаходиться понад 50% всіх готельних номерів у світі.

Третя модель – незалежні готельні ланцюжки (наприклад, «Best Western»). У цьому випадку під єдиною торговельною маркою з'єднуються готелі, що дотримуються певних стандартів і надають певний набір послуг незалежно від країни розташування.

Готелі – члени ланцюга – платять внески до єдиного фонду, що витрачається на спільну рекламну і маркетингову діяльність, просування продукту. При цьому цілком зберігається їх фінансово-економічна й управлінська самостійність. Можливо і поєднання другої моделі з третьою. Приклад – ланцюг готелів «Аккор». Це найбільший готельний ланцюг у Європі. Він пропонує готелі різних класів і виступає на ринку під різними марками. Марки «Пульман», «Софітель», «Новотель» – це готелі вищого класу. Марки «Алтеа/Меркур» - середнього класу.

При входженні до ланцюга готель зовсім необов'язково має стати його власністю. У цьому випадку, відповідно до договору, укладеного великими готельними ланцюгами (франшизодавцями) і незалежними готелями, що вступають у ланцюг, останнім надається право використовувати в комерційних цілях фірмовий знак ланцюга, технічну і комерційну інформацію, інформаційні системи бронювання, технічну допомогу, право на навчання персоналу тощо. Франшизне підприємство сплачує за це обумовлену в договорі компенсацію [87].

Готельний ланцюг є об'єднанням декількох готельних підприємств у колективний бізнес, здійснюваний під єдиним управлінням, у рамках загальної концепції просування продукту і під єдиною торговою маркою. Готелі в такому ланцюзі можуть бути об'єднані у різний спосіб:

- у результаті будівництва і покупки підприємств готельною компанією;

- через укладання угоди з відомою готельною компанією-франчайзером на базі договору франчайзингу;
- шляхом підписання контракту на управління.

Сьогодні у світі налічується понад 300 готельних ланцюгів. За кількістю готелів, об'єднаних у готельні групи, у Європі лідирує Велика Британія, де розташовано 15% готельних груп. У Франції зосереджено 10% таких груп, в Іспанії – 5%, у Швейцарії – 5% усіх готельних мереж світу [16].

Практика ведення бізнесу свідчить, що готелі, які входять у мережу, мають на 60% більше прибутку, ніж незалежні готелі. Найбільші готельні ланцюги світу представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Найбільші готельні ланцюги світу (складено за [13])

Готельна мережа	Кількість готелів			Кількість номерів		
	2010	2011	Відхилення, од.	2010	2011	Відхилення, од.
Inter Continental Hotel Group (IHG) – Crowne Plaza	4186	3949	237	619851	585094	5,9
Wyndham Hotel Group's Ramada	7043	6544	499	592880	550576	7,7
Marriott International	3088	2921	167	545705	521201	4,7
Hilton's Hampton Inn	3259	2921	292	544361	498174	9,3
Accor Group	3982	3881	111	478975	461698	3,7
Choice Hotels	5827	5570	257	472526	452027	4,5
Best Western International	4032	4035	-3	305387	308636	-1,1
Starwood Hotels Resorts	942	896	46	284800	274532	3,7
Carlson	1013	971	42	151487	148551	2,0
Global Hyatt	373	720	-347	114343	138503	-17,4
Загалом	33745	32444	1301	4110315	3938995	4,3

Джерело [13] економічного часопису XXI

Лідером за кількістю у світовій готельній індустрії є компанія Inter Continental Hotel Group (IHG) – Crowne Plaza. Нині готельній мережі IHG належить понад 600 тис. номерів у готелях світу. Щороку їх кількість збільшується на 6%, в основному завдяки зростанню кількості готелів

Crowne Plaza Staybridge Suites I Indigo boutique та розширенню марки Holiday Inn Express.

Друге місце у світі за кількістю номерів належить готельній групі Wyndham Hotel Group's Ramada. До неї входить понад 7 тис. готелів (592880 номери) на шести континентах. Глобальна мережа курортів RCI Global Vacation Network, яка є складовою корпорації Wyndham Worldwide, пропонує своїм членам (3,4 млн. осіб) доступ до 73 тис. курортів у понад 100 країнах світу. У компанії Wyndham Hotel Group's Ramada зайнято більш як 30 тис. працівників по всьому світу.

На третьому місці – компанія Marriott International, номерний фонд якої складає 500 тис. номерів і зростає на 4,7% щороку.

Мережа Hilton's Hampton Inn займає четверте місце і демонструє найбільший приріст номерного фонду – 9,3%. Сьогодні кількість номерів компанії перевищила 500 тис. Тільки у 2008 році мережа збільшилася на 300 нових об'єктів. У портфелі компанії з'явилися нові бренди – Doubletree, Homewood Suites, Hilton Garden Inn і Hampton Inn.

Готельна мережа Accor Group має у своєму розпорядженні понад 500 тис. номерів і зростає на 3,7% щороку. Група продовжує експансію своїх брендів – Sofitel, Novotel, Pullman, Mercure, Suite Hotel, All Seasons, Ibis, Etap, Motel 6, Formula 1.

Готельна мережа Choice Hotels об'єднує близько 4 тис. готелів – таких брендів, як Quality Inn, Choice Hotels, Comfort Inn, Comfort Suites, Quality, Sleep Inn, Clarion, MainStay Suites, Suburban Extended Stay Hotel, Econo Lodge, Rodeway Inn, і щороку збільшує активи на 4,5%.

Готельна мережа Best Western International є прикладом одного із найбільш успішних підприємств у готельній індустрії, що користується великою популярністю в Європі, й особливо у Франції. Сьогодні під назвою Best Western працюють понад 4 тис. готелів у 80 країнах світу, загальний номерний фонд яких перевищує 300 тис. номерів.

Восьме місце у світі посідає мережа Starwood Hotels Resorts, яка відома такими своїми брендами, як Sheraton Hotels Resorts, Westin Hotels Resorts, The Luxury Collection, St. Regis, W Hotel, Four Points Hotels by Sheraton, Le Meridian, Aloft. Номерний фонд готельної мережі Carlson налічує 150 тис. номерів, і за останній рік він зріс на 2%.

До десяти найбільших готельних мереж світу ввійшла компанія Global Hyatt, яка концентрує свою увагу на сегменті вищого класу. На березень 2009 року до мережі входили готелі у 45 країнах світу. Окрім цього, у стадії будівництва знаходяться ще 38 готелів. Усі вони працюють під брендами: Hyatt, Hyatt Regency, Grand Hyatt, Park Hyatt, Hyatt Place, Hyatt Summerfield Suites.

Розгляньмо основні переваги готельних ланцюгів [7, с. 21]:

1. Можливість придбання великих партій товарів і послуг за оптовими цінами. У силу того, що власник ланцюга керує декількома об'єктами, він може робити значні оптові закупівлі й далі пропонувати придбані товари (устаткування для номерів, білизну, мийні засоби, предмети санітарно-гігієнічного призначення тощо) іншим підприємствам-членам ланцюга за низькими цінами.
2. Економія витрат на підготовку персоналу. Зазвичай у рамках ланцюга здійснюється централізована підготовка кадрів, що значно скорочує витрати кожного члена ланцюга. До того ж участь у ланцюзі робить доступними для його членів послуги високооплачуваних фахівців-експертів у певних сферах, що кожному готелю окремо було б несила.
3. Ефективне просування готельних послуг на ринок і економія на рекламних заходах. Проведення організованої рекламної кампанії завжди потребує значних витрат, що дуже відчутно для бюджету окремих незалежних готелів. Готельні ланцюги дозволяють своїм членам розподіляти між собою витрати на рекламу та просування, а також користуватися результатами рекламної кампанії. Окрім того, рекламну функцію виконує торгова марка ланцюга.

4. Використання централізованої системи бронювання, що дає змогу підвищити завантаження номерного фонду всіх підприємств-членів ланцюга.
5. Долучення до централізованої схеми бухгалтерського обліку, проведення загальних маркетингових досліджень, будівництво, здійснення операцій із нерухомістю. Фахівці, зайняті в цих видах діяльності, можуть обслуговувати всі готелі, які входять у ланцюг, що істотно скорочує відповідні індивідуальні витрати кожного його члена.
6. Інвестування. Групі готелів, що здійснюють колективний бізнес, легше обґрунтувати одержання інвестицій, мобілізувати капітал та спрямувати його на розширення і підвищення ефективності своєї діяльності.

Сьогодні готельний ринок України є надзвичайно привабливим для інвесторів та міжнародних готельних операторів. Попит на готельні послуги в нашій країні в декілька разів перевищує пропозицію на ринку. Водночас якість пропонованих послуг залишається на низькому рівні. Слід зазначити, що протягом останніх років було реалізовано лише декілька великих проектів зі спорудження готелів. Однак уже найближчим часом, як прогнозують експерти, відбудеться активний розвиток готельного сектору і освоєння міжнародними операторами українського готельного ринку.

Готельні транснаціональні корпорації «поклали око» на український ринок ще наприкінці 1990-х рр. А на початку XXI ст. дехто з них зробив свої перші кроки на ньому. На готельний ринок України вийшли та планують вийти такі міжнародні бренди, як Radisson, Inter Continental, Accor Group, Hilton, Hyatt International, Kempinski Hotel & Resorts, Sheraton Hotel & Resorts, Marriott International, Rixos, Continent Hotels & Resort [11, с. 43].

Іноземним першопрохідцем в українському готельному бізнесі стала The Rezidor Hotel Group. На початку 2006 р. у Києві вона відкрила 4-зірковий готель Radisson SAS Hotel Kyiv, який сьогодні експерти називають одним із найуспішніших проектів у країні. Ще один готель Radisson Resort

міжнародний оператор відкрив на базі готелю «Кримська Рив'єра». Окрім того, The Rezidor підписав договір на управління 5-зірковим готелем Radisson SAS Airport Hotel Kyiv у Борисполі, а Radisson Paradiso Big Yalta – у Місхорі. Компанія має намір побудувати одразу два готелі Radisson. Компанія також оприлюднила свої наміри щодо будівництва готелів Park Inn в усіх великих містах України [11].

Австрійський інвестиційний фонд Sparkassen Immobilien, який входить до складу німецької фінансової групи Erste Bank Group, заявив про плани спорудження в Києві двох 5-зіркових готелів. У Львові, Києві, Харкові, Дніпропетровську та Донецьку будуть збудовані 4-зіркові готелі Marriott [11].

Має намір вийти на український ринок і компанія Accor Group, яка планує відкрити чотири 5-зіркових готелі в Києві та дев'ять 3-зіркових готелів у тих містах, де проводитимуться футбольні матчі чемпіонату Європи 2012 р. Окрім цих готелів, компанія Accor має намір будувати й дешеві готелі, зокрема Ibis. Незважаючи на негативний досвід входження на український готельний ринок, міжнародна мережа готелів Kempinski Hotels & Resorts планує відкриття 5-зіркових готелів у Києві, Харкові, Ялті та Одесі [11].

Така ситуація зумовлена характерною особливістю розвитку сучасної світової готельної індустрії, що полягає в централізації та інтеграції управління, що зумовлені необхідністю:

- забезпечення стабільного завантаження готелю (кожна готельна мережа має власну систему бронювання, орієнтовану на першочергове завантаження готелів, що входять в мережу);
- формування якісної готельної послуги, що залежить від цілого ряду факторів (інтер'єра, якості обладнання, кваліфікації персоналу, забезпечення безпеки проживаючих та їхнього майна);
- підвищення завантаженості готелю, пошуку нових клієнтів і збереження постійних змушує готелі проводити глибокий аналіз ринку,



клієнтури, готелів-конкурентів, постачальників тощо, вести активну рекламну й збутову політику, що вимагає використання великих фінансових, інформаційних і людських ресурсів;

- вдосконалення професіоналізму персоналу готелів, що істотно впливає на якість обслуговування. Переважна більшість великих готелів вважає підготовку кадрів у державному або комерційному навчальному закладах недостатньою й створює власну систему підготовки й підвищення кваліфікації персоналу.

На сьогодні в світі існує понад 300 готельних мереж, що вийшли за рамки національних кордонів. На їхню частку припадає понад 7 млн. номерів із майже 13 млн. (понад 50% готельних номерів у світі). Звичайно, найбільш відомі ті готельні мережі, що функціонують у багатьох державах, а не обмежуються контролем готелів в одній країні. Так, Bass Hotels має готелі в 98 країнах, Best Western Int. – у 84 країнах, Accor – у 81 країні, Starwood Hotels – у 80 країнах, Carlson Hospitality Worldwide – в 57 країнах. Багато готельних мереж знаходяться в пошуку можливості територіального розширення діяльності [11].

Тенденція концентрації готельного бізнесу проявляється в створенні великих корпорацій і готельних мереж. Такий підхід дозволяє готелям перегрупуватися й залучити додаткові ресурси для розвитку свого бізнесу. Готелі концентруються за допомогою створення союзів або асоціацій, що не порушують їхню юридичну і господарську самостійність, але вони дозволяють проводити спільні маркетингові програми, дослідницьку діяльність, формувати єдину систему підготовки і перепідготовки кадрів.

Глибока персоніфікація обслуговування і повна концентрація на запитах і потребах клієнтів. У дорогих готелях для цих цілей створюються карти постійних клієнтів, у яких збирається інформація про їхні смаки та звички. Така база даних дозволяє попереджати бажання гостей. Для вирішення цих завдань у готелях створюються спеціальні служби.

Наприклад, у готелях корпорації «Hilton» були створені спеціальні служби дворецьких. У готелях «Radisson» формуються спеціальні корпоративні програми навчання персоналу такі, як «Yes I Can!», спрямовані на створення особистої зацікавленості всіх службовців в готелі у відмінному обслуговуванні.

Широке впровадження нових засобів комунікації та інформаційних технологій, що дозволяють проводити глибоку й системну економічну діагностику. Результати діагностики дають можливість здійснити повний самоаналіз і аналіз конкурентів в області застосовуваних цінових і маркетингових стратегій, проаналізувати ступінь активності на ринку, виявити прибутковість розроблювальних сегментів, скоординувати попит та пропозицію готельних продуктів.

Впровадження нових технологій у ділову стратегію готелів, зокрема широке використання мережі Інтернет з метою просування готельних продуктів.

Нові технології зменшують витрати і забезпечують споживачам підвищений комфорт. Ці технології розширюють можливості із залучення нових клієнтів і дозволяють розширити зайняті готелями сегменти ринку. Наприклад, застосування нових систем бронювання дає незаперечні конкурентні переваги.

Великі готелі пропонують своїм клієнтам зробити екскурсії по приміщеннях. Відвідувачі сайтів можуть познайомитися із внутрішніми інтер'єрами готелів, з меню ресторанів і барів, одержати різноманітну довідкову інформацію.

Отож, готельний бізнес – це складна система, що охоплює величезну кількість її складових, підгалузей, і носить комплексний характер, що припускає наявність різних типів прояву уваги до гостей і сукупність численних способів справлятися з різними професійними завданнями й скрутними ситуаціями. Комплекси, що становлять готельну індустрію, мають різне функціональне призначення (наприклад, клуби, готелі, пансіонати),

хоча володіють загальними характеристиками, але по-своєму унікальні, тому що використовують різні способи вираження готельного бізнесу. Під час дослідження індустрії гостинності важливо усвідомлювати, що вона містить у собі різні області й сектори, крім того, варто враховувати систему взаємин, що існують між готелями, багато в чому схожими з ними [].

Отже, сучасні тенденції в економіці й туризмі дають підстави стверджувати, що ринок готельних послуг є достатньо розвиненим і є перспективним для інвестування. Проте транснаціональні компанії очікують від української влади створення і забезпечення сприятливих інвестиційних умов, удосконалення чинного законодавства та розвитку сучасної туристичної інфраструктури.

## **2.2. Аналіз якісних характеристик готельних послуг**

Готельне господарство становить значну й надзвичайно важливу частину сфери послуг, є одним з рентабельних видів господарської діяльності, проте потребує значних фінансових ресурсів для функціонування і розвитку. Тому, починаючи з 2002 р., зберігалася тенденція скорочення кількості підприємств готельного господарства і тільки у 2010 р. ситуація дещо змінилася на краще, намітилася тенденція до їх збільшення (рис. 2.3).

Так, на території України у 2011 р. функціонувало 1620 підприємств готельного господарства, в т. ч. 1012 готелів, 19 мотелів, 6 готельно-офісних центрів, 9 кемпінгів, 42 молодіжні бази та гірські притулки та 532 інших місця для короткотермінового проживання. Порівняно з 2001 р. їх кількість збільшилася на 412 одиниць, або на 18,6 %. Це відбулося переважно за рахунок створення нових готелів, розширення кількості звітуючих непрофільних підприємств, які мають на своєму балансі молодіжні турбази та гірські притулки і інші місця для короткотермінового розміщення, або тих підприємств, що у звітному році розпочали діяльність з надання готельних послуг. В структурі готельного господарства України переважають

«незіркові» готельні підприємства, що незадовільно характеризує вітчизняну готельну індустрію. Поряд з тим, необхідно відзначити позитивну тенденцію щодо зростання кількості три-, чотири- і п'ятизіркових підприємств при незмінній кількості «незіркових».

