



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО  
ГОСПОДАРСТВА  
ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

**Скорина Т.М.  
Коротун С.І.  
Коротун О.П.  
Конарівська О.Б.**

**МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ  
НА РИНКУ УКРАЇНИ**

Монографія

Рівне – 2019



**Рецензенти:**

**М. П. Мальська** – д-р екон. наук, проф. (Львівський національний університет ім. Івана Франка);

**О. А. Сущенко** – д-р екон. наук, проф. (Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця);

**Н. Б. Савіна** – д-р екон. наук, проф. (Національний університет водного господарства та природокористування).

*Рекомендовано вченою радою Національного університету водного господарства та природокористування  
(протокол № 6 від «26» жовтня 2018 р.)*

Скорина Т.М., Коротун С.І., Коротун О.П., Конарівська О.Б.  
Міжнародна конкурентоспроможність готельних підприємств на  
ринку України : монографія: Рівне: видавець О. Зень, 2019. – 170 с.  
ISBN 978-617-601-277-1

У монографії розглядаються теоретичні, методико-практичні засади прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств, спрямовані на удосконалення процесу прогнозування і підвищення експортного потенціалу країни шляхом утвердження її позитивного міжнародного іміджу, розвитку міжнародної торгівлі у сфері готельних послуг та подальшої інтеграції до світового співтовариства. Проведено оцінку та аналіз міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств на ринку України. Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств.

Для студентів економічних і туристичних спеціальностей усіх форм навчання, аспірантів, викладачів, представників підприємницьких структур сфери готельних послуг, органів державної влади.

**ISBN 978-617-601-277-1**

© Скорина Т.М., Коротун С.І.,  
Коротун О.П., Конарівська О.Б., 2019  
© Національний університет водного  
господарства та природокористування , 2019



## ЗМІСТ

<b>Вступ.....</b>	<b>4</b>
<b>Розділ 1 Теоретичні основи прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств .....</b>	<b>7</b>
1.1. Міжнародна конкурентоспроможність готельних підприємств: погляди у науковому середовищі .....	7
1.2. Класифікаційна диференціація діяльності готельних підприємств на ринку .....	20
1.3. Формування системи прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств.....	31
<b>Розділ 2 Оцінювання та аналіз міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств .....</b>	<b>50</b>
2.1. Аналіз міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств на ринку .....	50
2.2. Аналіз цінової політики забезпечення міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств.....	66
2.3. Оцінювання реалізації нецінових факторів формування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств.....	75
<b>Розділ 3 Удосконалення прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств .....</b>	<b>93</b>
3.1. Методика прогнозування впливу чинників на міжнародну конкурентоспроможність готельних підприємств.....	93
3.2. Формування системи заходів з удосконалення прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств .....	109
3.3. Науково-методичні рекомендації щодо розробки комплексу заходів із удосконалення прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств.....	116
<b>Висновки .....</b>	<b>129</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>133</b>
<b>Додатки.....</b>	<b>154</b>



## ВСТУП

Функціонування глобальної та інформаційної економіки змушує вітчизняні готельні підприємства не лише формувати свою конкурентоспроможність і підтримувати її, але й здійснювати прогнозування з урахуванням національних та світових тенденцій розвитку. Цей процес є перманентним і водночас динамічним, що актуалізує наукові пошуки в напрямку дослідження прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств.

В основу вже розроблених теоретико-методичних засад прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств покладено множину різних факторів. Необхідність їх поглибленого подальшого обґрунтування обумовлена потребою в виробленні стратегії діяльності, що вимагає швидкого реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, дослідженні асортименту послуг, формуванні цінової політики, пошуку та використанні нецінових методів для ведення готельного бізнесу.

В сучасних умовах господарювання успіх готельного підприємства в конкурентній боротьбі значною мірою залежить від прогнозування його підприємницької діяльності, на що впливають зміни середовища, поява нових запитів і очікувань споживачів, удосконалення інформаційних мереж, трансформація ролі людських ресурсів.

Світовою наукою сформовано систему знань про конкурентоспроможність. У наукових працях зарубіжних учених, а саме: Г.Л. Азоєва, І. Ансофа, Є.А. Джанджугазової, Ж-Ж. Ламбена, М. Портера, Р.А. Фатхутдинова розглянуто теоретичні аспекти дослідження сутності та оцінки конкурентоспроможності. Висвітленню проблем прогнозування підприємницької діяльності присвячено праці зарубіжних учених, зокрема Дж. Боуэна, Ф. Котлера, Дж. Мейкенза, М.Х. Мескона, Дж.Р. Уокера та вітчизняних науковців: В.В. Вітлінського, П.М. Грицюка, Н.Б. Савіної, І.Г. Ханіна та ін. Діяльності готельних підприємств приділено увагу в публікаціях таких вітчизняних учених, як: М.Г. Бойко, Л.М. Гопкало, В.В. Джинджоян, Н.Б. Кушнір, Ю.Ю. Леонт'єва, М.В. Мальчик, Н.В. Онищук, К.А. Рудакова, Є.С. Супрунова, Г.М. Тарасюк та ін.



Проте, залишаються недостатньо нерозробленими і потребують теоретичного, методичного та практичного вирішення питання прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств. Відсутність комплексного підходу до прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств вимагає подальших досліджень, пов'язаних з обґрунтуванням економічної сутності, факторів, наданням практичних рекомендацій, переглядом концепції управління, і однієї з його основних функцій – прогнозування, а саме в частині вдосконалення методичного інструментарію прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств.

Беручи до уваги практичну значимість зазначеного питання, у монографії здійснено теоретичне обґрунтування та запропоновано розв'язання наукової проблеми, що полягає в розробці науково-методичних засад і практичних рекомендацій стосовно процесів прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств, зокрема:

- узагальнено наукові підходи до трактування економічної сутності міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств та запропонувати її уточнення;

- доповнено класифікаційні ознаки групування готельних підприємств;

- прогнозовано вплив чинників на міжнародну конкурентоспроможність готельних підприємств на вітчизняному ринку;

- розвинуто науково-методичні підходи до формування системи прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств;

- проведено оцінювання реалізації нецінових факторів формування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств;

- здійснено аналіз міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств;

- обґрунтовано науково-методичні засади аналізу цінової політики забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств;



– сформовано систему заходів із удосконалення прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств і розроблено науково-методичні рекомендації щодо їх практичного впровадження.

Монографія характеризується значною теоретичною цінністю, оскільки відображає засади розвитку теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств на ринку України. У свою чергу, прикладний характер роботи дає змогу студентам певних спеціалізацій економічних і туристичних спеціальностей усіх форм навчання, аспірантам, викладачам, представникам підприємницьких структур у сфері готельних послуг, органам державної влади здійснити якісне прогнозування міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств на ринку України.





# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОГНОЗУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Міжнародна конкурентоспроможність готельних підприємств: погляди у науковому середовищі

На сучасному етапі економічного розвитку суспільства конкуренція як рушійна сила змушує суб'єктів, які надають готельні послуги, шукати нові шляхи конкурентоспроможності. Вивчення наукових джерел дає право стверджувати про існування різних підходів до трактування її сутності залежно від висвітлення поставлених завдань.

У широкому розумінні конкурентоспроможність передбачає отримання виграшу в процесі змагання. В економічному сенсі конкурентоспроможність означає наявність характеристик, які створюють переваги для учасників змагання [9; 183].

Всесвітній економічний форум визначає конкурентоспроможність як реальну та потенційну можливість організації в певних умовах здійснити проектування, виробництво і збут товарів, які за ціновими і неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, як товари їх конкурентів [136].

М. Портер вважає, що конкурентоспроможність представляє собою властивість товару, послуги, суб'єкта ринку виступати на ньому нарівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами [136].

П. С. Зав'ялов переконаний, що конкурентоспроможність є виразом науково-технічних, економічних, організаційно-управлінських, виробничих, маркетингових та інших можливостей країни (так само як і будь-якого товаровиробника), які успішно (або безуспішно) протистоять конкуруючим аналогам на зовнішньому або внутрішньому ринку [179].

Так, відомий вчений Фатхутдінов Р. А. пов'язує конкурентоспроможність із властивістю об'єкта, що характеризує ступінь задоволення потреби порівняно з аналогічними представленими на даному ринку об'єктами. Конкурентоспроможність визначається



здатністю витримати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на даному (внутрішньому або зовнішньому) ринку [177; 178].

Фундатор конструктивної теорії конкуренції в підприємстві Ю. Б. Рубін, під конкурентоспроможністю розуміє як реальну, так і потенційну здатність компанії, а також наявні для цього у неї можливості проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками в комплексі є більш привабливими для споживачів, ніж товари конкурентів [177; 178].

З точки зору Т. Горькової і Г. Шаповалова, конкурентоспроможність визначається відносною оцінкою переваг фірм, підприємств, продуктів і послуг, що дозволяють їм з більшою ефективністю задовольняти потреби споживачів. Конкурентоспроможною вважається фірма, що займає більш стійкі позиції на внутрішньому ринку, проникаючи і на зовнішні ринки, і яка проводить ефективну конкурентну стратегію [30].

Проте Л. Донцова та А. Чапліна стверджують, що конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства протистояти на ринку іншим виробникам аналогічної продукції (послуг) як за ступенем задоволення своїми товарами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності [179; 184].

Мескон М.Х. трактує конкурентоспроможність як відносну характеристику, що виражає відмінність розвитку конкретної фірми від розвитку конкурентної фірми за ступенем задоволення потреби людей своїми товарами і за ефективністю виробничої діяльності. Автор зазначає, що конкурентоспроможність підприємства характеризується можливостями і динамікою його пристосування до умов ринкової конкуренції [112].

Значно ширший погляд на конкурентоспроможність простежується у праці М. Гельвановського, В. Жукової та І. Трофімової. Зазначені автори виділяють три рівні конкурентних відносин: мікрорівень (конкурентні види продукції, виробництва, підприємства), мезорівень (галузі, корпоративні об'єднання підприємств і фірм конгломератного типу) і макрорівень (народногосподарські комплекси). Вони доводять, що конкурентоспроможність є складним багаторівневим поняттям.





Головний рівень забезпечення конкурентоспроможності – це макроекономічний рівень, на якому ідентифікуються основні умови функціонування всієї господарської системи. За ним по значущості слідує мезорівень, у межах якого формуються перспективи розвитку галузі або корпорації. Тут створюються ключові сучасні передумови для успішної роботи підприємств – принципово нові технологічні рішення, науково-технічні засади, орієнтовані на порівняно тривалу перспективу.

Конкурентоспроможність на мікрорівні набуває своєї завершальної, остаточної форми у вигляді співвідношення ціни і якості товару. Дане співвідношення визначається умовами, сформованими на попередніх рівнях, і залежить від персоналу підприємства, його здатності використовувати як свої ресурси, так і порівняльні національні загальногосподарські та галузеві переваги. Для забезпечення мікроконкурентоспроможності доцільно розробити програму розвитку конкурентоспроможності на мезо- і макрорівнях [22].

Аналіз вищевикладених визначень показує, що конкурентоздатність визначається, перш за все, за допомогою об'єктів різних рівнів: конкурентоспроможність продукції, підприємства, галузі, регіону і, нарешті, конкурентоспроможність країни.

Системно дані об'єкти можуть бути представлені у вигляді «піраміди» конкурентоспроможності, що дозволяє вибудувати їх у певну ієрархію (рис. 1.1).

Шершньова З. Є. та Оборська С. В. стверджують, що «...конкурентоспроможність підприємства – рівень його компетенції відносно інших підприємств конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо. Конкурентоспроможність продукції – ступінь її відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо» [198].



Рисунок 1.1 – Піраміда об'єктів конкурентоспроможності

Джерело: узагальнено авторами на основі [112; 179; 184]

Досить цікавим є підхід до тлумачення конкурентоспроможності підприємства, викладений у праці В.О. Кузьменка [87]. Він обґрунтовує, що саме конкурентоспроможність підприємства визначається сумою його ефективності і продуктивності, які разом роблять його стійким на ринку, тобто незалежним від структурних і споживчих змін на ньому. Проте, власне стійкість має певний рівень і ступінь. Рівень стійкості визначається ефективністю (економією витрат виробництва і швидкістю зворотної реакції підприємства), а ступінь – продуктивністю підприємства в певному сегменті ринку і конкурентними перевагами його продукції (питомою вагою ринку, доходністю, якістю послуг).

Проблемі конкурентоспроможності підприємств присвячено безліч праць зарубіжних та вітчизняних учених. Визнаним зарубіжним класиком дослідження конкуренції є М. Портер [136], публікації якого присвячено методиці аналізу галузей і діяльності конкурентів. Серед вітчизняних дослідників можна виділити декілька регіональних наукових шкіл, які обирають цей напрямок, наприклад, Одеську, в якій видано колективну монографію за редакцією О.Г. Янкового. У даній праці узагальнено багато вітчизняних та зарубіжних напрацювань,



розкрито методичні підходи до оцінки рівня та напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємств за функціональними складовими, проте не сфери послуг [69].

Організатори Всесвітнього економічного форуму в Давосі регулярно, починаючи з 2007 року, публікують Індекс конкурентоспроможності в туризмі (The Travel & Tourism Competitiveness Index), що переконливо свідчить про важливість туризму для світової економіки в цілому.

