

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

І. В. СЕГЕДА

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ РЕГІОНУ

МОНОГРАФІЯ

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2024

УДК 640.4-027.541:005.7

C28

Автор

Сегеда Ірина Василівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рецензенти:

І. С. Благун, доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника;

Н. М. Богдан, доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму і готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано до друку Вченою радою ХНУМГ ім. О. М. Бекетова,
протокол № 9 від 28 березня 2024 р.*

Сегеда І. В.

C28 Організаційне забезпечення управління готельним господарством регіону : монографія / І. В. Сегеда ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. – 100 с.

ISBN 978-966-695-606-7

Монографія присвячена питанням розвитку та поглиблення існуючих положень щодо організаційного забезпечення управління готельним господарством регіону.

Розроблено науково-практичні рекомендації вибору перспективних заходів організації діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення в регіоні, що ґрунтуються на комплексному підході. Розвинуто методичний підхід до підбору та обліку персоналу; удосконалено організаційну структуру управління готелями та аналогічними засобами розміщення.

Рекомендовано для здобувачів, аспірантів закладів вищої освіти, фахівців у галузі готельного господарства.

УДК 640.4-027.541:005.7

© І. В. Сегеда, 2024

ISBN 978-966-695-606-7

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ.....	7
1.1 Тенденції розвитку сфери послуг в економіці регіонів України..	7
1.2 Визначні особливості управління готельним господарством України.....	17
1.3 Форми організації управлінської діяльності в готельному господарстві.....	29
Висновки до першого розділу.....	34
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ГОТЕЛІВ ТА АНАЛОГІЧНИХ ЗАСОБІВ РОЗМІЩЕННЯ РЕГІОНУ....	35
2.1 Аналіз розвитку готелів та аналогічних засобів розміщення Харківської області.....	35
2.2 Особливості вибору форми організації управління готельним господарством регіону.....	48
2.3 Формування методики підбору та обліку персоналу по основним службам готелів та аналогічних засобів розміщення.....	55
Висновки до другого розділу.....	70
РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ РЕГІОНУ.....	71
3.1 Формування стратегії управління готельним господарством Харківського регіону.....	71
3.2 Стратегія розвитку діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення Харківського регіону.....	75
3.3 Функціонування засобів розміщення регіону в умовах реалізації стратегії управління.....	78
Висновки до третього розділу.....	87
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	90
Додаток А.....	98

ВСТУП

В умовах розвитку країни готельний бізнес, з одного боку, стає дієвим засобом формування ринкового механізму господарювання, надходження значних коштів до бюджету, створення високооплачуваних робочих місць, а з іншого боку – поліпшує якість життя. Задля забезпечення ефективності подібного процесу очевидним є управління готельним господарством регіону. Актуальним є також:

- необхідність розробки методичних підходів щодо ефективного управління готельним господарством протягом року, враховуючи його регіональне розміщення та особливості надання готельних послуг;

- недостатня кількість науково-практичних досліджень щодо ключових факторів стратегічної адаптації готелів та аналогічних засобів розміщення до умов нестабільного зовнішнього середовища.

Наукова проблематика розвитку управління готельним господарством висвітлюється у працях вітчизняних та іноземних вчених, таких як: С. Байлик, А. Башкова, Н. Бунтова, А. Вознюк, К. Галасюк, В. Єрмаченко, С. Журавльова, Ю. Жук, М. Кабушкин, В. Каменєва, К. Катушонок, К. Ковальська, К. Ладиченко, А. Лесник, М. Смирнова, А. Магалецький, Ю. Маначинська, О. Погодіна, Т. Ткаченко, С. Гаврилюк та ін.

Вагомий внесок у дослідження теоретико-методологічних засад стратегії розвитку та організації роботи готелів та аналогічних засобів розміщення в регіонах зробили такі відомі автори, як: Н. Балабан, С. Гатаулліна, А. Топчий, В. Захарченко, Д. Чабаненко, В. Кузьмин, К. Ладиченко, О. Лупич, О. Любіцева, Ю. Маначинська, О. Музиченко-Козловська, С. Нездоймінов, С. Сидорук, І. Писаревський та ін.

Метою роботи є дослідження теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо ефективного управління готельним господарства регіону.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- визначити фактори, що впливають на особливості функціонування готельного господарства, враховуючи вітчизняний та закордонний досвід з виокремленням сучасних тенденцій розвитку готельного бізнесу;
- провести комплексний аналіз найпоширеніших форм організації діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення та сформувавши методичку щодо вибору форм організації ефективності діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення;
- визначити основні економічні показники оцінки ефективності діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення в регіонах України з урахуванням закордонного досвіду;
- дослідити забезпечення готелів та аналогічних засобів персоналом у регіонах та оцінити вплив людського фактора (персоналу готелю) на надання послуг готельного господарства;
- проаналізувати розвиток ринку готельного господарства Харківської області за період 2016–2020 рр.;
- обґрунтувати фінансово-економічну доцільність використання аутсорсингу, адаптивного номерного фонду та надання житлових приміщень в оренду в діяльності великих, середніх і малих готелів та аналогічних засобів розміщення регіонів України та їхній вплив на організаційну структуру управління готельних підприємств.

Об'єктом дослідження є процес управління готельним господарством регіону.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та науково-практичні рекомендації щодо формування ефективного управління готельним господарством регіону.

Теоретичною і методичною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних та закордонних вчених, що займалися управлінням готельного господарства на регіональному рівні.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали Державного комітету статистики України, наукові публікації та матеріали науково-практичних конференцій.

Для досягнення поставленої в роботі мети використано систему загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Основним методом дослідження є системний аналіз, який дозволив забезпечити комплексний розгляд проблеми управління готельним господарством регіону. У процесі дослідження також використовувалися такі методи: теоретичного узагальнення та абстрактно-логічний.

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

Звісно, дослідження цієї проблематики потребує подальших розвідок, а в разі необхідної аргументації – доповнення, перевірки та доробки.

Розрахунки було здійснено на основі використання офіційних статистичних даних України до впровадження воєнного стану, оскільки під час його дії отримання об'єктивної та повної інформації є неможливим.

У зв'язку із зазначеним вище, монографію можна рекомендувати науковцям, працівникам регіональних та галузевих органів управління, здобувачам закладів вищої освіти.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

1.1 Тенденції розвитку сфери послуг в економіці регіонів України

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

Для сучасного етапу розвитку національної економіки характерним є переважання сфери виробництва над сферою послуг. Поняття «послуга» у загальному розумінні вживається в найширшому сенсі – дія, що приносить корисність (допомогу) якому-небудь суб'єктові. Що стосується наукового трактування цієї категорії, то здебільшого різні точки зору відносно поняття «послуга» полягають у розгляді її або як результату відповідної трудової діяльності, або як самої діяльності, або як поєднання діяльності та результату цієї діяльності. Проте у багатьох країнах саме сфера послуг має найбільшу частку у валовому внутрішньому продукті і саме в цій сфері зайнята найбільша кількість населення. Наприклад, цей показник в Україні за період 2016–2020 рр. мав тенденцію незначного підвищення (табл. 1.1, рис. 1.1) [1].

Послуги засобів розміщення за економічним змістом носять комплексний характер. Їхній перелік залежить насамперед від типу засобу розміщення та його категорії, а також від стратегії розвитку окремого засобу (готелю). Умовно послуги засобів розміщення можна розділити на дві групи: обов'язкові, що входять до вартості номера, та необов'язкові, що надають за окрему плату (рис. 1.2).

Таблиця 1.1 – Галузева структура економіки України за видами економічної діяльності (складено автором за [1])

Показники	Роки									
	2016		2017		2018		2019		2020	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах), зокрема:	2 385 367	100	2 983 882	100	3 560 596	100	3 978 400	100	4 222 026	100
сільське господарство	279 701	11,73	303 949	10,19	361 173	10,14	356 795	8,97	393 077	9,31
промисловість	423 121	17,74	537 037	18,00	625 727	17,57	652 580	16,40	619 603	14,68
будівництво	73 809	3,09	85 970	2,88	111 856	3,14	124 908	3,14	122 878	2,91
освіта	88 996	3,73	133 213	4,46	158 620	4,45	172 645	4,34	186 049	4,41
тимчасове розміщення й організація харчування	13 849	0,58	13 849	0,46	13 849	0,39	13 849	0,35	13 849	0,33
надання послуг	89 465	3,75	116 006	3,89	126 515	3,55	158 325	3,98	173 871	4,12
інші види економічної діяльності	1 416 426	59,38	1 793 858	60,12	2 162 856	60,74	2 499 298	62,82	2 712 699	64,25

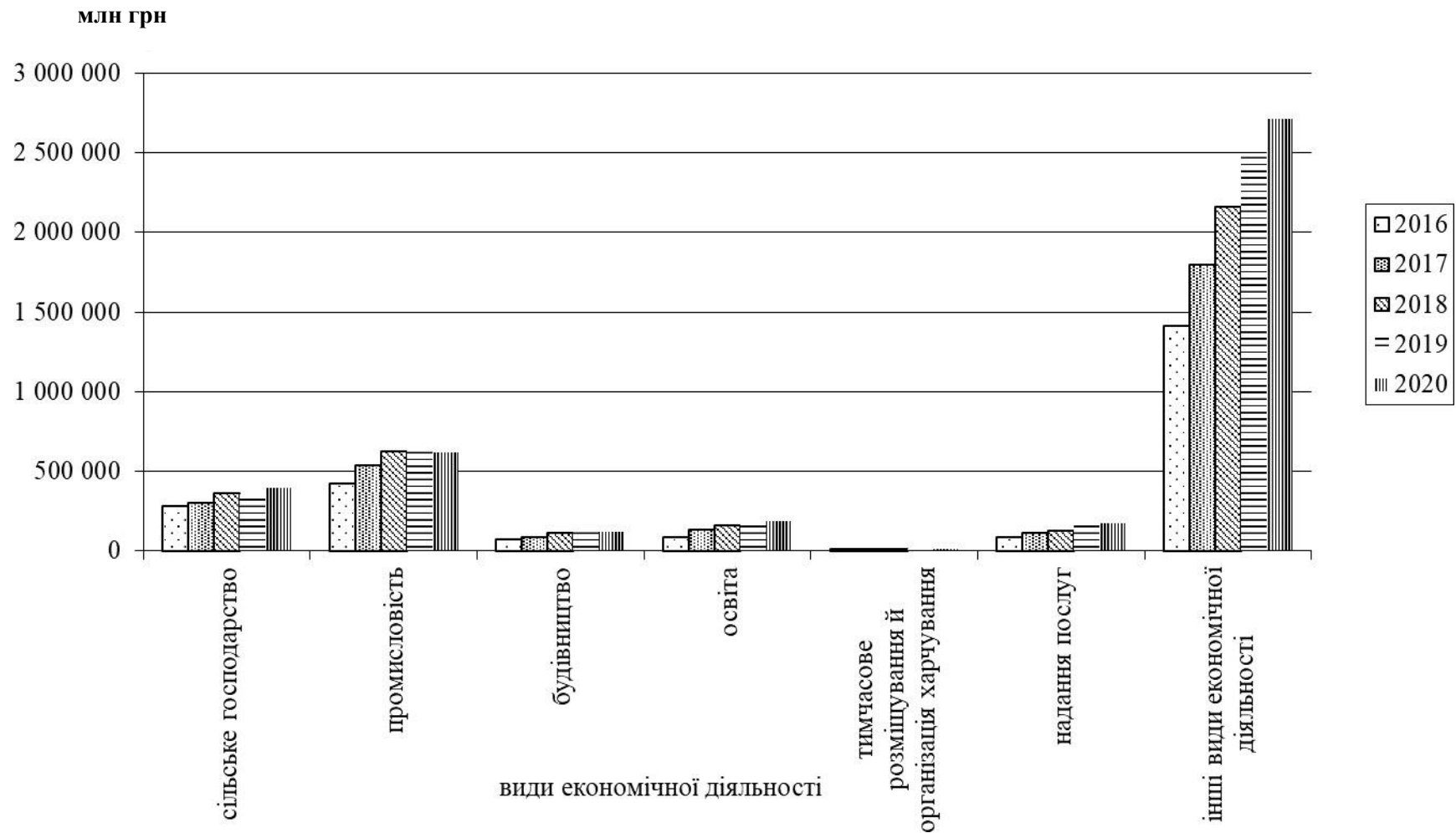


Рисунок 1.1 – Динаміка галузевої структури економіки України за видами економічної діяльності
(складено автором за [1] і табл. 1.1)

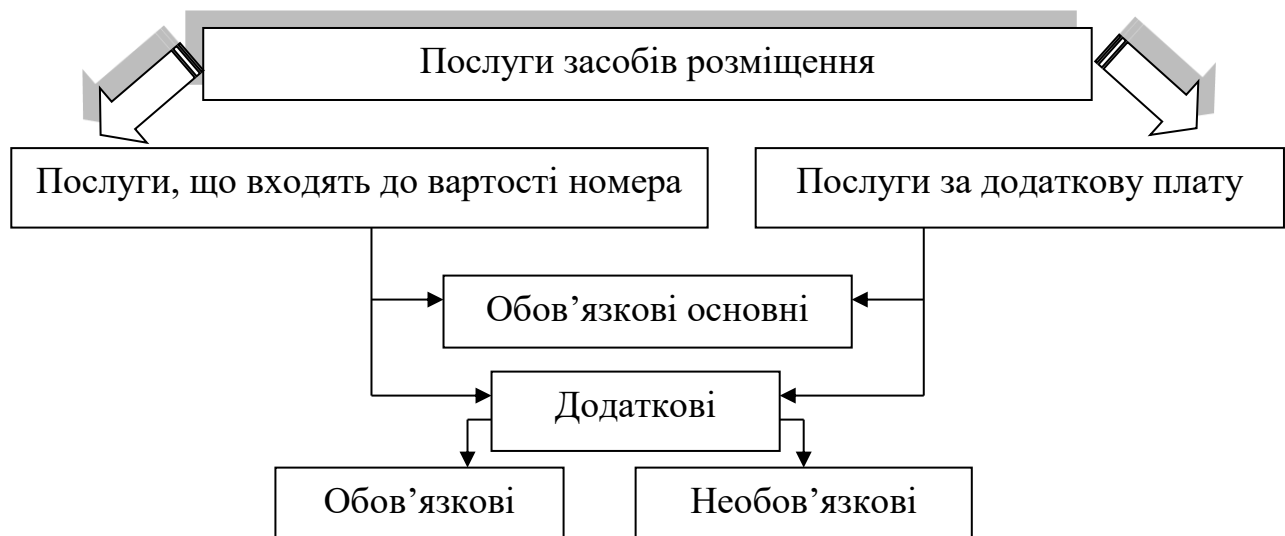


Рисунок 1.2 – Класифікація послуг засобів розміщення (розроблено автором)

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

На початку ХХ ст. основним засобом оцінки послуг стає їхня якість. Основні вимоги до систем забезпечення якості готельних послуг формуються відповідно до міжнародних і держаних стандартів, і направлені на забезпечення досягнення необхідної якості послуг, що надаються споживачу [2, 3].

Отже, під якістю послуги (зокрема готельної) розуміється сукупність характеристик послуги, що визначають її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживачів (рис. 1.3).

Продаж однієї послуги в певний час різним групам споживачів формує їхню сегментацію за платоспроможністю, тривалістю перебування, метою поїздки. Принцип тарифної сегментації дає змогу отримати значно більший дохід при такому ж попиту, хоча зменшення цін для стимулювання попиту в готелях, що витрачають кошти на підтримку будівлі та ведення бізнесу, є неприпустимим. Основою тарифікації в готелі є групування споживачів у різні

групи за даними клієнтської бази. У роботі [4] сегментація готельних послуг розглядається як спосіб завоювання ринку готельних послуг шляхом поділення його на відповідні групи споживачів зі схожими потребами, поведінковими та мотиваційними характеристиками, бо, як стверджує С. В. Сидорук [5], обираючи готель, гість орієнтується насамперед на свої доходи і ціновий поріг.

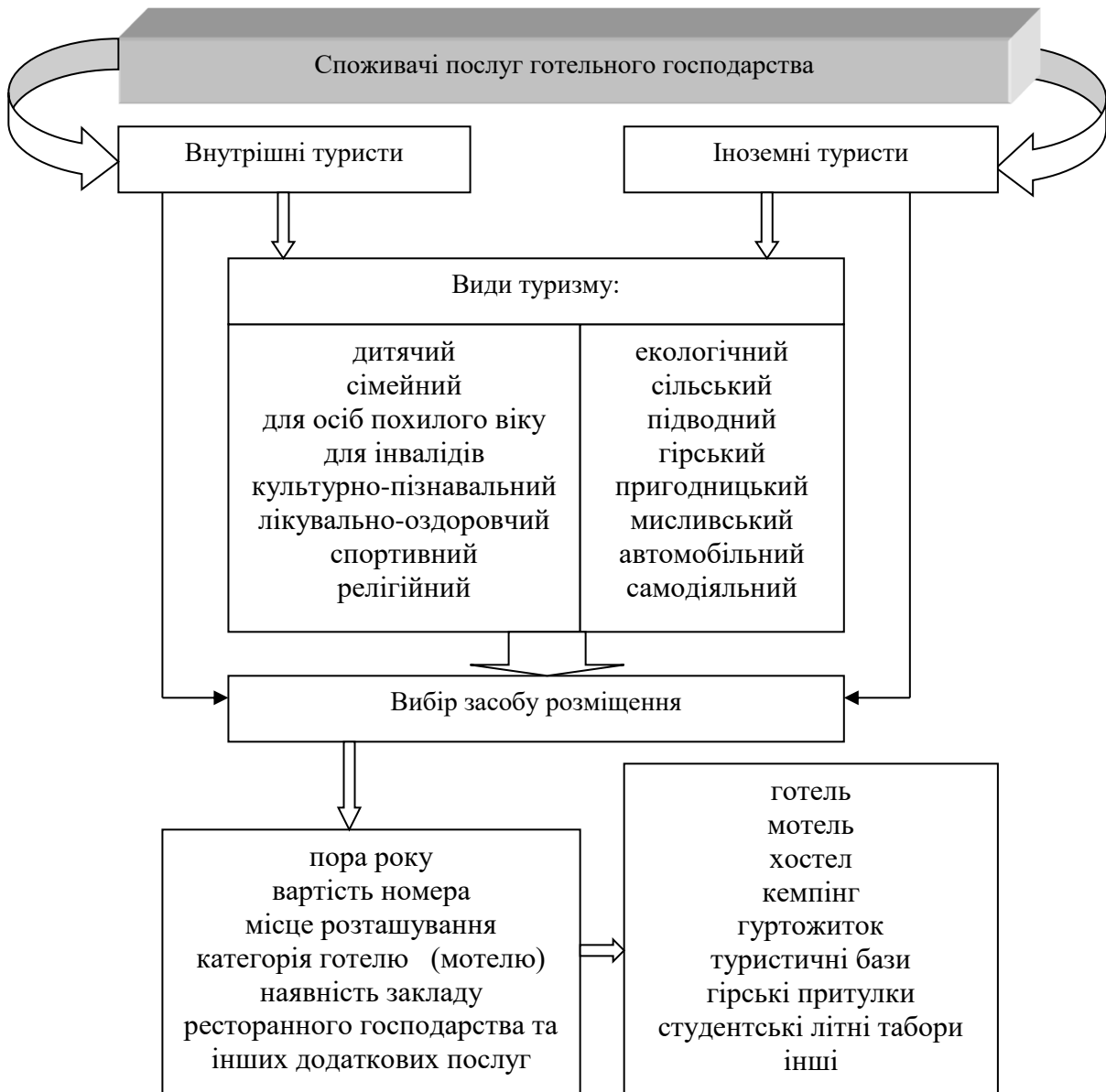


Рисунок 1.3 – Споживачі готельних послуг та їхні потреби
(розроблено автором)

Зокрема, Л. М. Шульгіна в роботі [6] виокремлює п'ять основних профілів сегментів українських споживачів туристичного продукту (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Профілі сегментів українських споживачів турпродукту
(складено автором за [6])

Тенденції розвитку готельного господарства України загалом та за регіонами окремо можна дослідити передусім за загальноприйнятим у всьому світі показником – коефіцієнтом завантаження або рівнем використання їхньої пропускної спроможності.

На рисунку 1.5 наведено динаміку середньорічного коефіцієнта використання місткості підприємств готельного господарства України [7–11], яка свідчить про стабільне його зменшення з 2018 року, а в 2020 році – суттєве зниження, що пов'язано з пандемією коронавірусу, що в цьому році набрала значні оберти в Україні. Якщо ми додамо лінію тренду та отримаємо модель для

подальшого прогнозування цього показника, то можна побачити, що в майбутньому очікується поступове вирівнювання коефіцієнта до позначки 2014–2019 років, середнє значення якого за цей період становило 25 %, але імовірність складає лише 2 %, виходячи зі значення коефіцієнта кореляції. Водночас варто звернути увагу на те, що коефіцієнт використання місткості вітчизняних засобів розміщення майже вдвічі нижче коефіцієнта використання місткості закордонних засобів розміщення, завантаження яких у 2018 році в середньому склало 66,64 % [12]. Лідером із гостинності з 2009 р. залишається Франція [13].