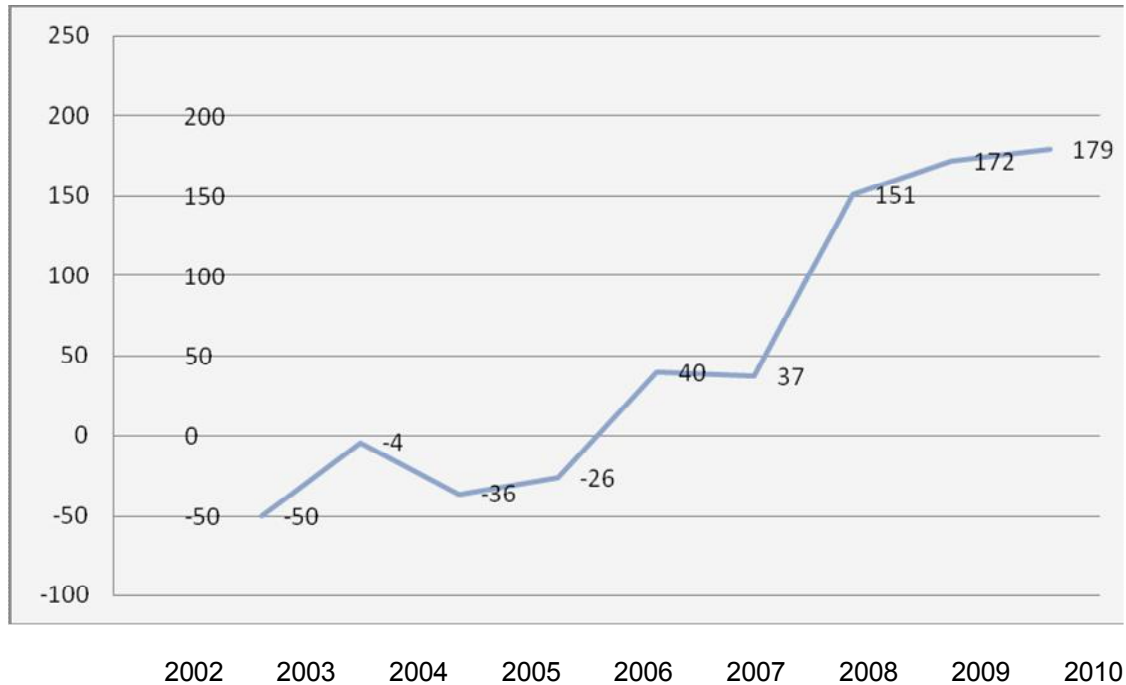


Рис. 2.3. Динаміка зміни кількості підприємств готельного господарства за 2002-2010 рр.

Якість обслуговування – це комплексна категорія, один з найважливіших показників ефективності функціонування готельних підприємств, об'єкт аналізу, планування і управління. Головною складовою всієї системи якісного обслуговування є якість готельних послуг [66].

Якість послуг – це відповідність наданих послуг очікуваним або встановленим стандартам. Таким чином, стандарти, їхня реальна форма і зміст є критерієм якості обслуговування у готелі. Критерій оцінки якості наданої послуги для споживача – це ступінь його задоволення, тобто відповідність отриманого та очікуваного. Критерій ступені задоволення клієнта – це бажання повернутися ще раз і порадити це зробити своїм друзям і знайомим [43].

Для ефективного забезпечення якості і конкурентоздатності послуг готелю актуальною проблемою є управління проектуванням і контролем їх якості. При цьому ключову роль має не лише виявлення внутрішніх причин, але і вивчення потреб клієнтів, а також способи задоволення даних потреб.

Готель зобов'язаний не лише виявити внутрішні фактори, що впливають на якість послуг, але і вивчити весь комплекс запитів і потреб клієнтів, створити і реалізувати методику і технологію, що забезпечать найбільш повне їхнє задоволення. Ефективне управління якістю послуг, що надаються, є найважливішим важелем підвищення рівня обслуговування клієнтів, прибутковості готелю, забезпечення його економічної безпеки [86].

Міжнародний досвід свідчить про те, що необхідним інструментом, який гарантує відповідність якості послуг вимогам нормативно-технічної документації, є сертифікація. У загальноприйнятій міжнародній термінології сертифікація – це комплекс заходів, що проводяться з метою підтвердження відповідності послуг готелю певним вимогам або стандартам, технічним умовам.

Сертифікація з'явилася в зв'язку з необхідністю захисту внутрішнього споживчого ринку від продукції, непридатної до використання. Питання безпеки та захисту споживачів змушують законодавчу владу, з одного боку, встановлювати відповідальність постачальника (виробника, продавця тощо) за введення в обіг недоброякісної продукції або послуг; а з іншого боку – узаконювати обов'язкові до виконання мінімальні вимоги, що стосуються характеристик продукції або послуг, що реалізуються. До першого відносяться такі законодавчі акти, як, наприклад, Закон «Про захист прав споживачів» прийнятий у багатьох країнах світу.

Розвиток сертифікації в економічному просторі різних держав має на меті забезпечення взаємного визнання результатів сертифікації продукції або послуг, що засновується на гармонізації законодавчої бази, використанні єдиних стандартів і взаємно визнаних механізмів встановлення відповідності.

При цьому виробник повинний забезпечити стабільне дотримання необхідних параметрів у припустимих межах, що визначаються вимогами або стандартами, на які він посилається в декларації про відповідність, і контролювати всі види своєї діяльності на всіх етапах виробництва, а у випадку готелю – на всіх етапах надання послуг.

Конкурентоздатність готельних послуг визначається рівнем їхньої якості і ціни. Якість – це комплексне поняття, що всебічно характеризує ефективність діяльності, стиль управління, стратегію, маркетинг і організацію надання послуг, тому ефективне управління якістю є однією з найбільш актуальних проблем для готелю. Якість впливає на кінцевий результат (прибуток) і збільшує обсяг продажів.

Але підвищення якості по'язане зі збільшенням витрат на надання послуг. Додаткові витрати на підвищення якості збільшують собівартість, але з цього впливає і збільшення продажів. При цьому збільшується загальна ефективність, що отримується від підвищення якості послуг (підвищення прибутку та ефективності витрат на надання послуг). Дії завжди вимірюються результативністю, а підвищення якості не можна перетворювати на самоціль.

Оптимальне співвідношення критерію «ціна/якість» готельних послуг є визначальним у забезпеченні високого іміджу і підвищенні конкурентного статусу готелю на ринку. Це визначає необхідність перегляду основ управління проектуванням якості як позиції дослідження та прийняття передового світового досвіду.

Ефективний і високорентабельний готельний бізнес неможливий без досягнення найвищих стандартів обслуговування відповідно до потреб і побажань клієнтів.

Готельні послуги мають ряд особливостей, що дозволяють маневрувати їхньою якістю, знижуючи або підвищуючи їх рівень для різних категорій споживачів з огляду на їхні потреби і купівельну спроможність. Якість послуг неможливо перевірити попередньо, оскільки її надання і споживання

відбуваються одночасно, послуги не можна зберігати, вони характеризуються мінливістю, невідчутністю, невіддільністю об'єкта і суб'єкта (клієнт бере участь у процесі надання послуги).

Серед найчастіше використовуваних визначень, на наш погляд, оптимальним є таке: якість послуги – це вся сукупність її особливостей, ознак і характеристик, що спираються на її здатність задовольнити заявлену або очікувану потребу клієнта.

Характеристики готельних послуг відбиваються на процесі проектування ефективної системи управління якістю і впливі даної системи на основні елементи готельних послуг (нематеріальні і матеріальні). Нематеріальний елемент готельних послуг – це атмосфера, привабливість оточення, естетика, комфорт, відчуття, теплота обслуговування, дружелюбність, спокій і висока культура міжособистісного спілкування. До матеріального елемента належать номерний фонд, товарно-матеріальні ресурси та технологія надання послуг. Фізичні характеристики створюють контактну зону, у якій у процесі обслуговування взаємодіють той, хто надає, та той, хто споживає послуги [86].

Згідно міжнародного стандарту ІСО 9000, якість – це сукупність властивостей і характеристик послуг, які здатні задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів. Якість спонукає клієнта обрати той або інший продукт, у деяких сегментах ринку, якість впливає на рішення клієнта скористатись послугами певного готелю, а не готелю-конкурента (якщо не брати до уваги фактор ціни). Між якістю і успішною реалізацією готельних послуг існує прямо пропорційна залежність, тому погіршення якості зумовлює втрату клієнта.

Стандарти ІСО серії 9000 встановили єдиний визнаний у світі підхід до договірних умов щодо оцінки систем якості та одночасно регламентували відносини між виробниками і споживачами послуг. Іншою мовою, стандарти ІСО – це стійка орієнтація на споживача при строгому дотриманні культури

надання готельних послуг. Якість можна представити у вигляді піраміди (рис. 2.4.).



Рис. 2.4. Піраміда якості [16].

Наверху піраміди знаходиться TQM – всеохоплюючий, тотальний менеджмент якості, що має на меті високу якість всієї роботи для досягнення необхідної якості послуг. Насамперед ця робота пов’язана з забезпеченням високого організаційно-технічного рівня надання послуг, необхідних умов праці. Якість роботи включає обґрунтованість прийнятих управлінських рішень, систему планування.

Послуги готелів, якими користується незначна частка суспільства, загалом прийнято вважати послугами вищого стандарту, незалежно від їхньої реальної ціни і якості, це послуги, якими населення користується епізодично. У кожному випадку гість обирає готельні послуги, які оптимально відповідають його критеріям якості. Найбільші можливості реалізувати послуги має готельне підприємство, яке:

- спроможне згідно попиту клієнта задовольнити у найбільш повному обсязі їхні потреби;
- пропонує послуги в оптимальному співвідношенні ціна-якість;
- реалізує новий рівень якості, що стає вагомою мотивацією для прибуття постійних і залучення нових клієнтів.

Незалежно від зусиль готельного підприємства, для підтримування високої якості послуг провідна ідея управління якістю пов’язується з орієнтуванням на клієнта, повне забезпечення його вимог.



Механізм управління якістю готельних послуг повинен спрямовуватись на вироблення управлінських рішень і здійснення комплексу управлінських дій щодо планування, надання та реалізації послуг високого рівня якості.

Однією з головних проблем розвитку готельного господарства України є створення сприятливого інвестиційного клімату та пошук джерел фінансування для будівництва нових і реконструкції вже існуючих підприємств. Другою проблемою розвитку готельного господарства є формування системи якісних готельних послуг, які б відповідали міжнародним стандартам.

Групування відповідних категорій підприємств залежно від величини основних показників діяльності дозволяє стверджувати, що вітчизняні готельні підприємства є майже однаковими, незалежно від того, чи присвоєна їм категорія, чи ні. Всі вони працюють в однакових стартових умовах, за винятком п'ятизіркових готелів. Останні відносяться до найвищих групових позицій. А це свідчить про необхідність розвитку і подальшого удосконалення матеріально-технічного забезпечення готельного господарства України, що, на нашу думку, можливо здійснити шляхом активізації інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання і держави в цілому.

На процес формування системи готельних послуг впливають різноманітні зовнішні та внутрішні чинники. Встановити ступінь впливу кожного з них досить важко, в першу чергу, через обмеженість інформаційної бази та складність її отримання. За допомогою вибіркового обстеження 600 готельних підприємств встановлено залежність обсягу готельних послуг від їх виду та місця розташування (табл. 2.4) [16].

Загалом ринок готельних послуг можна охарактеризувати як ринок монополістичної конкуренції з чітко визначеними рисами олігополістичної конкуренції.

Якість готельних послуг відповідає загальним особливостям нематеріального виробництва і характеризується такими рисами: невідчутність, нездатність до зберігання, мінливість у дотриманні якісних показників. Готельні послуги головним чином невідчутні, оскільки не зумовлюють отримання матеріальних благ, вони не існують до їхнього надання. Невідчутність послуг унеможлиблює оцінку якості до споживання, якість можна порівняти лише після отримання вигоди. Якості готельних послуг властива висока невизначеність, яка утруднює їхнє споживання клієнтами та просування послуг на ринок.

Таблиця 2.4

**Розподіл готельних підприємств залежно від виду та місця розташування, (%)**

Групова ознака	Кількість різновидів послуг					
	До 10	10-15	16-20	21-25	26-30	Більше 30
<b>1. Адміністративне місце розташування:</b>						
обласний центр	18,4	26,4	18,9	12,3	18,1	5,9
місто обласного підпорядкування	16,4	29,7	20,1	19,1	7,9	6,8
районний центр	38,7	20,9	6,7	30,4	2,8	0,5
<b>2. Місце розташування в межах населеного пункту:</b>						
центральна частина міста	9,3	4,3	30	5,7	32,4	18,3
околиця	1,5	40,9	16,7	22,7	17,9	0,3
за межами міста	7,9	11,8	10,9	22,2	39,9	7,3
<b>3. Призначення зони розташування:</b>						
ділова зона	1,3	5,1	29,8	48,5	12,9	2,4
курортно-рекреаційна зона	0	9,6	8,4	16,4	21,8	43,8
історико-культурна зона	0	1,1	9,4	30,9	33,9	24,7

без визначених пріоритетів	2,1	12,7	9,8	29,7	25,3	20,4
4. Тип готельного підприємства:						
готель	9,8	16,7	19,1	22,3	20,7	11,4
мотель	16,7	29,7	25,2	13,9	8,9	5,6
кемпінг	33,8	29,6	16,7	9,7	10,2	0
туристична база	16,9	17,1	17,6	16,7	16,9	14,8
готельно-офісні центри	0	0	32,9	34,7	30,1	2,3
туристичний притулок	18,9	27,9	49,7	3,5	0	0

Управління якістю послуг у готельних підприємствах здійснюється у формі зовнішнього і внутрішнього контролю. Зовнішній контроль пов'язується з державними стандартами відображених у законодавчій, нормативно-технічній базі та міжнародних стандартах щодо діяльності у сфері готельного бізнесу, які в певному обсязі враховуються державними стандартами, процесом реалізації стандартів у формі сертифікації, ліцензування, а також здійснюється недержавними профільними організаціями, союзами, асоціаціями, корпораціями, підприємствами, що співпрацюють з готелями у створенні готельного і туристичного продукту. Найбільший зовнішній контроль якості здійснюється споживачами готельних послуг.

Внутрішній контроль здійснюється адміністрацією готельного підприємства і пов'язується з управлінням якістю організації, технології, функціональної взаємодії, матеріально-технічного забезпечення, загальним рівнем комфорту.

Зовнішній та внутрішній контроль якості послуг у готелях передбачає використання економічних, організаційних та соціально-психологічних методів.

В даній магістерській роботі запропоновано для оцінки якості обслуговування готельними підприємствами використовувати методику «Таємний покупець», яка спрямована на оцінювання якості готельного

продукту, а також на з'ясування впливу якості послуг на її користувачів через отримання дослідником власного досвіду як споживача.

Готельні підприємства умовно поділені на чотири блоки – від дво- до п'ятизіркових, у межах яких здійснено випадковий відбір. Вибір готельних підприємств передбачала виокремлення 24 готелів, з них: 1 п'ятизірковий, 3 чотиризіркові, 12 тризіркових і 8 дво- та однозіркових. Відбір критеріїв оцінки якості обслуговування здійснювався згідно з гіпотезою щодо основних чинників, які впливають на клієнтів під час відвідування ними готельних підприємств. Усі критерії систематизовано за ознаками зовнішнього вигляду підприємства, оснащення і оформлення холу, а також вигляду та виду діяльності персоналу на різних етапах процесу реалізації готельного продукту.

Застосування методики «Таємний покупець» дало можливість об'єктивно оцінити роботу працівників, побачити персонал готельних підприємств очима споживачів і з'ясувати причини незадоволеності пропонованою якістю сервісу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Результати споживчої оцінки якості обслуговування на готельних підприємствах України

№	Критерії оцінки	Категорія готелів (оцінка – бал, 1-10)			
		*, **	***	****	*****
1.	Організація приміщення	4,60	6,11	8,61	9,62
2.	Зовнішній вигляд персоналу	4,69	5,87	8,46	8,91
3.	Якість зустрічі покупця	6,32	6,71	7,61	8,89
4.	Уміння задавати питання	4,98	4,55	6,99	8,48
5.	Компетентність консультації	4,75	4,12	7,91	8,84
6.	Уміння долати заперечення	3,54	3,89	6,85	9,05
7.	Уміння завершити розмову	3,21	3,65	6,35	8,07

За результатами цього дослідження ми розробили рекомендації щодо

підвищення рівня якості обслуговування на готельних підприємствах. Як складові елементи цієї системи ми розглядаємо: стандарти сервісу, регламенти поведінки, процедури робочих операцій, систему розвитку персоналу.

Ефективний і високорентабельний готельний бізнес неможливий без досягнення найвищих стандартів обслуговування відповідно до потреб і побажань клієнтів.

Ефективне управління якістю послуг у готелях передбачає створення системи стратегічного планування, підвищення якості послуг, дотримання норм стандартів обслуговування, системи контролю пропонованих послуг.

Ефективне управління якістю у готелях повинно враховувати:

- ефективні маркетингові дослідження;
- запровадження галузевого стандарту обслуговування;
- розробку технології (нормативної характеристики) виробничих процесів;
- запровадження кваліфікаційних вимог до працівників;
- використання нормативів праці (нормативів виробітку);
- винагороду і мотивацію праці;
- наявність нормативної культури.

Сьогодні одним з найважливіших напрямків у діяльності українських готелів є створення ефективної системи з управління якістю, що дозволить здійснювати надання конкурентоздатних готельних послуг. Система якості важлива також і при проведенні переговорів із закордонними туроператорами та іншими корпоративними партнерами, що, як правило, вважають за обов'язкову умову перевірити перед підписанням контракту існуючу систему якості і наявність сертифіката на цю систему, що виданий авторитетним органом. Клієнт повинний бути впевнений, що якість послуг, які йому пропонуються, відповідає його потребам. Для допомоги готелям у створенні сучасних систем з управління якістю були сформовані універсальні моделі, що визначають основні елементи системи управління якістю послуг і

методи ефективного досягнення цілей, які можна використовувати в готельному бізнесі з урахуванням особливостей конкретного готелю, прийнятої технології обслуговування, специфіки готельних послуг. Серед них варто виділити модель «п'ять М», розроблену відомим ученим Ф. Котлером, «Петлю якості» Е. Деминга, прийняту за основу в міжнародних стандартах ІСО 9000-9004, документи Всесвітньої Туристичної Організації (ВТО). Національні законодавчі акти, нормативна документація і стандарти безпосередньо регулюють управління процесами надання готельних послуг та узаконюють чіткі вимоги до систем забезпечення якості.