Розвинена туристична індустрія сприяє зайнятості, підвищує національний дохід і покращує платіжний баланс. Таким чином, сектор є важливою рушійною силою економічного зростання і процвітання, і, особливо в країнах, що розвиваються, відіграє важливу роль у боротьбі з бідністю [54]. Це – аксіома для усіх урядів, що серйозно відносяться до питань економічного розвитку своїх країн.

У 2007-2009 році це дослідження публікувалося щорічно, потім було прийнято рішення готувати рейтинг конкурентоспроможності раз у два роки. Структура індексу переконливо говорить про те, що створювати конкурентоздатний на світовому ринку туристський продукт можна лише у разі комплексної роботи країни на туризм. Це дослідження є найважливішим матеріалом для аналізу державою і бізнесом своїх позицій в туризмі. У більшій частині країн світу, на жаль, України це не стосується [224], індекс конкурентоспроможності був робочою книгою для органів влади, що відповідають за розвиток туризму, оскільки а) давав вичерпну порівняльну інформацію про сильні і слабкі конкурентні позиції країни, б) дозволяв визначати найбільш важливі напрями дій для держави і бізнесу, створювати умови для діалогу і пошуку найбільш оптимальних форм співпраці з метою поліпшення позиції на світовому туристичному ринку.

Повний ІКТ обчислюється як середня арифметична зважена з трьох підіндексів: а) законодавчої бази туризму; б) умов бізнесу і інфраструктури туризму; в) людських, культурних і природних ресурсів туризму. Підіндекси розраховуються як середні арифметичні величини 14 блоків [77,222], які складаються з наступних індикаторів з оцінкою показників за шкалою від 1 до 7 (рис.1.2).



### **Підіндекс А. "Законодавчо-регулююча (правова) база туризму"**

складається з 5 блоків фактичних кількісних і аналітично-якісних показників :

1. *Політичні норми і правила* – поширення іноземної власності (відсоток від загального капіталу території), права власності, вплив законів на прямі іноземні інвестиції (величина ПІІ на душу населення); візовий режим (число країн, для громадян яких потрібні візи, у відсотках від числа членів ООН), відкритість двостороннього повітряного сполучення (число країн-партнерів у відсотках числа членів Міжнародної Організації Цивільної Авіації); прозорість урядової політики, середня тривалість процедури оформлення нового підприємства, вартість запуску бізнесу (як відсоток від ВВП і ВПР на душу населення).



Рисунок 1.2 – Схема складових індексу конкурентоспроможності туризму

Джерело: узагальнено авторами на основі [222]

2. *Екологічні можливості* – суворість екологічної регуляції, здійснення екологічної регуляції, можливості розвитку туристичної індустрії; викиди вуглекислоти (на душу населення в тоннах); концентрація твердих часток в містах з населенням більше 100 тисяч чоловік (мікрограм на кубометр викидів), кількість видів фауни і флори, яким загрожує зникнення (відсоток від усього числа видів);



ратифікація екологічних договорів (відсоток від 25 міжнародних екологічних договорів).

3. *Безпека і захищеність* – витрати на запобігання злочинам, насильству і тероризму (доларів на душу населення); надійність державних (муніципальних) охоронних структур; дорожньо-транспортні події (число загиблих в аваріях на 100 тисяч населення).

4. *Здоров'я та гігієна* – Забезпеченість лікарями (число лікарів на 1000 жителів); доступ до якісної медичної допомоги (відсоток від загальної чисельності населення); доступ до безпечної питної води (відсоток від загальної чисельності населення), забезпеченість лікарями (число лікарняних ліжок на 10000 жителів).

5. *Пріоритетність туризму* – державна пріоритетність туристської індустрії; витрати уряду на туризм (відсоток від повних урядових витрат); ефективність маркетингу і реклами із залучення туристів; участь країни у 12 головних туристичних ярмарках.

**Підіндекс Б. "Ділове оточення та інфраструктура"** складається з 5 блоків:

6. *Інфраструктура авіатранспорту* – якість інфраструктури авіатранспорту; пропускна спроможність авіаліній в місце-кілометрах, число польотів на 1000 населення; щільність аеропортів (число аеропортів на мільйон населення); розвиток місцевих авіаліній (кількість авіаліній з планованими польотами за містом); мережа міжнародних авіаліній (фактичні дані).

7. *Наземна транспортна інфраструктура* – якість автомобільних доріг; якість залізничної інфраструктури, якість портової інфраструктури; якість місцевої транспортної мережі, щільність дорожньої мережі (кілометраж доріг на 100 км<sup>2</sup> території).

8. *Інфраструктура туризму* – кількість місць в готелях на 100 жителів, розвиток автомобільного прокату (присутність семи головних компаній автомобільного прокату) число автоматизованих банкоматів, які приймають кредитні картки VISA з розрахунку на мільйон населення.

9. *Інфраструктура зв'язку* – ступінь використання мережі Internet у бізнесі, кількість користувачів мережі Internet на 100 жителів; число стаціонарних телефонних підключень на 100 жителів; абонентів



багатоканального Internet, із швидкістю 256 кілобіт за секунду або швидше на 100 жителів; абонентів мобільного зв'язку (на 100 осіб).

*10. Цінова конкурентоспроможність туристської індустрії* – відносна вартість доступу до міжнародних служб авіатранспорту (ціни квитків і завантаження аеропортів); паритет купівельної спроможності (відношення паритету купівельної спроможності до офіційного обмінного курсу); рівень і ефективність оподаткування; рівень цін, на паливо (роздрібні ціни на дизельне паливо); рівень цін в готелях (середня ціна в американських доларах для першокласних готелів).

***Підіндекс В. "Людські, культурні і природні ресурси туризму"***  
*включає 4 блоки:*

*11. Людські ресурси* – охоплення початковою освітою (відсоток дітей відповідного віку, які відвідують школу); охоплення населення середньою освітою (по відношенню до чисельності жителів відповідного віку); якість системи освіти; місцеві можливості проведення спеціальних досліджень і надання освітніх послуг; період навчання виробничого персоналу (середнє число років навчання); придатність і компетентність кадрів; практика найму і звільнень; легкість найму іноземної робочої сили; поширення ВІЛ (відсоток від дорослих у віці 15-49 років), практичний вплив ВІЛ/СНІД; середня тривалість життя від моменту народження).

*12. Схильність до туризму* – відкритість туризму (витрати і виручка від туризму у відсотках від ВВП), відношення населення до іноземних відвідувачів; поширеність ділових поїздок (відряджень).

*13. Природні ресурси* – число природних об'єктів світового значення, розмір території (відсоток від всього суходолу), що охороняється, якість природного середовища; загальновідомі види фауни (загальне число відомих видів фауни).