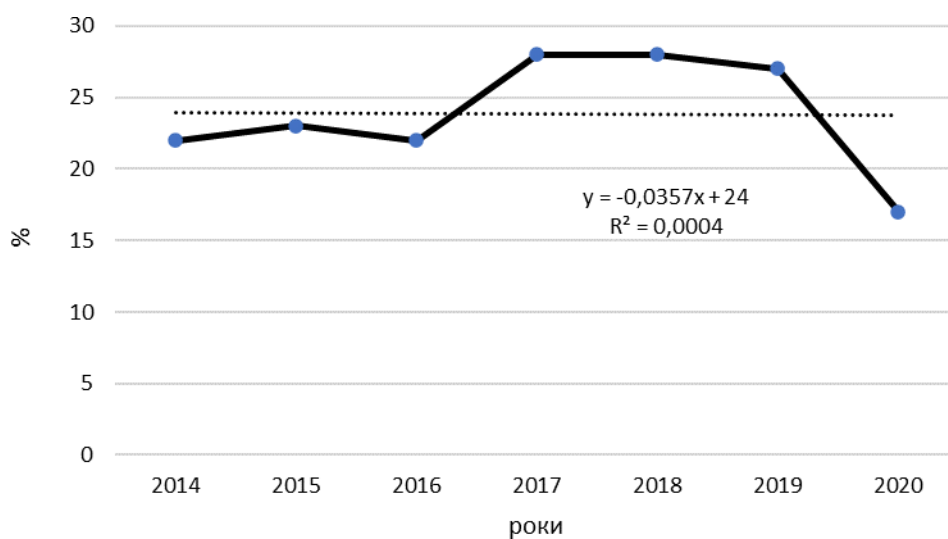


Рисунок 1.5 – Динаміка середньорічного коефіцієнта використання місткості готелів та аналогічних засобів розміщення України (побудовано автором за [7–11])

Для більш глибокого аналізу проаналізуємо динаміку коефіцієнта завантаження по областях України (рис. 1.6), яка прямопропорційно відповідає динаміці коефіцієнта завантаження готелів та аналогічних засобів розміщення загалом по Україні. Отже, за період 2016–2020 років у Вінницькій, Волинській, Львівській, Полтавській, Хмельницькій областях та м. Києві коефіцієнт завантаження спостерігається в межах 30–40 %, що є максимальним показником для України. Мінімальне значення в 11 % зафіксовано в Одеській області в 2020 році. Коефіцієнт завантаження готелів та аналогічних засобів розміщення

та ціни на готельні послуги є основними факторами у визначенні доходів і витрат цих підприємств.

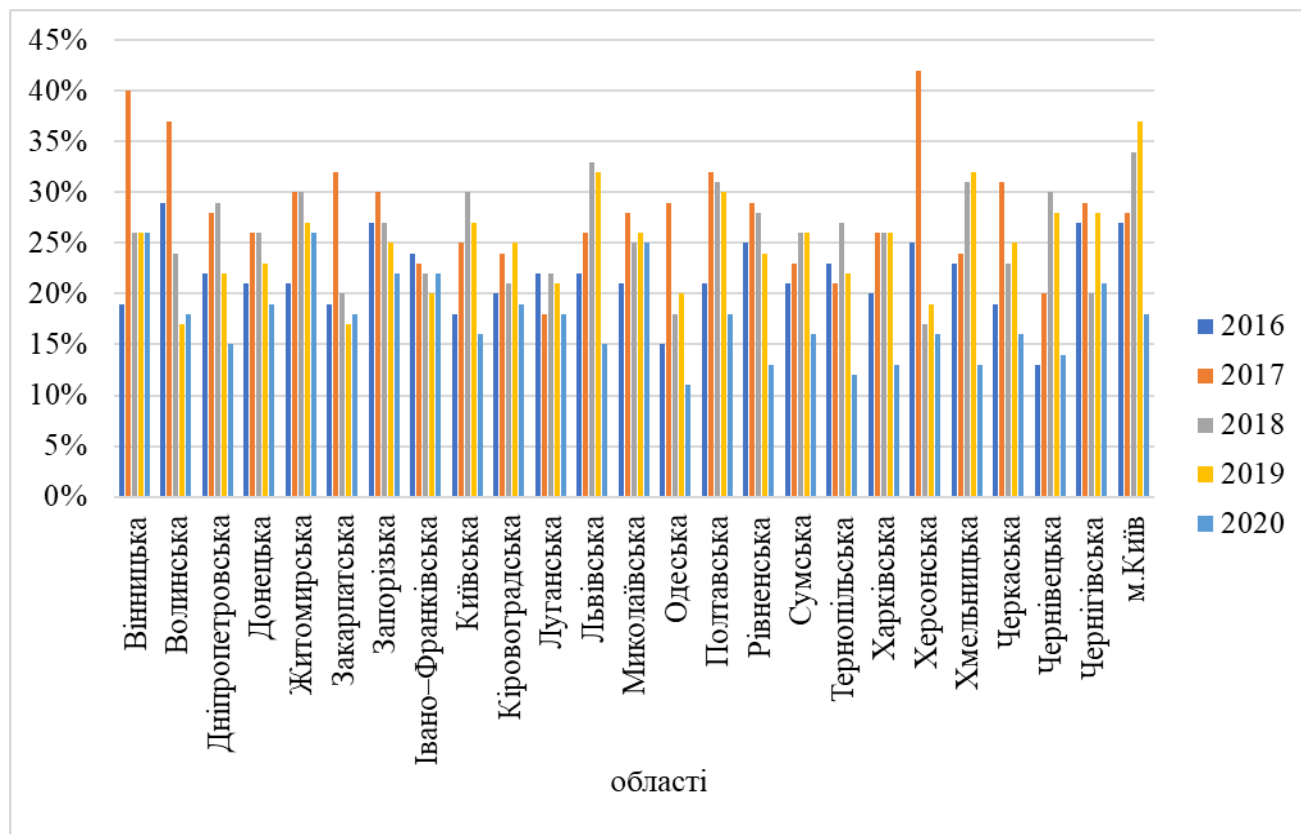


Рисунок 1.6 – Динаміка середньорічного коефіцієнта використання місткості готелів та аналогічних засобів розміщення в Україні

(побудовано автором за [7–11])

Динаміка кількості готелів та аналогічних засобів розміщення в Україні за період 2016–2020 рр. (рис. 1.7) показує тенденцію зменшення їхньої кількості кожного року майже в усіх регіонах України.

Рисунок 1.8 демонструє динаміку кількості обслужених приїжджих готелями та аналогічними засобами розміщення в Україні за п'ять років. Перше місце за кількістю гостей займає м. Київ, на другому – Львівська область. Загальна тенденція: зниження показника за період, що розглядається.

Отже, проаналізувавши стан і тенденції розвитку сфери послуг в Україні можна відзначити, що ця галузь не розвинута на належному рівні проти інших країн світу. Внесок готельних послуг до валового внутрішнього продукту України складає менш за 1 %.

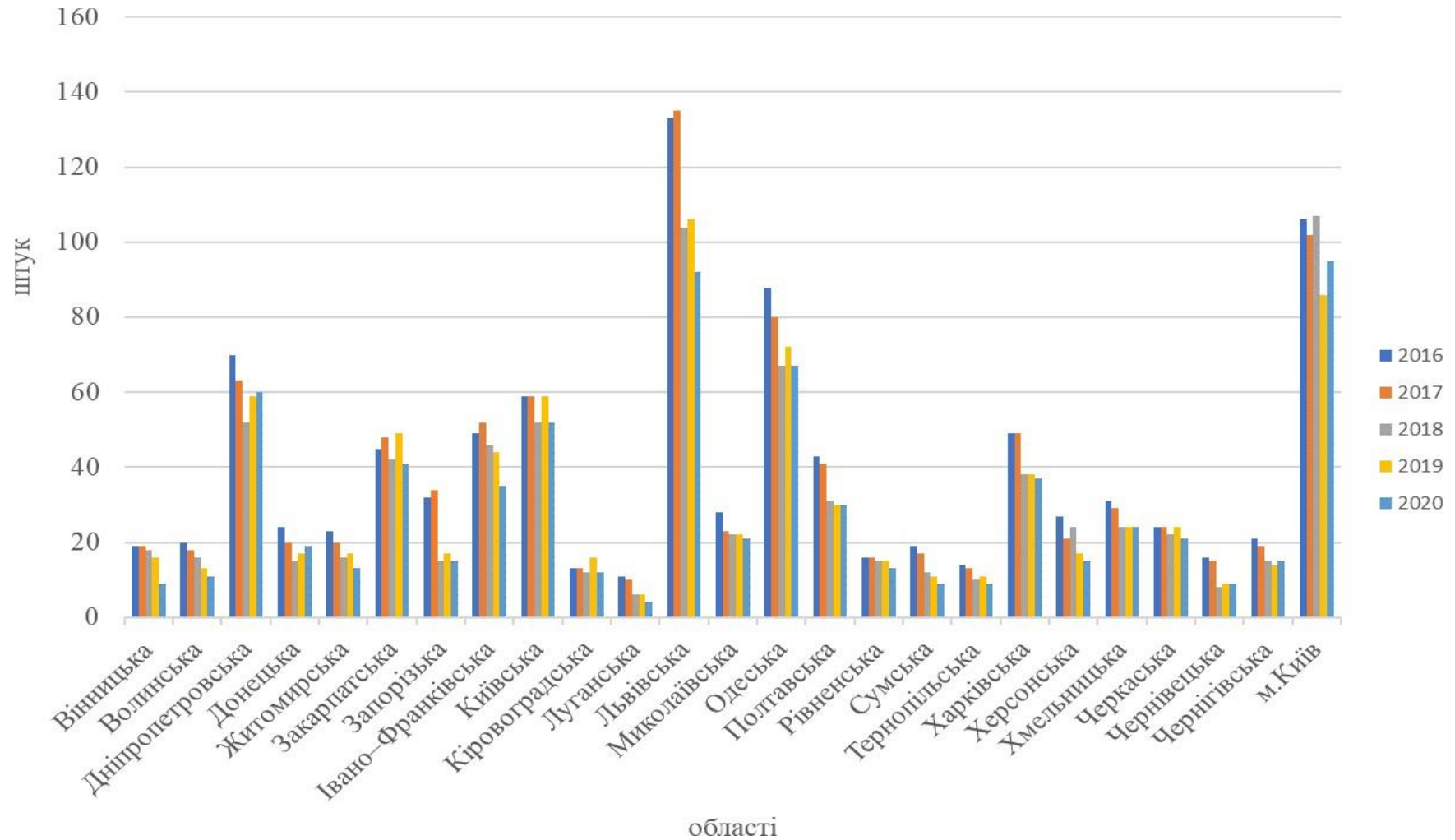


Рисунок 1.7 – Динаміка кількості готелів та аналогічних засобів розміщення в Україні за період 2016–2020 рр.
(побудовано автором за [7–11])

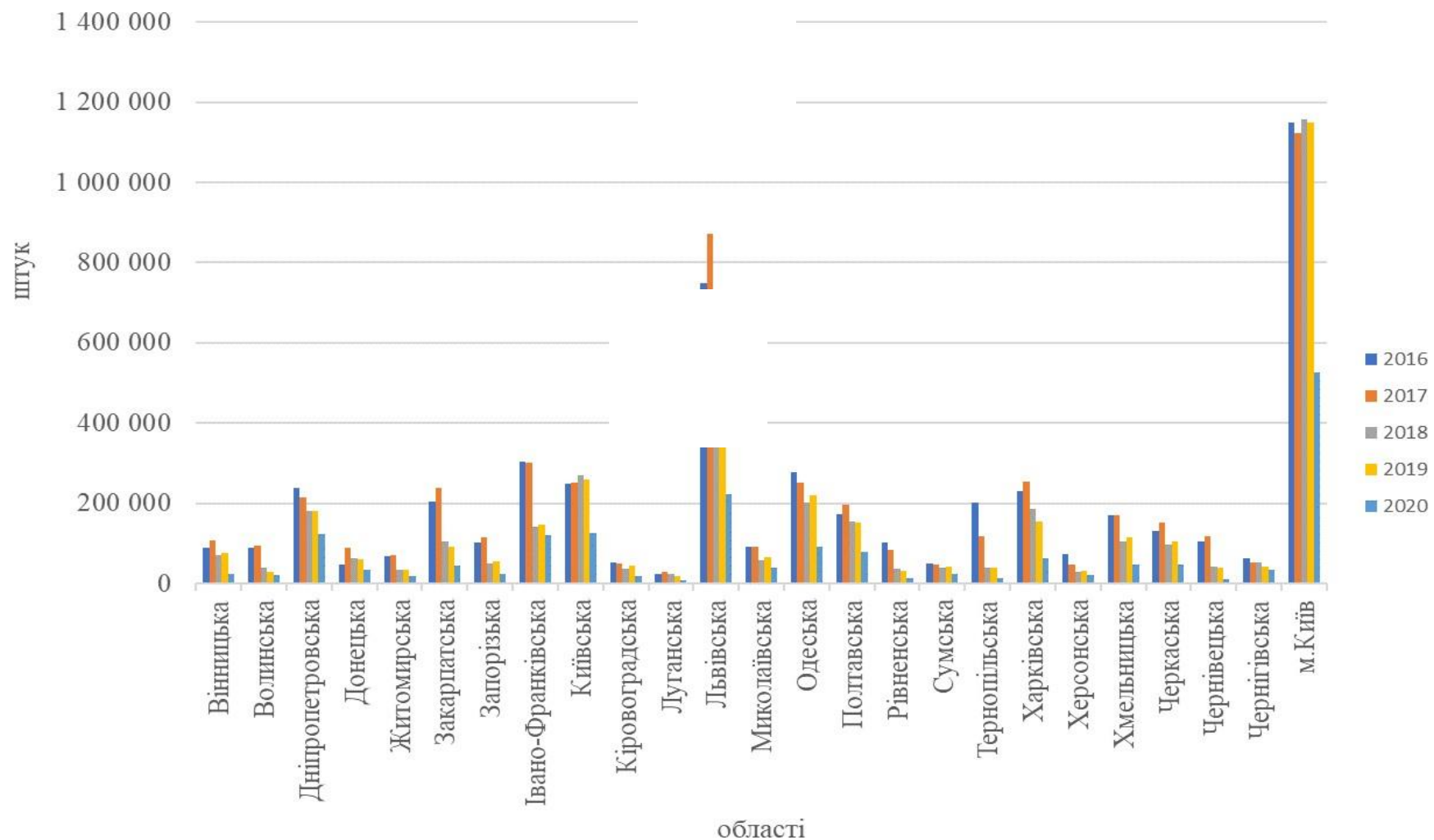


Рисунок 1.8 – Динаміка кількості обслужених приїжджих готелями та аналогічними засобами розміщення в Україні (побудовано автором за [7–11])

1.2 Визначні особливості управління готельним господарством України

Діяльність готелів та аналогічних засобів розміщення в регіонах будь-якої країни забезпечує зайнятість для туристичної діяльності (як складової), торгівлі, транспорту, ресторанного господарства, страхування, екскурсійного обслуговування, рекламної індустрії та економіки регіону загалом завдяки обслуговуванню внутрішніх і в'їзних туристів, що є невід'ємною частиною роботи готельного господарства регіону, країни, світу.

Формування ринку готельного господарства в Україні почалося з 2000 р. Зокрема, в Україні, за даними Державного комітету статистики [11] станом на 2020 р., функціонують 4 523 готелі та аналогічні засоби розміщення, що одночасно можуть розмістити 312 100 осіб, у той час, коли світова готельна індустрія нараховує 1 073 500 аналогічних засобів, з яких 50,7 % припадає на Європейський континент, Американський континент займає 18,9 %; Азія – 23,2 %; Африка – 3,8 %; Австралія та Океанія – 3,3 % [14]. Взагалі в світі склалась така тенденція: чим більше внутрішніх туристів і іноземних відвідувачів в тому або іншому регіоні, тим більше засобів розміщення має цей регіон. В Україні все навпаки: туристів – мало, засобів розміщення – багато.

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

Готелі України класифікують за категоріями на основі комплексу вимог до матеріально-технічного забезпечення, номенклатури та якості надання послуг, рівня обслуговування тощо. Категорія визначається спеціальним символом «*» (зірка). Зірковість готелів визначають за 134 показниками згідно з ДСТУ 4527:2006 Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення [15]. Кількість зірок збільшується відповідно до підвищення рівня якості обслуговування.

Готелі класифікують за п'ятьма категоріями, мотелі – чотирма. Найвищу категорію визначають «п'ять зірок», нижчу «одна зірка».

Готелі та аналогічні засоби розміщення класифікуються за розміром на великі (понад 400 місць), середні (від 100 місць до 400 місць) та малі (до 100 місць). Така класифікація не відповідає європейському досвіду, бо ускладнює виокремлення таких типів підприємств задля порівнювання результатів їхньої діяльності (в Україні наявна більшість малих готелів) [16]. Наприклад, Всесвітня туристична організація рекомендує під малим готелем розуміти готель, що одночасно може розмістити до 30 осіб. У Німеччині великі підприємства мають місткість понад 80 місць, середні – від 40 місць до 80 місць, а малі – до 40 місць. У зв'язку з цим виникає необхідність перегляду існуючої класифікації засобів розміщення за розміром з подальшим затвердженням нової, враховуючи міжнародний досвід.

Зовнішня ринкова середа для готельного господарства виступає у формі макроекономічних (політичних, економічних, соціальних, технологічних, природних) і мікроекономічних (конкуренція, постачальники, посередники, споживачі готельних послуг, внутрішній менеджмент) факторів [17]. Готельне підприємство має ринкові відносини з учасниками ринку (іншими готельними підприємствами), впливає на них і піддається їхньому впливу. У результаті таких відносин формуються проблеми розвитку готельного господарства.

На рисунку 1.9 згруповано основні загрози, з якими підприємства готельного господарства стикаються майже щодня.

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



Рисунок 1.9 – Загрози діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення на макро- і мікроекономічному рівні [17]

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

1. Відсутність рівних умов добросовісної конкуренції. Розпочинаючи господарську діяльність в Україні, підприємець більше стурбований не створенням конкурентних переваг для свого бізнесу шляхом ефективного менеджменту, а пошуком сильних «покровителів», які допоможуть забезпечити йому кінцеву мету. У цій не простій ситуації для економіки країни високоефективні готельні підприємства можуть переживати фінансові труднощі, а менш продуктивні процвітати. Неоднакові правила гри є головним гальмом розвитку нерухомості готельного господарства в регіонах України, її реструктуризації та залучення інвестицій.

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

За дослідженням [18] конкуренція посилюється між готелями категорії 4–5 зірок у зв'язку зі значним обсягом нової пропозиції, що тягне за собою зниження показників доходності.

2. Нерозвиненість ринку праці і відсутність «союзу між працею і капіталом». Іншу проблему, що ускладнює роботу підприємств, можна дослідити в нерозвиненості ринку праці і відсутності «союзу між працею і капіталом». Зарплата працівника українського готелю сьогодні помітно відрізняється від заробітку його колеги в індустріально розвинутій країні. Варто зауважити, що частка фонду заробітної плати в доходах готельних підприємств в Західній Європі складає майже 40 %, тоді як в Україні цей показник становить близько 18 % [19].

На жаль, такі загальноприйняті поняття, як корпоративна культура, мотивація праці працівників і підвищення продуктивності їхньої праці завдяки правильній оцінці результатів роботи, задоволеності клієнтів наданим обслуговуванням здебільшого просто не діють. На задній план відійшли питання професійної підготовки працівників всередині готельного підприємства. Одна з причин такого стану справ полягає в недосконалому трудовому законодавстві, що має відстоювати як інтереси найманого працівника, так і працедавця. Важливою складовою розвинутого ринку праці мають стати умови, що сприятимуть вільному пересуванню робочої сили від одного працедавця до іншого, з однієї галузі в іншу, з одного регіону в інший.

Менеджмент і маркетинг має враховувати ступінь розвитку ринкових відносин, оскільки виступає у вигляді реальної системи, що пов'язує внутрішню і зовнішню діяльність підприємства, а також координує взаємодії всіх суб'єктів, що входять у цю систему. Р. Л. Багієв [20, с. 29] відзначає, що формування і функціонування маркетингової системи відбувається в певному маркетинговому середовищі, що створюється під впливом чинників і умов ринкового простору. Як основні складові ринкового простору виступають: ринок збуту, ринок праці, ринок капіталу, ринок сировини і матеріалів, ринок інформації. Недооцінка хоча б одного з цих компонентів може призвести до руйнівних наслідків.

Визначення кола зацікавлених груп людей в діяльності підприємства і їхніх потреб – важливий крок на шляху до високоефективного бізнесу. Зацікавлені групи мають включати не тільки акціонерів, чиї інтереси має захищати дирекція підприємства, але і клієнтів, своїх працівників, постачальників і посередників-продавців, без яких неможливо розраховувати на високий прибуток.

Оптимальні умови для зацікавлених груп мають створювати бізнес-процеси, що проходять на підприємстві. Вони включають управління підприємством за допомогою застосування комплексу маркетингу, вдосконалення продукції, послуг, стимулювання продажів і т. д. У конкурентній боротьбі перемагають тільки ті підприємства, що ефективно управляють бізнес-процесами.

Бізнес-процеси в готельному господарстві є не що інше, як продуктивне споживання ресурсів, до складу яких входить робоча сила, сировина, матеріали, устаткування, інформація, енергія і т. д. Головне завдання підприємства полягає в розвитку своєї діяльності завдяки власним ресурсам, що становлять ядро, серцевину і стрижень, вибраного їм бізнесу. Найціннішим ресурсом процвітаючого готельного підприємства є люди, які забезпечують його організацію і функціонування.

Враховуючи, що благополуччя готельного (і не тільки) підприємства забезпечують люди, які створюють та придбавають блага, основними завданнями високоефективного бізнесу мають бути:

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

3. Неефективний менеджмент в організації діяльності готелів. Неефективний менеджмент можна простежити через низький рівень завантаження готельних номерів і неякісне обслуговування, неефективну організацію праці, зношеність основних засобів тощо.

Важливим чинником є різке скорочення обсягів внутрішнього туризму завдяки іноземним громадянам й переважання виїзного туризму над внутрішнім

серед громадян України. Динаміка туристичних потоків, що надана на рисунку 1.10 за останні п'ять років [21], відображає зменшення кількості туристів, які виїжджали за кордон у 2020 р. проти стабільного підвищення в 2017–2019 роках, суттєве зменшення туристів, які подорожують в межах країни, та майже відсутність туристів, які приїздили до України (у середньому 0,15 % від загальної кількості туристів, які були обслуговані туристичними організаціями України за період). Тому, можна вважати, що ринок готельного господарства України ще катастрофічно далекий від насичення.