На якісне обслуговування в готелі впливають такі фактори:

1. Стан матеріально-технічної бази, а саме: зручне планування і якісне облаштування приміщень готелю, оснащення його громадських приміщень і житлових номерів комфортабельними меблями та устаткуванням, повні комплекти високоякісної білизни, сучасне високопродуктивне кухонне обладнання, зручні ліфти та ін.

2. Прогресивна технологія обслуговування. Вона визначає порядок і способи прибирання громадських приміщень і житлових номерів; реєстрацію і розрахунок з клієнтами та ін.

3. Високий професіоналізм і компетентність обслуговуючого персоналу, його уміння і готовність чітко, швидко і культурно обслуговувати гостя.

4. Управління якістю обслуговування, що передбачає розробку і впровадження стандартів якості, навчання персоналу, контроль, коригування, вдосконалення обслуговування на всіх ділянках готелю. Це – найважливіший фактор якості обслуговування в сучасних готелях.

Якість готельних послуг повинна гарантувати споживачеві задоволення його запитів. Ці властивості формуються в процесі обслуговування в готелі, на всіх його етапах і у всіх ланках. Разом з тим утворюється вартісна величина готельних послуг, що характеризує витрати на їх надання,

планування і розробку нових видів послуг і в значній мірі визначає їхню ціну, а відтак – їхню конкурентноздатність.

Саме такий підхід був покладений в основу прийнятого ЄС документу – глобальної концепції законодавчого забезпечення якості послуг на європейському ринку. Концепція якості багатогранна і охоплює всі властивості послуги, а саме: технічні та інші характеристики, рівень передпродажної підготовки, супровід послуги в процесі її надання, просування товарної марки на ринку і забезпечення її престижності в конкурентному середовищі. Концепція спирається в основному на три фундаментальних положення:

- систему управління якістю в готелі;
- контроль якості готельних послуг;
- єдину оцінку відповідності якості (сертифікацію) послуг.

Перш ніж надавати послуги готель повинний надати доказ того, що вони відповідають основним європейським вимогам. При цьому сам доказ може виглядати по-різному, оскільки вибір необхідного методу оцінки відповідності нормі за можливістю здійснюють самі готелі. У цьому плані ЄС розробило так звану модульну концепцію, відповідно до якої готелі певною мірою вільні у виборі різних модулів для отримання аналогічного або навіть ідентичного результату.

Одним з сучасних підходів до оцінки факторів якості є їхнє групування, що полегшує управління. Воно має такий вигляд:

- стратегія готелю (системи управління якістю мають особливості при реалізації стратегій диференціації, цінового лідерства і фокусування);
- роботи з проектування нових послуг;
- оснащення (технічний стан оснащення, його якісні параметри, ступінь зносу, відповідність певним вимогам щодо рівня якості послуг);
- персонал (відповідність кваліфікаційним вимогам);
- товарно-матеріальне забезпечення (своєчасність, якість, надійність систем постачання).

Формування якості послуги починається на стадії її проектування. Так, у фазі дослідження розробляють принципи надання нових для готелю послуг, проводять підготовку готелю до їх надання клієнтам.

Якість роботи безпосередньо пов'язана з забезпеченням функціонування готелю. Це – якість керівництва і управління (планування, аналіз, контроль). Від якості планування (розробки стратегії, системи планів тощо) залежать досягнення поставлених цілей і якість готельних послуг.

Сучасні готелі в умовах ринкової економіки прагнуть організувати спостереження за якістю послуг в процесі їх надання та споживання. Упор робиться на попередження дефектів.

Якість, як її розуміє виробник, і якість, як її розуміє споживач, поняття взаємозалежні. Виробник повинний піклуватися про якість у плинні всього періоду споживання послуг. Якість послуг виявляється в процесі їх споживання. Вона вимірюється їх здатністю відповідати або не відповідати вимогам споживача.

Ідея такого підходу до визначення якості послуг міститься в спеціальній науці – кваліметрії. Кваліметрія – це наука про способи вимірювання та кількісну оцінку якості послуг. Ця наука виходить з того, що якість залежить від великої кількості властивостей послуг, що розглядаються. Для того, щоб судити про якість послуги, недостатньо тільки даних про її властивості. Потрібно враховувати й умови, у яких послуга буде надаватися та споживатися.

Належний рівень якості надання послуг вимагає систематичного вимірювання оцінки однієї чи декількох характеристик послуги та порівняння отриманих результатів із встановленими вимогами.

Процес надання послуг можна і необхідно контролювати на державному і місцевому рівні, а також на рівні підприємства. Необхідно контролювати дотримання технічних умов на послугу, вимог до її надання, роботу персоналу шляхом різних широко поширених сьогодні методів



(візуального, аналітичного, медичного, інструментального, соціологічного контролю).

Якість послуг, як специфічний критерій якості роботи підприємства загалом, вимагає від керівництва зосередження уваги на підвищенні кваліфікації персоналу. Сьогодні політика максимізації прибутку не призведе до залучення нових клієнтів, витрати коштів на вдосконалення роботи персоналу сформують формацію нових працівників, яка ґрунтується на застосуванні індивідуального підходу до кожного клієнта у готельному підприємстві. Якість послуг відчутно підвищиться за рахунок задоволення всіх потреб споживача.

Під якістю в готельному бізнесі розуміють властивості та характерні особливості послуги, які викликають почуття задоволення у споживача, або як відсутність недоліків, які посилюють стан задоволення у клієнта [2, с.48]. Особливості та специфічні властивості готельної послуги збільшують її вартість та витрати. Очікування клієнта формуються іміджем готелю, суспільною думкою, зусиллями адміністрації по управлінню якістю послуг, які надаються, їх просуванням на ринок та цінами.

Якість обслуговування розглядається як важлива сфера діяльності підприємства. Фахівці вважають, що управління якістю представляє собою механізм, який контролюється організацією та направлений на встановлення відповідності якості державним і міжнародним стандартам. Слід враховувати, що якість послуги – це не тільки її зміст, але і форма надання. Отже, якість – це перш за все відчуття задоволеності клієнта від обслуговування, а якісна послуга – це послуга, що відповідає потребам гостя (споживача). Рівень якості, у свою чергу, залежить від ступеня збігу уявлень клієнта про реальне і бажане обслуговування на підприємствах гостинності.

Управління якістю як механізмом чи процесом в готельному бізнесі має на увазі: точне формулювання значення поняття якості стосовно кожного конкретного підприємства; розуміння управлінським персоналом відмінності між поняттями якості і цінності; сприйняття якості як процесу, що має на

увазі безперервність зусиль по задоволенню потреб клієнтів; розуміння зв'язків між якістю і корпоративною культурою [8, с.74].

Основними завданнями в сфері готельного бізнесу стають створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, пошук нових шляхів розвитку, оновлення власної політики з урахуванням динамічного ринку готельних послуг, що розвивається [5, с. 56]. Схему залежності конкурентоспроможності послуг готельного підприємства від основних проблем та факторів якості представлено на рис. 2.5.



Рис.2.5. Залежність конкурентоспроможності послуг готельного підприємства від основних проблем та факторів якості

Витрати на підвищення якості обслуговування це внесок на перспективу зреалізований у залученні нових та утриманні постійних клієнтів. Це твердження підтверджується дослідженнями згідно висновків яких – залучення нового клієнта зумовлює у п'ять разів більше витрат за утримання постійного клієнта шляхом надання якісного обслуговування. Адже постійний клієнт не зумовлює витрат на маркетинг, водночас за умови задоволення від обслуговування здійснює безкоштовну рекламу готельного підприємства [1].

Дослідження свідчать, що негативна інформація поширюється значно швидше, ніж позитивна. Наприклад, Жак Горовіц, професор Міжнародного інституту менеджменту (Швейцарія), у своєму дослідженні, присвяченому проблемам створення систем якості в обслуговуванні споживачів, говорить про те, що чотири із ста клієнтів, які висловили своє незадоволення обслуговуванням, можуть забрати з собою в три рази більше потенційних клієнтів, ніж ті, кому обслуговування сподобалося, привести.

Індустрія туризму характеризується тим, що основна увага в ній при створенні системи якості продукту приділяється якості обслуговування (сервісу). Якість сервісу – ключ до комерційного успіху. Готелі і ресторани, екскурсійні бюро і туристичні агентства досить часто при ідентичній матеріальній базі і напрямку діяльності відрізняються між собою лише якістю обслуговування, що є для деяких основною козирною картою в конкурентній боротьбі [1].

Заходи щодо підвищення якості послуг повинні враховувати необхідність як короткострокового, так і довгострокового підвищення якості і містити в собі: визначення даних для збирання та аналізу даних і пріоритетний розгляд тих операцій, що справляють найбільш несприятливий вплив на якість послуг; передачу результатів аналізів за зворотним зв'язком оперативному керівництву з рекомендацією щодо негайного підвищення якості послуг; періодичну доповідь вищому керівництву для аналізу рекомендацій щодо довгострокового підвищення якості послуг.

Співробітники різних підрозділів готелю, працюючи разом, можуть запропонувати корисні ідеї щодо підвищення якості і зниження витрат. Керівництво повинне спонукати персонал на всіх рівнях до внесення свого внеску до програм підвищення якості, заохочуючи їхні зусилля та участь. Проте, найбільш важливий ресурс у будь-якому готелі – його кадри, оскільки поведінка і робота кожного співробітника впливають на якість надання послуг.

З метою стимулювання персоналу, його зростання, встановлення необхідних взаємин і виконання роботи керівництво повинне:

- підбирати співробітників на основі їхньої здатності задовольняти кваліфікаційним вимогам, встановленим для певного виду роботи;
- забезпечувати умови роботи, що сприяють найкращому виконанню співробітниками своїх обов'язків, а також спокійні ділові взаємини;
- реалізовувати можливості кожного співробітника готелю, використовуючи послідовні, творчі методи роботи і можливості щодо більшого залучення до роботи з забезпечення якості;
- забезпечити розуміння співробітниками своїх задач і цілей, включаючи їхній вплив на якість;
- звертати увагу на те, щоб весь персонал відчував свою причетність і вплив на якість послуг, що надаються;
- заохочувати зусилля персоналу, спрямовані на підвищення якості, визнаючи заслуги і нагороджуючи за конкретні досягнення;
- періодично проводити оцінку факторів, що стимулюють співробітників до забезпечення якості послуг;
- планувати просування по службі і зростання співробітників;
- впровадити систему планових заходів щодо підвищення професійних умінь і навичок персоналу.

Викладене дозволяє зробити висновок, що керівництву готелю для підвищення ефективності свого бізнесу слід знати очікування клієнта, очікування своєї цільової групи від запропонованої якості готельних послуг.

### **2.3. Ефективність функціонування системи готельних послуг в Україні**

Актуальність даної тематики полягає у визначенні шляхів підвищення якості готельних послуг в Україні. Ефективне функціонування готельного господарства є показником позитивних змін в економіці нашої держави, воно сприяє зміцненню міжнародних зв'язків та інтеграції України у світове співтовариство. Пріоритетним напрямком розвитку сфери готельних послуг є доведення їх якості до міжнародних стандартів та вдосконалення технологій, впровадження нових видів і форм обслуговування, що дозволить краще виконання потреб клієнтів.

Готельне господарство в Україні, розвивається недостатньо швидкими темпами. Основу матеріально-технічної бази готельного господарства в країні складають заклади розміщення у великих адміністративних центрах (Київ, Донецьк, Львів, Харків, Дніпропетровськ, Одеса), де намагаються рівень комфорту і якість обслуговування доводити до рівня міжнародних стандартів.

Збільшення кількості підприємств готельного господарства спостерігається в таких областях як Львівська, Луганська, Сумська, Харківська, у м. Київ та АРК. Найбільша кількість підприємств готельного типу розташовано в м. Києві (8,8 % від загальної кількості), Дніпропетровській (8,6 %), Одеській (6,4 %) та Автономній республіці Крим (6,3 %), що пов'язано з високим рівнем їх індустріального розвитку [1].

Якщо ж у першому півріччі 2009р. стан сегменту готельної нерухомості, як і інших галузей економіки України, можна було охарактеризувати поняттями «зниження» і «припинення». За деякими даними, в столиці була заморожена реалізація 70 % готельних об'єктів. Наприклад, тільки компанія «XXI Вік» відклала здійснення п'яти заявлених раніше готельних проектів.

Ускладнення з фінансуванням проектів нерухомості – велика частина готелів будувалася з використанням позикового капіталу – привели до того, що за перше півріччя було введено в експлуатацію тільки два значущі об'єкти: готель Citadel Inn в Львові (1 травня 2009 року) і п'ятизірковий готель InterContinental- Київ (як і було анонсовано, 27 серпня 2009 року)[23].

Не дивлячись на зниження рівня заповнювання готелів у всіх сегментах ринку (менше 50 %), слід зазначити відносну стабільність в ціновій політиці готелів. Так, за даними компанії Knight Frank LLC Ukraine в столичних готелях на кінець 2010р. добова вартість номера категорії стандарт склала: для трьох зірок – 104 дол., для чотирьох – 253 дол., для п'яти зірок – порядку 448 дол. В порівнянні з початком року це зміна вельми трохи – в межах 3–6%: готелі, як правило, планують цінову політику на рік вперед і рідко відхиляються від встановлених меж.

Зменшення обсягів в'їзного потоку у 2010 р. відбулося за рахунок зменшенню числа поїздок за всіма мотиваціями.

Зменшення службових поїздок відбулося в основному за рахунок скорочення кількості подорожуючих з країн: Білорусії (на 42 % або на 5,1 тис. осіб), Великобританії (на 31 % або на 1,3 тис. осіб), Молдовії (на 8 % або на 1,4 тис. осіб), Німеччини (на 31 % або на 3,3 тис. осіб), Польщі (на 35 % або на 15 тис. осіб), Росії (на 7 % або на 3,7 тис. осіб).

Зменшення організованого туризму відбулося в основному за рахунок скорочення кількості подорожуючих з країн: Білорусії (на 52 % або на 12,3 тис. осіб), Німеччини (на 19 % або на 1,5 тис. осіб), Польщі (на 8 % або на 1,4 тис. осіб), Туреччини (на 27 % або на 1,4 тис. осіб).

Зменшення приватного туризму відбулося в основному за рахунок скорочення кількості подорожуючих з країн: Азербайджану (на 16 % або на 2,2 тис. осіб), Грузії (на 31 % або на 2,6 тис. осіб), Німеччини (на 18 % або на 3 тис. осіб), Польщі (↓на 51 % або на 584,9 тис. осіб), Росії (на 16 % або на 167,3 тис. осіб), Словаччини (на 25 % або на 38,8 тис. осіб), Угорщини (↓на 39 % або на 107,2 тис. осіб) [23].

Отже, конкурентна позиція готельного господарства України характеризується середнім рівнем конкурентних переваг і вимагає підтримки сильних сторін та розв'язання слабких. Основні вузькі місця готельного господарства України: обмежена номенклатура додаткових послуг, рівень їх якості, недосконала система ціноутворення, пасивна стратегія просування.

Можна виділити зовнішні та внутрішні фактори низької ефективності готельних підприємств [18, с.36].

Серед зовнішніх факторів необхідно виділити:

- відсутність конкуренції;
- низьку конкурентоспроможність послуг;
- низьку заповнюваність;
- малорозвинену інфраструктуру туризму;
- високу вартість будівництва і реконструкції готелів.

Організація міжнародних готельних мереж може принести безліч переваг [1]:

- можливість придбання крупних партій товарів та послуг за оптовими цінами;
- економія витрат на підготовку персоналу;
- ефективне просування готельних послуг на ринок та економія на рекламних кампаніях;
- використання централізованої системи бронювання;
- використання централізованої системи бухгалтерського обліку;
- будівництво, операції з нерухомістю.

Ці чинники мають спростити розвиток готельного господарства України. Також необхідно зазначити, що існує така категорія туристів, що віддають перевагу невеликим готелям, які комфортні, побудовані в сільському стилі і надають послуги та індивідуальне обслуговування за привабливу ціну. Наприклад, як агрооселі в зеленому туризмі [].

Також ефективність використання готельних підприємств залежить від багатьох факторів: якості обслуговування, зіркової категорії готелів,

наявності при підприємствах структурних підрозділів, що надають додаткові послуги, комфортабельності та технічного устаткування номерів. Переважна більшість українських готелів не відповідає основним європейським стандартам. Для вдосконалення обслуговування клієнтів підприємства готельного господарства збільшують кількість номерів класів люкс і напівлюкс. Зроблені перші кроки для розвитку цивілізованого ринку готельних послуг з урахуванням міжнародних вимог до засобів розміщення.

Починаючи з 2000 року, в Україні намітилась позитивна тенденція зростання кількості осіб, які скористались готельними послугами. Найбільше туристів (в тому числі й іноземних) зупинялись у готелях м. Києва, Одеської, Дніпропетровської, Львівської областей та Автономної республіки Крим.

У готельному господарстві України спостерігаються такі позитивні тенденції:

- поглиблення спеціалізації готельних закладів;
- утворення міжнародних готельних ланцюгів;
- розвиток мережі малих підприємств;
- впровадження комп'ютерних технологій [].