*14. Культурні, ресурси* – число культурних об'єктів світового значення; спортивні стадіони (число місць на один мільйон населення); середнє число щорічних міжнародних ярмарків і виставок.

Методика ВЕФ дуже приваблива та інформативна і з успіхом може бути застосована у викладацькій і студентській науковій та навчальній роботі, як в Україні так і в інших державах, використовуючи і коригуючи підіндекси для аналізу існуючого



туристичного середовища та з метою виявлення "вузьких місць" підвищення конкурентоспроможності туризму регіонів.

Попри значну кількість наукових досліджень конкурентоспроможності підприємств нині залишається нерозкритим питання сутності та змісту конкурентоспроможності саме готельних підприємств, зокрема міжнародної, які функціонують у сфері послуг, що стрімко розвивається не лише в Україні, але й у світі.

Якщо абстрагуватися від класичного підходу до розкриття сутності конкурентоспроможності підприємства, що існує в науці і передбачає випередження конкурента та робить практично складним саме завдання його пошуку і визначення, виходячи з комерційної таємниці щодо публічного оприлюднення технології обслуговування клієнтів, переліку і асортименту (товарів і послуг), результатів поточної фінансово-господарської діяльності вітчизняних готельних підприємств, то найбільш вдалим є підхід, що відображає конкурентоспроможність готельного підприємства формулою (1.1):

$$KG = KGP + Im + C \quad (1.1)$$

де  $KG$  – конкурентоспроможність готелю;

$KGP$  – конкурентоспроможність готельних послуг, що визначається сумою якості, ціни та обслуговування;

$Im$  – імідж (бренд);

$C$  – сегментування.

Таким чином, основними складовими конкурентоспроможності готельного підприємства є конкурентоспроможність готельної послуги, імідж (бренд) і сегментування. Вважаємо, що кожна із окреслених складових має місце в формуванні конкурентоспроможності готельного підприємства, проте є лише окремою проекцією більш глобальних, які її визначають.

Наприклад, складність визначення конкурентоспроможності готельної послуги обумовлена тим, що вона є комплексною і об'єднує сукупність готельних послуг, які можна розділити за такими рівнями:

1) ядро послуги – це надання готельного номеру зі зручностями безпосередньо у ньому або з їх доставкою, за які клієнт сплачує під час поселення;



2) додаткові платні послуги – це надання послуг поза межами номеру проживання безпосередньо клієнту, які задовольняють його потреби у харчуванні, підтриманні та формуванні зовнішнього іміджу, професійного та культурного розвитку, релаксації, наданні допомоги із пересування, перекладу та супроводу його або осіб, що супроводжують клієнта, виставкової діяльності та продажу товарів чи послуг світових чи місцевих брендів;

3) допоміжні платні послуги – це надання послуг в обслуговуванні засобів, що перебувають у користуванні клієнта та необхідні для його діяльності.

4) корисні безкоштовні послуги – це всі безкоштовні інформаційні та комунікаційні послуги, які отримує клієнт, та особи, причетні до нього.

Окрім того, готельні послуги є комплементарними не лише для туристів, але й для осіб, які є мобільними при виконанні своїх професійних, ділових чи службових обов'язків, працюючи у транснаціональних корпораціях, бізнес чи науково-освітніх організаціях, що уже діють за проектним підходом, створюючи проектні групи у різних містах та країнах світу. Разом з тим, нинішній стрімкий розвиток інноваційної економіки в Україні та світі характеризується відмовою в переважній більшості від стандартних умов і місця праці (територіально постійно визначеним, тривалим проміжком часу (частковим чи повним життєвим циклом) та подекуди і проживання, повним робочим днем на стандартному робочому місці та постійним навчанням, професійним розвитком людських ресурсів, який передбачає їх швидку адаптацію до нових умов та формує попит на послуги з тимчасового розміщення.

Конкурентоспроможність готельних підприємств обумовлює продукування ними конкурентоспроможних послуг та вимагає від їх менеджерів постійного моніторингу потреб клієнтів, бо їх зміна спричиняє потребу в проектуванні нових послуг. Ця здатність менеджерів «формує управлінські концепції проектів, програм» [128] є матеріалізованим проявом їх управлінської культури.

Окрім того, що готельна послуга є комплексна і багаторівнева, її конкурентоспроможність визначається ще й її ціною та якістю. Щодо ціни послуги, то вона залежить від маркетингової політики, а саме





реклами, каналів збуту, частоти продажу тощо. Згідно з законом масштабу при великій частоті продажу ядра готельної послуги (готельного номеру), що ілюструється високою завантаженістю номерного фонду готелю, ціна зменшується, що сприяє підвищенню її конкурентоспроможності. Зовсім інша річ – якість готельної послуги та обслуговування клієнтів, які безпосередньо визначаються роботою персоналу.

В сучасних умовах господарювання якість готельної послуги та обслуговування клієнтів визначається працівниками, які повинні не просто виконувати свої обов'язки, дотримуючись світових стандартів, а й думати, вирішувати проблеми, забезпечувати якість, використовувати свій інтелектуальний капітал та бути належним чином мотивованими. Звісно, що використання інтелектуального капіталу працівників є результатом його формування у процесі навчання, розвитку та кар'єрного просування персоналу.

Наступною складовою конкурентоспроможності готельних підприємств, як зазначає О.М. Косвінцева, є формування іміджу (бренду) готельного підприємства. Окремі автори суттєво розмежовують ці категорії [173]. Проте ми вважаємо, що у конкурентоспроможності готельного підприємства їх можна розглядати як синонімічні за формою прояву та функціями. Щодо міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств, то вважаємо, що саме імідж (бренд) є тим засобом, що виконує:

- інформаційну функцію (підтверджує інформацію про об'єкт);
- захисну функцію (хороший імідж захищає від поганих фактів, тобто помилки не впливають на загальну картину об'єкта, якщо він має добрий імідж);
- економічну функцію (для фірми підсилює ім'я, відповідно приносить прибутки) [173].

Проте, варто розуміти, що за нинішніх умов імідж (бренд) є нематеріальним активом і значно важливішим, ніж матеріальні активи. Тому у формуванні міжнародної конкурентоспроможності готелів велике значення має використання цих нематеріальних активів і нецінових методів створення широких конкурентних можливостей готелів.



Разом з тим бренд (імідж) є лише одним із елементів корпоративної культури. Корпоративна культура – це система взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей, вірувань, очікувань, норм і правил, традицій, способу мислення, корпоративної символіки, притаманній даній організації, які відображають її індивідуальність, якісну визначеність, що виявляється у поведінці її персоналу, взаємодії з клієнтами, сприйнятті себе і оточення [134].