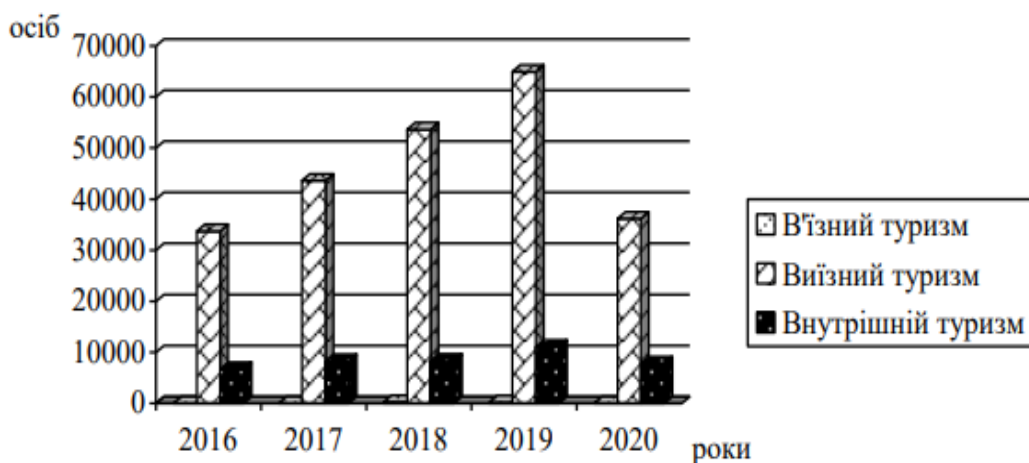


Рисунок 1.10 – Динаміка туристських потоків в Україні за 2016–2020 роки (побудовано автором за [21])

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

4. Неєфективна організація праці відображається на якості обслуговування. У структурі управління готелів часто наявний паралелізм служб, що призводить до надлишку управлінського персоналу. Робота керівника

з людьми часто підміняється зайвою паперовою роботою працівників (через всілякі накази, інструкції і інші вказівки). Дії маркетингу на управління трудовими ресурсами практично не відчутні. На жаль, у низці готелів та аналогічних засобах розміщення відсутні сучасні технології управління, засновані на застосуванні комп'ютерних систем. Здебільшого застосовується комп'ютеризований облік використання номерів і ведення окремих елементів бухгалтерського обліку.

Введення в готельний бізнес нових інформаційних технологій сприяє покращенню якості обслуговування за одночасного скорочення персоналу. Першочергово це стосується готельних підприємств, що залежать від сезону (курортні та туристичні засоби розміщення).

5. Застарілі основні засоби – ще одна причина низької ефективності роботи українських готелів. У підприємств практично відсутня можливість вкладати кошти в розвиток основних засобів і оновлення готельного продукту, впровадження сучасних технологій в обслуговування, професійну перепідготовку персоналу тощо. Ступінь зносу матеріально-технічної бази готелів та аналогічних засобів достатньо високий: від 20 % до 70 %. З цієї ж причини низка об'єктів вимагає термінової реконструкції. Більшість засобів живе тільки «сьогоднішнім днем» і не може дозволити собі думати про перспективу. Відсутність коштів на розвиток у деяких випадках призводить до скорочення готельної діяльності і є результатом часткового переобладнання крупних готелів під офіси, склади тощо.

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

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

За даними [22] Національні готельні оператори:

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

Подальший розвиток національних готельних мереж дасть необхідний імпульс для подальшого росту готельної галузі в регіонах України:

- застосовування і розповсюдження високих стандартів функціонування готельних підприємств;
- підвищення продуктивності й ефективності діяльності;
- посилення конкурентного тиску на не мережні готелі;
- поліпшення структури готельної галузі загалом.

Найбільш відомі ті готельні мережі, що оперують у багатьох державах. На початку 1990-х рр. лідерами з міжнародної діяльності були Accor в 66 країнах, IТT Sheraton – у 61 країні, Holiday Inns – у 55, Holiday Int, Inter-Continental, Best Western Hotels – у 47 країнах. З роками вони розширили спектр своєї діяльності та з'явилися нові мережі. На сьогодні у світі 325 готельних мереж зі штаб-квартирами у 39 країнах: 60 % припадає на США, 40 % – на Великобританію, Японію, Німеччину, Гонконг, Францію та Сінгапур [23].

7. Підготовка кадрів для галузі. Більшої уваги заслуговує робота з підготовки і перепідготовки кадрів для індустрії туризму. Зараз в Україні існують понад 100 навчальних закладів, що розрізнено займаються підготовкою кадрів для цієї галузі. Через це доцільно розглянути можливість створення організаційно-методичної системи цієї роботи в межах головного науково-навчального центру, використовуючи накопичений досвід навчальних структур, що працюють на регіональному рівні.

8. Створення позитивного іміджу України. Для подальшого розвитку туризму і готельної галузі велика увага приділяється пропаганді та рекламі національних туристичних можливостей, формування позитивного інформаційного поля навкруги туризму в Україні. Сьогодні Україна за кордоном не пропагується як перспективна країна з погляду підприємництва і безпеки туристичного бізнесу.

Беручи до уваги, що імідж України як країни туризму багато в чому залежить від об'єктивності його освітлення засобами масової інформації, доцільності підтримки туристичної галузі з боку ЗМІ з пропаганди туристичних можливостей. Необхідні істотні інвестиції в рекламу, видання туристичної літератури на різних мовах для іноземних громадян.

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

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

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

– як і раніше, продовжує спостерігатися нерозуміння специфіки використання інструментів менеджменту і маркетингу у сфері гостинності і відсутність уявлення щодо необхідності взаємопов’язаного систематизованого підходу у використанні управління готелем регіону.

Тоді на регіональному рівні можна виокремити дві групи факторів розвитку готельного господарства (рис. 1.11).



Рисунок 1.11 – Класифікація факторів розвитку готельного господарства регіону (сформовано автором)

Екзогенні (зовнішні) чинники впливають на розвиток видів економічної діяльності регіону, зокрема на готельне господарство. До них відносять:

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

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

- зміна структури потреб туристів і інших категорій клієнтів готелів;
- тенденції і закономірності розвитку міжнародного і внутрішнього туризму;

- підвищення рівня освіти і культури населення;

- розвиток транспортної інфраструктури і торгівлі;

- підвищення безпеки умов подорожей;

- динаміка доходів населення;

- тенденція до пізнішого вступу у шлюбні відносини;

- зростання кількості бездітних пар у складі населення регіону;

- зменшення імміграційних бар'єрів;

- збільшення закордонних відряджень;

- збільшення кількості робочих місць, що припускають гнучкий графік робочого часу;

- розширення можливостей навчання за кордоном;

- розширення канікулярних періодів;

- нестабільність валютного ринку;

- зміна конкурентного середовища у зв'язку з появою нових суб'єктів ринку;

- інтеграційні процеси у сфері туризму і готельного господарства;

- забезпеченість туризму і готельного господарства кваліфікованими кадрами.

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

До стримувальних чинників, що впливають на розвиток туризму і готельного господарства, необхідно віднести:

- економічні кризи і рецесії;

- зростання зовнішньої заборгованості;

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

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

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

Отже, можна сказати, що:

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

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

1.3 Форми організації управлінської діяльності в готельному господарстві

З розвитком готельного господарства з'являються нові та удосконалюються існуючі форми організації їхньої діяльності, але всі вони базуються на таких показниках ефективності, як середній тариф, коефіцієнт завантаження та середній дохід на номер. Серед розмаїття таких форм можна виокремити дві основні групи: форми, що направлені на оптимізацію доходів, та форми, що направлені на оптимізацію витрат (рис. 1.12).



Рисунок 1.12 – Класифікація форм організації діяльності підприємств готельного господарства [24]

Квотування в готельній індустрії передбачає встановлення керівництвом кількісних або вартісних обмежень обсягу продаж певних товарів (послуг) на певний період, а також використання тарифних квот згідно з тарифною сегментацією клієнтського потоку.

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

Одним з інструментів управління доходом у системі «yield management» є онлайн-бронювання, що становить стратегію збуту товарів (послуг), за якої постачальник товарів (послуг) приймає на себе більше зобов'язань з постачання товару (надання послуг), ніж може виконати, з розрахунку на те, що не всі з узятих зобов'язань дійсно доведеться виконувати [25]. Системами онлайн-бронювання готелів називаються системи, у яких відображено наявність реальних номерів у готелях, і в яких інформування готелю про бронювання номера клієнтом відбувається менш ніж за одну хвилину з моменту бронювання. Бронювання номера в готелі при цьому можливо за будь-який мінімальний період часу до початку броні, тобто більш ніж за одну хвилину.

З початку 1990-х рр. серед українських готелів поширилась стратегія аффілірування, тобто управління міжнародними готельними операторами (готельні ланцюги). Але практика показує, що не для всіх категорій готелів така стратегія є ефективною: з 16 млн готелів у світі лише 20 % відносяться до готельних ланцюгів (3,2 млн) [26].

Франчайзинг – це метод підприємництва, завдяки якому підприємець може об'єднатися з вже діючим великим ланцюгом на взаємовигідних умовах. У роботі [27] франчайзинг розглядається як вертикальна інтеграція готельного підприємства.

Сутність класичної моделі франчайзингу полягає в тому, що компанія (франчайзер) на обмеженій території надає індивідуальному підприємцю (франчайзі) або групі підприємців ліцензію (франшизу) на виробництво

продукції, торгівлю товарами або надання послуг під торговельною маркою компанії. Зі свого боку франчайзі зобов'язаний сплатити початковий внесок та вносити певну суму залежно від обсягу продажу (роялті) [27].

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

В умовах жорсткої конкуренції на ринку готельних послуг все частіше підприємства стикаються з проблемою вибору стратегічного підходу в області управління, що має сприяти підвищенню якості готельних послуг і конкурентоспроможності готельних підприємств. Серед різноманіття можливих моделей управління, що обумовлене регіональними особливостями умов функціонування підприємств, поширилося застосування аутсорсингу в господарській діяльності підприємств, сутність якого за [28] полягає у передаванні частини функцій відповідно до принципу «залишаю собі лише те, що можу робити найкраще, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить найліпше».

Аутсорсинг як передача сторонньої організації частини бізнес-процесів або окремих функцій широко практикується на світовому ринку. Основна перевага аутсорсингу полягає в більш якісному і менш витратному виконанні переданих на аутсорсинг функцій [29, 30].

Декілька авторів у роботах [31–33] розглядають можливість використання аутсорсингу підприємствами туристичного бізнесу з метою досягнення найліпших організаційно-управлінських, технологічних і вартісних цілей з найменшим ризиком для самого підприємства. На сьогодні є актуальною необхідність вивчення можливості застосування аутсорсингу в готельному бізнесі та створення методології оцінки пропозицій партнерів при плануванні розвитку бізнесу з використанням аутсорсингу, що дасть змогу скоротити загальнопромислові витрати та підвищити конкурентоспроможність готелів регіону. Аутсорсинг можна розглядати як один із методів вирішення цієї проблеми.

Аутстаффінг персоналу передбачає виокремлення персоналу зі штату підприємства та оформлення його в компанії-провайдера у тих випадках, якщо є ліміти за кількістю персоналу в штаті підприємства [34] з метою економії витрат (приблизно до 25 %). На практиці це виглядає як оренда кваліфікованого персоналу.

Бенчмаркінг – це процес визначення, розуміння і пристосування прикладів ефективного функціонування компанії з метою поліпшення власної роботи. Він у рівній мірі включає два процеси: оцінювання і зіставлення [35]. У готельному господарстві бенчмаркінг можна розглядати як один із напрямів стратегічно орієнтованих маркетингових досліджень з метою оптимізації витрат, хоча не завжди є можливість отримати реальні дані по тих або інших напрямках діяльності підприємства-конкурента.

АВС-аналіз – це інструмент, який застосовується у випадках, коли необхідно класифікувати великий об'єм статистичних даних. АВС-аналіз – це угруповання об'єктів за ступенем впливу на загальний результат. Як параметр ранжування можуть виступати: об'єм продажів, період продажів, прибутковість і ін. [36].

Принцип є універсальним і застосовний до будь-якої області діяльності, оскільки дозволяє людям концентрувати зусилля на областях, здатних дати найбільший ефект, він виявляється одним з наймогутніших інструментів підвищення якості. Він може використовуватися на регулярній основі для ідентифікації причин виникнення проблем і спроб усунення або послаблення тих з них, які виявляються самими істотними.

Систему «директ-костинг» запровадив у 1936 р. американський економіст Джонатан Гарррісон. Особливостями директ-костингу є те, що облік і планування собівартості готельних послуг здійснюється тільки за змінними витратами, а постійні витрати безпосередньо списуються на фінансовий результат, запаси оцінюються за змінними витратами, існує можливість багатоступінчастої побудови Звіту про фінансові результати з метою аналізу внеску на покриття постійних витрат та отримання прибутку окремих сегментів діяльності [37].

Система «стандарт-кост» є інструментом, який використовується в управлінні для планування витрат і контролю над ними. Ця система використовується також для оцінювання діяльності окремих робітників та управління взагалі, для підготовки бюджетів та інших прогнозів, допомагає ухвалити рішення при ціноутворенні. Основою системи «стандарт-кост» є підрахунок майбутніх (очікуваних) витрат. Очікувані витрати визначають на основі стандартів (норм і нормативів), розрахованих підприємствами самостійно [38].

Систему «стандарт-кост» широко використовують в усьому світі. Сьогодні практично всі виробничі компанії організують свою обліково-планову діяльність, спираючись на засади цієї системи обліку.

Ще один метод, що поширився серед готельних підприємств, є надання в оренду групи житлових приміщень туристичній або виробничо-промисловій організації, які забезпечують 100 % завантаженість «викуплених» ними номерів.

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

Як діяльність «брендинг» пов'язаний із розробкою торговою марки, забезпечення лояльності споживачів до неї, прихильності споживачів до торгової марки, забезпечення процесу просування продукту на ринку з урахуванням його вимог та проведення моніторингу ринку для забезпечення успіху торгової марки. Брендінг визначають як технологію завоювання ринку [39].

Серед наведених методів управління витратами й доходами потрібно знайти найбільш значущі для готельного господарства, враховуючи визначні чинники впливу. З цією метою пропонуємо використати найбільш поширений в дослідженні систем управління і рішенні управлінських завдань експертно-статистичний метод, тим паче, що виокремлені чинники не мають чітких кількісних вимірників. Сутність методу полягає в усереднюванні різними способами припущень чи стверджень фахівців-експертів із питань, що розглядаються.

Висновки до першого розділу

У першому розділі роботи були розглянуті тенденції розвитку сфери послуг в економіці регіонів та визначено місце послуг готельного господарства та їхній внесок до валового внутрішнього продукту України.

Були окреслені визначні особливості управління готельним господарством в регіонах України, які, на жаль, не є достатньо ефективними. Враховуючи основні статистичні показники роботи готелів та аналогічних засобів розміщення в Україні, можна стверджувати, що готельна база не використовується майже на 80 %. Через це були запропоновані форми організації управлінської діяльності в готельному господарстві, що направлені на зниження витрат і збільшення доходів готелів та аналогічних засобів розміщення в регіонах України.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ГОТЕЛІВ ТА АНАЛОГІЧНИХ ЗАСОБІВ РОЗМІЩЕННЯ РЕГІОНУ

2.1 Аналіз розвитку готелів та аналогічних засобів розміщення Харківської області

Сучасний стан розвитку та діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення в Харківській області та м. Харкові не можна охарактеризувати як «на належному рівні», про що свідчать такі найпростіші показники, як кількість готелів та аналогічних засобів розміщення (рис. 2.1), місткість у них і кількість приїжджих, яким були надані послуги тимчасового розміщення протягом року.

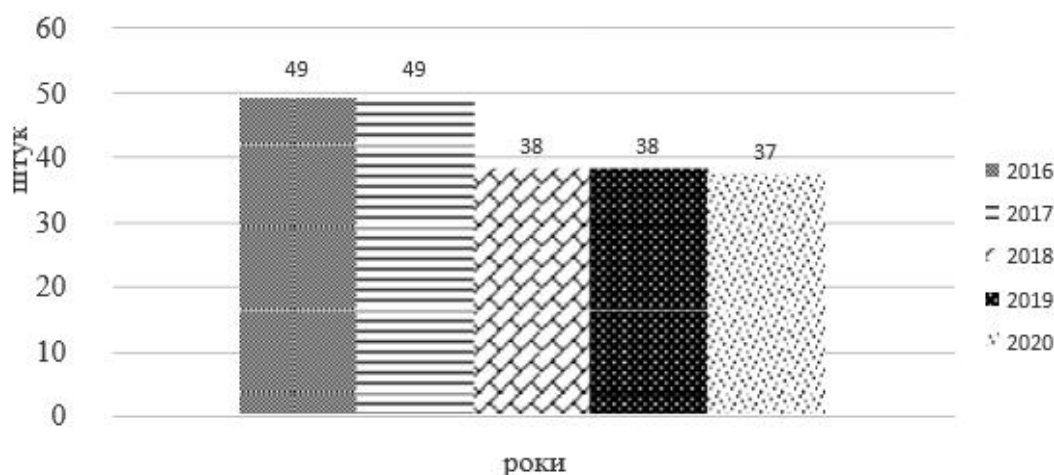


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості готелів та аналогічних засобів розміщення в Харківській області за період 2016–2020 рр. (побудовано автором за [40–43])

Як видно з рисунка 2.1, динаміка кількості готелів та аналогічних засобів розміщення в Харківській області поступово падає за останні п'ять років. Стрімкий спад відбувся у 2018 році: 11 готелів припинили свою діяльність (це майже 29 %). Причинами такого коливання були нестабільні економічні процеси, як в Україні, так і в Харківській області, а також переважання виїзного туризму над в'їзним через воєнний конфлікт.

З 2019 року не було майже ніяких змін, ситуація більш-менш стабілізувалася.

Через зниження кількості скорочується кількість номерів та місць у готелях та аналогічних засобах розміщення Харківської області (рис. 2.2) та в м. Харків, на яке припадає майже 70 %.

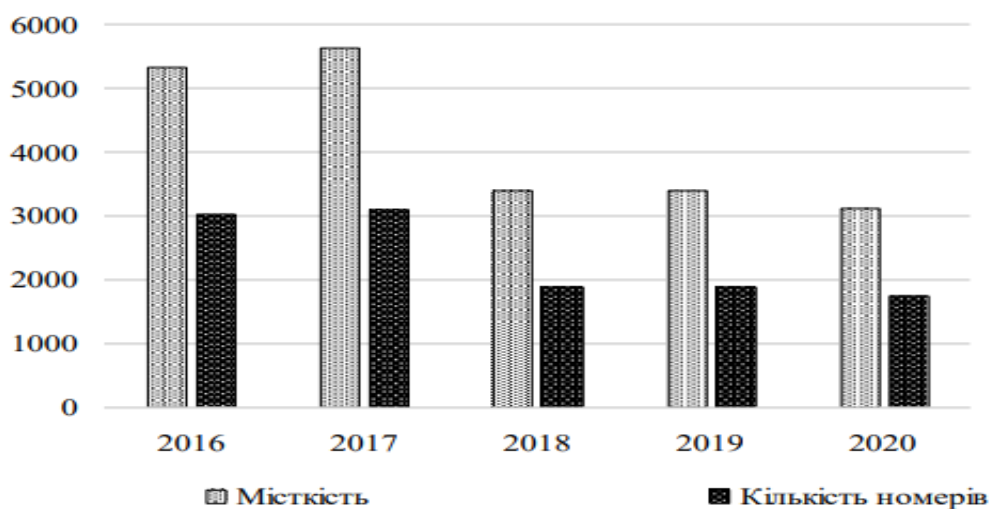


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості номерів та місць у готелях та аналогічних засобах розміщення Харківської області за період 2016–2020 рр.

(побудовано автором за [40–43])

Кількість осіб, що перебували в готелях та аналогічних засобах розміщення (рис. 2.3), також зменшується щороку. Наприклад, у 2018 р. цей показник зменшується майже на 30 % проти попереднього року. У 2019 р. відбувається спад ще на 25 %, а в 2020 р. кількість розміщених осіб стрімко падає (майже на 60 %), що переважно пов'язано з пандемією COVID-19.

Простежимо динаміку коефіцієнта завантаженості готелів та аналогічних засобів розміщення регіону за період 2016–2020 рр. на рисунку 2.4, дивлячись на яку, виникає питання щодо необхідності такої кількості номерів, що є, якщо використовується лише 13–26 %.