Україна займає одне з останніх місць в списку європейських країн по кількості готелів. У нашій країні на тисячу жителів доводиться в середньому два готельні номери, тоді як в Європі цей показник складає не менше чотирнадцять-вісімнадцяти. Безпосередньо у Києві працюють 122 готелі, з яких лише деякі знаходяться під професійним управлінням. Всі останні навіть віддалено не можуть скласти конкуренцію іноземним мережам, що працюють як у високому, так і в середньому ціновому сегменті. Дисбаланс попиту і пропозиції зумовив високий рівень цін в готельному бізнесі. Вартість номера в київському готелі середньої і високої цінової категорії коливається від 160 дол. до 470 дол. в добу. При цьому необхідно врахувати, що завантаження готелів всіх категорій складає приблизно 60%, а в сегменті чотири і п'яти зірок деколи досягає 72% [22].



Така ситуація зумовила високий рівень прибутковості столичних готелів. За даними компанії Ernst and Young, середній дохід на номер складає не менше 168 дол., а це на 10-20 дол. більше, ніж в Берліні, Празі і Будапешті. Рентабельність готельного ринку України досягає 15%, а терміни повернення вкладених інвестицій, як правило, не перевищують шести-восьми років. Сприятливим чинником, який стимулює міжнародні готельні гурми розвивати бізнес в Україні, є стабільне зростання туристичного потоку. Приток іноземних туристів в нашу країну впродовж останніх п'яти років стабільно збільшується на 20%. Найактивніше розвивається бізнес-туризм, який за останній рік виріс на 10%. Примітно, що саме від цього виду туризму сьогодні залежить завантаження українських готелів верхньої цінової категорії.

На сьогоднішній день, на український ринок вийшли і планують вийти такі міжнародні бренди, як: Radisson, Inter-Continental, Hyatt International, Hilton, Sheraton Hotels & Resorts, Marriott International, Accor Group, Magic Life, Rixos, Kempinski Hotels&Resorts, Continent Hotels & Resort, Park Inn, Orbis, Rival Hotels, Comfort Green Hotels Holiday Inn та інші.

20 жовтня 2009р. був введений в експлуатацію перший готель мережі Акорд Готелю (власник «Карта Козир», управління «Прем'єр Інтернешнл»). Новий арт-готель Баккара розташований на набережній Дніпра (Набережне шосе, район метро «Дніпро», сходи № 6). У 4-рівневому готелі 208 номерів (категорій стандарт, класик, люкс, делюкс). Вартість добового мешкання складає від 550 грн. до 2600грн. У Bakkara Hotel функціонує конференц-зал, площею 105 кв.м. (на 80 чоловік). Є ресторан під управлінням мережі ресторанів «Карта Козир», поряд бізнес-центр. Арт-гостинниця Баккара позиціонує себе як готель середнього рівня, категорія 3 \* [20].

Світові готельні оператори виявляють чималу цікавість до Києва. Компанія DeVision підписала попередню угоду про партнерство з готельною компанією Starwood Hotels & Resorts Worldwide (SH&RW). DeVision вкладе 100 млн дол. в будівництво п'ятизоряного готелю на Подолі в Києві,

управляти яким буде та, що входить в SH&RW всесвітньо відома мережа Sheraton. Проект стане конкурентом ще одного готелю Sheraton, будівництво якого біля Центрального Загсу запланувала компанія «Мелвікс».

Будівельний холдинг «Міракс Груп» (РФ) планує побудувати в Києві дві п'ятизіркові гостинці до Чемпіонату Європи по футболу 2012 року. Один п'ятизірковий готель у них буде у складі багатофункціонального комплексу «Міракс Плаза» на вул. Глибочицький. Другий готель вони також планують у складі МК.

Компанія VS Energy (BC Енерджі Інтернейшнл Україна), що володіє мережею готелів Premier Hotels, інвестує в розвиток мережі 200 млн дол. в масштабах всієї України). Мережа готелів Premier Hotels створена в Україні в 2003 році і об'єднує шість чотири і п'ятизіркових готелів: «Прем'єр-палац» в Києві, «Ореанда» в Ялті, «Дністер» в Львові, «Лондонська» в Одесі, «Старий» в Мукачево і «Космополітові» в Харкові. Управляє мережею Premier Hotels ТОВ «Прем'єр Інтернейшнл». У структуру компанії входять генеральний туроператор мережі готелів «Elite Tours» і консалтингова компанія «Premier Hospitality Consulting».

Одній з досить серйозних причин, чому іноземні мережі довго не входили на український ринок, є те, що потік іноземного капіталу часто натрапляв на складнощі, яких в Україні до цих пір дуже багато. Одній з головних труднощів, яка неодмінно зустрічається на шляху зарубіжного оператора, є відведення землі під будівництво об'єкту і дорожнеча ділянок. Немало клопоту доставляє процес узгодження проектів, який в нашій країні триває від півтора до двох років, тоді як в Європі це займає не більше двох місяців. Існує різнорівнева система видачі дозволів, при якій можлива ситуація, коли будівельний проект насправді вже близький до завершення, а «по документах» він тільки починається [21].

Слід відмітити, що і з українськими партнерами у іноземців можуть виникнути труднощі. Оскільки основи співпраці закладаються на тривалий період, вимоги, які компанії висувають один одному, часто завищені. За

словами девелоперів, в Україні є приклади, коли готель за два роки три рази міняв бренд. Деякі вітчизняні оператори працюють самостійно, не вважаючи потрібним примикати до тієї або іншої мережі. Принципово в регіонах, де попит перевищує пропозиція, можна працювати без мережевих операторів. Це набагато вигідно, як ми бачимо з прикладів «Імпресси», «Домуса», «Прем'єр Палаца» і навіть таких готелів, як «Дніпро», «Президент готель» і т. д.

Вітчизняні готелі також володіють непоганим потенціалом. Зокрема, поява на українському ринку готелю «Хаятт Рідженсі Київ», яка належить компанії Global Hyatt Corporation, істотно не відбилося на завантаженості п'ятизіркових «Опера» і «Прем'єр Палац». Тим часом, в найближчому майбутньому прихід іноземних операторів стане відчутнішим, і «тихою смертю помруть все ті, хто досить непогано працює на ринку сьогодні». Вже через п'ять років очікується початок жорсткої конкурентної боротьби в сегменті п'ятизіркових готелів, яку іноземці вестимуть не тільки з українцями, але і між собою [].

Готельне підприємство характеризується концентрацією певних обслуговуючих (сервісних) служб. Саме вони формують готельний продукт, який являє собою комплекс послуг, пов'язаних не тільки з розміщенням і харчуванням гостей у готелі, але й наданням додаткових послуг сервісу та розваг. Готельні послуги характеризуються певними особливостями, такими як: неодночасність процесів виробництва і споживання, обмежена можливість збереження; терміновий характер, широка участь персоналу у виробничому процесі, взаємозалежність готельних послуг і мети поїздки гостя тощо. Саме ці особливості безпосередньо визначають перебіг технологічних процесів у готелі, які, у свою чергу, формують готельний продукт певної якості. Якість готельного обслуговування залежить, як від зовнішніх (економічних, соціально-політичних), так і внутрішніх чинників (виробнича стратегія підприємства, організація управління, кваліфікаційний рівень обслуговуючого персоналу, його мотивації).

Взірцем для переймання досвіду, безумовно, є західні готелі зі злагодженою структурою внутрішньої організації роботи. Стандарти роботи західних готелів передбачають найвищу кваліфікацію спеціалістів усіх рангів.

Подальша робота в цьому напрямі вимагає створення відповідної законодавчої бази. Пошук кращих управлінських рішень, удосконалення управління якістю змушує керівників готельних підприємств звертатися до проблеми аналізу якості, забезпечувати високий рівень комфорту, щоб задовольняти найрізноманітніші побутові, господарські й культурні запити гостей. При чому з кожним роком запити й вимоги до якості послуг підвищуються. І чим вища культура і якість обслуговування гостей, тим вищий імідж готелю, тим привабливішим є готельне підприємство для клієнтів, а це, в свою чергу, забезпечує підприємству конкурентні переваги, позитивно відбиваючись на результатах фінансово-господарської діяльності й збільшенню показників прибутковості на вкладений капітал.

В останні роки ринок готельного бізнесу України характеризується зростанням пропозиції послуг розміщення. Такий стан речей посилює конкуренцію. Тому одним з найважливіших напрямків в умовах суворой досконалой конкуренції на ринку готельних послуг є формування стратегічних конкурентних переваг та надання послугам більш високой якості. Ключовим фактором тут є надання таких послуг, які задовольняли б і навіть перевершували очікування цільових клієнтів. Адже очікування клієнтів формуються на основі вже наявного в них досвіду, а також інформації, одержуваної від різних каналів маркетингових комунікацій (реклами, каталогів, прямих контактів).

Отже, саме реклама у діяльності будь-якого готелю є найбільш ефективним засобом інформування потенційних клієнтів про нові товари та послуги. Професійно організована і проведена рекламна компанія – визначальна умова ефективної ринкової стратегії будь-якого готелю, її обов'язкова складова. Значення реклами визначається насамперед її

комунікативною роллю. Реклама – не тільки інструмент встановлення зв'язку між готелем і потенційним гостем, але і той інструмент, який забезпечує просування готельного продукту до споживача.

Для підвищення конкурентоспроможності та підвищення якості готельних послуг в Україні варто реалізувати першочергові заходи з підвищення ефективності використання існуючої інфраструктури готельного господарства (освоєння досвіду лідерів України, закордонного досвіду і т.д.); розширити мережу готельних підприємств шляхом будівництва нових об'єктів, створити ефективну систему управління, здійснити професійні маркетингові дослідження, розробити та почати реалізовувати програму активного просування готельного продукту; підготувати персонал, відпрацювати принципи і механізми підтримки органами місцевого самоврядування; підвищити інвестиційну привабливість, створити систему моніторингу, управлінського обліку. Для цього необхідно провести маркетингові дослідження та створити портрет гостей. Кінцевою метою аналітичних робіт є розробка концепції, програми розвитку конкурентоздатної готельної індустрії в Україні. Це забезпечить соціально-економічні результати держави (податкові надходження до бюджету, поліпшення рівня життя населення за рахунок росту зайнятості та середньої заробітної плати працівників готельних підприємств.

Для того, щоб ефективно функціонувала система готельних послуг в Україні потрібно правильно сформувати систему якості готельних послуг.

Тому в даному питанні запропоновано напрями вдосконалення оцінки якості обслуговування у готельних підприємствах; обґрунтовано організаційно-методичне забезпечення функціонування системи якості готельних послуг.

Вибір типології елементів обслуговування визначає конструкцію відповідно до моделі сприйняття і оцінки гостем якості обслуговування. Наявність такої моделі дає можливість прогнозувати оцінку якості новостворюваних продуктів гостинності, зіставляти її різними зацікавленими

сторонами, наприклад гостем і персоналом, гостем і керівництвом, керівництвом і персоналом. Тим самим здійснюється оцінка цілеспрямованості функцій учасників процесу обслуговування щодо забезпечення якості готельних послуг.

Зазначеній вимозі відповідає метод дослідження якості обслуговування, що спирається на типологію елементів обслуговування Кедотта-Терджена, яка дає можливість, в першу чергу, побудувати наочну модель сприйняття якості обслуговування. Типологія побудована на якісному (за допомогою понять «задоволення», «розчарування», «нейтральне сприйняття») нормуванні сприйняття гостем окремо кожного з елементів обслуговування, оскільки рівень задоволеності або розчарування від елементу обслуговування – критерій класифікації в межах даної типології. Поряд з тим, для готельних підприємств не менш важливими є встановлення найбільш вагомих для споживача складових елементів обслуговування та оцінка ступеня задоволеності споживачами наданими послугами. З цією метою, на нашу думку, доцільно запропонувати методіку визначення індексу задоволення споживача.

Індксація ступеня задоволеності споживача дозволяє кількісно оцінити внесок різних складових якості (компонентів дерева) в загальну думку споживача про якість досліджуваного об'єкта. Для даної оцінки необхідно визначити важливість складових якості роботи за п'ятибальною шкалою і важливість компонентів дерева якості за п'ятибальною шкалою в порядку зменшення ступеня важливості.

Запропонована методіка апробована на двох конкретних готельних підприємствах, а для зручності порівняння ступеня споживчої задоволеності готельних послуг, що надаються цими готелями, побудуємо карту профілів споживчої задоволеності (рис. 2.6).

Таблиця 2.6

### Матриця оцінки параметрів якості готельних послуг

№	Група	Групова	Нормативний	Обмеження
---	-------	---------	-------------	-----------

з/п	параметрів ( $X_i$ )	експертна оцінка якості параметра $ij$ ( $X_{ij}$ )	мінімум рівня якості параметра $ij$ ( $X_{ij}^H$ )	включення в модель
1.	Критичні обов'язкові	$X_{1j}$	$X_{1j}^H$	Якщо $X_{1j} = 0$ , $j = [1; m_1]$ , то це функціонування засобу розміщення неприпустиме
2.	Критичні часткові	$X_{2j}$	$X_{2j}^H$	$X_{2j} = 0$ , $j = [1; m_2]$ , то це є умовою віднесення до категорії, для якої $X_{2j}$ є некритичним
3.	Некритичні параметри	$X_{3j}$	$X_{3j}^H$	Умовою включення в модель є наявність параметра

За допомогою карти профілів можна порівняти задоволеність споживачів готельним продуктом підприємств-конкурентів. Це порівняння показує переваги і недоліки продукту, дозволяє оцінити рівень його конкурентоспроможності і намітити шляхи поліпшення його якості з метою утримання існуючого споживача і залучення на свою сторону споживача конкурента.

В сучасних умовах господарювання важливо вміло застосовувати системний підхід до якості послуг у готельному господарстві, оскільки якість, з одного боку, передбачає власну структуру з численними внутрішніми взаємозв'язками, з іншого, – виступає частиною зовнішньої, більш складної системи.

Було проведене економістами дослідження параметрів функціонування і розвитку готельного господарства, аналіз результатів соціологічного опитування менеджерів готельних підприємств і експертів органів місцевого самоврядування м. Житомир, які дозволили визначити чинники, що спрямовані на усунення існуючих проблем територіального управління якістю готельних послуг і забезпечують його стабільний і поступальний розвиток. Це створює можливості ефективного планування і формування

орієнтації господарюючих суб'єктів на раціональне використання наявних ресурсів і реалізацію принципу виробництва «якісних готельних послуг».

Розподіл за ступенем привабливості макроінструментів і регуляторів адресної дії – забезпечують необхідну мотивацію для участі в системі якості готельних послуг. Відносно пріоритетності реалізації окремих груп регуляторів у експертів органів місцевого самоврядування і менеджерів господарюючих суб'єктів, на нашу думку, можна виділити пріоритетний вектор у розвитку системи якості послуг готельних підприємств. Це формування організаційно-правового середовища реалізації управління якістю готельних послуг.

Результативність системи управління якістю готельних послуг, визначається синергічним ефектом здійснюваних в її рамках міжрівневих і міжкомпонентних взаємодій, спрямованих на досягнення певного стану об'єкта управління (структури і процесів обслуговування і забезпечення якості). При цьому економічна ефективність функціонування як окремих компонентів, так і їх сукупності в цілому може відображатися співвідношенням витрат на реалізацію завдань у межах системи і одержаних результатів у грошовому виразі. Проте економічні показники не можуть розглядатися як основні оцінки результативності функціонування системи управління якістю готельних послуг, оскільки мають недостатній для цього інформаційний зміст, що по суті обмежений контролем параметрів ресурсомісткості. Логічно доцільним виміром ефективності системи, з нашої точки зору, є досягнення бажаного, необхідного і можливого рівня якості об'єкта управління з урахуванням конкретних умов науково-технічного прогресу, розвитку продуктивних сил і культури споживання. Попередня теза математично може бути формалізована як:

$$F(X(t)) \rightarrow F(X(t)) \max (1),$$

де  $F(X(t))$  – значення функції якості множини параметрів готельної послуги, процесів її забезпечення і співвідношення між цими елементами ( $X$ ) в момент часу  $t$ .



За своєю природою функція якості  $F(X(t))$  визначається безліччю статичних і динамічних змінних, взаємодія яких має часто імовірнісний характер. На нашу думку, доцільно створити певну методику математичної оцінки якості безлічі змінних ( $X$ ) стосовно конкретних рівнів управління в цілях конкретизації і подальшої концентрації необхідних дій.

Першочерговим етапом даного процесу є формалізація параметрів ( $X$ ), що максимально можливо характеризують склад і параметри готельної послуги, зокрема стосовно класифікаційних груп, що виділені нами у складі готельного господарства.

З метою підвищення оперативності процесу контролю стану об'єкта системи якості готельних послуг пропонується застосовувати метод експертних оцінок якості параметрів готельних послуг, реалізація якого є доволі простою, а результати достатньо об'єктивні.

Аналіз положень стандартів (як вітчизняних, так і закордонних) щодо вимог до готелів різних категорій, а також узагальнення найбільш оцінюваних (як спеціалістами, так і споживачами) складових якості готельних послуг дозволяє нам здійснити поділ параметрів готельної послуги на три групи:

- критичні обов'язкові – їх наявність є обов'язковою для всіх готельних підприємств; встановлюють можливість функціонування засобів розміщення;
- критичні часткові – обов'язкові для певної категорії готельних підприємств і необов'язкові для інших; набір таких параметрів є підставою для присвоєння відповідної категорії;
- некритичні – необов'язкові параметри, але їх наявність створює додаткові конкурентні переваги засобів розміщення.

На основі запропонованої вище класифікації може бути сформована матриця оцінюваних параметрів ( $X_{ij}$ ), де  $i$  – група параметрів готельної послуги,  $i = [1;3]$ ;  $j$  – номер параметра  $j=[1;m_i]$ , де  $m_i$  – кількість параметрів групи  $i$  (табл. 2.6).