Не менш значущим є здатність корпоративної культури інтегрувати підприємство у світове бізнес-співтовариство. Вирішальним призначенням корпоративної культури є її вплив на розвиток компетенції персоналу. Позитивна культура утворює атмосферу постійного навчання та самонавчання, відкритого ділового спілкування, співробітництва, сприяє лояльності працівників до організації. Завдяки цьому удосконалюються професійні якості працівників. Тому вважаємо, що саме корпоративна культура підприємства визначає деякою мірою міжнародну конкурентоспроможність готельних підприємств.

Наступною складовою конкурентоспроможності готельного підприємства, за підходом О.М. Косвінцевої, є сегментування.

Як вважає А.О. Старостіна, сегментування ринку являє собою систематизований процес розподілу потенційного ринку на групи споживачів, які мають схожі потреби, мотивації щодо прийняття рішень про купівлю певного товару чи послуги; рівень доходу та доступ до ринку. Сегментація як ринкова стратегія виникає як реакція на інтенсифікацію конкуренції. Ця стратегія передбачає концентрацію уваги на потребах споживачів, що мають схожі потреби. Стратегія сегментації потребує більших витрат на її реалізацію, оскільки потребує серйозних маркетингових досліджень ринку і розробки маркетингових програм для кожного сегменту [161].

В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Винорадов визначають сегментацію як розподіл потенційних споживачів на групи за відмінностями в їх потребах, характеристиках та поведінці [107]. Проте Р.А. Фатхутдинов зазначає, що сегментування ринку – це робота по визначенню групи споживачів по цільових сегментах ринку, кількості, цін та термінів постачання товарів і технологій задоволення потреб [176]. Водночас, стратегічне сегментування ринку – це



дослідження ринку з метою прогнозування його параметрів для розробки стратегії організації. До параметрів ринку відносяться: функції або потреби, які потрібно задовольнити; групи споживачів по цільових сегментах; об'єми, ціни та терміни продажів по цільових сегментах; технології задоволення потреб [176].

Підсумовуючи трактування необхідно звернутись до класика маркетингу Філіпа Котлера. За ним, сегментування ринку (market segmentation) – це розділення ринку на окремі групи покупців із загальними потребами, характеристиками або поведінкою, яким необхідні певні види товарів або особливий маркетинговий комплекс [80]. Абсолютно не заперечуючи те, що сегментування ринку (споживачів) певною мірою визначає конкурентоспроможність готельного підприємства, вважаємо, що воно є однією із складових маркетингової політики, реалізація якої забезпечує її в сукупності з управлінською та корпоративною культурою.

Отже, пропонуємо під міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних готельних підприємств розуміти реалізацію корпоративної культури та маркетингової політики, що дозволяє акцентувати увагу на їх здатності задовольняти потребу споживачів у послугах із тимчасового розміщення та інших, їм супутніх, на світовому рівні стандартів і якості.

При цьому якість ілюструється прихильністю клієнтів, відображається на їх стійкості (незалежності від структурних і споживчих змін на ринку) та визначається економією витрат виробництва, швидкістю зворотної реакції підприємства, продуктивністю в певному сегменті ринку і конкурентними перевагами (питомою вагою на ринку, доходністю, якістю послуг).

Звичайно, що за нинішнього розвитку економіки міжнародна конкурентоспроможність готельних підприємств досягається за рахунок використання цінових і нецінових способів. Серед нецінових доцільно виділити такі:

- розвиток засобів комунікаційного впливу;
- підвищення особливих споживчих характеристик послуги;
- створення виробником комплексу сприйняття для споживача.



Використання в комплексі цінових та нецінових методів конкуренції дає можливість вітчизняним менеджерам досягати міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств, роблячи їх стійкими за рівнем та ступенем.

## **1.2. Класифікаційна диференціація діяльності готельних підприємств на ринку**

Відповідно до Класифікації видів економічної діяльності ДК 009:2010 [38], готелі визначаються як місця для тимчасового, переважно короткострокового проживання громадян. Так, до нього відноситься «надання короткострокового проживання для відряджених та інших приїжджих..., надання довгострокового проживання для студентів, робочих та інших подібних груп населення». Серед таких закладів виділяють наступні їх підвиди: мотель – готель для автотуристів, зазвичай з технічним обслуговуванням автомобілів; кемпінг – спеціально оснащений літній табір для автотуристів; готель (із послугами ресторанів та без них).

В Правилах користування готелями [137] наводиться більш широке визначення готелів та аналогічних засобів розміщення, а саме:

☐ готель – підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що складається з шести та більше номерів та надає обмежені готельні послуги з тимчасового проживання з обов'язковим обслуговуванням;

☐ аналогічні засоби розміщування – підприємства будь-якої організаційно-правової форми власності, що складаються з номерів та надають обмежені готельні послуги, включаючи щоденне заправлення ліжок, прибирання кімнат та санвузлів.

За підходом Мальської М.П. "готель" тісно поєднаний з категорією "гість", "гостинність", його традиційна дефініція, згідно зі словником В. Даля, пов'язана із заїжджим двором або будинком з прислугою, приміщенням для приїжджих із харчуванням. У сучасній економічній літературі найприйнятніше таке визначення цього поняття: готель – це заклад гостинності, в якому ті, хто подорожують, за винагороду можуть скористатись послугами з ночівлі та харчування [105].



За сучасних умов цілі подорожуючих є різними, тому готелі класифікуються за призначенням на транзитні, що розміщуються на залізничних, авто, водних і авіа трасах та такі, що надають послуги клієнтам, які здійснюють подорожі ділові, паломницькі, відпочинкові, а саме: курортні, туристичні, туристично-екскурсійні, туристично-спортивні, спеціалізовані.

Розташування готелю має важливе значення у процесі його діяльності. Готелі можуть бути зорієнтовані на обслуговування ділових людей і бути розміщені у великих адміністративно-ділових центрах, промислових містах, приміській рекреаційній зоні чи в сільській місцевості, де облаштовуються агросадиби. Облаштування такого типу готелів пов'язане із зародження і поступовим розвитком екологічного туризму в Україні. Як стверджують окремі дослідники, в Україні екотуристичні поїздки в основному самодіяльні, а комерційна діяльність лише зароджується [174], але прогнозуємо в перспективі подальший розвиток екотуризму, а відтак, відкриття готелів у сільській місцевості.

Як правило, виділяють два види екотуризму: «американський» і «європейський». Американський здійснюють у вигляді організації спортивно-туристичних поїздок, а європейський – у формі організованого відпочинку в сільській місцевості із залученням до традиційної місцевої культури [174]. І хоча науковці стверджують, що об'єктивними передумовами зародження цього виду туризму стали добре збережені природні умови, високий рівень сільського безробіття, занепад сільського господарства у старому індустріальному вигляді та наявність надлишкового житлового фонду у сільській місцевості, вважаємо, що це – прояв і реалізація населенням підприємницького способу використання незадіяних ресурсів.