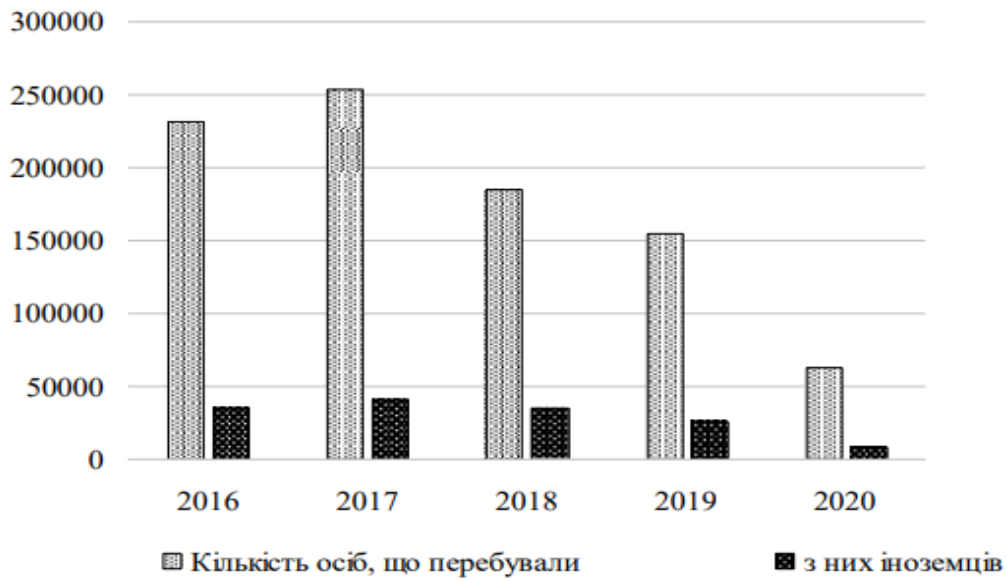


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості осіб, що перебували в готелях та аналогічних засобах розміщення Харківської області за період 2016–2020 рр.
(побудовано автором за [40–43])

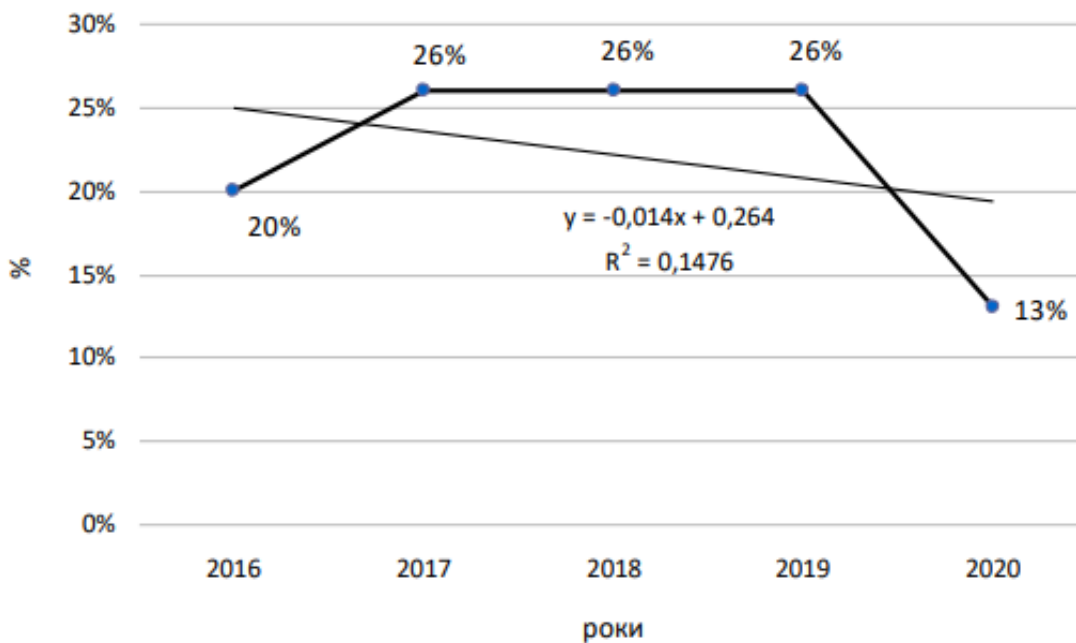


Рисунок 2.4 – Динаміка середньорічного коефіцієнту завантаження номерного фонду готелів та аналогічних засобів розміщення в Харківському регіоні
(побудовано автором за [40–43])

У той же час показник завантаження номерів певної категорії, на наш погляд, не повною мірою відображає реальний попит на них. Неможливість задовольнити запити клієнта в певний момент часу через відсутність вільних номерів категорії, що вимагається, пропозиція альтернативних варіантів знижує середньорічний показник завантаження для одного з категорій і збільшує його для іншої. Відмова від послуг готелю з тієї ж причини також знижує показник завантаження. Взаємозв'язок фактичного попиту і показника завантаження можна виразити формулою:

$$Pf_i = Kz_i + D_i / N_i \times k \times 100, \quad (2.1)$$

де Pf_i – показник фактичного попиту на номери i -ї категорії;

N_i – кількість номерів i -ї категорії;

Kz_i – показник завантаження номерів i -ї категорії за період, що досліджується;

D_i – середній умовний термін проживання в готелі;

k – кількість днів у періоді, що досліджується.

За таблицею 2.1 можна більш детально простежити структуру показників роботи готелів та аналогічних засобів розміщення в 2016–2020 рр. Отже, якщо звернути увагу на темпи зростання кожного з наведених показників, то можна сказати, що простежується зниження всіх показників з 2018 року.

Таким чином, готельні підприємства Харківського регіону, як і багатьох інших в Україні, також недовикористовують номерний фонд, а у зв'язку і з цим недоотримують прибуток від основного виду діяльності. Отже, це свідчить про те, що готелям та аналогічним засобам розміщення варто змінити або підкорегувати стратегію подальшого розвитку, враховуючи вигідне територіальне розміщення регіону та цільові направленості щодо обслуговування клієнтів, а також закордонний досвід.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників роботи готелів та аналогічних засобів розміщення Харківської області в 2016–2020 роках (розраховано автором за [40–43])

Показники	Роки					Темп зростання, %				
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2016
Кількість готелів та аналогічних засобів розміщення, од.	108	116	38	38	37	107,41	32,76	100,00	97,37	34,26
Місткість, місць	5 318	5 633	3 395	3 389	3 119	105,92	60,27	99,82	92,03	58,65
Кількість номерів, од.	3 028	3 101	1 889	1 890	1 740	102,41	60,92	100,05	92,06	57,46
Кількість осіб, що перебували	231 120	253 027	184 628	154 768	62 999	109,48	72,97	83,83	40,71	27,26
з них іноземців	35 132	40 351	34 613	25 041	8 246	114,86	85,78	72,35	32,93	23,47
Кількість ночівель	407 841	469 929	314 578	299 985	119 209	115,22	66,94	95,36	39,74	29,23
з них іноземців	68 548	95 480	н/д	64 191	17 078	139,29	н/д	н/д	26,60	24,91
Коефіцієнт використання місткості	0,21	0,24	0,26	0,26	0,13	114,29	108,33	100,00	50,00	61,90

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

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

Економічна ефективність є складовою загальної ефективності, що виражається певними критеріями та показниками. В економічній літературі [44–47] критерій ефективності формулюють по-різному: максимум результату при оптимальній величині витрат; максимум результату при мінімумі витрат; максимум результату на одиницю витрат; мінімум витрат на одиницю результату – та всі вони направлені на максимізацію прибутку на одиницю витрат. Виникає питання, за якими ж саме показниками варто оцінювати діяльність готельного підприємства, щоб визначити її ефективність.

При визначенні критеріїв і показників ефективності роботи організації в роботі [48] автори радять враховувати прийняті у світі підходи, згідно з якими виділяють щонайменше сім критеріїв оцінки: дієвість, економічність, якість, прибутковість (доходи / витрати), продуктивність, якість умов праці, впровадження нововведень. До цих критеріїв К. Єсіпова [49] додає задоволеність споживача та рівень ризику реалізації окремих ділових операцій.

Серед критеріїв, що формують ефективність діяльності готельного господарства, вітчизняні та закордонні науковці першочергово виокремлюють рівень використання місткості з децентралізацією процесу управління і ухвалення рішення щодо її впровадження в готельній галузі країни [12, 50–52]. Разом із тим поведінка українських готельних підприємств залежить не стільки

від ринкових чинників (їхньої конкурентоспроможності і фінансового положення), скільки від їхньої ваги в суспільно-політичній системі, розміру, обсягу вироблених і наданих послуг, чисельності працівників і відносин з місцевою владою.

У зв'язку з цим на рисунку 2.5 сформована система ключових показників, за якими можна оцінити ефективність діяльності в готелях та аналогічних засобах розміщення, що є частиною системи збалансованих показників, у якій встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між цілями й показниками діяльності. Між тим, оцінювати ефективність діяльності готелів можна за середньорічною завантаженістю номерів, середньою вартістю номера та доходністю в розрахунку на номер [53], а також не забувати про частку витрат на оплату праці та рентабельність.

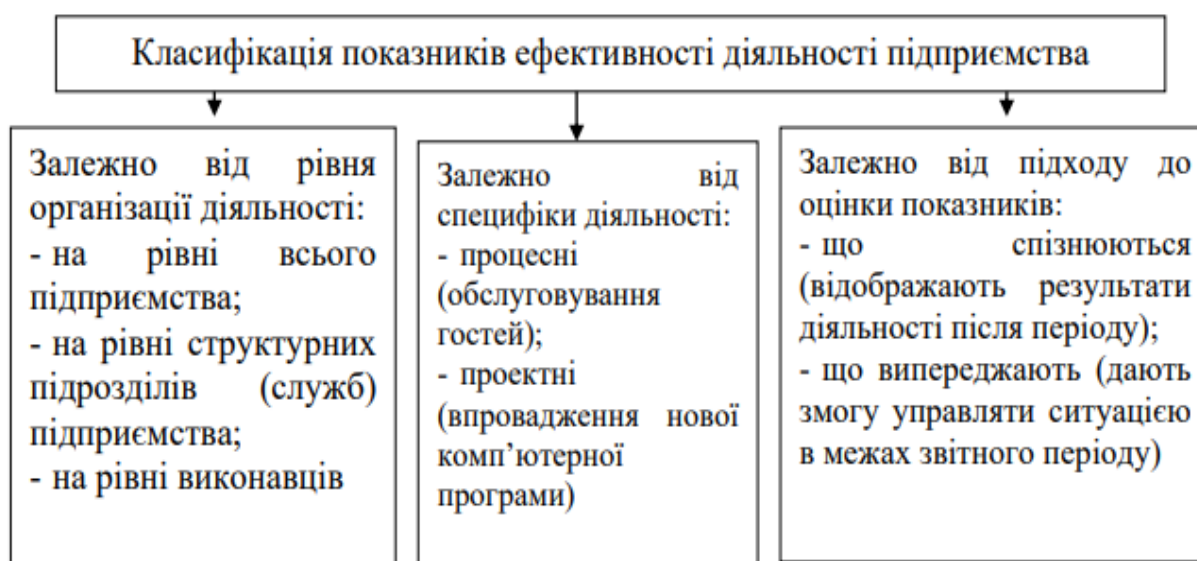


Рисунок 2.5 – Основні види ключових показників ефективності діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення (розроблено автором)

О. Єфімова-Стадник [53] визначає ефективність діяльності готелів як результативність економічної діяльності, що характеризується відношенням отриманого економічного результату до витрат ресурсів, що зумовили отримання цього результату, досягнення найбільшого обсягу наданих послуг із використанням ресурсів конкретної вартості, та пропонує оцінювати її за такими показниками: обсяг реалізації послуг, виручка від реалізації послуг, прибуток.

А. Л. Лесник [53] вважає за доцільним оцінювати економічну ефективність готельного господарства на основі таких показників, як рівень завантаженості, середня ціна за номер (за одну добу), середня ціна оренди конференц-залів. Крім того, економічна ефективність може залежати від: середнього очікуваного доходу від структурних підрозділів готелю, кількості персоналу готельного комплексу, очікуваних експлуатаційних витрат [54].

Оцінка ефективності функціонування готелів та аналогічних засобів розміщення за А. М. Башковою [53] є комплексним показником, що враховує середній тариф (ADR) і завантаження номерного фонду (Occupancy, %), причому автор пропонує комбінувати ці фактори так, щоб дохід від основної діяльності прагнув максимуму. Таким показником у готельній індустрії є показник доходності на кожний номер – RevPAR, бо цей показник відображає те, наскільки ефективно менеджмент готелю може управляти одночасно і завантаженням, і цінами, відповідаючи певними мірами на кон'юнктуру попиту:

$$RevPAR = ADR \times Occ \% \rightarrow max. \quad (2.2)$$

Стратегія орієнтації на високе завантаження дає змогу збільшити дохід шляхом максимізації обсягів продаж. Зазвичай для цього керівництво засобу розміщення пропонує знижки або встановлює занижені тарифи. Така стратегія притаманна великим готелям. Готелі малої чи середньої місткості обирають протилежну тактику, встановлюючи максимально можливі тарифи на номери. Такої стратегії дотримується керівництво готелів, що носять сезонний характер.

Застосування тієї чи іншої стратегії має як переваги, так і недоліки для самого підприємства та для його клієнтів. У зв'язку з цим найперспективнішим методом визначення оптимальної прибутковості на висококонкурентному ринку з кінця вісімдесятих, вважається yield management [55] або управління доходами, що становить стратегією максимізації доходів готелю шляхом використання спеціальних програм, в основі яких лежить сегментація клієнтського попиту, квотування, тарифікація, а також збір і обробка статистичних даних для прогнозування цін, максимально відповідних попиту.

Стратегія має формуватись на проведенні конкурентоспроможного аналізу за такими показниками: середньорічна умовна доходність номерного фонду при 100 % завантаженості; середньорічна доходність номерного фонду при фактичній завантаженості; коефіцієнт доходності – відношення фактичного доходу від номерного фонду до умовного; середня вартість номера; економічна віддача 1 м² площі готельного номера визначеної цінової категорії [56]:

$$B_{кв.м} = (Ц \times Д \times З) / S, \quad (2.3)$$

де $Ц$ – ціна за номер;

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

$З$ – середньорічна завантаженість номерів такої категорії;

S – загальна площа номера.

Результати аналізу фактичної доходності готельних послуг й факторів, що впливають на їхнє коливання, порівняно з умовними показниками дадуть змогу визначити ступінь ефективності тієї стратегії, що діє. Аналіз динаміки завантаження номерного фонду й доходності номерів i -категорії передбачає проведення комплексної оцінки абсолютних й відносних відхилень у «високий» та «низький» сезони, оцінку ефективності маркетингових рішень, що направлений на нейтралізацію фактора сезонності.

А. Н. Вознюк [57] під ключовими показниками ефективності діяльності розуміє систему оцінки поточної діяльності підприємства на основі фінансових і не фінансових показників, проведення порівняльного аналізу динаміки показників, а також систему преміювання з метою стимулювання працівників на досягнення поставлених цілей.

С. Ю. Гатауліна [47] розділяє показники оцінки ефективності туристської діяльності на регіональному рівні на питомі, абсолютні та динамічні, але водночас наголошує на те, що наведені показники не враховують сукупний результат діяльності. У роботі [58] Ю. О. Жук передбачає аналіз та систематизацію сукупності показників оцінки ефективності діяльності:

абсолютні показники (чистий прибуток; власний капітал, скорегований на величину збитків; чисті активи; власні оборотні кошти); відносні показники (прибуток на одне місце; прибуток на одного працівника; прибуток на одиницю витрат; прибуток на одиницю вартості основних засобів; показники ділової активності; оцінка ліквідності та ринкової стійкості).

Т. І. Ткаченко [59] виокремлює натуральні (одноразова місткість, можлива пропускна спроможність, пропускна спроможність, коефіцієнт завантаження) та вартісні (дохід від основних і додаткових послуг) показники.

Ефективність роботи підприємства багато в чому залежить від оцінки його інженерно-технічного забезпечення [60].

Закордонні готелі середнього класу керуються такими основними індикаторами економічного стану [61]:

- REVPAR – Room Revenue per available Room – дохід від одного доступного номера;
- TREVPAR – Total Revenue per available Room – повний дохід від одного доступного номера;
- TREVPEC – Total Revenue per Client – повний дохід від одного клієнта;
- GOPPAR – Gross Operating Profit per available rooms – прибуток від одного доступного номера;
- REVPAM – Conference and Banqueting Revenue per available Square Meters;
 - доходи від конференцій та банкетів у розрахунку на 1 м² площі;
 - REVPASH – Food & Beverage Revenue per available seats and hour (per F&B outlet) – доходи від страв та напоїв у розрахунку на одне посадкове місце (або час роботи).

Підсумовуючи сказане вище, можна систематизувати основні підходи до визначення критеріїв чи показників оцінки ефективності діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Підходи до визначення критеріїв оцінки діяльності готельних підприємств

Автор	Показники для оцінки діяльності
А. М. Башкова [53], О. М. Погодіна [53]	Середньорічна завантаженість номерів, середня вартість номера та дохідність у розрахунку на номер
О. П. Єфімова-Стадник [53]	Обсяг реалізації послуг, виручка від реалізації послуг, прибуток
А. Л. Лесник [53]	Рівень завантаженості, середня ціна за номер (за одну добу), середня ціна оренди конференц-залів
О. О. Лупич [54]	Рівень завантаженості, середня ціна за номер (за одну добу), середній очікуваний дохід від структурних підрозділів, кількість персоналу, очікувані експлуатаційні витрати
В. В. Каменєва [53]	Коефіцієнт дохідності, середня вартість номера, економічна віддача 1 м ² площі готельного номера і-категорії
К. А. Катушонок [50], Ю. А. Маначинська [51], О. В. Шикіна [12], О. М. Чабанюк [52]	Завантаження номерного фонду
С. Ю. Гатауліна [47], Ю. О. Жук [58]	Завантаження номерного фонду, середня ціна за номер, валовий операційний прибуток
Т. І. Ткаченко [59]	Коефіцієнт завантаження, дохід від основних і додаткових послуг
Закордонний досвід [45, 60, 61]	Дохід від одного доступного номера, повний дохід від одного доступного номера, повний дохід від одного клієнта, прибуток від одного доступного номера, доходи від конференцій та банкетів у розрахунку на 1 м ² площі, доходи від страв та напоїв у розрахунку на одне посадкове місце (або час роботи)

Як видно з таблиці 2.2, кожний з наведених показників оцінки діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення володіє визначною самостійністю, хоча їхнє застосування на практиці має обмежений характер, бо вони відображають не повний процес створення стратегії управління.

Таким чином, ефективність системи управління можна оцінити за

сукупністю показників, що надані в таблиці 2.3, хоча вони не можуть повною мірою відображати ступінь ефективності управління підприємством готельної сфери, враховуючи специфіку галузі.

Таблиця 2.3 – Економічні показники оцінки системи управління готелем та аналогічним засобом розміщення (сформовано автором)

Цілі	Параметри оцінки
Отримання комерційного ефекту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Завантаження номерного фонду. 2. Економічна віддача номерів різних категорій. 3. Якість послуг, що надаються. 4. Асортимент основних і додаткових послуг.
Досягнення фінансової спроможності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Загальна рентабельність активів. 2. Рентабельність основної діяльності. 3. Рентабельність продаж. 4. Коефіцієнти ліквідності (поточний, абсолютний, критичний). 5. Коефіцієнти ділової активності (оборотності). 6. Інвестиційна привабливість. 7. Коефіцієнти платоспроможності (автономії, маневреності, кредиторської заборгованості і ін.).
Забезпечення операційної результативності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прибуток. 2. Маржинальний прибуток. 3. Динаміка прямих і непрямих витрат. 4. Трансакційні витрати.
Підвищення ефективності використання ресурсів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Капіталовіддача, фондомісткість, фондорентабельність. 2. Рентабельність персоналу. 3. Продуктивність праці. 4. Економічна віддача 1 м² площі номерного фонду. 5. Трудомісткість, матеріаломісткість, енергоємність

Більш об'єктивною оцінкою є нецінові показники, наприклад, лояльність споживачів до певного готельного підприємства і ступінь задоволеності персоналу умовами та змістом праці. Рівень лояльності споживачів, зі свого боку, можна охарактеризувати через кількісні та якісні показники (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Нецінові показники оцінки системи управління готелем та аналогічним засобом розміщення (розроблено автором)

Кількісні показники	Якісні показники
<i>Лояльність споживачів</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Кількість повторних розміщень. 2. Кількість розміщених за рекомендаціями приватних осіб, що користувалися послугами засобу раніше. 3. Кількість корпоративних договорів. 4. Кількість пролонгованих договорів із корпоративними клієнтами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відгуки гостей в книзі відгуків. 2. Наявність письмових і усних скарг. 3. Відгуки гостей в анкетах і інтерв'ю.
<i>Лояльність персоналу</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Показники плинності персоналу. 2. Кількість порушень трудової дисципліни. 3. Кількість трудових суперечок і конфліктів. 4. Кількість трудовлаштувань за рекомендаціями персоналу. 5. Показники кар'єрного росту персоналу усередині підприємства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відгуки працівників щодо умов праці. 2. Відношення персоналу до корпоративних заходів. 3. Наявність сімейних династій серед персоналу.

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

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

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

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

2.2 Особливості вибору форми організації управління готельним господарством регіону

Для обґрунтування найбільш значущих форм організації діяльності готельного господарства, що виділені в п. 1.3, були залучені експерти в галузі готельного господарства, кожний з яких володіє системою правил, що забезпечують надання обґрунтованих оцінок конкурентним варіантам форм організації діяльності та може порівняти варіанти, приписуючи кожному з них певні числа. Найуживанішим методом, за якими експерти встановлюють значущість одного показника перед іншим, є метод ранжувань [62].

Виходячи з мети дослідження, що полягає у встановленні вагомості впливу форм організації діяльності на ефективність роботи готелів та аналогічних засобів розміщення, завданням експертизи було дізнатись не ранги показників, а безпосередні оцінки їхніх рівнів. Тому спершу було визначено діапазон оцінок, у межах яких експерт оцінює показник певним балом за зростаючою шкалою порядку, тобто від найгіршого (1 бал) до найкращого (17 балів) (табл. 2.5–2.7).

Таблиця 2.5 – Зведена таблиця оцінок експертів для великих готелів

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

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

Наприклад, найбільш значущими методами організації діяльності великих готелів експерти вважають аутсорсинг, оренду житлових приміщень та адаптивний номерний фонд (рис. 2.6). Для середніх і малих за місткістю готелів вагомими стали аутсорсинг, адаптивний номерний фонд і оренда житлових приміщень (рис. 2.7–2.8).