Розрахунок окремих оцінних показників може проводитися на базі індивідуальних оцінок експертів:

$$X_{ij} = \sum X_{ij1} / h \quad (2),$$

де  $X_{ij}$  – групова експертна оцінка якості параметра  $ij$ ,  $X_{ij1}$  – індивідуальна оцінка якості параметра  $ij$  експертом 1;  $h$  – кількість експертів у складі групи.

Нормативні значення часткових параметрів, а так само величини, що визначають рівень дії чинників – мультиплікаторів повинні задаватися органами управління готельним господарством, з урахуванням особливостей категорій готельних підприємств та контингенту тих, хто проживає. При цьому, безумовно, виникає питання про шкалу оцінки якості кожної з груп параметрів, що дозволяють з тим або іншим ступенем об'єктивності визначати рівень фактичного виконання порівняно з деяким еталоном. Для індивідуальної оцінки рівня якості критичних параметрів готельних послуг потрібно використовувати 6-балову шкалу при мінімумі у 3 бали, а для оцінки критичних часткових і некритичних параметрів – більш структуровану 12-балову шкалу. Це дозволяє диференціювати рівень якості параметрів готельних послуг відповідно до категорії готельного підприємства.

В результаті зіставлення фактичного і нормативного рівня якості можуть бути обчислені агреговані показники якості параметрів готельних послуг. Динаміка цих показників може розглядатися як критерій результативності функціонування системи якості готельних послуг.

Оскільки множина загальних критичних параметрів є єдиною для всіх категорій готелів, а множина часткових критичних параметрів – єдиною в межах однорідної сукупності, то позитивне перевищення нормативних індексів за цими групами визначає переваги готельного підприємства порівняно з конкурентами в межах категорії.

Дослідження показало, що розвиток готельного бізнесу в Україні за своїми масштабами і темпами не відповідає потребам і суттєво відстає від сучасних вимог індустрії гостинності. Кількісно об'єкти готельного

господарства не тільки обмежено, але й територіально розміщено неоптимально, що призводить до надмірної (до 10 разів) регіональної диференціації готельного сервісу, низького рівня (до 30 %) завантаженості готельного фонду і малоефективного його використання. В структурі готельних підприємств переважна частка об'єктів не має категорійності через нерозвинутість системи готельних послуг.

Ми встановили, що проблеми розвитку готельного господарства в Україні зумовлені відсутністю стратегії і відповідної політики в цій сфері, нестачею інвестицій, недосконалістю нормативно-правової бази і незадовільним рівнем якості системи готельних послуг.

Система послуг в готельному господарстві формується, розвивається і функціонує під впливом сукупності чинників, серед яких основне місце належить організаційно-економічним. Аналіз їх впливу шляхом групування готелів (залежно від номерного фонду, місткості, кількості обслужених осіб, місця розташування, середньорічного доходу від основної діяльності і додаткових послуг, конкурентного середовища та інших факторів) дозволив однозначно виявити ключові фактори формування системи послуг, зокрема місцезнаходження готельного підприємства, вид готельного підприємства, персоніфікацію відвідувачів, інтенсивність конкуренції. Саме ці фактори стимулюють формування внутрішньої якості готельних послуг (зручність, комфорт, культура).

Отже, формування системи якості готельних послуг базується на сукупності макроінструментів і регуляторів, які нами згруповано у чотири групи: фінансово-економічні (інвестиції, податки, кредити), організаційні (структура, інформація, управління, маркетингова політика), нормативно-правові (законодавчо-нормативне регулювання), соціальні (кадри, їх кваліфікація, стимули).

В основі апробації наведених підходів було використано модель очікувань зацікавлених сторін, карту якості обслуговування (еталонна) та оціночну шкалу ступеня задоволеності споживача якістю виконання послуг.

Середнє значення оцінки ступеня задоволеності визначених готелів складає 3,76, а індекс споживчої задоволеності – 82 при максимальних їх значеннях, відповідно, – 5 і 100. Вказані підходи і методи складають ефективний інструмент не тільки оцінки, але й управління якості обслуговування відвідувачів.

Обґрунтування параметрів (критичних обов’язкових, критичних часткових і некритичних) і побудова на їх основі матриці оцінки якості готельних послуг за допомогою спеціальної шкали оцінювання дали можливість запропонувати ефективну систему внутрішнього і зовнішнього управління послугами в готельному господарстві України.

## **Висновок до розділу 2**

Підсумовуючи вище сказане, можна зробити висновок, що важливу роль у розвитку сучасної готельної індустрії належить готельним ланцюгам, які просувають на туристичний ринок високі стандарти обслуговування, сприяють поширенню та значному підвищенню рівня організації виробництва. Готельний ланцюг є об’єднанням декількох готельних підприємств у колективний бізнес, здійснюваний під єдиним управлінням, у рамках загальної концепції просування продукту і під єдиною торговою маркою.

Сьогодні готельний ринок України є надзвичайно привабливим для інвесторів та міжнародних готельних операторів. Попит на готельні послуги в нашій країні в декілька разів перевищує пропозицію на ринку. Водночас якість пропонованих послуг залишається на низькому рівні. Слід зазначити, що протягом останніх років було реалізовано лише декілька великих проектів зі спорудження готелів. Однак уже найближчим часом, як прогнозують експерти, відбудеться активний розвиток готельного сектору і освоєння міжнародними операторами українського готельного ринку.

Отже, сучасні тенденції в економіці й туризмі дають підстави стверджувати, що ринок готельних послуг є достатньо розвиненим і є перспективним для інвестування. Проте транснаціональні компанії очікують від української влади створення і забезпечення сприятливих інвестиційних умов, удосконалення чинного законодавства та розвитку сучасної туристичної інфраструктури. Зауважимо, що головною складовою всієї системи готельних послуг є якість. Якість готельних послуг повинна гарантувати споживачеві задоволення його запитів. Ці властивості формуються в процесі обслуговування в готелі, на всіх його етапах і у всіх ланках.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ:**

### **3.1. Удосконалення механізму управління та регулювання індустрії гостинності**

В Україні на сьогоднішній день вже відбулося усвідомлення важливості розвитку туризму, як одного з ефективних засобів розвитку національної економіки, завдяки здатності цього сектору забезпечувати значні валютні надходження, створювати значну кількість нових робочих місць та іншим перевагам.

Розвиток туризму впливає на національну економіку країни й окремих її регіонів. Він може бути короткочасним або тривалим. При короткочасному впливі за допомогою перерозподілу частини доходів населення в туристичний сектор зростає попит на послуги відповідних сегментів ринку. Це дає підставу розглядати розвиток туризму як інструмент перерозподілу видаткової частини бюджетів домогосподарств.

Довгостроковий вплив туризму створює ширший мультиплікативний ефект, що виявляється в розвитку суміжних галузей: будівництва, промисловості, сільського господарства, народних промислів тощо. Внаслідок цього збільшується зайнятість населення, зростають його доходи. Так, досвід розвинутих країн, зокрема Франції, Іспанії, свідчить про те, що будівництво 100 місць розміщення туристів веде за собою створення 20 - 25 нових робочих місць по їх обслуговуванню.

Важливість розвитку туризму для національної і регіональної економіки визначає його державне регулювання. Держава, визнаючи туристичну діяльність як одну з пріоритетних галузей національної економіки, здійснює її регулювання відповідно до таких принципів:

- сприяти туристичній діяльності і створювати сприятливі умови для її розвитку;

- визначати і підтримувати пріоритетні напрями туристичної діяльності;
- формувати уявлення про Україну як про країну, сприятливу для туризму;
- здійснювати підтримку і захист українських туристів, туроператорів, туристичних агентів і їх об'єднань.

Одна з основних цілей державного регулювання туристичної діяльності - забезпечити права громадян на відпочинок, свободу пересування та інші права при здійсненні подорожей.

Необхідність координації підприємницької діяльності, представлення і захист загальних майнових інтересів спонукає туроператорів і туристичних агентів створювати об'єднання, що не суперечать законодавству.

Держава сприяє розвитку туристичної діяльності: допомагає готувати кадри, організовувати наукові дослідження в сфері туристичної індустрії, забезпечує картографічною продукцією тощо. За підтримкою держави українські туристи, туроператори, туристичні агенти та їхні об'єднання беруть участь у міжнародних туристичних програмах.

Відповідно до законодавства, з метою просування туристичного продукту на світовому ринку орган виконавчої влади в сфері туризму створює представництва за межами України. Правовою основою міжнародного співробітництва в сфері туризму слугують міжнародні договори України.

Іншою важливою метою державного регулювання є охорона навколишньої природного середовища. Підприємництво в сфері туризму пов'язане з використанням природних рекреаційних туристичних ресурсів у вигляді лікувально-оздоровчих місцевостей, земель, лісів, водних ресурсів, природних заповідників, національних парків, курортів. Оскільки природні ресурси, як це встановлено законодавством, знаходяться в державній власності, то в умовах змішаної ринкової економіки їх використання в сфері туризму ґрунтується на орендних відносинах.

Охорона навколишнього природного середовища повинна здійснюватися таким чином, щоб у ході туристичної діяльності створювались умови для виховання культури, утворення й оздоровлення туристів.

Держава ставить за мету, розвиток туристичної індустрії, щоб забезпечити потреби громадян при здійсненні подорожей. Одночасне формування туристичної індустрії повинне бути орієнтоване на створення нових робочих місць, збільшення доходів держави і українських громадян, збереження об'єктів туристичного показу, раціональне використання природної, історичної, культурної спадщини, зміцнення міжнародних контактів.

Взаємини держави і ринку туристичних послуг можна умовно розділити на відносини з приводу:

- стимулювання підприємництва в сфері туризму;
- охорони навколишнього середовища, в тому числі природних рекреаційних туристичних ресурсів;
- охорони життя, здоров'я, захисту прав та інтересів споживачів туристичних послуг.

Для ринку рекреаційних і туристичних послуг характерна наявність великої кількості невеликих і дрібних фірм, які спеціалізуються на безпосередньому постачанні різноманітних послуг туристам і відпочиваючим, суб'єктам, що займаються діяльністю з організації турів.

Туризм - це капіталомісткий бізнес. Для створення індустрії туризму сучасного рівня необхідно залучати матеріальні і фінансові ресурси. У багатьох країнах індустрія туризму створювалась із залученням іноземного капіталу. Використання іноземних інвестицій, як свідчить світова практика, припускає активний державний вплив за допомогою податково-фінансової політики.

Створення сприятливих умов для інвестицій у туристичну індустрію, надання пільгових кредитів, установлення податкових і митних пільг туроператорам і туристичним агентам, що займаються туристичною



діяльністю на території України, приваблюючи іноземних громадян у цю сферу, скорочення податків і зборів або звільнення від них на початковій стадії створюваних разом із закордонними інвесторами компаній і фірм, допомога цільовими бюджетними субсидіями - це ті заходи, що повинні бути узгоджені з обов'язковими умовами по створенню додаткових робочих місць і залученню місцевої робочої сили й інших ресурсів, що сприяють активізації економіки.

Надання послуг туризму і рекреації в умовах ринку повинне супроводжуватися захистом прав та інтересів споживачів, забезпеченням їхньої безпеки. Правову основу для цього створює Закон України "Про захист прав споживачів", що визначає права споживача на безпеку послуг, на одержання необхідної інформації, гарантії і відповідальності постачальника (виконавця) послуг .

Специфіка послуг туризму відбивається і на процесі їхнього ціноутворення. Для них характерна висока еластичність цін у різних сегментах туристичного ринку, що залежить від співвідношення попиту та пропозиції. Нематеріальна природа, незбережність послуг зумовлюють особливості ринкового ризику, пов'язаного з утворенням нереалізованих запасів туристичного призначення, а також імовірність того, що ціна на ці товари й послуги може бути збита конкурентами.

Виникає небезпека "цінових війн" у різних секторах індустрії туризму, що загострюється сезонною диференціацією цін, їхньою залежністю від цін і тарифів на товари й послуги сумісних галузей. Державне регулювання повинне враховувати цю специфіку при здійсненні перегляду цін і тарифів на послуги галузей із природною монополією.

Найважливішим засобом державного контролю над підприємництвом у сфері туризму є ліцензування цієї діяльності, стандартизація в туристичній індустрії, сертифікація туристичного продукту. Це необхідно для захисту прав та інтересів туристів.

Державне регулювання повинне будуватися так, щоб споживач був у центрі уваги, тільки тоді буде реалізоване його право на доступність послуг, право на відпочинок, на волю пересування. Зусилля держави повинні бути спрямовані не тільки на обмеження монополії в сфері пропозиції туристичних послуг, а й на підвищення соціальної відповідальності підприємництва.

Концептуальні завдання державного регулювання туристичного бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки полягають у:

- розробленні національної концепції туризму, в якій повинен бути встановлений рівний пріоритет внутрішнього туризму і послуг іноземним туристам; на внутрішньому ринку перевага повинна віддаватися масовим видам туризму для українських громадян, доступних широким прошаркам населення; при обґрунтуванні регіональної політики доцільно стимулювати активізацію пропозиції послуг культурного й історичного туризму;
- сприянні розвитку туризму, що забезпечує відтворення та охорону природних і культурних ресурсів країни;
- створенні умов для формування адресного туризму соціально незахищених верств населення;
- створенні можливостей для погодженого розвитку всіх численних елементів сектора туризму;
- оптимальному поєднанні політичних, економічних, екологічних і соціальних вигод від туризму і розподілу їх усередині суспільства, зводячи при цьому до мінімуму проблеми, пов'язані з туризмом;
- формуванні на національному рівні необхідних координувальних структур у сфері вивчення ринку; оцінюванні можливостей розміщення, вибору типів і ступеня розвитку визначних об'єктів, послуг і інфраструктури в туристичному секторі;
- досягненні інвестиційної привабливості туризму; забезпеченні орієнтирів для постійного контролю за ходом і напрямками розвитку туризму.

Інструментами реалізації державної політики галузевого розвитку повинні стати державні цільові програми, розроблювальні і реалізовані на регіональному та місцевому рівнях.

Поряд із прямими методами регулювання, держава повинна використовувати методи непрямого впливу.

Туристична політика є системою соціально-економічних, правових, зовнішньополітичних, культурних та інших методів і заходів, що використовуються парламентами, урядами, державними та приватними організаціями, асоціаціями і установами, відповідальними за туристичну діяльність, з метою регулювання та координації туристичної галузі та створення умов для її розвитку.

Державний механізм управління в туристичній сфері розглядається як виважена система прийомів, важелів та методів впливу державних органів влади на діяльність усіх суб'єктів туристичного ринку, а також способів практичного застосування їх за тієї чи іншої ситуації, якою обумовлюються цілі та завдання розвитку галузі.

Розроблені загальнодержавна та регіональні програми розвитку туристично-рекреаційної галузі, які передбачають істотну державну підтримку. Однак задекларовані положення не завжди знаходять своє практичне втілення.

Карпатський туристичний регіон розглядається як одна з перспективних територій для розвитку туризму.

Привабливість для українських та іноземних туристів забезпечується багатим історико-культурним та природно-ресурсним потенціалом, вдалим географічним розташуванням. Але туристичні потоки значною мірою стримуються нерозвиненістю туристичної інфраструктури, передусім незадовільним станом її найважливішого елемента - готельного господарства.

Окреслимо коло цих проблем:

- ♦ високий рівень оподаткування;

- ♦ обов'язкова сертифікація готельних послуг;
- ♦ недосконала система обліку поселення в готель;
- ♦ існування обмежень у наданні готельних послуг;
- ♦ відсутність готелів міжнародного класу та незначні обсяги інвестування у будівництво нових готелів;
- ♦ низький рівень інформатизації;
- ♦ відсутність кваліфікованих фахівців у галузі готельного господарства.

*Високий рівень оподаткування.* Найбільш суттєвою перешкодою розвитку готельного бізнесу є значний податковий тиск: різні види податків забирають 60-75% прибутків готелів.

Оподаткування туристів використовується державою з тим, щоб перерозподілити витрати від туризму, які припадають на місцеве населення, яке забезпечує комфортні умови та належне обслуговування гостей, а також щоб збільшити дохідну частину бюджету. Однак впровадження податків не завжди може бути сприятливим для держави, тому що стягнення податків, у свою чергу, знижує попит на туристичні послуги, а, отже, і доходи. Так, готельний збір змушує власників готелів піднімати ціни на проживання, що призводить до зниження попиту на готельні послуги і знижує доходи тих самих готелів. Готельний збір встановлено для м. Львова на рівні 20%, що є суттєвим стримуючим фактором розвитку готельного бізнесу

Готельний збір встановлено для м. Івано-Франківська на рівні 15% від вартості номера. Спілка працівників готелів Прикарпаття вже неодноразово зверталася до Кабінету Міністрів та до міської влади з проханням скасувати готельний збір. Це дало б змогу до певної міри зменшити податковий тиск, адже готельний збір – це лише один з багатьох податків, які сплачуються в цій сфері. Готелі, які лише починають працювати, мали б більші підстави утвердитись і вижити на ринку готельних послуг. Та поки що ця проблема залишається не вирішеною. Готелі продовжують сплачувати готельний збір і ще десятки подібних податків.

Результати проведених досліджень дають підстави стверджувати, що при зменшенні розміру готельного збору до 10%, надходження до бюджету у вигляді готельного збору не зменшаться, а надходження інших податків (ПДВ, податку на прибуток) зростуть за рахунок збільшення завантаженості готелів. Як наслідок, готелі одержать вільні обігові кошти, які можуть бути спрямовані на покращання якості надання послуг, ремонт та технічне переоснащення.