Становлення цього виду туризму обумовило започаткування діяльності готельних підприємств не лише класично, як у формі юридичних осіб, але й у формі фізичних осіб. До речі, розвиток і функціонування готелів як фізичних осіб характерний для всієї території України (сільської і міської). Проте в Україні спостерігається переважання готелів у формі юридичних осіб. Важливим фактором у становленні та діяльності цих суб'єктів готельного бізнесу була



лібералізація податкового законодавства, зокрема, спрощеної форми оподаткування доходів підприємницької діяльності.

Готельні підприємства поділяються за розміром на малі (до 100 номерів), середні (від 100 до 500 номерів) та великі (від 500 номерів і більше). Окрім того, залежно від періоду роботи готелю впродовж року виділяють цілорічні, а також ті, що мають високий, середній, міжсезонний та мертвий період у своїй діяльності. Залежно від сегменту обслуговування виділяють готелі, що обслуговують індивідуальних і колективних клієнтів на ринку. У реалізації маркетингової політики окремі готелі використовують єдиний тариф і тарифну сегментацію.

Залежно від рівня сервісу усі готелі поділяються на такі, які пропонують послуги найвищого, середнього та обмеженого рівня. Проте в умовах ринкової економіки та наростання конкуренції готельні підприємства зобов'язані формувати стратегію діяльності, оцінювати і забезпечувати конкурентоспроможність, виявляти внутрішні та зовнішні конкурентні переваги, а головне – діяти на ринку, який може бути монополістичний, олігополістичний чи ринком монополістичної конкуренції.

Як і будь-яке підприємство, готельне зорієнтоване на отримання прибутку шляхом задоволення платоспроможного попиту клієнтів. Переслідуючи цю ціль, менеджери готельних підприємств вибудовують відповідні стратегії конкурентної боротьби. Серед відомих видів стратегій, які в основному зорієнтовані на забезпечення ефективної діяльності та пов'язані з використанням переважно цінових методів конкурентної боротьби, виокремлюються такі, як: вузька спеціалізація, унікальність та лідерство, стратегія низьких витрат, створення великих готельних ланцюгів.

Як зазначають окремі дослідники, останнім часом на теренах колишніх країн Радянського Союзу, зокрема і в Україні, актуальною стала поява так званих готельних ланцюгів – об'єднань, як правило, вітчизняних готелів з іноземними готелями під одним відомим готельним брендом. Так, за версією «MKG Hospitality», у першу десятку готельних мереж світу відносяться «InterContinental Hotel Group», «Wyndham Hotel Group», «Marriott International», «Hilton Hotels», «Accor Group», «Choice Hotels», «Best Western», «Starwood Hotels & Resorts», «Carlson», «Global Hyatt» .



У зв'язку з цим розвитку набувають відносини між суб'єктами готельного бізнесу, укладання корпоративних договорів про співпрацю, франчайзингових договорів, а тому до класифікацій готелів Л.В. Овчаренко та А.В. Овчаренко [130] додали ознаку характеру взаємовідносин між власником готелю (групи готелів) та управлінською ланкою готелю (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація готелів за характером взаємовідносин між власником готелю (групи готелів) та управлінською ланкою готелю\*

Види готелів	Підвиди готелів	Додаткові інформаційні запити системи управління
1	2	3
Незалежні готелі, що знаходяться у володінні, розпорядженні і використанні власника	Готелі, якими управляють самі власники	– ефективність діяльності підприємства; – результативність досягнення стратегічних та тактичних цілей діяльності; – дієвість систем контролю
	Готелі, якими управляють наймані спеціалісти-менеджери чи найняті за договором спеціалізовані управлінські компанії	
Готелі, що входять у готельні ланцюги (об'єднання)	Готелі, що є повноправними членами ланцюгів, об'єднаних спільною власністю власників, що здійснюють колективний бізнес, і готелі, якими управляє адміністрація ланцюга – представник власників	<input checked="" type="checkbox"/> доцільність використання майна підприємства для досягнення його стратегічних та тактичних цілей діяльності; <input checked="" type="checkbox"/> дотримання законодавчих вимог та умов використання франшизи;
	Готелі, що є асоційованими (приєднаними) членами ланцюга та беруть участь в бізнесі на основі договору франшиза (франшизні члени ланцюга)	<input checked="" type="checkbox"/> правильність формування операційної винагороди за контрактне управління з боку професійної готельної компанії;
	Готелі, що входять до ланцюга на умовах контрактного управління ними (їх власністю) з боку професійної готельної компанії (готельного оператора), яка отримує операційну винагороду за цю діяльність від власника	<input checked="" type="checkbox"/> ефективність діяльності підприємства у складі готельного ланцюга;



	Готелі, що входять до ланцюга готелів на комбінованих умовах	<input checked="" type="checkbox"/> дієвість систем контролю та виконання управлінських рішень
Готелі, що входять до асоціації незалежних готелів	Готелі, що входять до асоціації незалежних готелів з метою збільшення прибутку та комерційних можливостей	<input checked="" type="checkbox"/> результативність досягнення стратегічних та тактичних цілей діяльності підприємства як члена асоціації;
	Готелі, що входять до асоціації незалежних готелів, що не переслідують мети отримання додаткового прибутку, а створювані для надання допомоги членам асоціації з таких питань, як відносини з державними органами, консультації з юридичних питань та бухгалтерського обліку, з кадрових питань та освіти, з поширення позитивного досвіду в управлінні та з інформаційного обслуговування	<input checked="" type="checkbox"/> дієвість систем контролю та виконання управлінських рішень; <input checked="" type="checkbox"/> рівень додаткових витрат на надання допомоги членам асоціації; <input checked="" type="checkbox"/> рівень доходів, отриманих у зв'язку з членством підприємства в асоціації; <input checked="" type="checkbox"/> прибутки/збитки від членства підприємства в асоціації

Джерело: складено авторами на підставі [130].

Схожих поглядів щодо класифікації діяльності готельних ланцюгів дотримуються Т.О. Марцин, Т.В. Бурак, О.С. Ліфіренко. Вони виокремлюють також інші варіанти об'єднання:

- 1) готельні консорціуми (об'єднання декількох готелів і невеликих готельних груп різного класу);
- 2) сімейства або асоціації (об'єднують готелі, що відповідають певним вимогам);
- 3) готелі, об'єднані за принципом франчайзингу [109].

Дана ситуація, що склалася на внутрішньому ринку надання готельних послуг, є абсолютно закономірною у контексті еволюційного розвитку вітчизняного готельного бізнесу і належно обґрунтована в теоретико-практичному аспекті Р. Капланом і Д. Нортоном.