Таблиця 2.6 – Зведена таблиця оцінок експертів для середніх готелів

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

Таблиця 2.7 – Зведена таблиця оцінок експертів для малих готелів

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

Продовження таблиці 2.7

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

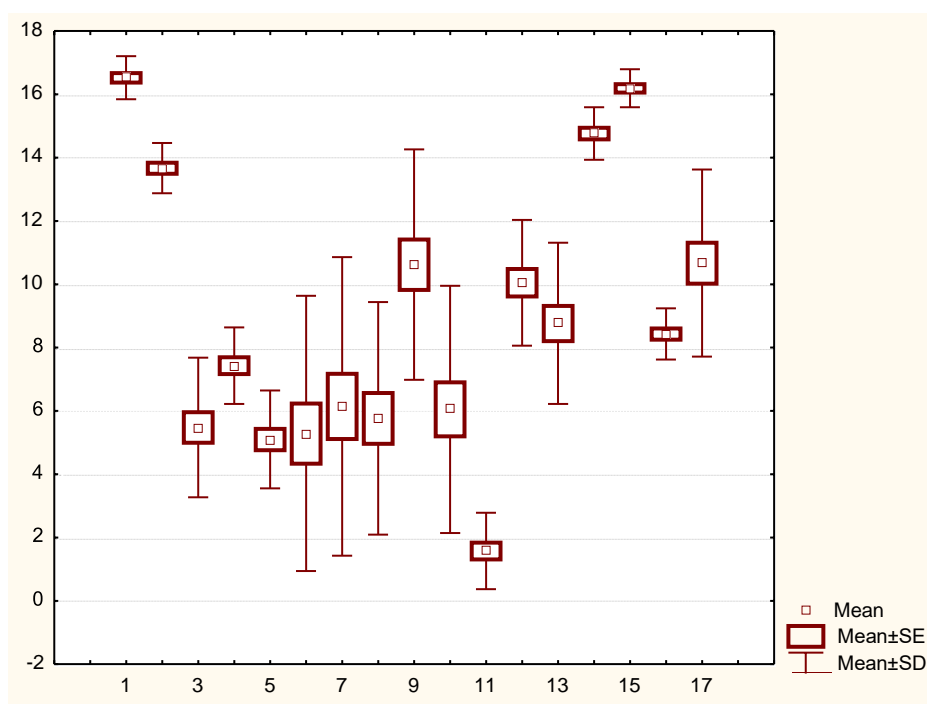


Рисунок 2.6 – Діаграма-ящик результатів опитування експертів щодо методів організації діяльності в великих готелях та аналогічних засобах розміщення (побудовано автором на основі проведеного дослідження)

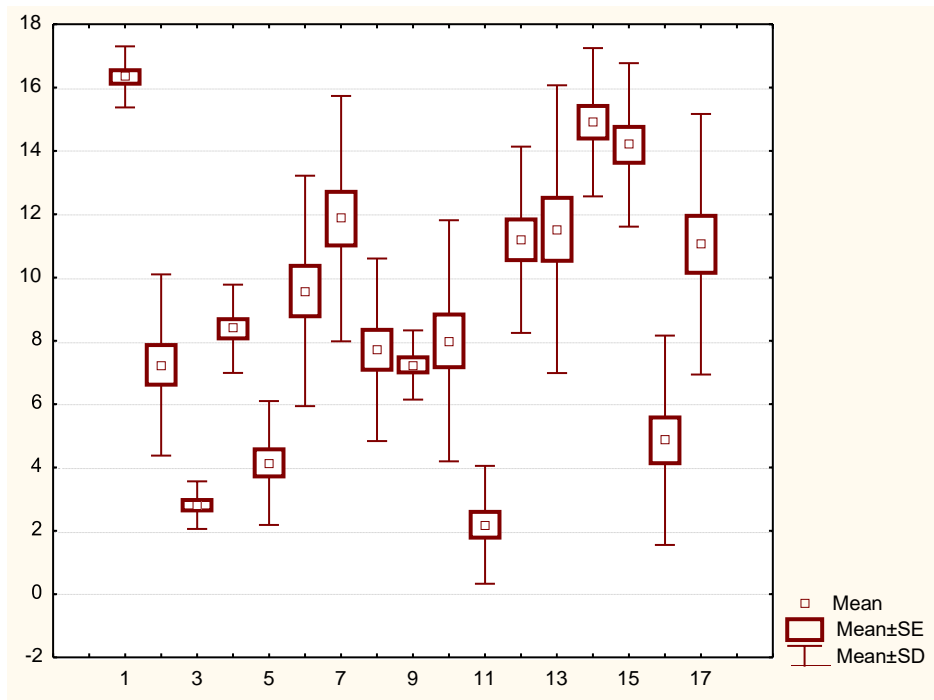


Рисунок 2.7 – Діаграма-ящик результатів опитування експертів щодо методів організації діяльності в середніх готелях та аналогічних засобах розміщення (побудовано автором на основі проведеного дослідження)

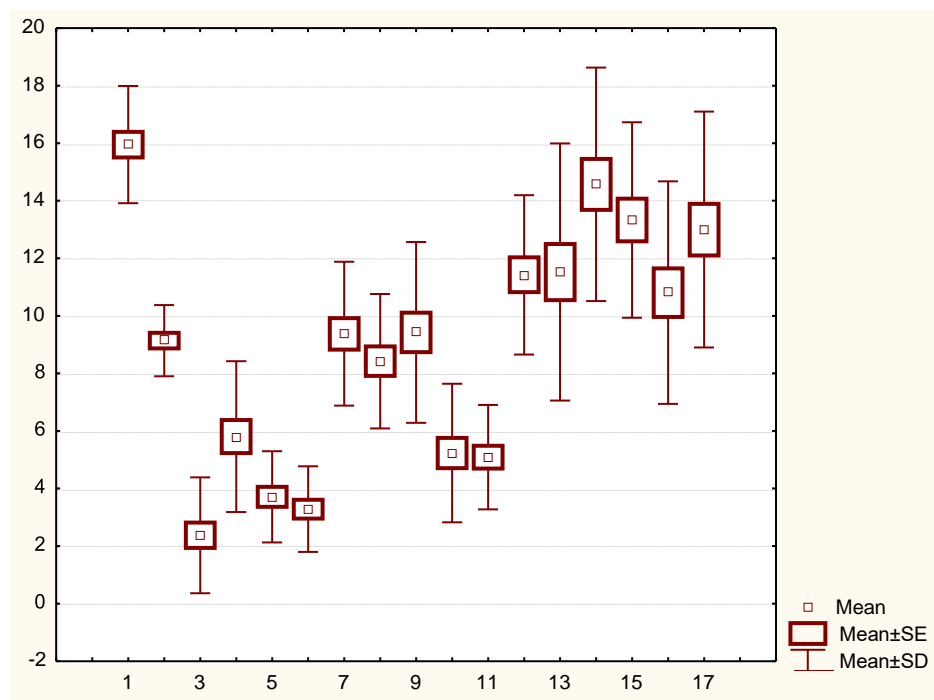


Рисунок 2.8 – Діаграма-ящик результатів опитування експертів щодо методів організації діяльності в малих готелях та аналогічних засобах розміщення (побудовано автором на основі проведеного дослідження)

Оцінки експертизи можна вважати достовірними, якщо думки експертів будуть узгодженими. Для визначення міри узгодженості розраховується коефіцієнт конкордації Кендалла за формулою [63]:

$$W = \frac{12 \cdot \sum_{i=1}^n D_i^2}{m^2(n^3 - n)}, \quad (2.4)$$

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

m – кількість експертів, $m = 21$;

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

рангів усіх об'єктів $\bar{d} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n d_i$.

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

$$\bar{d} = \frac{1}{2} m(n + 1). \quad (2.5)$$

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

Коефіцієнт конкордації для усієї сукупності буде становити 0,729 86 для великих готелів, для середніх – 0,673 32, для малих – 0,673 33. Такі значення свідчать про те, що думки експертів узгоджені, тим паче що відмінності між методами суттєві, про що свідчить рівень значущості p , що менше 0,05.

Базуючись на методі багаторівневого ранжування, пропонуємо здійснювати вибір методу організації діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення в такій послідовності, що подана на рисунку 2.9.

Зокрема, як свідчить проведений вище аналіз, існує необхідність подальшого дослідження перспектив застосування аутсорсингу в управлінні готельним господарством та створення алгоритму вибору партнерів під час планування розвитку подальшої діяльності з використанням аутсорсингу, що дасть змогу перейти до сумісної взаємодії засобів розміщення на суміжних ринках,

поділяючи загальні інвестиційні витрати, поліпшуючи якість обслуговування та якість послуг, знижуючи строки окупності й ризику. Тим паче, що негативна тенденція витрат на оплату праці, яку можна зв'язати зі скороченням кількості працівників або з підвищенням заробітної плати кожного року, що потребує більш детального дослідження витрат на оплату праці в регіональному розрізі, ще раз підтверджує необхідність впровадження аутсорсингу, бо він спрямований на оптимізацію (зниження) саме витрат на оплату праці. Як наслідок, можуть бути зменшені й витрати на соціальні відрахування.



Рисунок 2.9 – Алгоритм методичного підходу до вибору форм організації діяльності підприємств готельного господарства [64, с. 65]

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

Для вибору найбільш оптимальних форм організації діяльності не достатньо розрахунків, варто враховувати особливості управління готельним господарством, тобто територіальний розподіл засобів розміщення, сезонність роботи, місткість та технологію підбору й обліку персоналу.

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

Готельне господарство має велику перспективу в Україні, бо тенденції його розвитку направлені на розширення спектра послуг, що за економічним змістом мають комплексний характер. Їхній перелік залежить насамперед від типу засобу розміщення, його категорії, а також від стратегії подальшого розвитку. Експертами ВТО розроблена стандартна класифікація засобів розміщення туристів (рис. 2.10).

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

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

З погляду менеджменту готель є складним об'єктом управління, оскільки більшість функціональних підрозділів, не залежно від масштабів бізнесу, є обов'язковими. Це варто враховувати під час проектування організаційної

структури управління підприємством. Оргструктура управління готелем залежить від низки характеристик (табл. 2.8).

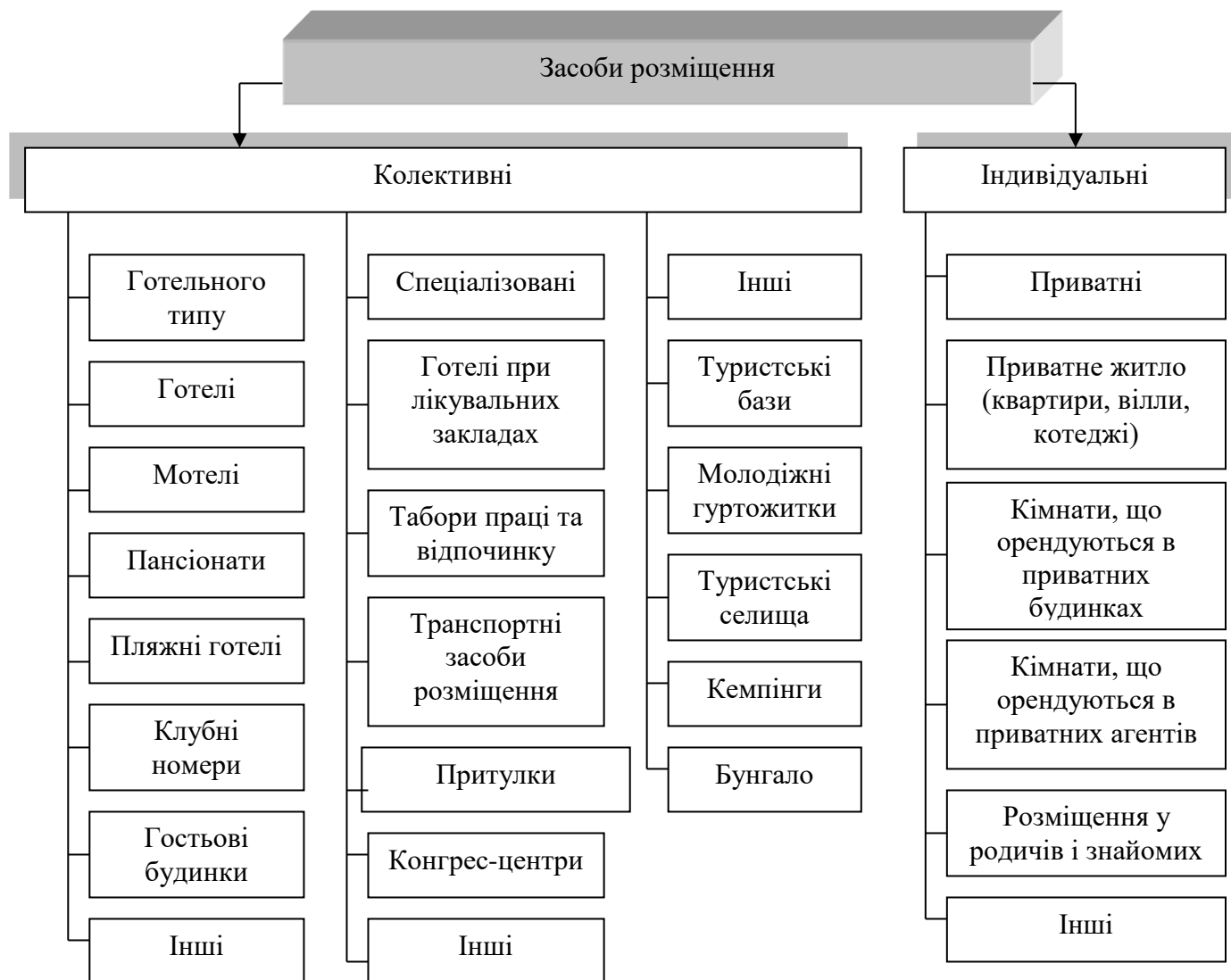


Рисунок 2.10 – Класифікація засобів розміщення туристів по WTO [62]

Загальні параметри функціонуючих підприємств готельного господарства, незважаючи на наявність можливостей їхньої зміни, мають достатньо консервативний характер. На певній стадії життєвого циклу засобу розміщення їх можна вважати незмінними. Трансформація структури управління часто пов'язана з переходом на наступну стадію життєвого циклу. Залежність системи управління готелем від стадії її життєвого циклу обумовлюється динамікою стратегічних цілей, що залежать від етапу циклу, а також від особливостей управління в ці періоди (табл. 2.9).

Таблиця 2.8 – Параметри готельного бізнесу, що впливають на формування організаційної структури управління (складено автором за [15, 59, 65–67])

Характеристики засобів розміщення	Зміст характеристики	Вплив фактора
1	2	3
Категорія	ДСТУ 4527:2006 Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення [15], ДСТУ 4269:2004 Послуги туристичні. Класифікація готелів [65]	Класифікація готелів припускає наявність певного комплексу послуг і відповідні їм ланки управління.
Асортимент послуг	Наявність основних і додаткових послуг	До основних послуг відносять: послуги розміщення, до додаткових – послуги харчування, торгові послуги, оренда автомобілів, сауна, перукарська тощо. Чим більше диференційовані послуги, тим складніше оргструктура управління.
Обсяг номерного фонду	Малий, середній, крупний готель	Малі готелі мають менший набір послуг, низка функцій поєднується співробітниками, у крупних готелях можуть бути функціональні департаменти.
Спеціалізація	Курортний, ділового призначення, SPA-готель тощо	Визначається позиціонуванням підприємства на ринку послуг розміщення, а також орієнтацією на певні види туризму – діловий туризм, екскурсійний, лікувальний і т. п. Залежно від цього проектується структура управління.

Продовження таблиці 2.8

1	2	3
Форма організації бізнесу	Незалежний готель, готельна мережа, відомчий готель	У готельних мережах створюється головний офіс, що розробляє стратегію розвитку, координує роботу господарюючих суб'єктів мережі, здійснює стратегічне планування діяльності, контроль якості послуг і т. п. Очевидно, що оргструктура в цьому випадку буде складнішою, ніж, наприклад, структура управління відомчим готелем.
Ступінь централізації управління	Ступінь делегування прав і повноважень керівництва нижчим рівням управління	У централізованих готелях керівництво залишає за собою велику частину повноважень, у децентралізованих – повноваження розподілені по нижчих рівнях управління. Повноваження відображаються в посадових Інструкціях і «Положеннях про служби».

Таблиця 2.9 – Формування мети і системи управління залежно від стадій життєвого циклу засобу розміщення (сформовано автором за [59, 66])

Стадії життєвого циклу	Основні цілі та особливості управління	Особливості системи управління
1	2	3
Зародження	Мета: заявити про себе на ринку готельних послуг регіону. Особливості: відсутність досвіду і знань, відсутність клієнтської бази; відсутність економічних зв'язків.	Відсутня структурована система управління, абсолютне лідерство керівника.

Продовження таблиці 2.9

1	2	3
Досягнення беззбитковості	<p>Мета: досягнення беззбитковості.</p> <p>Особливості: відсутність достатніх знань і досвіду в управлінні; спонтанні реакції на невідкладні справи і проекти.</p>	<p>Зародження структури системи управління, відсутність чіткої ієрархії, істотна роль особистих відносин в управлінні.</p>
Зростання та становлення	<p>Мета: максимізація продаж, досягнення стабільного положення на ринку готельних послуг.</p> <p>Особливості: накопичення знань, формування клієнтської бази і портфеля договорів; розвиток маркетингу.</p>	<p>Побудова структури системи управління, часткове делегування повноважень, розділення сфери відповідальності, зростання чисельності персоналу, підвищення продуктивності праці, виникає пріоритет структури над функціями.</p>
Зрілість	<p>Мета: збереження статусу на ринку послуг.</p> <p>Особливості: розвиток внутрішнього і зовнішнього маркетингу, розробка власних стандартів обслуговування.</p>	<p>Професійний підхід до мотивації і контролю, небезпека «штампованого професіоналізму».</p>
Зниження продаж	<p>Мета: збереження стабільного положення на ринку.</p>	<p>Бюрократизація управління, зниження ефективності мотивацій</p>
Реструктуризація діяльності	<p>Мета: диверсифікація послуг готелю, підвищення ефективності.</p> <p>Особливості: розвиток професійного менеджменту.</p>	<p>Посилення спеціалізації праці, перерозподіл управляючих функцій, реструктуризація системи мотивації і структури управління.</p>

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

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

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

Основною метою стадії «зростання і становлення» є розширення ринку і максимізація продаж, досягнення стабільного положення завдяки конкурентним перевагам пропонованої послуги і формування контингенту постійних клієнтів. Особлива увага надається маркетинговим дослідженням і просуванню послуг. Зростання кількості постійних клієнтів, кількості корпоративних договорів, розширення обсягу послуг, збільшення вимог до професіоналізму і компетенції персоналу вимагають формування «центрів відповідальності» в управляючій підсистемі з відповідним делегуванням повноважень. На цій стадії доцільно вносити коректив у посадові інструкції працівників.

На стадії «зрілості» перед керівництвом готелю постає завдання збереження стабільного положення на ринку, підтримки конкурентної переваги

шляхом систематичної уваги до якості готельних послуг і розробки та впровадження власних стандартів обслуговування. Перехід до стадії «зниження продаж» обумовлено впливом чинників зовнішнього середовища, зокрема здатністю конкурентів копіювати інформаційні технології надання готельних послуг, характеристики якості, а також зміною уподобань споживачів готельних послуг. Продовження стадії «зрілості» вимагає істотних витрат на підтримку якості послуги в належному стані, збереження лояльності постійних клієнтів. Тоді перед керівництвом постає завдання щодо скорочення строку переходу підприємства на стадію «реструктуризації діяльності».

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

Як свідчать дослідження щодо стану управління готельним господарством, то можна стверджувати, що майже всі підприємства галузі знаходяться на стадії реструктуризації своєї діяльності та потребують внесення суттєвих змін до існуючої системи управління. Швидкий перехід до стадії зародження чи якоїсь іншої залежить не тільки від впровадження заходів управління, а й від людського фактора, тобто персоналу готелю та аналогічного засобу розміщення, який має бути висококваліфікованим. Згідно із нормативною документацією [66, с. 265–274] персонал готелів та аналогічних засобів розміщення поділяють на:

1) *загальне керівництво*: директор, заступник директора, головний інженер, заступник головного інженера, завідувач корпусом готелю, інженер з техніки безпеки;

2) *бухгалтерський облік і фінансова діяльність*: головний бухгалтер, старший бухгалтер, бухгалтер, економіст з фінансової роботи, касир;

3) *техніко-економічне планування*: начальник відділу, старший економіст з планування, економіст;

4) *комплектування та підготовка кадрів*: начальник відділу кадрів, старший інспектор з кадрів, інспектор з кадрів, інженер з підготовки кадрів;

5) *матеріально-технічне постачання*: начальник відділу, завідувач господарством, старший товарознавець, товарознавець, завідувач складом, завідувач білизняною, агент-експедитор;

б) *ремонтно-енергетичне обслуговування*: начальник відділу, старші інженери, інженери та техніки всіх спеціальностей, майстер;

7) *організація розміщення та виробниче обслуговування*: старший адміністратор, черговий адміністратор, завідувач поверхами, оператори механізованого розрахунку, портсьє II категорії з видачі довідок;

8) *діловодство*: діловиробник, архіваріус, секретар-машиніст, машиністки I та II категорій;

9) *інший обслуговуючий персонал*: гардеробники, покоївки, кастелянки, комірники в камерах схову й на складі матеріальних цінностей, робітники, зайняті ремонтом обладнання, робітники, зайняті технічним обслуговуванням і поточним ремонтом, столяри, швейцари, ліфтери.

Нормативи чисельності персоналу розраховують з урахуванням факторів, що впливають на собівартість надання послуг готелями (доходи від основної діяльності; вартість основних засобів; середньооблікова чисельність працівників; кількість ліжко-місць в інвентарі; кількість наданих ліжко-місць; коефіцієнт завантаження; річний документообіг) за формулою [66]:

$$C = K * \Phi_1^{a_1} * \Phi_2^{a_2} \quad (2.6),$$

де C – норматив чисельності за функцією управління, ос.,

K – постійний коефіцієнт рівняння регресії;

a_1, a_2 – показники степені регресії за відповідних факторів;

Φ_1, Φ_2 – кількісні значення факторів.