Відсутність негативних наслідків від зменшення ставки готельного збору підтверджується таким прикладом: при проведенні Саміту керівників європейських держав у Львові для двох готелів в місті на рік була встановлена ставка готельного збору в розмірі 5%; як результат, надходження до місцевого бюджету від готельного збору залишилися на тому самому рівні, а інші бюджетні надходження зросли майже вдвічі.

Готелі як суб'єкти туристичної діяльності, які займаються розміщенням іноземних туристів, відтак забезпечуючи притік іноземної валюти до країни, заслуговують також на стимулюючі заходи у вигляді зменшення інших місцевих податків: земельного збору (на сьогоднішній день щомісяця готельне підприємство повинно сплачувати 3.90 грн. за 1 м<sup>2</sup>), комунального податку тощо.

*Обов'язковість сертифікації готельних послуг.* Законом України «Про туризм» (ст. 15), готелі зобов'язано проходити обов'язкову сертифікацію готельних послуг.

Сертифікація повинна розглядатися як така, що є внутрішньою справою кожного готелю, тому вона повинна бути добровільною. Проведення сертифікації готельних послуг на підтвердження рівня послуг - це один з маркетингових заходів, який працює у напрямку підвищення конкурентоздатності готелю в очах потенційних клієнтів, але вдосконалення конкурентних позицій можна досягти і завдяки іншим засобам стимулювання, вдосконаленням пропозиції послуг.

Крім того, проведення сертифікації пов'язане із значними фінансовими та часовими витратами, а компенсація витрат на сертифікацію за рахунок споживачів готельних послуг скорочує число клієнтів готелів.

*Недосконала система обліку поселення в готель.* Впровадження 6 бланків суворої звітності та 7 бланків первинного обігу в документообігу готельних підприємств (згідно Наказу Держбуду та Держкомтуризму від 30.12.97 р. №63/53 «Про затвердження форм бланків суворої звітності та первинного обліку в готелях України» з наступними змінами і доповненнями та Наказу Держкомтуризму від 16.04.99 р. №17 «Про організацію виробництва бланків суворої звітності» пов'язане з такими негативними моментами:

- ⊕ значною вартістю бланків зумовлює вилучення частини обігових коштів готелів на виготовлення бланків (ціна комплекту бланків 4,5-7 грн. на клієнта);

- ⊕ зменшенням обсягів надання готельних послуг за рахунок тих клієнтів, які не бажають розголошувати певну інформацію про себе; це водночас створює можливості корупції (14-17% клієнтів забезпечуються готельними місцями без реєстрації);

- ⊕ ускладненням документообігу та системи обліку;

- ⊕ дублюванням інформації в бланках суворої звітності, що передбачає нераціональні затрати часу і ресурсів;

- ⊕ як наслідок з вищевказаного, має місце скорочення надходжень до бюджету.

*Існування обмежень у наданні готельних послуг.* Правила користування готелями та надання готельних послуг в Україні, затвержені Наказом Держжитлокомунгоспу та Держкомтуризму України від 10.09.96 р. №77/44, містять ряд обмежень в наданні готельних послуг, які стримують розвиток готелів:

- обмеження максимального терміну проживання в готелі 45 добами;

➤ обов'язковість пред'явлення паспорту (відсутність паспорта в людини є однією з причин звернення потенційного клієнта до послуг приватного сектору, на чому втрачає як готель, так і бюджет через скорочення податкових надходжень від надання готельних послуг);

➤ жорстка регламентація порядку та оплати бронювання номерів та порядку оформлення проживання в готелі.

Оптимальним було б допустити, щоб суб'єкти готельного бізнесу мали більше самостійності у здійсненні підприємницької діяльності, а встановлення порядку поселення та здійснення бронювання має бути прерогативою кожного готелю.

*Мала кількість міжнародного класу та незначні обсяги інвестування у будівництво нових готелів.* Більшість готелів в області не відповідають нормам розташування іноземних туристів. Відсутні 4-х та 5-зіркові готелі.

Індустрія туризму є однією з небагатьох галузей нашої економіки, в яку можна за короткий час залучити іноземний капітал. Термін будівництва туристичних об'єктів іноземними фірмами складає 1-2 роки, а окупність готелів міжнародного класу - 3-5 років. Але в даний час важко розраховувати на великий приплив іноземного капіталу, зважаючи на те, що західних інвесторів стримує економічна нестабільність в країні, відсутність правових гарантій.

Як можливі шляхи розв'язання проблеми низького рівня капіталовкладень в розвиток готельного господарства можна запропонувати наступні:

☞ звільнення новостворюваних готелів від сплати ГЗ протягом 3 років з початку експлуатації, запровадження пільгових ставок сплати податку на прибуток на цей період;

☞ при будівництві надання переваги невеликим туристичним об'єктам - 40-50 місць - вони швидше реагують на вимоги клієнтів та економічно рентабельніші;

✍ створення спільних підприємств. Одним з варіантів участі української сторони є вартість відводу земельних ділянок під забудову і природних ресурсів, які будуть використовуватись в процесі експлуатації об'єкту. Внесок зарубіжної сторони - інвестування проектів. Пропорційно внескам і ділиться прибуток;

✍ укладання франчайзингових угоди та контрактів на управління. Цей підхід передбачає наступну схему: держава володіє землею, приватизований державний готель або готельна компанія володіє майном, а іноземна компанія інвестує гроші на реконструкцію чи відновлення готелю, в подальшому повертаючи їх за рахунок частки у прибутку;

✍ створення локальних вільних економічних зон туристичного профілю із встановленням для обмежених територій пільгових економіко-правових, фінансово-кредитних, митних та інших умов господарювання. Це дало б значний поштовх в інфраструктурному облаштуванні територій, забезпечило б приплив вільної конвертованої валюти у місцеві бюджети, збагатило б управлінський досвід і, в кінцевому підсумку, прискорило б вихід на міжнародний ринок туристичних послуг.

Такі зони мають створюватись на територіях, туристичні ресурси яких користуються попитом на світовому ринку.

*Низький рівень інформатизації.* Просування українського туристичного продукту на зовнішній ринок доволі проблематичне без грамотної та суттєвої інформаційної підтримки. Незважаючи на те, що для підняття завіси невідомості про Івано-Франківськ на зовнішньому ринку необхідні великі кошти . Зауважимо, що, наприклад, Великобританія витрачає 80 мільйонів фунтів стерлінгів з державного бюджету на пропаганду своєї країни, її історичних та культурних пам'яток, однак кожний вкладений в рекламу фунт обертається двадцятьма сімома.

Для покращання існуючого стану інформатизації в галузі є необхідним:



- запровадити 50-відсоткове цільове скерування надходжень від готельного збору на інформаційно-рекламне забезпечення туристично-готельної діяльності;
- забезпечити тісніше співробітництво з представництвами України за кордоном, які б могли розповсюджувати рекламно-презентаційні видання у відповідних країнах для створення іміджу Львова як туристично-привабливого регіону;
- проводити масову пропаганду поїздок до Івано-Франківська;
- організувати рекламні тури до Івано-Франківська та області представників туристичних організацій, засобів масової інформації зарубіжних країн;
- відкрити, підтримувати та постійно оновлювати Івано-Франківську туристичну сторінку в Інтернеті.

*Відсутність кваліфікованих фахівців у галузі готельного господарства*

Для вирішення проблеми відсутності кваліфікованих працівників в готельній сфері пропонуємо:

- ♦ створити при вузах, які готують фахівців в галузі готельного бізнесу, систему підвищення кваліфікації кадрів готельної індустрії;
- ♦ забезпечити короткотермінову тренінгову підготовку працівників готелів на базі бізнес-центрів міста (за сприяння проекту TACIS “Підтримка місцевого розвитку та туризму Карпатського регіону”);
- ♦ залучати іноземних фахівців для навчання наших працівників готельного бізнесу.

За умови усунення вищевказаних перешкод розвитку готельного бізнесу, готелі могли б підвищити якість готельних послуг, збільшити обсяги їх надання, що дало б поштовх формуванню розвиненого ринку туристичних послуг в регіоні.

### **3.2. Шляхи підвищення ефективності діяльності готельного господарства (на прикладі готельного комплексу «Надія»)**

Стан розвитку готельного господарства України свідчить про те, що сформувалися тенденції нерівномірного попиту, які є несприятливими для готельного бізнесу. Діяльність готелів у таких умовах повинна базуватися на основі маркетингових принципів з урахуванням результатів ґрунтовних маркетингових досліджень.

Основними проблемами, що можуть спіткати будь-яке готельне господарство є відсутність матеріального результату, неможливість накопичення, зберігання, відокремлення від конкретного готелю, необхідність спеціальних зусиль для підтримки постійної якості, необхідність супроводу основної послуги додатковими і периферійними, високий рівень постійних і низький - змінних витрат, значні сезонні коливання попиту, важливість людського фактора при наданні послуг.

З метою формування інформаційної бази для аналізу стану, розвитку і маркетингових можливостей ГК «Надія» може бути використана статистична звітність. Для підвищення достовірності цієї звітності слід:

- ❖ забезпечити більшу чіткість інструкцій щодо змісту окремих показників, зокрема статей витрат;
- ❖ ввести в статистичну звітність такий важливий показник, як балансовий прибуток;
- ❖ ліквідувати перевантаженість статистичної звітності показниками структури витрат.

Дослідження показало відсутність залежності між розмірами готелів і результативністю їх діяльності. Це означає, що готелі, такі як ГК «Надія», мають не менші шанси на успішне і прибуткове функціонування, ніж великі. Враховуючи світовий досвід, створення малих готелів слід вважати перспективним напрямом розвитку готельного бізнесу.

Для того щоб адекватно оцінити можливі напрямки розвитку, перспективи, спрямування у подальшій діяльності ГК «Надія», необхідно врахувати можливі загрози макро- та мікросередовища підприємства.

Метою аналізу зовнішнього середовища є визначення загроз і можливостей, які несе це зовнішнє середовище. За результатами проведеного аналізу можна в деякій мірі спрогнозувати можливу поведінку підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Загрози та можливості зовнішнього середовища і можливі  
“відповіді” підприємства**

<i>Фактори середовища</i>	<i>Характер впливу</i>	<i>Можлива реакція підприємства</i>
1.Зростання рівня інфляції	Зменшення грошових ресурсів, зростання цін, зниження попиту на туристичні послуги	1.Перевести гроші у ВКВ, запаси 2.Індексація платежів у договорах
2. Низький рівень зайнятості	Зниження попиту на послуги фірми туристичного характеру	1. Розширення спектру послуг в напрямку розвитку сфери працевлаштування за кордоном та міграції робочої сили
3. Поява конкурентів	Загроза для подальшого існування фірми	1.Пропонування нових видів послуг 2.Цінова політика 3.Застосування додаткових послуг

Звичайно, безпомилково оцінити перспективний вплив загальних макроекономічних факторів досить складно. Адже вони є некерованими факторами ринкового середовища.

Набагато легше прогнозувати і оцінювати фактори мікросередовища. Аналіз цих факторів має на меті:

- ✓ оцінити розмір галузі;
- ✓ визначити основні сили, що конкурують в галузі;
- ✓ оцінити ступінь інтенсивності конкуренції;
- ✓ визначити ключові фактори успіху в галузі.

Для оцінки потенціалу мікросередовища підприємства слід визначити основні чинники успіху галузі . На сьогоднішній день функціонування підприємств сфери туристичних послуг, так як і інших підприємств залежить від належного рівня організації робочого процесу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Класифікація ключових чинників успіху у галузі

Елементи потенціалу	Ключові чинники успіху
<b>Технології</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Використання інновацій у виробничому процесі</li> <li>• Належна якість наукових досліджень</li> <li>• Наявність прогресивних технологій</li> <li>• Розробка нових товарів та послуг</li> </ul>
<b>Кадри</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність висококваліфікованих кадрів, професіоналів галузі</li> <li>• Досвід персоналу в певній галузі</li> <li>• Здатність до розробки та реалізації інновацій</li> <li>• Наявність системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів відповідно зі стратегічними цілями діяльності</li> </ul>
<b>Виробництво</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Надійність матеріалів та комплектуючих виробів</li> <li>• Низька собівартість продукції</li> <li>• Висока якість продукції</li> <li>• Високий рівень фондівдачі</li> <li>• Наявність розвиненої транспортної інфраструктури в місці розташування підприємства</li> <li>• Висока продуктивність праці</li> <li>• Можливість виконання індивідуальних замовлень на</li> </ul>
<b>Маркетинг і збут</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Високий рівень обслуговування</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низький рівень повернень замовлень покупців</li> <li>• Широкий асортимент продукції</li> <li>• Висока кваліфікація персоналу служби маркетингу</li> <li>• Висока якість реклами</li> <li>• Привабливий дизайн</li> <li>• Гарантійне обслуговування покупців</li> <li>• Широка мережа дилерів</li> <li>• Наявність власних одиниць роздрібної торгівлі</li> <li>• Низькі витрати реалізації</li> </ul>
--	--

Продовж. табл.3.2

<b>Організаційні можливості</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Досконалі інформаційні системи</li> <li>• Висока швидкість виведення нових товарів на ринок</li> <li>• Висока швидкість проходження управлінських рішень</li> <li>• Здійснення електронної комерції</li> </ul>
<b>Інші елементи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність позитивного іміджу</li> <li>• Загальний низький рівень витрат</li> <li>• Привабливе місце розташування</li> <li>• Доступність позикових ресурсів</li> </ul>

Розглянемо фактори безпосереднього впливу мікросередовища підприємства детальніше:

Будь-яке підприємство існує для споживачів, і тільки клієнти, потреби яких задовольняються, дають підприємству можливість вижити в умовах ринку, а у випадку ефективної діяльності отримувати прибуток і розширювати виробництво. Покупець придбає найдешевшу і найзручнішу можливість швидко та якісно задовольняти свої потреби. Споживач завжди шукає найкращої комбінації трьох змінних величин: ціни, якості та сервісного обслуговування.

Відома істина: наявність або відсутність споживача – головний критерій процвітання або провалу фірми. Тому визначення основного кола клієнтів є важливим напрямом стратегічного аналізу фірми.

Споживачами ГК «Надія» є:

- вітчизняні туристи;
- іноземні туристи;
- особи, що перебувають у відрядженні;
- інші фізичні та юридичні особи.

Конкуренція обов'язково призводить до збагачення одних та витіснення з ринку слабких підприємств, що веде до банкрутства, безробіття, а з іншого боку - виникає безліч нових підприємств, які займають сектори на ринку, залучають нових робітників і службовців.

Конкурентна боротьба між фірмами за надприбутки активно впливає на зрушення в структурі суспільного сукупного продукту. Конкурентна боротьба змушує підприємців впроваджувати найновіші досягнення науки, техніки і технології, знижувати витрати виробництва, раціоналізувати виробничий процес.

Розглядаючи конкуренцію на ринку туристичних послуг, слід враховувати два основних аспекти:

- ➔ конкуренцію на внутрішньому ринку (зокрема регіональному);
- ➔ конкуренцію на зовнішньому ринку (європейський ринок).

Як уже зазначалося, один і той самий фактор зовнішнього середовища для різних підприємств в різних ситуаціях може мати як сприятливий, так і загрозливий характер в певний момент часу.

Отже, можливостями даного підприємства є:

- пропозиція відносно дешевого і досить прибуткового продукті (конкурентна перевага);
- залучення туристів різних категорій;
- можливість застосування кращої стратегії;
- існування попиту на продукцію, темпи зростання підприємства;
- широка мережа постачальників;
- споживачі в Україні та за її межами.

Загрозами є:

- наростаючий конкурентний тиск;
- поява нових конкурентів;
- несприятлива політика уряду;
- зміна потреб і смаків споживачів;
- агресивні дії конкурентів, зокрема закордонних.

Таким чином, аналіз середовища направлений на виявлення загроз і можливостей, які можуть виникнути в зовнішньому середовищі по відношенню до підприємства, а також сильних і слабких сторін, якими володіє дане підприємство.

Неабияку увагу слід приділяти і аналізу внутрішнього середовища підприємства, який являє собою процес оцінки факторів, що піддаються управлінню та контролю, тобто факторів, що є наслідками діяльності або бездіяльності самого підприємства.

Сильні сторони фірми – це конкурентні переваги, тобто особливі, унікальні або принаймні якісь відмінні від конкурентів якості. Слабкі сторони – це якості, котрих бракує фірмі у порівнянні з її конкурентами.

Внутрішнє середовище містить п'ять складових: цілі, структуру, завдання, персонал організації та технологію, тобто те, що характеризує виробничий цикл і потребує уваги керівництва.

Місією ГК «Надія» є забезпечення потреб клієнтів в якісному обслуговуванні, враховуючи індивідуальні особливості і запити кожного з них; надання готельних та інших видів послуг як для вітчизняних туристів, так і для іноземних.

Основними завданнями підприємства є підвищення рівня рентабельності саме за рахунок покращення використання основних фондів (реструктуризація будівлі готелю, будівництво відпочинкового центру на території, прилеглої до готелю), підвищення культури та якості обслуговування.

Успіх у бізнесі значною мірою залежить від рівня знань, наявності професійних навичок у персоналу підприємства та ставлення його до роботи. Працівники ГК «Надія» є в більшості висококваліфікованими працівниками. Рівень кваліфікації і компетенції персоналу та працівників відповідає вимогам, хоча працівники, що займають управлінські посади недостатньо застосовують досягнення сучасних наук маркетингу та менеджменту.

Основним завданням підприємства залишається підвищення рівня рентабельності з одночасним підвищенням культури та якості обслуговування. Вирішення цього питання має бути, насамперед, спрямоване на пошук власних резервів. Таким важливим резервом є дотримання режиму економії і оптимізації витрат на виробництво і реалізацію послуг. Також цього можна досягти за рахунок покращення використання основних фондів, будівництві літніх будиночків та відпочинкового центру на території, прилеглої до готельного комплексу.