У своїй книзі «Збалансована система показників» [58] вони доводять, що це є наслідком і дотепер використання вітчизняними готельними підприємствами фінансової моделі бухгалтерського





обліку. Науковці застерігають, що її експлуатація можлива лише між незалежними суб'єктами, коли підприємства намагаються сформувати внутрішні активи і реалізувати невикористані можливості, а також посилити зв'язки і створити стратегічні союзи з партнерами. Це спричиняє неврахування нематеріальних активів і невикористання їх можливостей, що є особливо корисним, оскільки в глобальному та інформаційному світі вони для підприємств є значно важливішими, аніж традиційні матеріальні активи [58].

Власне, іноземні компанії, що діють в готельному бізнесі, саме шляхом формування готельних ланцюгів і за рахунок розподілу повноважень між власниками і менеджментом, попередньо набувши права власності на матеріальні активи, майнові комплекси вітчизняних готелів, змогли сформувати стратегічні союзи з партнерами на теренах України. Окрім того, іноземці не лише добре обізнані з тим, що в інформаційній економіці нематеріальні активи є значно важливішими для досягнення успіху компанією, ніж традиційні матеріальні активи, але й головне, що вони ці знання практично реалізують. Усі іноземні компанії, що створили готельні ланцюги, мають хороші і знані бренди, які власне ілюструють використання їх у бізнесі. Проте, у перспективі незалежні вітчизняні готелі зобов'язані знаходити способи обліку нематеріальних активів і потенційних можливостей у межах бухгалтерської системи підприємства, які мають працювати над їх збільшенням, зобов'язані інформувати про відповідні вдосконалення своїх працівників, інвесторів, кредиторів і громадськість. І як застерігають ментори бізнесу, навпаки, якщо підприємство не поповнює свій запас нематеріальних активів і не розширює потенційні можливості, негативні результати не забаряться відобразитися на ефективності і продуктивності підприємства [58].

Отож, не заперечуючи проти додання такої ознаки як «розмежування повноважень між власниками бізнесу і менеджерами» до існуючого переліку класифікацій діяльності готелів на ринку, вважаємо, що вона є адекватною щодо поліпшення менеджменту, але ніяк не впливає на формування стійкості готельного підприємства на ринку, а тим більше його конкурентоспроможності. За фактором



забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств цю ознаку характеризуємо як тактичну, а не стратегічну.

Абсолютно не заперечуючи наявність різних ознак класифікації готельних підприємств, пропонуємо до них долучити ще й ті, які залишаються не врахованими, однак безпосередньо впливають на їх діяльність, а саме: «тип ринку надання готельних послуг» та «дії підприємства внаслідок прояву реакції конкурентів на ринку».

Готельні підприємства функціонують у невеликих і малих містах (районного значення) на ринках надання готельних послуг, які можна характеризувати як монопольні. Пропозиція на них визначається єдиним виробником і є обмеженою існуючим номерним фондом, який був введений в експлуатацію, як правило, ще за радянських часів. Якщо у цих містах не існувало і тим більше не створено за період ринкових трансформацій привабливих та активно зростаючих підприємств, то, як наслідок, низький платоспроможний попит не сприяв інвестиціям у проведення поточного та капітального ремонту номерного фонду, що спричинило або здачу його в оренду під офіси з метою виживання, здійснення діяльності з низьким сервісом і якістю послуг або ж припинення діяльності загалом. Зазвичай, на монополістичному ринку в Україні діють малі готелі.

Цілком протилежна ситуація на ринку продажу готельних послуг у сучасних умовах склалася у середніх і великих містах, принаймні, обласного значення, які виконують адміністративно-територіальні функції. Власне на них функціонують декілька виробників готельних послуг, які між собою конкурують і пропонують готельні послуги приблизно однакової якості, проте дещо диференційовані. Вихід на ринок нового виробника є обмеженим, зважаючи на значні початкові інвестиції, які мають бути здійсненні першочергово. Отож, цей ринок можна характеризувати як олігополістичний. Для нього характерним є декілька продавців, котрі його розподіляють і за розмірами характеризуються як середні.

Ринок монополістичної конкуренції готельних послуг притаманний для територій, які розташовані у зоні з унікальними природними чи іншими характеристиками, наприклад, приморській, гірській, історичній, релігійній та ін. Він характеризується величезною



сукупною пропозицією, що забезпечується великою кількістю малих виробників із значним різноманіттям послуг та неузгодженими діями.

Діяльність готельного підприємства на ринку обумовлює необхідність проектування і реалізації власної стратегії конкурентоспроможності. Звісно, що її варто проектувати з орієнтацією на дії конкурентів. І якщо для ринку монополістичного і конкурентного це є просто необхідним, то для олігополістичного ринку – це вкрай важливо.

Серед багатьох існуючих і описаних моделей олігополії залежно від умов вирізняються за такими критеріями:

- 1) наявність чи відсутність змови;
- 2) вид стратегій;
- 3) види взаємодії та можливості повтору розіграшу;
- 4) обмеження при входженні на ринок;
- 5) уніфікація продукції на ринку та інші.

Щодо нинішньої ситуації на ринку готельних послуг, то він швидше характеризується конфліктною взаємодією учасників, а ніж змовою.

В науці вперше діяльність олігополій без змови [158] була представлена в моделі Огюстена Курно в 1838 році, в якій фірми визначають свій обсяг випуску, ґрунтуючись на гіпотезі про те, що вони діють одночасно і при цьому незалежно один від одного на основі одноразового розіграшу. При цьому фірми приймають обсяг випуску суперника як фіксований без обліку реакції на зміни стратегії суперника. Кожен із гравців на ринку олігополії має на меті максимізувати свій прибуток на основі гіпотези про те, що суперники збережуть свій поточний обсяг випуску.

Особливістю взаємодії на ринку олігополії за даною моделлю є існування рівноваги по Курно, в якому збуваються очікування, максимізується прибуток олігополістів. У цій рівновазі жодному з гравців не вигідно змінювати свій вибір в односторонньому порядку, оскільки він виявляється найкращою відповіддю на дію суперників. При цьому рівновага за Курно є окремим випадком рівноваги Неша. Рівновага за Курно є стабільною, має властивість до самовідновлення при появі в моделі будь-кого або факторів, що її збурюють.



Недоліком моделі за Курно є неможливість оптимізації діяльності гравців на основі досвіду взаємодії, оскільки кожен з них діє незалежно, але на основі однакових принципів. Цей недолік був усунутий в моделі олігополії Генріха фон Штакельберга, що отримала назву моделі лідерства за обсягом випуску або моделі асиметричної олігополії. Гравець-послідовник в моделі Штакельберга вибирає свою стратегію відповідно до поведінки гравця в моделі Курно: він намагається збільшити свій прибуток, приймаючи рівень випуску суперника заданим.