Для забезпечення належних послуг у готельному господарстві України задіяно 21547 особи, зокрема 1 649 осіб у Харківському регіоні (станом на 2017 р.) [40], які надавали послуги в 2 474 готелях та аналогічних засобах розміщення.

Далі розрахуємо середню кількість середньооблікових працівників, яка припадає на один готель у регіоні за допомогою таблиці 2.10 та [64, 68]. Наприклад, за період 2014–2017 рр. жоден заклад готельного господарства не мав тієї необхідної кількості працівників, яка має бути за нормативними показниками, тобто можна сказати, що в готельному господарстві дефіцит кваліфікованого персоналу, дії яких потрібні готелю. Така тенденція, звичайно, вплине на результат фінансово-економічної діяльності через «перевитрати» в заробітній платі, що суттєво вплине на розмір прибутку від надання послуг готелем. Якщо керівництво готелів цих регіонів перегляне існуючу структуру персоналу та виділить основні функції окремого співробітника з метою визначення найбільш оптимального його складу (нормативна чисельність), то виходячи з аналізу кількості обслуговуючого персоналу в готелях (фактично в Харківському регіоні бракує кількості працівників для належного обслуговування гостей за основною послугою та своєчасного надання додаткових послуг) можна впливати на собівартість послуг, коефіцієнт завантаження готелю та на розмір отриманого доходу від основної діяльності.

Виходячи з нормативної чисельності інженерно-технічних співробітників і службовців у середньому на один готель припадає 25 співробітників, можна визначити склад робітників готелю, які поєднують діяльність основних служб, кожна з яких розглядається як функціональна підсистема, що має суб'єкт і об'єкти управління.

Зокрема, як свідчить практичний досвід функціонування готельного господарства [67], адміністративна служба готелю поєднує в собі персонал групи загального керівництва, бухгалтерського обліку і фінансової діяльності, техніко-економічного планування, комплектування та підготовки кадрів і діловодства та має нараховувати не більше восьми осіб (табл. 2.11).

Таблиця 2.10 – Розподіл обслуговуючого персоналу в готелях та аналогічних засобах розміщення в Харківському регіоні в 2014–2017 р.¹ (середні дані; розраховано автором)

Рік	Середньооблікова <i>фактична</i> кількість штатних працівників, осіб		Нормативна чисельність обслуговуючого персоналу на один заклад в Харківській області										Середньооблікова <i>нормативна</i> кількість штатних працівників, осіб	
	На один заклад	На регіон	Загальне керівництво	Бухгалтерський облік	Фінансова діяльність	Комплектування та підготовка кадрів	Матеріально-технічне постачання і господарське обслуговування	Ремонтне та енергетичне обслуговування	Організація приймання та розміщення	Діловодство	Інший обслуговуючий персонал	На один заклад	На регіон	
2014	11	1 378	1,32	5,14	0,75	0,41	1,275	1,534	2,59	0,98	9	23	1 127	
2015	7	904	1,304	5,14	0,75	0,41	1,275	1,534	2,73	0,98	9	23	2 846	
2016	14	1 557	1,404	6,14	1,14	0,41	1,275	1,916	2,65	0,98	9	25	2 692	
2017	14	1 649	1,375	6,14	1,14	0,41	1,833	1,45	2,65	0,98	9	25	2 899	

¹ Діапазон даних для дослідження обмежений 2017 р. через зміну форми звітності готелів та аналогічних засобів розміщення та конфіденційністю інформації

Таблиця 2.11 – Закріплення функцій в адміністративній службі [59, 66, 67]

Суб'єкти управління	Функції
Генеральний директор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планування та керівництво фінансово-господарської та економічної діяльності готелю. 2. Координація діяльності структурних підрозділів. 3. Розподіл обов'язків і ступеню відповідальності працівників. 4. Контроль дотримання стандартів якості надання готельних послуг. 5. Надання інтересів готелю в органах державної влади. 6. Відносини з іншими господарюючими суб'єктами.
Заступники директора	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планування та керівництво відповідними напрямками діяльності готелю. 2. Керівництво структурними підрозділами, що підрядні йому. 3. Координація діяльності, розподіл обов'язків і ступеня відповідальності працівників підрозділів.
Черговий менеджер	<ol style="list-style-type: none"> 1. Керівництво діяльністю всіх структурних підрозділів під час відсутності директора.
Секретар директора	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організаційно-технічне забезпечення адміністративно-розпорядчої діяльності директора. 2. Приймання та передавання кореспонденції. 3. Організація телефонних переговорів. 4. Приймання документів на підпис директору. 5. Збір інформації для директора, підготовка листів тощо.

Служба управління номерним фондом поєднує групи персоналу готелю, які несуть відповідальність за організацію розміщення та виробниче обслуговування. До цієї служби також приєднується інший обслуговуючий персонал як гардеробники і швейцари. Задля ефективної роботи служби достатньо п'яти осіб. Типова структура управління службою номерного фонду готелю подана на рисунку 2.12.

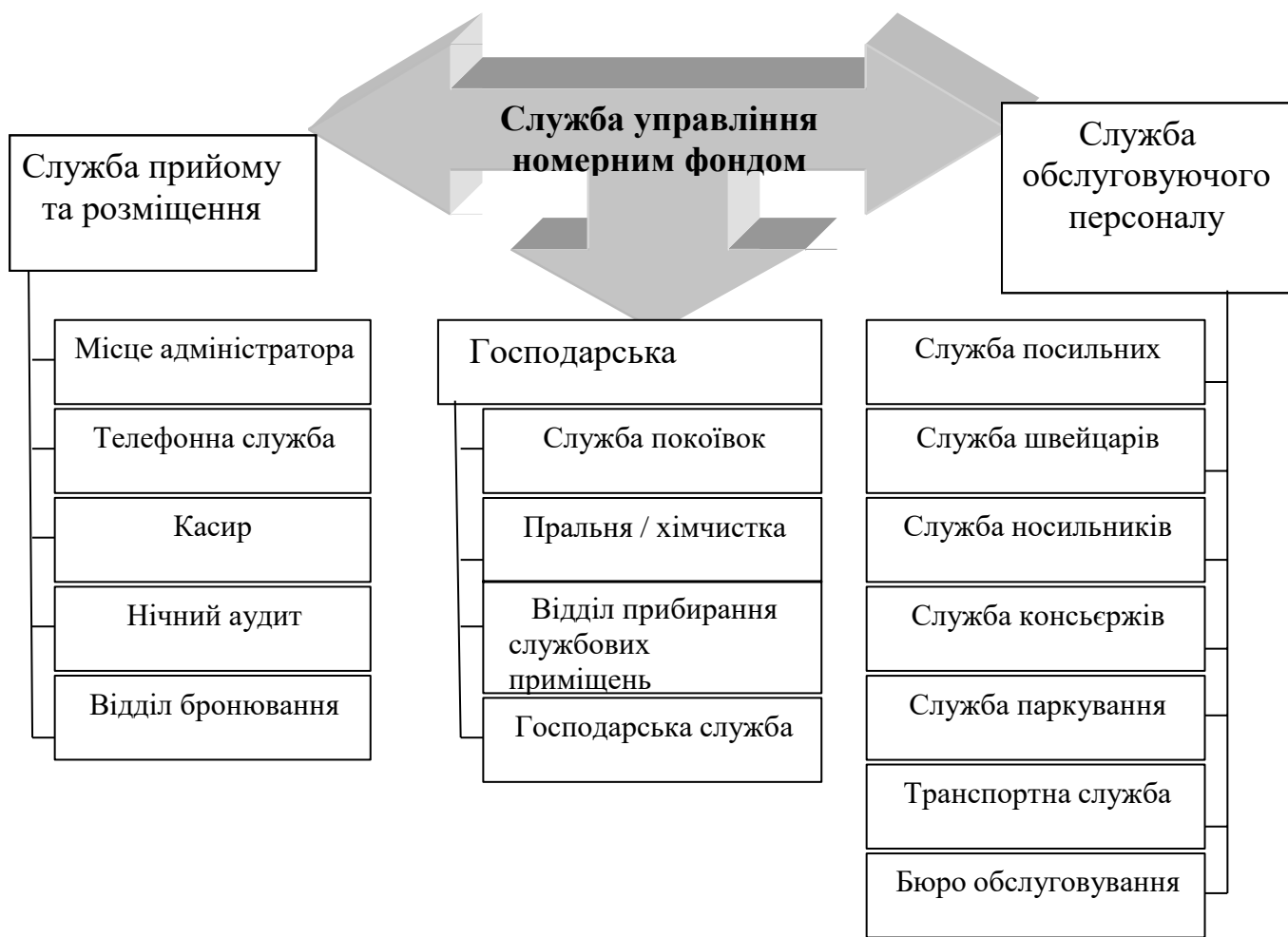


Рисунок 2.11 – Структура служби управління номерним фондом
(складено автором за [67])

Служба господарського забезпечення виконує всі функції, пов'язані з обслуговуванням гостя під час його перебування в готелі, які забезпечують матеріально-технічне постачання, а також комірники, покоївки, кастелянки загальною кількістю шість чоловік (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Закріплення функцій в господарській службі готелю [59, 66, 67]

Суб'єкт функціонування	Функції
1	2
Керівник служби, заступник керівника	1. Контролює роботу служби, дотримання стандартів обслуговування, посадових інструкцій. 2. Відповідає за ефективність роботи служби. 3. Відповідає за стан номерного фонду.

Продовження таблиці 2.12

1	2
	<p>3. Керує персоналом, координує його роботу.</p> <p>4. Відповідає за дотриманням корпоративної політики готелю персоналом підрозділу.</p>
Черговий по поверху	<p>1. Надає допомогу гостям під час розміщення в номерах.</p> <p>2. Відповідає за стан номерного фонду.</p> <p>3. Контролює якість прибирання номерів і місць загального користування.</p> <p>4. Веде прийом і передавання повідомлень для клієнтів.</p> <p>5. Складає звіт щодо несправностей в номерах і на поверсі.</p> <p>6. Формує замовлення на усунення несправностей, своєчасне чищення килимів, вікон та інших робіт.</p> <p>7. Веде журнал побажань, зауважень та скарг гостей, своєчасно доводить інформацію до керівництва.</p>
Супервайзер	<p>1. Здійснює контроль та нагляд за діяльністю різних об'єктів.</p> <p>2. Керує групою покоївок, координує їхню роботу.</p> <p>3. Може виконувати функції чергового по поверху.</p>
Покоївка	<p>1. Здійснює щоденне та генеральне прибирання номерів.</p> <p>2. Передає речі клієнтів до хімчистки, пральної, інших відповідних служб.</p>
Службовець з прибирання приміщень	<p>1. Здійснює щоденне прибирання коридорів, ліфтових кабін, сходових зон, службових, складських і торгових приміщень.</p> <p>2. Прибирає місця загального користування.</p> <p>3. Допомогає покоївкам під час генерального прибирання.</p>
Керівник пральної / хімчистки	<p>1. Несе відповідальність за забезпечення готелю чистою білизною.</p> <p>2. Забезпечує безперебійну роботу пральної / хімчистки.</p> <p>3. Несе відповідальність за якісне та своєчасне виконання замовлень для клієнтів.</p>
Черговий білизняної (кастелянка)	<p>1. Несе відповідальність за своєчасну заміну білизни в номерах.</p>

Закінчення таблиці 2.12

1	2
	2. Приймає замовлення на додаткову білизну. 3. Здійснює видачу м'якого інвентарю та контроль за його збереженістю.
Квіткар (садівник)	1. Здійснює догляд за декоративними рослинами. 2. Відповідає за своєчасне висаджування рослин, оформлює приміщення.

Структура інженерно-технічної служби подана групою персоналу, яка займається ремонтно-енергетичним обслуговуванням, технічним обслуговуванням і поточним ремонтом. До складу цієї служби входять також столяри й ліфтери (рис. 2.12). Ця служба має нараховувати в середньому шість осіб.

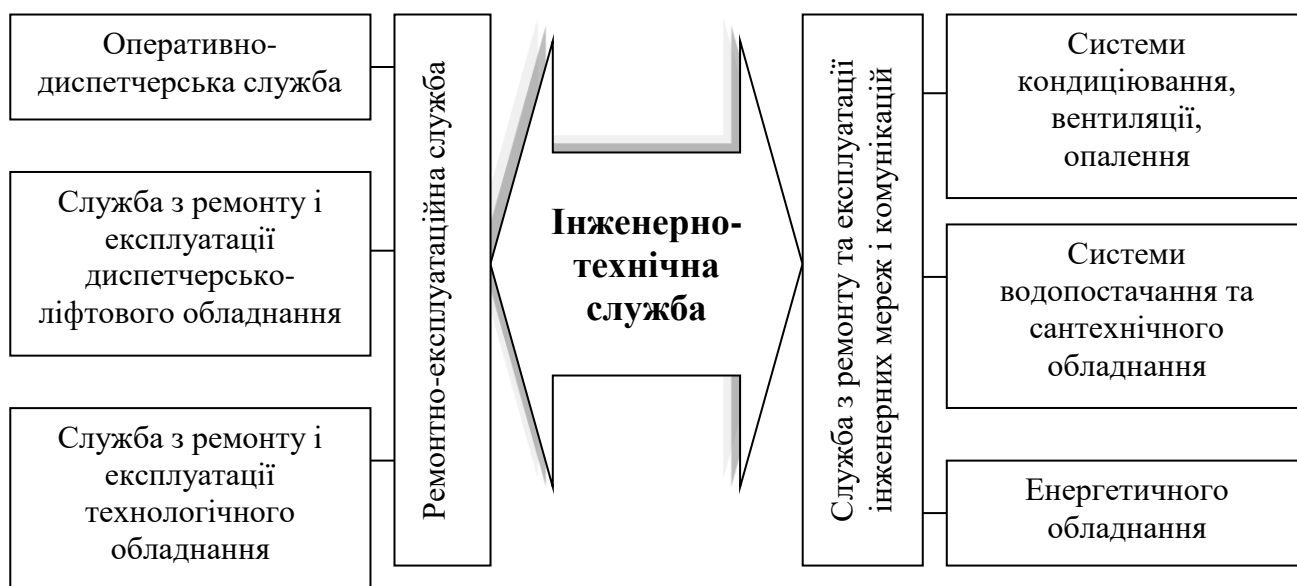


Рисунок 2.12 – Структура інженерно-технічної служби готелю
(складено автором за [66, 67])

Безсумнівно, працівники кожної зі служб готелю повинні мати достатні професійні навички, хоча в процесі діяльності деякого персоналу відсутня необхідність безпосереднього контакту з гостями готелів, через що їхні особисті якості здебільшого не впливають на якість послуг, що пропонує готель.

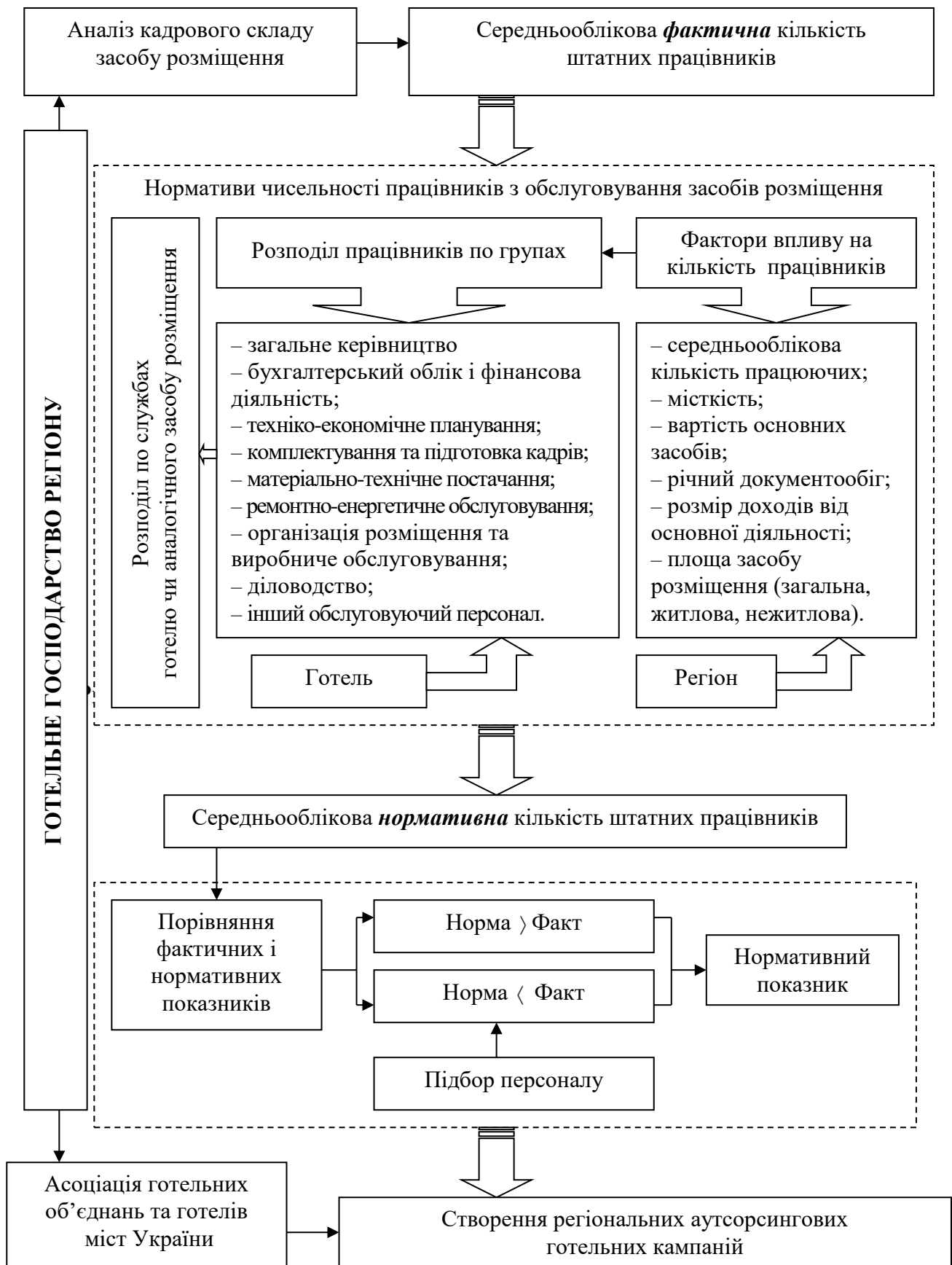


Рисунок 2.13 – Методика підбору та обліку персоналу в готелях та аналогічних засобах розміщення [69, с. 10]

Таким чином, можна стверджувати, що задля вдосконалення управління готельним господарством регіону керівництву потрібно керуватись описаною методикою підбору та обліку персоналу в готелях та аналогічних засобах розміщення за алгоритмом, що наведений на рисунку 2.13.

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

Висновки до другого розділу

У другому розділі роботи проведений аналіз стратегій розвитку готелів та аналогічних засобів розміщення Харківської області, яка виявилась не достатньо ефективною, про що свідчать основні показники роботи засобів розміщення в динаміці за 2016–2020 рр.

Уточнені критерії оцінки ефективності діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення, що на відміну від існуючих враховують економічну віддачу 1 м² площі номерів *i*-категорії на рівні регіону.

Дослідження вибору форми організації управлінської діяльності в готельному господарстві регіону засновано на експертно-статистичному методі, який враховує всі наявні фактори впливу та підтверджує необхідність пристосування готельних підприємств до вимог сучасності щодо обслуговування споживачів готельних послуг шляхом застосування аутсорсингу чи адаптивного номерного фонду, чи надання жилих приміщень в оренду іншим підприємствам.

Сформовано методику підбору та обліку персоналу по основних службах готелів та аналогічних засобів розміщення.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ РЕГІОНУ

3.1 Формування стратегії управління готельним господарством Харківського регіону

Розробка стратегії управління готельним господарством регіону дозволяє визначити напрямок поведінки галузі на ринку туристських послуг з урахуванням умов зовнішнього середовища, оцінити конкурентоспроможність, сформулювати мету та ресурси для досягнення поставлених завдань та забезпечити її ефективне використання. І. М. Мельник і Р. І. Бабійчук у роботі [70] під стратегією розуміють комплексний план діяльності підприємства, що розробляється на основі творчого науково-обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.

Стратегія є серцевиною перспективного управління, що визначає алгоритм послідовних дій [71]:

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

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

Під час розроблення стратегії готельного господарства автори роботи [72] наголошують на необхідності врахування ключових проблем галузі:

- висока диференціація територій за рівнем соціально-економічного розвитку та інфраструктурного забезпечення;

- повільний розвиток міжнародної співпраці, низька швидкість міжнародного переміщення капіталу, робочої сили, повільна реалізація проєктів розвитку регіонів;
- низький рівень інноваційної активності;
- інтенсифікація міжрегіональної та глобальної конкуренції на ринку готельних послуг;
- дефіцит кваліфікованих кадрів готельного господарства.

На вибір і формування вектора направленості розвитку готельного господарства першочергово впливає фінансовий стан галузі, який, м'яко кажучи, незадовільний на всій території України. Шляхом порівняльного аналізу діяльності готелів за певний часовий проміжок (1–5 років) із заданими параметрами, з урахуванням стану і структури номерного фонду за показником економічної віддачі 1 м² загальної площі номеру *i*-категорії (ф. 2.2) пропонується підкорегувати стратегію, що склалася.

Враховуючи те, що завантаження готельних номерів є достатньо низьким в усіх регіонах, то динаміку показника економічної віддачі 1 м² площі номеру *i*-ї категорії можна зв'язати з цінами на відповідні номери або з територіальним розподілом регіонів у межах країни.

Одним з об'єктивних методів оцінки є аналіз фінансових результатів діяльності будь-якого підприємства чи галузі загалом, бо його результати можуть стати передумовою для проведення більш детальної діагностики з відповідними висновками.