В даний момент часу можна запропонувати такі стратегічні альтернативи для ГК «Надія»:

1. **Стратегія диференціації або стратегія внутрішнього зростання** - здійснюються шляхом розширення асортименту послуг. Диференціація забезпечує певні переваги відносно стратегії суперників, оскільки клієнти надають перевагу тому виду послуги, що їм підходить найбільше і, як правило, готові заплатити більше за неї. Успішна диференціація передбачає:

- ✓ створення вхідної перешкоди у вигляді лояльності клієнта та незвичності для конкурентів;
- ✓ пом'якшення потужності значних конкурентів до часу, поки альтернативні послуги є менш привабливими для клієнтів;
- ✓ перехід підприємства у вигідніше становище стосовно захисту від загроз сурогатів створенням стабільної клієнтури.

2. **Стратегія лідерство за цінами** – для цієї стратегії характерні низькі ціни за рахунок економії і оптимізації витрат на виробництво і реалізацію послуг та збільшення обсягів збуту. Передбачається суттєве зростання



завдяки великій частці клієнтури, яку обслуговують. При використанні цієї стратегії девізом підприємства може бути: «Ніхто не робить це дешевше».

Щоб не переоцінити власні можливості підприємство повинно вибрати такий шлях, який би забезпечував реалізацію його переваг. Тому слід ще раз переконатися що:

- споживачі чутливі до зміни цін на продукцію підприємства ;
- послуги-конкуренти не мають вагомих відмінностей;
- підприємство реально регулює обсяги реалізації послуг.

3. Якщо підприємство не зможе витримати конкурентної боротьби, пропонуючи весь спектр послуг для задоволення потреб всього ринку, то її слід зосередитись на **стратегії фокусування**. Ця стратегія передбачає побудову конкуруючого "вістря" і вихід на ринкову позицію через постачання та обслуговування певних особливих унікальних потреб певної групи споживачів, концентрацію на обмежену географічним простором ринку. Визначально рисою даної стратегії є те, що фірма спеціалізується лише на обслуговуванні лише частини загального ринку. Особливою передумовою є те, що підприємство може обслуговувати вузький, обмежений ринок більш ефективно або більш продуктивно, ніж конкуренти, що займають ширший ринок. Девіз стратегії: «зроблено спеціально для Вас».

Розробка стратегії фокусування охоплює:

- вибір одного чи кількох сегментів ринку (ринкових ніш) для підприємства з цілеспрямованою орієнтацією;
- ідентифікацію специфічних потреб, бажань та інтересів споживачів у визначеному сегменті ринку;
- пошук ліпших, ніж у конкурентів, способів задоволення специфічних запитів споживачів. Зробити це можна способом контролювання витрат та способом диференціації.

В даний час на підприємстві немає чітко визначеної стратегії. Звичайно, керівництво володіє практичним досвідом, але їм не вистачає наукової

основи для розв'язання складних стратегічних задач. Здебільшого для прийняття управлінських рішень вони розраховують на свою інтуїцію, практичний досвід. Але на сучасному етапі розвитку підприємств та мінливого середовища функціонування цього недостатньо. Їхні, так звані, стратегічні цілі не визначені в часі і не мають кількісної характеристики.

На даному етапі можна виділити наступну стратегію розвитку підприємства – підтримання темпів росту прибутків, а також підвищення рівня рентабельності. Очевидно, що стратегія підприємства неконкретна, немає чітких термінів її реалізації, не вказано можливих засобів для досягнення мети.

Для покращення діяльності ГК «Надія» на початковому етапі необхідно врахувати суттєві елементи організації роботи як:

На рішення клієнта про вибір готелю, а також на його бажання у майбутньому зупинитися у цьому ж готелі чи рекомендувати його своїм знайомим суттєво впливає кількість і якість додаткових послуг, які надаються готелем. Тому одним з головних напрямів удосконалення діяльності готелю є надання клієнтам максимально можливого асортименту додаткових послуг, найбільш необхідними серед яких є телефонний зв'язок, послуги закладів харчування (буфетів, ресторанів, барів), автостоянок, камер зберігання, продаж преси, квитків на транспортні засоби, поштово-телеграфний зв'язок. Варто звернути увагу, що навіть при наявності певної послуги, адміністрація повинна постійно проводити заходи спрямовані на її покращення. За результатами дослідження виявлено, що типовою негативною рисою додаткових готельних послуг є зниження їх якості зі збільшенням обсягів послуг, що надаються. Організатори готельної справи повинні знати про існування такої тенденції і вживати відповідних заходів на протидію.

Аналіз забезпеченості номерів окремими видами обладнання свідчить про невідповідність пропонування різних елементів обладнання попиту клієнтів, тобто для одного клієнта певний вид обладнання може бути зайвим,

а для іншого - того ж обладнання може не вистачати (це насамперед стосується холодильників, телефонів, посуду). Вирішення цієї проблеми - у більш обгрунтованому розподілі наявних номерів відповідно до попиту і підвищенні мобільності (можливості перенесення, перевезення) окремих видів обладнання.

Доцільною є організація роботи готелів з постійними клієнтами (я підприємствами, так і окремими особами). Такі клієнти могли б розраховувати на певні додаткові послуги чи знижки.

Важливим фактором конкурентоспроможності готелів слід вважав створення належної безпеки проживання, якої потребує значна частині споживачів, особливо заможних і гостей з-за кордону. Значущість цього фактора буде дедалі зростати, а отже вміння забезпечити відповідний рівень безпеки під час проживання в готелі відіграватиме важливу роль при виборі готелю.

Працівникам готелів слід серйозно враховувати необхідність уважного і врівноваженого ставлення до клієнтів за принципом "Клієнт завжди правий". Непорозуміння з персоналом клієнти сприймають як суттєву причину для того, щоб іншим разом вдаватися до послуг іншого готелю. При роботі з гостями слід враховувати, що найбільш конфліконебезпечними категоріями клієнтів є особи середнього віку і особи з високим рівнем платоспроможності.

На основі матеріалів опитування встановлено щільний прямий зв'язок між рівнем внутрішнього оформлення і санітарного стану номера, у якому клієнт проживав востаннє, і його бажанням знову вдатися до послуг того самого готелю. Збільшення кількості видів обладнання номера, яких бракувало клієнтові, навпаки, різко зменшує його бажання у майбутньому зупинитися у цьому ж готелі. Тобто кращі умови проживання слід розглядати як важливий фактор, що сприяє поширенню позитивної інформації про готель, залученню нових клієнтів, перетворенню випадкових клієнтів на постійних.

Маркетингова стратегія готельних підприємств повинна враховувати можливість наявності певної частки клієнтів, які прагнуть, заплативши високу ціну, задовольнити всі свої бажання стосовно рівня комфорту. Задоволення таких бажань для готелів є високоприбутковим, тому навіть у звичайних (однозіркових) готелях повинні бути окремі номери з найкращим обладнанням і сервісом. Диференціація номерів за рівнем комфортності не тільки відповідає реальному поділу споживачів за їх платоспроможністю, але і дає можливість готелям збільшити свої прибутки шляхом маневрування наявними матеріально-технічними засобами.

В умовах жорсткої конкуренції, економічної нестабільності, нестачі вільних фінансових коштів раціональне та ефективне управління ресурсами підприємства (рис 3.1), має дуже велике значення для підтримки необхідного рівня конкурентоздатності підприємств індустрії гостинності, як з погляду забезпечення поточної діяльності в ринкових умовах (велика частина господарських операцій полягає в русі товарно-матеріальних потоків), так і для досягнення стратегічних цілей у майбутньому (вивільнення фінансових коштів для впровадження сучасних технологій, диверсифікованості готельних послуг). Це обумовлено колом факторів, які впливають на тенденції зростання даної складової в собівартості готельних послуг. Рух товарно-матеріальних ресурсів, що цілком залежить від рівня та ефективності управління даним потоком, визначає рівень ефективності операційної системи готельного комплексу, її технічного і технологічного розвитку. Тому проблеми, що виникають у процесі споживання і виробництва товарно-матеріальних ресурсів, в остаточному підсумку виходять на одне з ключових місць і формують імідж готелю не лише на внутрішньому, але і на зовнішньому ринках.



Рис. 3.1. Ресурсні складові підприємства

Управління запасами - це функціональна діяльність, мета якої - привести загальну суму річних витрат на утримання запасів до мінімуму за умови забезпечення якісного обслуговування гостей. Згідно з іншим визначенням управління запасами - це забезпечення і підтримка оптимальної кількості і типів фізичних ресурсів, необхідних для реалізації стратегічного плану готелю.

Запаси виконують кілька важливих функцій, що сприяють гнучкості системи управління готелем, а саме: функцію нагромадження, функцію захисту від зміни цін та інфляції, функцію управління витратами за допомогою використання дисконту, що залежить від розміру замовлення на товарно-матеріальні ресурси.

Загальна схема управління товарно-матеріальними ресурсами готельного комплексу будується так:

1. Вибір постачальників.
2. Закупівлі.
3. Контроль за станом ціни і якості.

4. Розміщення товарів і матеріалів.
5. Переміщення товарів і матеріалів.
6. Надання готельної послуги.
7. Реалізація готельної послуги.

Важливість ефективного управління товарно-матеріальними ресурсами на всіх етапах діяльності готелю пояснюється тим, що готельна послуга як остаточний продукт характеризується незбереженням, невідчутністю, а це значною мірою ускладнює процес її надання і робить управління товарно-матеріальними ресурсами готелю однією з найвідповідальніших і складних ланок у системі надання послуг, що має на меті задоволення потреб кожного конкретного гостя в конкретний час, з постійною високою якістю. Тому надзвичайно важливим є розвиток і удосконалення системи управління товарно-матеріальними ресурсами у готелі. Ця система повинна підтримувати оптимальний рівень товарно-матеріальних ресурсів, оскільки якщо цей рівень буде нижчий від необхідного, можливі втрати фінансових коштів, надлишковий рівень товарно-матеріальних ресурсів призведе до зростання витрат на їхнє обслуговування. У більшості випадків, через неефективне і нераціональне використання товарно-матеріальних ресурсів в готелях виникає недостача оборотних коштів і виникає необхідність залучення додаткових для їх нормального функціонування, що у свою чергу приводить до додаткових витрат.

Відповідно до проведених нами досліджень у готелях за період з 2004 по 2012 р. мало місце щорічне зростання витрат, пов'язаних з використанням різних матеріалів і товарів для надання основних і додаткових послуг:

- у 2-зіркових готелях збільшення витрат відбулося приблизно на 12%;
- у 3-зіркових готелях - приблизно на 16%;
- у 4-зіркових - приблизно на 25%.

Товарно-матеріальні ресурси - один з найбільш дорогих активів більшості готелів, що складає 8-10% загальних коштів, які інвестуються в

надання готельних послуг. Витрати на товарно-матеріальні ресурси готелів можна класифікувати так:

- капітальні витрати (витрати, пов'язані з вкладанням капіталу в товарно-матеріальні ресурси);
- витрати, пов'язані з оформленням замовлень на товарно-матеріальних ресурсів (підготовка та оформлення заявок на закупівлю необхідних товарів і матеріалів);
- витрати зберігання (складське господарство, приймання товарів і матеріалів на склад, видача зі складу і переміщення у складському приміщенні);
- витрати, пов'язані із знецінюванням товарно-матеріальних ресурсів (зміна властивостей товарів і матеріалів, дрібні крадіжки, фізичний і моральний знос);
- витрати, пов'язані зі страхуванням;
- витрати, пов'язані з податками;
- інші витрати (витрати, пов'язані з терміною закупівлею товарно-матеріальних ресурсів, витрати від скорочення виробництва і реалізації товарів і послуг);
- витрати, пов'язані з розміщенням замовлень;
- витрати, пов'язані з перевіркою та аналізом замовлень.

Управління товарно-матеріальних ресурсів складається з ряду відособлених процесів і функцій, що носять суперечливий характер. Кожен функціональний підрозділ діє відповідно до поставлених перед ним мети, завдань і критеріїв щодо збільшення прибутку і мінімізації витрат у собівартості готельних послуг. У цих умовах виникає необхідність комплексного, системного підходу до оптимізації параметрів товарно-матеріальних ресурсів, що надасть можливість забезпечити реальне і постійне зростання ефективності роботи операційної системи готелю за допомогою постачальницько-збутових операцій як ключового елемента у виробничо-господарській діяльності готелю (табл.3.3).

Існують різні підходи і шляхи удосконалення і підвищення ефективності управління товарно-матеріальними ресурсами готелю. Ми виділимо два взаємодоповнюючих підходи її удосконалення. Перший підхід пов'язаний з поліпшенням взаємодії між різними підрозділами і службами готелю за рахунок підвищення координації діяльності підрозділів у процесі управління товарно-матеріальним ресурсами, а також за рахунок поліпшення та удосконалення фінансово-постачальницько-виробничо-збутових процедур і операцій. Іншим напрямком є впровадження у виробничо-господарську діяльність готелів сучасних інформаційних технологій, що дозволяють оптимізувати і полегшити щоденне виконання обліку і контролю ресурсів.



### Типи управління товарно-матеріальними ресурсами готелю

№ п/п

Етапи управління товарно-матеріальними ресурсами готелю:

1.	<p><b><i>Аналіз</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз і контроль показників ефективності руху і використання товарно-матеріальних ресурсів у всіх ланках постачальницько- виробничо-збутової системи готелю;</li> <li>- аналіз заявок, що надійшли, вироблення і пропозиція варіантів використання товарів і матеріалів;</li> <li>- аналіз і управління поточним станом запасів за номенклатурою та асортиментом;</li> <li>- аналіз витрат з управління та обліку;</li> <li>- аналіз потреб продуктивності праці в системі управління товарно-матеріальних ресурсів і ефективності обслуговування гостей;</li> <li>- аналіз ефективності закупівельних операцій;</li> <li>- аналіз витрат надання послуг і цін;</li> <li>- аналіз статистичних досліджень;</li> <li>- аналіз виробничих можливостей постачальників.</li> </ul>
2.	<p><b><i>Організація</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- організація процесу закупівель і поставки товарно-матеріальних ресурсів;</li> <li>- організація зберігання матеріалів і товарів;</li> <li>- організація зберігання готової продукції;</li> <li>- організація розподілу та обслуговування споживачів;</li> <li>- організація поставок товарів та матеріалів;</li> <li>- організація переміщення товарів та матеріалів у ході опрацювання.</li> </ul>

3.	<b><i>Контроль</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>- контроль за використанням заявок;</li><li>- контроль за виконанням стратегічних, тактичних, оперативних планів в управлінні товарно-матеріальними ресурсами;</li><li>- контроль якості товарно-матеріальних ресурсів;</li><li>- контроль і активне регулювання використання товарно-матеріальних ресурсів.</li></ul>
4.	<b><i>Планування</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>- стратегічне, тактичне та оперативне планування потреби в товарах та матеріалах;</li><li>- розробка графіків закупівлі.</li></ul>
5.	<b><i>Координація та регулювання</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>- координація роботи усіх функціональних і лінійних служб;</li><li>- співставлення різних методів відвантажень;</li><li>- розробка маршрутів перевезення;</li><li>- розробка графіків.</li></ul>
6.	<b><i>Дослідження</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>- дослідження й аналіз заявок, що надійшли, і вироблення пропозицій та варіантів використання різних матеріалів і товарів;</li><li>- конструювання вартості використання тих або інших видів матеріалів;</li><li>- дослідження, що проводяться з метою удосконалення форм документів (документообігу);</li><li>- дослідження ринку збуту</li></ul>

Ця модель інтегрованої системи управління ресурсами готелю концентрує в собі завдання аналізу, організації, контролю, планування, дослідження, координації і регулювання роботи операційної системи готелю в області управління товарно-матеріальними ресурсами, за допомогою лінійних і функціональних підрозділів готелю, які мають певні завдання та функції. Для досягнення найбільшої ефективності функції управління матеріальними ресурсами мають бути розподілені між лінійними і функціональними підрозділами готелю (фінансовий відділ, відділ матеріально-технічного постачання, юридичний відділ, служба управління номерним фондом, інженерно-технічна служба, планово-економічний відділ) для проведення єдиної політики в цій сфері.

Досить вагому нішу в успішності підприємства займає реклама, та зокрема її своєчасність та правильність підбору способу реклами.

Оцінити можливості реклами допоможе визначення її основних функцій:

1. Формує попит на товар та/або послугу.
2. Надає споживачам необхідну інформацію.
3. Забезпечує збут, підтримує і нарощує об'єми збуту. Основний принцип рекламної діяльності, головна запорука успіху - це запуск в постійне звернення реклами, яку споживач запам'ятовує і ототожнює з конкретним товаром (послугою).
4. Вселяє довіру до товару (послуги) і його виробника.
5. Враховує потреби клієнта. Рекламна справа передбачає глибоке вивчення і аналіз психології споживача і його мотивації.
6. Створює обличчя підприємства. Зокрема, призначення корпоративної реклами - підвищення ділової репутації і популярності організації. Вирішується це завдання за допомогою "фірмового стилю" (корпоративній ідентичності) - набору колірних, графічних і словесних констант, що забезпечують візуальну і смислову єдність товарів і послуг, а також всієї витікаючої від підприємства інформації, її внутрішнього і зовнішнього

оформлення. Тільки на основі єдиного фірмового стилю можливе створення “фірмового товару (послуги)”.

7. Створює певний образ (імідж) даного товару (послуги). Завдяки рекламі з'являється можливість відрізнити даний товар від продукції конкуруючих фірм.