Стратегічний менеджмент не вирішує зазначених проблем, цим має займатись оперативне управління. Проте стратегічний менеджмент має враховувати зазначені відхилення, оскільки вони обмежують коло стратегічних альтернатив, і водночас сформуванню стратегію, яка б враховувала можливість усунення зазначених перешкод у майбутньому [73].

У такому разі метою стратегічного управління готельним господарством регіону має стати досягнення оптимального стану, спланованого на короткостроковий період шляхом:

- створення регіональних центрів підтримки ефективної діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення;
- проведення реструктуризації готелів відповідно до європейських вимог та уподобань туристів-споживачів;
- ефективне ведення технологічних процесів обслуговування гостей і оптимальна організація робочих місць;
- розробка виробничої програми (прогнозування) та обґрунтування асортименту пропонованих додаткових послуг;
- зменшення чисельності обслуговуючого персоналу готелів без зниження якості обслуговування (особливо в великих готелях);
- оптимізації балансу доходів і витрат шляхом застосування методів організації роботи готелів та аналогічних засобів розміщення, таких як, аутсорсинг, адаптивний номерний фонд і надання житлових приміщень в оренду;
- впровадження програм заохочення постійних клієнтів та формування клієнтської бази;
- застосування тактики гнучких цін залежно від попиту (особливо для готелів, що мають сезонний характер);
- управління якістю послуг (особливо в малих засобах розміщення);
- стати більш активними у сфері інноваційних технологій.

Отже, виходячи з викладеного вище та [71, 74, 75] можна уточнити та модифікувати методика формування стратегічного управління готельним господарством регіону (рис. 3.1).

Враховуючи наявність багаточисельних факторів внутрішнього та зовнішнього впливу на діяльності підприємств готельного господарства регіону, важко підібрати найкращу методика аналізу показників їхньої ефективності для розробки чи корегування стратегії управління, керуючись принципами об'єктивності, динамічності, безперервності, конструктивності, ітеративності,

комплексності, директивності й адресності, системності, оптимальності, інноваційності, науковості, надійності, комбінування та концентрації.

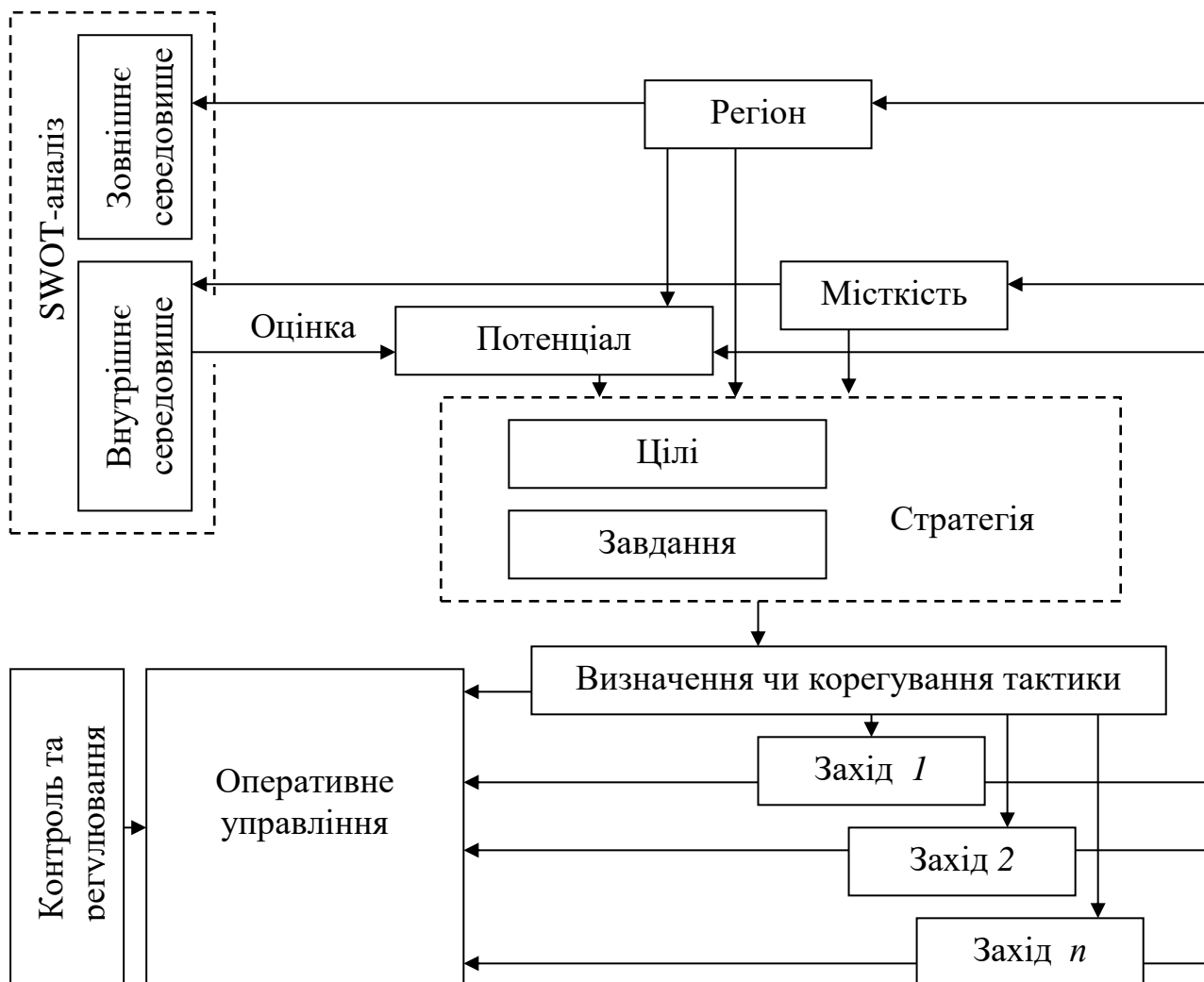


Рисунок 3.1 – Модель стратегічного управління готельним господарством регіону [56, 69, с. 8]

Найефективнішою у конкретній ситуації є та методика, що найточніше відповідає ситуації, що склалася на ринку готельної нерухомості України, максимально адаптована до неї. Досягти це можливо шляхом постійного безперервного відстеження та аналізу ринку готельних послуг.

3.2 Стратегія розвитку діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення Харківського регіону

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

Враховуючи отримані результати дослідження можна припустити, що стратегія управління готельним господарством не зовсім ефективна як на регіональному рівні (або окремого закладу), так і на рівні держави загалом. Наприклад, запровадження методу оптимізації доходів щодо оренди номерів на період відпусток за укладеними договорами та адаптивного номерного фонду не буде ефективним для всіх регіонів.

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

Наприклад, для невеликих готелів та аналогічних засобів розміщення можлива передача на аутсорсинг окремих напрямів діяльності у зв'язку з тим, що їхній розвиток власними силами може зажадати серйозні вкладення, не сумірні з одержуваним ефектом. Якнайкращим прикладом може бути використання сторонньої організації для забезпечення харчування туристів із наданням площі тільки для доготовки або розігрівання кулінарних продуктів на території готелю. При цьому всі підготовчі операції, пов'язані із закупівлею

продуктів, їхньою попередньою обробкою і доставкою, будуть передані на сторонню організацію, що може забезпечити більшу різноманітність у пропонованому асортименті, що також позитивно позначиться на іміджі готелю безпосередньо з початку його функціонування. У місцях харчування туристів це також може забезпечити швидкий початок реалізації продуктів і товарів, продаж яких торговими організаціями вимагає наявності ліцензій, наприклад алкогольної продукції. Одночасно не варто забувати, що ресторанний бізнес у межах готельного є одним з основних напрямів діяльності, якість обслуговування якого може серйозно впливати на імідж готелю і, як наслідок, на його доходи. Тому в цьому випадку аутсорсинг рекомендовано використовувати тільки на початкових етапах діяльності або як тимчасова міра для забезпечення безперервності обслуговування туристів.

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

У великих готельних комплексах і особливо готельних мережах аутсорсинг може застосовуватися для спрощення організаційної структури підприємств, створення можливості окремим напрямам діяльності розвиватися незалежно від основної організації і, за наявності вільних ресурсів, надавати аналогічні послуги іншим готельним комплексам, створюючи тим самим можливість для додаткового доходу.

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

Допоміжними напрямками, які можуть бути передані на аутсорсинг частково, є функції туроператора, які бере на себе готель, забезпечуючи формування певних туристських продуктів для їхньої реалізації безпосередньо в місці мешкання туристів. До таких напрямів можна віднести екскурсійні і

транспортні послуги, організацію різних заходів і розваг.

Також на зовнішнє управління готелі можуть віддавати бронювання і реалізацію місць (що фактично вони і вимушені робити), наближаючи місце реалізації туристського продукту від об'єкта до безпосереднього споживача.

Впровадження заходів щодо оптимізації витрат і доходів у готельне підприємство з метою отримання прибутку від основної діяльності та підвищення коефіцієнта використання місткості впливатиме на зменшення собівартості готельної послуги та підвищення доходів від продаж. Наприклад, зниження витрат по статті оплати праці шляхом аутсорсингу; підвищення доходів від основної діяльності, від реалізації путівок, доход від надання додаткових послуг шляхом використання адаптивного номерного фонду та надання тимчасового житла в оренду.

Зміна собівартості може бути виражена функцією [64, с. 107]:

$$CB = f(A), \quad (3.1)$$

де A – застосування аутсорсингу.

Зміна структури доходів може бути виражена функцією:

$$CD = f(Ad.n.f. + Op.n.f.), \quad (3.2)$$

де $Ad.n.f.$ – застосування адаптивного номерного фонду;

$Op.n.f.$ – надання номерного фонду в оренду.

Також варто врахувати показник кількості ліжко-діб в експлуатації та кількість наданих ліжко-діб, бо обидва показники будують коефіцієнт завантаження готелів та аналогічних засобів розміщення в Харківському регіону (рис. 3.2).

Як видно з побудованих діаграм та ліній тренду до них, кількість ліжко-діб в експлуатації та кількість наданих ліжко-діб прямопропорційно збільшуються або зменшуються (залежно від року) протягом періоду, що

аналізується. Кількість наданих ліжко-діб також суттєво відстає від наявних. Про це свідчить і коефіцієнт використання місткості готелями та аналогічними засобами розміщення.

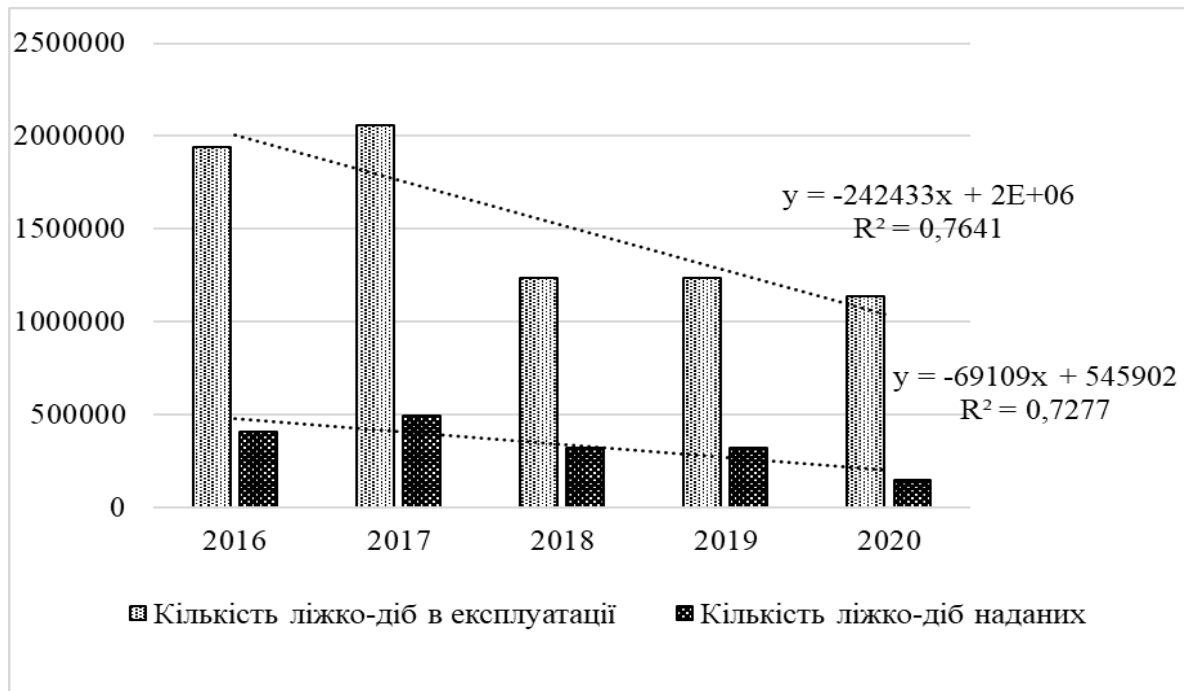


Рисунок 3.2 – Прогнозна динаміка показників виробничої програми готелів та аналогічних засобів розміщення (побудовано автором)

Побудовані моделі для кількості ліжко-діб в експлуатації та кількості ліжко-діб наданих, на жаль, не передбачають суттєвих змін у подальших роках діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення.

3.3 Функціонування засобів розміщення регіону в умовах реалізації стратегії управління

Сучасний стан ринку готельних послуг в Україні характеризується низкою позитивних тенденцій щодо ефективного розвитку та функціонування нерухомості готельного господарства. Найбільш суттєвим є той факт, що кількість підприємств готельного господарства збільшується щорічно, разом із цим спостерігається збільшення кількості обслугованих споживачів, проте

динаміка коефіцієнта завантаження в галузі загалом, окремо за регіонами, та за кожним готелем зменшується або, у кращому випадку, залишається незмінною. Щорічно підвищуються ціни на розміщення, як наслідок, підвищуються доходи готельних підприємств від основної діяльності – розміщення споживачів, але, у той же час, операційні витрати також мають властивість до зростання.

Готельна індустрія як вид економічної діяльності включає надання готельних послуг і організацію короткострокового мешкання в готелях, кемпінгах, мотелях, шкільних і студентських гуртожитках, будинках для приїжджих і т. п.

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

Аутсорсинг дасть змогу скоротити витрати на оплату праці шляхом переведення внутрішніх підрозділів підприємства та всіх пов'язаних із ними активів до організації постачальника послуг, який пропонує надавати послугу протягом визначеного часу за обумовлену ціну [76]. Україна знаходиться на стадії розвитку ринку аутсорсингових послуг (27 березня 2010 р. у м. Львові був проведений перший Аутсорсинговий форум [77]), тому на перших етапах постачальниками аутсорсингових послуг можуть виступати зарубіжні країни: Індія, Китай, Канада, Філіппіни, Ірландія [78].

Сфера готельного господарства інтегрує в собі цілу низку специфічних ознак, що зумовлені регіональною приналежністю. Робота багатьох із них носить сезонний характер. Разом із тим функціонування готелів та аналогічних засобів

розміщення відрізняються оперативністю відповідно до отриманих замовлень, наприклад, на заїзд великої групи туристів, чітка послідовність технологічних процесів поселення та обслуговування передбачають достатньо широкий діапазон послуг у межах аутсорсингу. Застосування аутсорсингу в готельному господарстві може бути широким, не залежно від місткості засобу розміщення, хоча матиме різні передумови. Тому насамперед необхідно оцінити можливі переваги й недоліки передавання в аутсорсинг низки функцій та видів діяльності, що виконують служби готелю (див. табл. 3.1).

Для ухвалення рішення керівництвом готелю щодо аутсорсингу даних таблиці 3.1 недостатньо: вони є передумовою для розробки спеціальних методичних рекомендацій за оцінкою ефективності пропозицій вірогідних партнерів для вибору варіанта взаємодії та мінімізації можливих ризиків, зважаючи на те, що розвиток ринку туристичних послуг в Україні поступово спричиняє збільшення кількості готельних підприємств і необхідності проведення порівняльної оцінки для вибору оптимальних партнерів.

М. Коток у роботі [79] виокремлює п'ять методичних підходів щодо оцінки ефективності аутсорсингу:

- оцінка на основі порівняння витрат: порівняння собівартості бізнес-процесу власними силами і можливих додаткових доходів із сукупними поточними витратами й витратами при купівлі цієї послуги в аутсорсера;
- оцінка шляхом розрахунку коефіцієнта ризику: чим вище значення коефіцієнта економічної доцільності аутсорсингу, тим привабливіше аутсорсинг-підприємство для підприємства-замовника;
- оцінка шляхом визначення основних критеріїв і показників ефективності: вартісний, часовий та соціальний критерії, якість послуг;
- оцінка через зміну доходів і витрат: різниця між загальними доходами й витратами після впровадження аутсорсингу має бути більшою від різниці загальних доходів і витрат до його впровадження;
- оцінка на основі зміни якості виконаної функції: оцінка результатів впровадження аутсорсингу на рівні якісних показників виконання функції.

Враховуючи можливі ризики щодо використання аутсорсингу, наведемо розрахунок його ефективності для готелю чи аналогічного засобу розміщення регіону за наведеною методикою порівняння витрат із вказівкою найдоцільніших бізнес-функцій та видів діяльності (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.1 – Переваги й недоліки застосування аутсорсингу в готелях та аналогічних засобах розміщення [33]

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

Продовження таблиці 3.1

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

Таблиця 3.2 – Розрахунок ефективності утримання служб готелів та аналогічних засобів розміщення в Харківському регіоні в 2014–2017 рр. (розроблено автором)

Роки	Суб'єкти управління									
	Бухгалтерський облік і фінансово-економічна діяльність					Комплектування та підготовка кадрів				
	Варіант 1	Варіант 2		Найкращий варіант	Економія за рік, тис. грн	Варіант 1	Варіант 2		Найкращий варіант	Економія за рік, тис. грн
	Витрати на оплату праці за рік, тис. грн, $B_{факт}$	Витрати на аутсорсинг за рік, тис. грн $B_{план}$	Витрати на аутсорсинг за рік з урахуванням коефіцієнта завантаження, тис. грн, $B_{план}$			Витрати на оплату праці за рік, тис. грн, $B_{факт}$	Витрати на аутсорсинг за рік, тис. грн, $B_{план}$	Витрати на аутсорсинг за рік з урахуванням коефіцієнта завантаження, тис. грн, $B_{план}$		
2014	20 045,88	1 125,00	225,00	2 варіант $B_{факт} > B_{план}$	19 820,88	1 395	372,50	372,50	2 варіант $B_{факт} > B_{план}$	1 022,88
2015	28 819,32	1 088,36	206,79		28 612,53	2 006,10	525,21	525,21		1 480,89
2016	24 911,18	1 563,84	317,46		24 593,72	1 402,97	518,40	518,40		884,57
2017	28 750,63	1 679,68	436,72		28 313,91	1 619	556,80	556,80		1 062,40
Роки	Суб'єкти управління									
	Господарська служба					Інженерно-технічна служба				
	Варіант 1	Варіант 2		Найкращий варіант	Економія за рік, тис. грн	Варіант 1	Варіант 2		Найкращий варіант	Економія за рік, тис. грн
	Витрати на оплату праці за рік, тис. грн, $B_{факт}$	Витрати на аутсорсинг за рік, тис. грн	Витрати на аутсорсинг за рік з урахуванням коефіцієнта завантаження, тис. грн, $B_{план}$			Витрати на оплату праці за рік, тис. грн, $B_{факт}$	Витрати на аутсорсинг за рік, тис. грн, $B_{план}$	Витрати на аутсорсинг за рік з урахуванням коефіцієнта завантаження, тис. грн, $B_{план}$		
2014	18 105,95	2 030,00	1 031,00	2 варіант $B_{факт} > B_{план}$	17 074,95	25 872,45	35 731,25	7 146,25	2 варіант $B_{факт} > B_{план}$	18 726,20
2015	26 030,35	2 862,21	1 435,51		24 594,85	38 915,92	50 383,26	9 572,82		29 343,10
2016	18 204,33	2 824,20	1 439,24		16 765,09	30 714,67	49 725,36	10 094,25		20 620,42
2017	13 112	1 866,44	485,27		12 626,27	33 608,22	53 408,72	13 886,27		19 721,95

Для розрахунків були використані такі дані:

- розмір середньорічної заробітної плати працівників готелів в Україні;
- середньооблікова кількість працівників;
- середній коефіцієнт завантаження готелів та аналогічних засобів розміщення [40];
- вартість послуг аутсорсингових компаній України [80].

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

Поряд із цим найсуттєвішим є перегляд стратегії управління, що діє, кожного року, враховуючи зміни зовнішнього середовища, із застосуванням методів оптимізації доходів: надання житлових приміщень в оренду іншим підприємствам й адаптивний до різних груп споживачів номерний фонд.

Адаптивний номерний фонд стане у нагоді тоді, коли пропозиція номерів для проживання перевищить попит на них серед туристів. Отже, його застосування буде ефективним більш не з фінансового боку, а з боку утримання клієнта, що у будь-якому разі призведе до збільшення коефіцієнта завантаження. Така ситуація характерна для засобів розміщення, що піддаються фактору сезонності.

Як адаптивні номери в готелях Харківської області можуть виступати двокімнатні номери (апартаменти) вищої категорії, що за допомогою проектування додаткового виходу / входу до номера, можуть перетворюватись на однокімнатні номери вищої чи першої категорії та навпаки: з двох однокімнатних номерів першої категорії можна утворити двокімнатний номер вищої категорії.

Для готелів та аналогічних засобів розміщення, що будуються, це просто, а ось для готелів, що працюють багато років, необхідно проводити реструктуризацію (що потребує додаткових витрат) з оцінкою подальшої економічної ефективності. У такому випадку можна брати за основу показник

економічної віддачі 1 м² площі номерів вищої категорії та орієнтуватись на його підвищення з паралельним підвищенням рівня використання місткості номерів цієї категорії.

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

Надання жилих номерів в оренду іншим підприємствам може стати ефективним методом підвищення доходів переважно в великих засобах розміщення, що мають низький коефіцієнт завантаження (а це майже всі в Україні) та різноманітні додаткові послуги або розташовані поблизу міст туристичної привабливості. Малі та середні за місткістю готелі та аналогічні засоби розміщення можуть також скористатись такою стратегією, коли є прогноз на недозавантаження номерів власними силами. Зазвичай для надання номерів в оренду необхідно шукати партнерів та укладати довгострокові договори з відповідними умовами на сумісну співпрацю.

Кількість приміщень для надання в оренду іншим підприємствам має бути такою, що дасть змогу підвищити коефіцієнт завантаження хоча б до рівня 60 %, тобто на 47 % в Харківській області. Вартість номерів, що надаватимуться в оренду, буде дорівнювати фактичній їхній вартості, хоча не виключено надання знижок. У будь-якому разі для готелю та аналогічного засобу розміщення це буде набагато вигідніше, ніж номери будуть простоювати.

У разі комплексного застосування описаних вище методів організації роботи готелів та аналогічних засобів розміщення передбачається отримання більшого фінансово-економічного ефекту як підвищення загальних доходів.

Запровадження аутсорсингу, надання житлових приміщень в оренду іншим підприємствам й адаптивний номерний фонд до різних груп споживачів як комплексне стратегічне рішення управління готельним господарством регіону внесе суттєві зміни у структуру та результати діяльності галузі [24, 28–33].

У зв'язку з цим потребує ретельної аналітичної підготовки та

опрацювання, оскільки це не тільки засоби оптимізації витрат і доходів, а й засоби підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності на національному й міжнародному ринках. Наприклад, найбільші вигоди для засобів розміщення будуть у разі комплексного застосування всіх трьох методів, що також призведе до збільшення коефіцієнта завантаження майже до 91 % [69, с. 13].

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

Висновки до третього розділу

Обґрунтована доцільність впровадження аутсорсингу, адаптивного номерного фонду та надання житлових приміщень в оренду в діяльності великих, середніх і малих готелів та аналогічних засобів розміщення регіону. Через це удосконалено організаційну структуру управління готельним господарством регіону.

Виявлено, що розробка спеціальних методичних рекомендацій щодо застосування тієї чи іншої форми організації роботи або їхнього комплексного застосування є передумовою підвищення ефективності управління готельним господарством регіону з урахуванням можливих ризиків, враховуючи специфічність готельних послуг.

Оцінені переваги застосування форм організації роботи готелів та аналогічних засобів розміщення: аутсорсинг, оренда житлових приміщень та адаптивний номерний фонд. Визначено, що найвигіднішим є застосування комплексної стратегії управління, що тягне за собою зміни в організаційній структурі управління готелів та аналогічних засобів розміщення регіону, що на відміну від інших передбачає створення регіональних аутсорсингових готельних кампаній в межах Асоціацій готельних об'єднань та готелів регіонів.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження в сукупності вирішують важливе науково-практичне завдання, пов'язане з теоретико-методичним обґрунтуванням положень і розробкою практичних рекомендацій щодо управління готельним господарством. Зокрема, у монографії отримано такі результати.

У першому розділі роботи були розглянуті тенденції розвитку сфери послуг в економіці регіонів та визначено місце послуг готельного господарства та їхній внесок до валового внутрішнього продукту України.

Були окреслені визначні особливості управління готельним господарством в регіонах України, які, на жаль, не є достатньо ефективними. Враховуючи основні статистичні показники роботи готелів та аналогічних засобів розміщення в Україні, можна стверджувати, що готельна база недовикористовується майже на 80 %. Через це були запропоновані форми організації управлінської діяльності в готельному господарстві, що направлені на зниження витрат і збільшення доходів готелів та аналогічних засобів розміщення в регіонах України.

У другому розділі дослідження проведений аналіз стратегій розвитку готелів та аналогічних засобів розміщення Харківської області, яка виявилась не достатньо ефективною, про що свідчать основні показники роботи засобів розміщення в динаміці за 2016–2020 рр.

Уточнені критерії оцінки ефективності діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення, що на відміну від існуючих враховують економічну віддачу 1 м² площі номерів *i*-ї категорії на рівні регіону.

Дослідження вибору форми організації управлінської діяльності в готельному господарстві регіону ґрунтується на експертно-статистичному методі, який враховує всі існуючі фактори впливу та підтверджує необхідність пристосування готельних підприємств до вимог сучасності щодо обслуговування споживачів готельних послуг шляхом застосування аутсорсингу чи адаптивного номерного фонду, чи надання жилих приміщень в оренду іншим підприємствам.

Сформовано методику підбору та обліку персоналу по основних службах готелів та аналогічних засобів розміщення.

У третьому розділі монографії сформовані підходи до удосконалення стратегії управління готельним господарством Харківського регіону, що, крім кількісних та якісних показників, враховує показник віддачі 1 м² площі готельного номера.

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

Виявлено, що розробка спеціальних методичних рекомендацій щодо застосування тієї чи іншої форми організації роботи або комплексного їхнього застосування є передумовою підвищення ефективності управління готельним господарством регіону з урахуванням можливих ризиків, враховуючи специфічність готельних послуг.

Оцінені переваги застосування форм організації роботи готелів та аналогічних засобів розміщення: аутсорсинг, оренда житлових приміщень та адаптивний номерний фонд. Визначено, що найвигіднішим є надання житлових приміщень в оренду або застосування комплексної стратегії управління, що тягне за собою зміни в організаційній структурі управління готелів та аналогічних засобів розміщення регіону, що на відміну від інших передбачає створення регіональних аутсорсингових готельних кампаній в межах Асоціацій готельних об'єднань та готелів регіонів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Валовий внутрішній продукт України у фактичних цінах за 2016–2020 роки. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 19.10.2022).
2. ДСТУ 1.5:2015. Національна стандартизація. Правила розроблення, викладання та оформлення національних нормативних документів. Київ, 2017. 65 с.
3. ДСТУ ISO 9004:2018 Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху (ISO 9004:2018, IDT). Київ, 2019. 45 с.
4. Сегментація готельних послуг, як спосіб завоювання ринку готельних послуг. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=10725> (дата звернення 19.02.2022).
5. Сидорук С. В. Деякі аспекти розвитку ринкових відносин у готельному бізнесі регіону. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*, 2011. № 1. С. 90–92.
6. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичної галузі : автореф. дис.... д-ра екон. наук. Київ : КНЕУ, 2006. 38 с.
7. Колективні засоби розміщування в Україні у 2016 році : статистичний бюлетень. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 13.11.2022).
8. Колективні засоби розміщування в Україні у 2017 році : статистичний збірник. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 13.11.2022).
9. Колективні засоби розміщування в Україні у 2018 році : статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 13.11.2022).
10. Колективні засоби розміщування в Україні у 2019 році : статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 13.11.2022).
11. Колективні засоби розміщування в Україні у 2020 році : статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 13.11.2022).
12. Шикіна О. В. Міжнародна готельна індустрія макрорегіону Європи. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*, 2019. № 34. С. 27–34.

13. Сегеда І. В. Стан і перспективи розвитку готельного господарства України. *Матеріали XXXVII науково-технічної конференції преподавателей, аспирантов и сотрудников Харьковского национального университета городского хозяйства имени А. М. Бекетова*. Харків : ХНУГГ, 2014. Ч. 2. С. 183–184.
14. Ніколайчук О. А., Мудрієвська Ю. В., Коломієць Д. В. Оцінка стану розвитку світового ринку готельних послуг в умовах COVID-19. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2021. № 3. С. 186–192.
15. ДСТУ 4527:2006 Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення. Київ, 2006. 17 с.
16. Кількість підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2014–2016 рр. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 15.09.2022).
17. Сегеда І. В. Потенційні можливості та проблемні місця в розвитку готельного господарства України. *Перспективи розвитку економічної системи України: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих науковців* (Харків, травень, 2014 р.). Харків : ХНУМГ, 2014. С. 77–81.
18. Перспективы развития рынка гостиничной недвижимости Киева после ЕВРО-2012. *Аналитический бюллетень «Эрнст энд Янг»*, 2012. С. 2–4.
19. Килин О. В., Тимчишин Ю. В. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2018. Вип. 2. Ч. 2. С. 20–24.
20. Котлер Ф. Боуен Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостинність і туризм. URL: <https://altairbook.com/books/173196411-marketing-gostepriimstvo-turizm.html> (дата звернення 25.03.2024).
21. Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, за видами туризму. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.12.2022).
22. Рынок недвижимости Украины : итоги 2011 года. *Аналитический бюллетень «Ернст энд Янг»*, 2012. 16 с.

23. Развитие гостиничного хозяйства в Харькове и Украине. URL: <http://kharkiv.hotel-ua.info/index.php?c=37> (дата звернення 10.03.2022).

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

25. Онлайн-бронювання. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%BD%D0%BB%D0%B0%D0%B9%D0%BD%D0%B1%D1%80%D0%BE%D0%BD%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F> (дата звернення 18.12.2022).

26. Найбільші готельні ланцюги світу – Готельні об'єднання світу URL: <https://subject-book.com/menedzhment/najbilshi-gotelni-lancyugi-svitu-gotelni-ob-yednannya-svitu.html> (дата звернення 03.04.2024).

27. Корольчук О. П. Франчайзинг як інструмент реалізації ринкових відносин в Україні. *Вісник Донецького університету, серія: економіка і право*. 2007. Вип.1. С. 430–435.

28. Штангей Н. М. Аутсорсинг як фактор підвищення міжнародної конкурентоспроможності національної економіки. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Харків : ХДУХТ, 2007. Вип. 1 (5) : у 2 т., т. 2. С. 9–12.

29. Спірідонова К. О., Климова К. О. Механізм запровадження аутсорсингу для оптимізації витрат. URL: http://www.confcontact.com/20110929/ek_spirid.php (дата звернення 11.01.2022).

30. Шевченко Я. Г. Аутсорсинг – сучасна модель оптимізації витрат підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*, 2010. Вип. 259 : в 7 т., т. 3. С. 760–766.

31. Александрова С. А. Аутсорсинг : перспективи застосування на підприємствах туристської індустрії. *Коммунальное хозяйство городов*. Киев : Техника, 2011. С. 408–413.

32. Сегеда І. В. Аутсорсинг в готельному господарстві. *Можливості та розвиток сучасного туризму: світовий та національний досвід : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції 16–17 жовтня 2014 року*. Запоріжжя: ТОВ «ЛППС» ЛТД, 2014. С. 38–42.

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

34. Аутстафінг. URL:
<https://vue.gov.ua/%D0%90%D1%83%D1%82%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B3> (дата звернення 19.12.2022).

35. Бенчмаркінг URL:
<http://ru.wikipedia.org/wiki/%C1%E5%ED%F7%EC%E0%F0%EA%E8%ED%E3> (дата звернення 04.03.2022).

36. Івахів Ю., Спільник І. Метод АВС-аналізу: доцільність застосування. *Економічний аналіз*, 2008. № 3 (19). С. 170–172.

37. Карпенко О. В. Управлінський облік. URL:
<http://westudents.com.ua/glavy/8226-63-prostiy-ta-rozvinutiy-direkt-kosting.html> (дата звернення 04.03.2022).

38. Москаленко В. А. Практика застосування системи обліку «стандарт-кост» у різних сферах національного господарства. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*, 2013. № 4 (70). С. 115–119.

39. Угоднікова О. І., Жигло А. А. Порівняння специфіки та особливостей визначення поняття маркетингу та брендінгу у галузі туризму та готельного господарства. *Scientific Journal «ScienceRise»*, 2017. № 7 (36). С. 15–18.

40. Туризм, оздоровлення та відпочинок у Харківській області : статистичний збірник. Харків : Головне управління статистики у Харківській області, 2018. 72 с.

41. Туризм та відпочинок в Харківській області у 2018 році : статистичний бюлетень. Харків : Головне управління статистики у Харківській області, 2019. 42 с.

42. Туризм та відпочинок в Харківській області у 2019 році : статистичний бюлетень. Харків : Головне управління статистики у Харківській області, 2020. 43 с.
43. Туризм та відпочинок в Харківській області у 2020 році : статистичний бюлетень. Харків : Головне управління статистики у Харківській області, 2021. 30 с.
44. Рубцова Н. В. Сектор услуг в структуре современной экономики. *Маркетинг*, 2007. № 1(92). С. 89–96.
45. Балашова Р. І. Розвиток методів оцінки ефективності діяльності туристичних підприємств. *Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому*, 2008. № 12. С. 99–108.
46. Рубцова Н. В. Содержание понятия «эффективность туристской деятельности». *Региональная экономика: теория и практика*, 2012. № 18 (249). С. 54–60.
47. Гатауллина С. Ю., Топчий А. В. О состоянии методического обеспечения экономической эффективности туристской деятельности в регионе. *Науковедение*, 2014. № 4 (23). С. 14–18.
48. Беляева О. Л., Калугіна В. О. Організаційний розвиток як метод керування змін у готельному бізнесі. *Економіка харчової промисловості*, 2013. № 2 (18). С. 21–24.
49. Єсіпова К. А. Методика оцінки ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств. *Вісник КНТЕУ*, 2012. № 2. С. 46–58.
50. Писаревський І. М., Сегеда І. В. Тенденції розвитку готельного господарства в регіоні: вектор пріоритетів. *Комунальне господарство міст*. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2014. Вип. 115. С. 83–87.
51. Маначинська Ю. А. Обґрунтування динаміки рентабельності готельних послуг. *Економіка і фінанси*, 2012. № 130/2012. С. 131–137.

52. Чабанюк О. М. Особливості обліку витрат та калькулювання собівартості готельних послуг. *Економічні науки*, 2012. № 9 (33). Ч. 3. С. 118–123.

53. Сегеда І. В. Вивчення критеріїв ефективності діяльності підприємств готельного господарства. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права в сучасних умовах : міжнародна науково-практична конференція (1 червня 2019, м. Полтава, Україна)*. Полтава : ЦФЕНД, 2019. Ч. 7. С. 33–34.

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

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

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

57. Вознюк А. Н. Система управління підприємством на основі ключевих показателів ефективності: особливості формування і впровадження. *Економічний вісник Донбасу*, 2009. № 1 (15). С. 153–156.

58. Жук Ю. О. Система показників ефективності логістичного управління підприємствами готельного господарства. *Економічний простір*, 2013. № 71. С. 162–172.

59. Ткаченко Т. І., Гаврилюк С. П. Економіка готельного господарства і туризму : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 179 с.

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

61. Оцінка доходності готиничного підприємства. URL: <http://elise.com.ua/content/52-tsinova-strategiya-gotelnih-pidpriyemstv> (дата звернення 04.03.2022).
62. Музиченко-Козловська О. В. Економічне оцінювання туристичної привабливості території : монографія. Львів : Новий Світ-2000, 2012. 176 с.
63. Козак Ю. Г., Машкула В. М. Математичне моделювання для економістів. Київ : КНЕУ, 2019. 254 с.
64. Сегеда І. В. Організаційне забезпечення управління готельним господарством регіону : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка / ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». Івано-Франківськ, 2018. 194 с.
65. ДСТУ 4269:2004 Послуги туристичні. Класифікація готелів. Київ, 2004. 20 с.
66. Мазаракі А. А., Пересічний М. І., Шаповал С. Л. Проектування готелів : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2012. 340 с.
67. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 472 с.
68. Бунтова Н. В. Кадрове забезпечення готельного господарства України: проблеми та шляхи їх вирішення : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2008. 22 с.
69. Сегеда І. В. Організаційне забезпечення управління готельним господарством регіону : автореф. дис.... канд. екон. наук. Івано-Франківськ, 2018. 23 с.
70. Мельник І. М., Бабійчук Р. І. Суть та види стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства. *Інновації в управління асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг : матеріали V міжн. наук.-практ. конф.* (м. Львів, 7 грудня 2017 р.) Львів : Растр-7, 2017. С. 304–307.

71. Кузьмин В. М. Стратегічне управління соціально-економічним розвитком адміністративно-територіальних одиниць : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Львів : НАНУ, 2009. 24 с.
72. Єрмаченко В. Є., Журавльова С. М. Стратегії розвитку підприємств готельного господарства. *Молодий вчений*, 2015. № 5(20), Ч. 1. С. 138–141.
73. Ковальська К. В. Стратегія внутрішньо корпоративного управління на підприємствах України : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2005. 18 с.
74. Сидорук С. В. Принципи територіальної організації готельних послуг. *Економіка. Управління. Інновації*, 2011. № 2 (6). URL: https://tourlib.net/statti_ukr/sydoruk.htm (дата звернення 25.03.2024).
75. Мендела І. Я. Планування інноваційних стратегій підприємствами готельного бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 2012. Вип. 9. С. 125–129.
76. Писаревський І. М., Тищенко О. М., Покоłodна М. М., Петрова Н. Б. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНАМГ, 2009. 287 с.
77. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в пошуках конкурентних переваг. URL: <https://altairbook.com/books/1335976-outsourcing-v-poiskah-konkurentnyh-preimushchestv.html> (дата звернення 25.03.2024).
78. Балабан Н. М. Функціональні особливості діяльності аутсорсингових компаній та їх роль у формуванні кадрової політики підприємств. *Економічний форум*. Луцк, 2013. № 4. С. 81–87.
79. Коток М. Аутсорсинг логістичних функцій торговельних підприємств. *Товари і ринки*, 2011. № 2. С. 36–45.
80. Цены на разовые работы по аутсорсингу. URL: <http://src.taga.com.ua/?q=body/source.php&vcl=1> (дата звернення 29.11.2022).

Додаток А
Шановний експерте!

Асоціація готельних об'єднань та готелів міст України проводить дослідження щодо визначення найбільш прийнятних методів щодо організації діяльності підприємств готельного господарства.

Просимо Вас узяти участь у дослідженні, давши відповідь на запитання анкети з оцінювання методів організації діяльності великих, середніх і малих підприємств готельного господарства, визначивши ранги показників, надавши їм певну суму балів від 1 – найгіршого до 17 – найкращого.

АНКЕТА

Метод	Коротка характеристика	Ранг		
		Великий готель (понад 80 місць)	Середній готель (від 40 до 80 місць)	Малий готель (до 40 місць)
1. Аутсорсинг	Передача сторонньої організації частини бізнес-процесів або окремих функцій з метою скорочення загальновиробничих витрат та підвищення конкурентоспроможності готелю.			
2. Аутстафінг	Виокремлення персоналу зі штату підприємства та оформлення його в компанії-провайдера у тих випадках, якщо є ліміти за кількістю персоналу в штаті підприємства з метою економії витрат.			
3. Бенчмаркінг	Процес визначення і пристосування прикладів ефективного функціонування компанії з метою поліпшення власної роботи та оптимізації витрат.			
4. ABC-аналіз	Це угруповання об'єктів за ступенем впливу на загальний результат. Як параметр ранжування можуть виступати: об'єм продажів, період продажів, прибутковість і ін.			
5. Директ-костинг	Облік і планування собівартості готельних послуг здійснюється тільки за змінними витратами, а постійні витрати безпосередньо списуються на фінансовий результат, запаси оцінюються за змінними витратами, існує можливість багатоступінчастої побудови Звіту про фінансові результати з метою аналізу внеску на покриття постійних витрат та отримання прибутку окремих сегментів діяльності.			
6. Стандарт-кост	Основою системи є підрахунок майбутніх (очікуваних) витрат. Очікувані витрати визначають на основі стандартів (норм і нормативів), розрахованих підприємствами самостійно.			

7. Сегментація	Продаж однієї послуги в певний час різним групам споживачів, які сформовані за показниками: платоспроможність, тривалість перебування, мета поїздки.			
8. Квотування	Встановлення кількісних або вартісних обмежень обсягу продаж певних товарів (послуг) на певний період, а також використання тарифних квот згідно з тарифною сегментацією клієнтського потоку.			
9. Тарифікація	Дає змогу отримати значно більший дохід за такого саме попиту. Основою тарифікації в готелі є групування споживачів у різні групи за даними клієнтської бази.			
10. Прогнозування	Розробка стратегії попиту на основі середніх показників попередніх років.			
11. Онлайн-бронювання	Стратегія збуту товарів (послуг), за якої постачальник товарів (послуг) приймає на себе більше зобов'язань з постачання товару (надання послуг), ніж може виконати, з розрахунку на те, що не всі з узятих зобов'язань дійсно доведеться виконувати.			
12. Франчайзинг	Метод підприємництва, завдяки якому підприємець може об'єднатися з вже діючим великим ланцюгом на взаємовигідних умовах.			
13. Аффілірування	Управління міжнародними готельними операторами (готельні ланцюги).			
14. Адаптивний номерний фонд	Таке планування номерного фонду, яке б дало змогу надавати послуги різним групам споживачів залежно від їхніх уподобань та матеріальних можливостей.			
15. Оренда житлових приміщень	Надання в оренду групи житлових приміщень туристичній або виробничо-промисловій організації, що забезпечують 100 % завантаженість «вкуплених» ними номерів.			
16. Брендинг	Пов'язаний із розробкою торговою марки, забезпечення лояльності споживачів до неї, прихильності споживачів до торгової марки, забезпечення процесу просування продукту на ринку з урахуванням його вимог та проведення моніторингу ринку для забезпечення успіху торгової марки.			
17. Розширення асортименту додаткових послуг	Розробка номенклатури додаткових послуг згідно з вимогами державних стандартів у галузі готельного господарства та вимогами і уподобаннями споживачів готельних послуг.			

Ваші пропозиції _____

Електронне наукове видання

**ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ
ГОСПОДАРСТВОМ РЕГІОНУ**

МОНОГРАФІЯ

Відповідальний за випуск *С. О. Погасій*

Редактор *О. В. Михаленко*

Комп'ютерне верстання *І. В. Сегеда,*
І. В. Волосожарова

Підп. до друку 24.04.2024. Формат 60 × 84/16.
Ум. друк. арк. 6.1.

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: office@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 5328 від 11.04.2017.