8. Сприяє підвищенню інтелектуального рівня споживача. Реклама будь-якої орієнтації носить якийсь освітній характер: на рекламі люди вчаться. Знайомлячись з пропонованими товарами та послугами, вони відкривають для себе шляхи самоудосконалення. Реклама прискорює адаптацію до нововведень, стимулюючи тим самим зростання технічного прогресу і запроваджуючи нові ідеї в життя. Вона може ефективно сприяти зниженню аварійності і травматизму, підтримувати дбайливе відношення до природи, сприятливо впливати на турботу про здоров'я, тощо.

Серед всіх існуючих виділимо основні види реклами:

- Зовнішня реклама та реклама на транспорті;
- Телевізійна реклама;
- Реклама по радіо;
- Реклама у пресі
- Реклама в мережі Інтернет.

Основним завданням при виборі реклами є встановлення цільової аудиторії і з її урахування вибору одного чи декількох видів реклами, що можуть бути застосовані до певного підприємства. В нашому випадку при підборі виду реклами для ГК «Надія» варто взяти до уваги розміри підприємства, орієнтацію на вітчизняного та іноземного туристи, а також переважаючу інформативність бажаного виду реклами.

Таким чином організація роботи ГК «Надія» є надзвичайно трудомістким процесом, що вимагає економічних, бухгалтерських, організаційних та технологічних вмінь та навиків.

### Висновок до розділу 3

Розвиток туризму впливає на національну економіку країни й окремих її регіонів. Він може бути короткочасним і тривалим. При короткочасному впливі за допомогою перерозподілу частини доходів населення в туристичний сектор зростає попит на послуги відповідних сегментів ринку. Це дає підставу розглядати розвиток туризму як інструмент перерозподілу видаткової частини бюджетів домогосподарств.

Важливість розвитку туризму для національної і регіональної економіки визначає його державне регулювання. Законодавча основа державного регулювання туристичної діяльності в Україні складається з Закону України "Про туризм", прийнятих відповідно до нього державних законів і нормативно-правових актів України.

Держава сприяє розвитку туристичної діяльності: допомагає готувати кадри, організовувати наукові дослідження в сфері туристичної індустрії, забезпечує картографічною продукцією тощо. За підтримкою держави українські туристи, туроператори, туристичні агенти та їхні об'єднання беруть участь у міжнародних туристичних програмах.

Іншою важливою метою державного регулювання туристичної галузі є охорона навколишньої природного середовища. Підприємництво в сфері туризму пов'язане з використанням природних рекреаційних туристичних ресурсів у вигляді лікувально-оздоровчих місцевостей, земель, лісів, водних ресурсів, природних заповідників, національних парків, курортів і т. д. Оскільки природні ресурси, як це встановлено законодавством, знаходяться в державній власності, то в умовах змішаної ринкової економіки їх використання в сфері туризму ґрунтується на орендних відносинах.

Державний механізм управління в туристичній сфері розглядається як виважена система прийомів, важелів та методів впливу державних органів влади на діяльність усіх суб'єктів туристичного ринку, а також способів

практичного застосування їх за тієї чи іншої ситуації, якою обумовлюються цілі та завдання розвитку галузі, зокрема вплив на готельне господарство держави.

Стан розвитку готельного господарства України свідчить про те, що сформувалися тенденції нерівномірного попиту, які є несприятливими для готельного бізнесу. Діяльність готелів у таких умовах повинна базуватися на основі маркетингових принципів з урахуванням результатів ґрунтовних маркетингових досліджень.

Основними проблемами, що можуть спіткати будь-яке готельне господарство є відсутність матеріального результату, неможливість накопичення, зберігання, відокремлення від конкретного готелю, необхідність спеціальних зусиль для підтримки постійної якості, необхідність супроводу основної послуги додатковими і периферійними, високий рівень постійних і низький - змінних витрат, значні сезонні коливання попиту, важливість людського фактора при наданні послуг. А отже організація діяльності готелю відіграє провідну роль в забезпеченні позитивних наслідків роботи підприємства.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, готельна індустрія почала функціонувати ще в період Київської Русі у XII-XIII ст., після чого почала стрімко зростати аж до сьогодення.

Індустрія гостинності є найважливішим елементом соціальної сфери. Індустрія гостинності сприяє ефективності та розвитку національної економіки, оскільки внаслідок збільшення популярності господарства зростає державний бюджет; збільшується зайнятість населення; підвищується рівень життя місцевого населення; з'являється новий імпульс щодо розвитку народних промислів; виникає сприятливий вплив на решту галузей, пов'язаних із створенням готельно-господарських продуктів, відбувається розвиток соціальної та виробничої інфраструктури. Готельний бізнес як індустрія складається з готелів та організацій, які випускають товари і надають послуги.

Готельна індустрія є однією із найдинамічніших у світі, зате в Україні вона далеко недосконала. Тільки протягом другої половини XX ст. у цій сфері відбулися кардинальні зрушення, що змінили розуміння готелю як тільки місця для ночівлі та вивели готельний сегмент на провідні позиції серед складових туристичної галузі.

Готель займає важливе місце в індустрії туризму, широкий і різноманітний характер якого охоплює і елементи, пов'язані з ним секторів індустрії, наприклад харчування, відпочинок і розваги і ін. Готель – це щось більше, ніж просто місце для ночівлі, він багато в чому визначає спосіб життя – на той час, поки триває подорож, доки гість проживає у готельному номері.

Проте, сучасні тенденції в економіці й туризмі дають підстави стверджувати, що ринок готельних послуг є достатньо перспективним для інвестування. Але перед інвесторами завжди постає питання вибору форм організації, управління роботою готелю, економічне та політичне становище в державі.

Підсумовуючи вище сказане, можна зробити висновок, що важливу роль у розвитку сучасної готельної індустрії належить готельним ланцюгам, які просувають на туристичний ринок високі стандарти обслуговування, сприяють поширенню та значному підвищенню рівня організації виробництва. Готельний ланцюг є об'єднанням декількох готельних підприємств у колективний бізнес, здійснюваний під єдиним управлінням, у рамках загальної концепції просування продукту і під єдиною торговою маркою.

Сьогодні готельний ринок України є надзвичайно привабливим для інвесторів та міжнародних готельних операторів. Попит на готельні послуги в нашій країні в декілька разів перевищує пропозицію на ринку. Водночас якість пропонованих послуг залишається на низькому рівні. Слід зазначити, що протягом останніх років було реалізовано лише декілька великих проектів зі спорудження готелів. Однак уже найближчим часом, як прогнозують експерти, відбудеться активний розвиток готельного сектору і освоєння міжнародними операторами українського готельного ринку.

Отже, сучасні тенденції в економіці й туризмі дають підстави стверджувати, що ринок готельних послуг є достатньо розвиненим і є перспективним для інвестування. Проте транснаціональні компанії очікують від української влади створення і забезпечення сприятливих інвестиційних умов, удосконалення чинного законодавства та розвитку сучасної туристичної інфраструктури. Зауважимо, що головною складовою всієї системи готельних послуг є якість. Якість готельних послуг повинна гарантувати споживачеві задоволення його запитів. Ці властивості формуються в процесі обслуговування в готелі, на всіх його етапах і у всіх ланках. Стан розвитку готельного господарства України свідчить про те, що сформувалися тенденції нерівномірного попиту, які є несприятливими для готельного бізнесу. Діяльність готелів у таких умовах повинна базуватися на основі маркетингових принципів з урахуванням результатів ґрунтовних маркетингових досліджень.



Основними проблемами, що можуть спіткати будь-яке готельне господарство є відсутність матеріального результату, неможливість накопичення, зберігання, відокремлення від конкретного готелю, необхідність спеціальних зусиль для підтримки постійної якості, необхідність супроводу основної послуги додатковими і периферійними, високий рівень постійних і низький - змінних витрат, значні сезонні коливання попиту, важливість людського фактора при наданні послуг. А отже організація діяльності готелю відіграє провідну роль в забезпеченні позитивних наслідків роботи підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про ліцензування певних видів діяльності» від 1.06.2000 р. № 1775-ІІІ // Відомості Верховної Ради України. — 2000. — № 36.— С. 299.
2. Закон України «Про інноваційну діяльність» із змінами і доповненнями: [Електронний ресурс]. – режим доступу до сайту: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-1>
3. Закон України «Про курорти» від 05.10.2000 № 2026-ІІІ: [Електронний ресурс]. – режим доступу до сайту: [http://www.moz.gov.ua/ua/portal/zn\\_20001005\\_2026.html](http://www.moz.gov.ua/ua/portal/zn_20001005_2026.html)
4. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР // Відомості Верховної Ради України. — 1995. — № 31. — С. 242.
5. Про внесення змін до Закону України «Про туризм» // Урядовий кур'єр. — 2003. — № 244. — С. 15—19.
6. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. — 1997. — № 24. — С. 170.
7. Закон України «Про особисте селянське госпоцарство» від 15.05.2003 р. № 742-ІУ.
8. Закон України «Про статус гірських населених пунктів в Україні» від 15 лютого 1995 р. № 56/95-ВР
9. Постанови КМУ «Про затвердження порядків встановлення категорій об'єктам туристичної інфраструктури та доведення до споживачів інформації про вид об'єкта туристичної інфраструктури та вид його категорії»: [Електронний ресурс]. – режим доступу до сайту: [http://www.moz.gov.ua/ua/portal/zn\\_20001005\\_2026.html](http://www.moz.gov.ua/ua/portal/zn_20001005_2026.html)
10. Указ Президента України від 08.04.2011 р. № 444/2011 «Про положення про державне агентство України з туризму та курортів» :

- [Електронний ресурс]. – режим доступу до сайту:  
[http://www.gov.ua/ua/portal/zn\\_20001005](http://www.gov.ua/ua/portal/zn_20001005)
11. Указ Президента України «Про заходи щодо розвитку туризму і курортів в Україні» від 21.02. 2007 року N 136/2007: [Електронний ресурс]. – режим доступу до сайту: [http://www.gov.ua/ua/portal/zn\\_20001005](http://www.gov.ua/ua/portal/zn_20001005)
12. Биченок, М. М. Інформаційно-психологічна безпека в Україні: проблеми та перспективи / М. М. Биченок, С. П. Іванюта, О. С. Метельська.
13. Борозняк В.С. Перспективи розвитку українського туризму // Бізнес.-№15.- 2007.
14. Указ Президента України «Про заходи щодо розвитку туризму й курортів в Україні» № 136 від 21.02.2007 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту:
15. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: Навчальний посібник. - К.: Знання України, 2002. - 358 с.
16. Азарян О. М. Ринок туристичних послуг: моніторинг і розвиток комплексу маркетингу: Монографія / О. М. Азарян, Н. Л. Жукова. - Донецьк: Вид-во ДонМУ, 2002. – 241 с.
17. Бабарицька В.К., Малиновська О.Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту: Навчальний посібник. – К.: Альтерпрес, 2004. – 288 с.
18. Биржаков М.Б. Ведение в туризм: Учебник. – издание 7 – е, переработанное и дополненное. – СПб.: «Невский фонд» - «Издательский дом Герда», 2005. – 448 с.

19. Гостиничный и туристический бизнес. Под ред. проф. Чудновского А.Д. – М., Ассоц. авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998. – 352 с.
20. Гуляев В.Г. Контракты, договоры, соглашения и формуляры в туристской деятельности: Учебно-практическое пособие. - М.: ПРИОР, 1998. - 336 с.
21. Гаврилюк С. П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: Навч. посіб. / С. П. Гаврилюк. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 180 с.
22. Горішевський П. А. Організація роботи туристичної фірми: туроператорська та турагентська діяльність: посібник/ П. А. Горішевський, Р.П. Красій. – Івано-Франківськ: Інститут менеджменту та економіки, 2002. – 392 с.
23. Данильчук В. Ф. Мировой рынок услуг турбизнеса: учебное пособие / В. Ф. Данильчук. – Донецк: ДИТБ, 2000. — 146 с.
24. Дурович А.П. Маркетинг в туризме: Учебное пособие. - Минск: Новое знание, 2003. - 496 с.
25. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу /Л.П. Дядечко: Навч.посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.
26. Дурович А.П. Маркетинговые исследования в туризме: Учебное пособие. - Минск: Новое знание, 2002. - 348 с.
27. Европейский гостиничный маркетинг: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 224 с.
28. Ильина Е.Н. Туроперейтинг: организация деятельности: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 256 с.
29. Квартальнов В.А. Туризм: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 320 с.
30. Кириллов А.Г., Волкова Л.А. Маркетинг в туризме. - СПб.: Издательство СПб. университета, 1996. - 184 с.

31. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 1998.
32. Економіка підприємства: Підручник: / За ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2002. – 528с.
33. Ефимова О.П. Экономика гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие / под ред. Н.И. Кабушкина. – М.: Новое знание, 2004. – 392 с.
34. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: учебник / Н.И. Кабушкин. – 5-е изд., стереотип. – Мн.: Новое знание, 2005. – 408 с.
35. Козинець В.М. Безпека життєдіяльності у сфері туризму: Навч. посібник / В.М. Козинець. – К.: Кондор, 2006. – 576 с.
36. Квартальнов В.А. Иностраный туризм. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 312 с.
37. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг. – 3 вид., перероб. та доп. – Київ: Альтерпрес, 2006. – 436 с.
38. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 272 с.
39. Менеджмент туризма: Экономика туризма: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 320 с.
40. Машина Н.І. Страхування для туристичних підприємств / Н. І. Машина. – К: ЦУЛ, 2006. – 368 с.
41. Мельниченко С. В. Менеджмент підприємства туристичної індустрії / С. В.Мельниченко, Н. І. Ведмідь. – К.: КНТЕУ, 2005. – 217 с.
42. Менеджмент туризма: Основы менеджмента: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 352 с.
43. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2008. - 348 с.
44. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны). - М.: Экономика, 2000. - 207 с.

45. Туризм и гостиничное хозяйство / под. ред. Чудновского А.Д. - М.: ТАНДЕМ, ЭКМОС, 2011. - 400 с.
46. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. Навчальний посібник / Пуцентейло П.Р. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
47. Правове регулювання туристичної діяльності в Україні: Збірник нормативно-правових актів / Під заг. ред. проф. В. К. Федорченка / Київ, ун-т туризму, економіки і права. — К.: Юрінком Інтер, 2002. — 640 с.
48. Рудяк Ю. Усе про облік та організацію туристичної діяльності / Ю. Рудяк, В. Кузнецов, А. Клименко. – Харків: Фактор, 2006. – 278 с.
49. Сокол Т. Г. Організація туристичної діяльності в Україні: Навч. посіб. / Т. Г. Сокол. – К.: Грамота, 2006. – 264 с.
50. Стратегія сталого розвитку туризму і курортів в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту:
51. Сокол Т.Г. Організація туристичної діяльності в Україні: Навч. посіб. / Т. Г. Сокол. – К.: Грамота, 2006. – 264 с.
52. Юрьев А. П. Планирование туризма / А. П. Юрьев. – Донецк: ДІТБ, 2001. – 194 с
53. Altkorn J. Marketing w turystyce. - Warszawa: Wydawnictwo naukowe PWN, 2001. - 204 с.
54. Жукова М. А. Индустрия туризма: менеджмент организации / Жуков М. А. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 200 с.
55. Туризм как вид деятельности: Учебник для студентов ВУЗов туристического профиля / Редкол.: В.А.Квартальнов (гл. ред.), И.В. Зорин (научн. ред.) и др. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 286 с.
56. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу:[монографія]. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 537 с.

57. Федорченко В.К., Дьорова Т.А. Історія туризму в Україні: навч. посібник. – К: Вища шк., 2002. – 195 с.
58. Фаріон І. Д. Індустрія туристичного та готельного бізнесу: Навч. посібник / І. Д. Фаріон, С. М. Жукевич, Л. В. Аксьонова. – Тернопіль: ТАНГ, 2005. – 184 с.
59. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії: Навч. посібник / Н. В. Чорненька. – К.: АТІКА, 2009. – 392 с.
60. Burns Peter. Tourism: A New Perspective / Peter Burns, Holden Andrew. – London: Prentice Hall, 1995. – 239 p.
61. David F. R. Fundamentals of Strategic Management / F. R. David. – Merri Publishing Company, 1986. – 300 p.
62. Frydman Bert. The power of collaborative leadership: lessons for the learning organization/ Bert Frydman, Iva Wilson, and JoAnne Wyer. – Boston: Butterworth-Heinemann, 2000. – 285 p.
63. Goeldner Charles R. Tourism: Principles, Practices, Philosophies / R. Charles Goeldner, J. R. Ritchie: [9<sup>th</sup> ed.]. – N.-Y.: John Wiley and Sons, Inc., 2002. – 642p.
64. [www.tourism.gov.ua/catalog/Docs/00000326](http://www.tourism.gov.ua/catalog/Docs/00000326)
65. [www.world-tourism.org/ruso/](http://www.world-tourism.org/ruso/) - російська версія сторінки Всесвітньої туристичної організації (ВТО).
66. [www.itravel.ru/biblio/](http://www.itravel.ru/biblio/) - бібліотека літератури по туризму.
67. Holloway J. Cristopher. The Business of Tourism / Cristopher. J. Holloway. – London: Longman, 1994. – 513 p.
68. Human needs–rest, business, tourism – all inclusive: [Електронний ресурс]. – режим доступу до сайту: <http://www.unwto.org/index.php>.
69. Senge P. The Dance of change / P. Senge. Doubleday, 1999. – P. 164–179.
70. Treasy V. The Discipline of Market Leaders / V. Treasy, F. Wiersema. – Reading (Mass.), 1995. – 306 p.

71. Trade in figures: business review: [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.wto.org>.
72. Tendencies in world tourism: [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.world-tourism.org>.