Гравець-лідер, знаючи принцип вибору стратегії гравця-послідовника за Курно, може оцінити можливий результат гри і врахувати його при виборі своєї стратегії з оптимізацією прибутку при наявності повної інформації про модель. В даному випадку гравець-лідер діє як монополіст на ринку. Як лідер може виступати кожен з гравців ринку олігополії в моделі з одноразовою взаємодією. Однак якщо гравці беруть на себе роль лідера, вибираючи «розумну» поведінку у відповідь на дії суперників, в даній моделі рівновага стає недосяжною, оскільки у кожного з гравців залишається варіант для зміни стратегії з метою поліпшення свого виграшу після вибору найкращого варіанту стратегії суперником.

У такому випадку починається «цінова війна», ситуація на ринку олігополії є нестійкою. Результат змінюється залежно від вибору гравцями своїх стратегій. Для завершення «цінової війни» учасники ринку олігополії змушені вступати в договірні відносини. При цьому є два варіанти розвитку ситуації: один із гравців стає лідером, що не вигідно для інших «розумних» гравців, або формується картель, який максимізує прибуток всього ринку в цілому.

В обох моделях олігополії підприємства визначають обсяг випуску, ціну продукту, але при цьому вибирають його на основі зворотної функції ринкового попиту. Однак на практиці гравці часто встановлюють ціну і реалізують обсяг випуску на ринку згідно з даними про наявний попит. Модель цінової олігополії була вперше запропонована Жозефом Бертраном. Вона в якості стратегічного параметра для гравців визначає не обсяг випуску, а ціну на ринку. При цьому всі інші передумови моделі олігополії залишаються практично без змін: відсутність змови між гравцями, однорідність продукту,



одномоментність взаємодії, закритий вихід на ринок, наявність постійних витрат у кожного з гравців.

Оскільки кожному з гравців вигідно збити ціну в розрахунок на монопольне захоплення всього ринку, результатом гри при «розумній» поведінці суперників є виникнення «цінової війни» та вихід на гранично низькі ціни в результаті конкурентної боротьби за ринок попиту. Цей рівень ціни зазвичай визначається рівнем витрат на роботу підприємств. Фактично гравці максимізують частку ринку попиту, яку вони захоплюють. У результаті взаємодії може бути досягнута рівновага по Бертрону, що також є стабільною. Особливістю даного стану є той факт, що при ньому сукупний прибуток на ринку не максимізується.

Дещо відмінна ситуація складається на ринку олігополії зі змовою. Вступ гравців у змову дозволяє уникнути наслідків невизначеної взаємодії гравців на ринку або ведення «цінової війни» і призводить до збільшення вигравів гравців на ринку. У будь-якій із форм змови передбачається виконання досягнутих угод для отримання очікуваного розміру виграшу.

У даний час в переважній більшості країн явну змову підприємств ринку олігополії заборонено законодавством, тому підприємства вступають в змову приховано для врегулювання питань розподілу ринку, максимізації сукупного прибутку, визначення лідера, стратегій покарання тощо.

Картель максимізує прибуток, передбачає наявність деякого центрального агентства, завданням якого є визначення стратегії, забезпечує максимальну величину сукупного прибутку гравців ринку. Для вирішення даного завдання агентство повинно мати повну інформацію про поточну ситуацію в грі, потенційні стратегії гравців і можливі результати гри. Ще одним завданням агентства є перерозподіл прибутку між гравцями відповідно до домовленостей, укладених під час формування картелю. Така ситуація є нестійкою і діє тільки при суворому дотриманні гравцями укладених угод. При збільшенні кількості гравців на ринку ймовірність досягнення угод стає менш ймовірною через складнощі виконання.

Класифікаційна диференціація готельних підприємств за різними ознаками наведена у таблиці 1.2.



Таблиця 1.2 – Класифікація готельних підприємств

№ з/п	Ознака	Види готельних підприємств
1	2	3
1.	Стратегія конкурентної боротьби	Готельні підприємства із вузькою спеціалізацією; готельні підприємства, які мають унікальність та лідерство; готельні підприємства у вигляді великих готельних ланцюгів
2.	Фактори забезпечення конкурентоспроможності	готельні підприємства із тактичними факторами; готельні підприємства із стратегічними факторами
3.	Конкурентні переваги	готельні підприємства із внутрішніми конкурентними перевагами; готельні підприємства із зовнішніми конкурентними перевагами
4.	Форма функціонування	як юридичні особи; як фізичні особи-підприємці
5.	Місце розташування	готельні підприємства, розташовані у промисловому місті; готельні підприємства, розташовані в адміністративно-територіальному центрі; готельні підприємства, розташовані в приміській (рекреаційній) зоні; готельні підприємства, розташовані в сільській місцевості
6.	Сезонність	цілорічні готельні підприємства; готельні підприємства із високою сезонністю; готельні підприємства із низькою сезонністю; міжсезонні готельні підприємства; готельні підприємства із мертвою сезонністю
7.	Сегмент обслуговування споживачів	готельні підприємства із колективним сегментом обслуговування споживачів; готельні підприємства із індивідуальним сегментом обслуговування споживачів
8.	Спосіб перегрупування та залучення додаткових ресурсів для розвитку бізнесу	одинокі (незалежні підприємства); готельні ланцюги; об'єднання готелів, що працюють за контрактом керування
9.	Технологія продажу номерів	готельні підприємства з єдиним тарифом; готельні підприємства з тарифною сегментацією;
10.	Класність	1,2,3,4,5 зіркові готельні підприємства
11.	Розмір	малі готельні підприємства (до 100 номерів); середні готельні підприємства (від 100 до 500 номерів); великі готельні підприємства (від 500 номерів і більше)
12.	Рівень сервісу	готельні підприємства з вищим рівнем послуг



1	2	3
		готельні підприємства із середнім сегментом послуг готельні підприємства з обмеженим рівнем послуг
13.	Основне призначення	транзитні готельні підприємства, що розміщені на залізничних, авто, водних і авіа трасах; цільові готельні підприємства, пов'язані з подорожами: - ділового призначення; - паломницького призначення; - відпочинку; курортні готельні підприємства; туристичні готельні підприємства; туристично-екскурсійні готельні підприємства; туристично-спортивні готельні підприємства; спеціалізовані готельні підприємства
14.	<i>Тип ринку надання готельних послуг*</i>	готельні підприємства, які функціонують на монополістичному ринку; готельні підприємства, які функціонують на олігополістичному ринку; готельні підприємства, які функціонують на ринку монополістичної конкуренції
15.	<i>Дії підприємства внаслідок прояву реакції конкурентів на ринку *</i>	Узгоджені дії готельних підприємств; неузгоджені дії готельних підприємств

Джерело: доповнено авторами

Наведена класифікація готельних підприємств може бути доповнена новими ознаками, які формує як теорія, так і практика ведення готельного бізнесу.

### **1.3. Формування системи прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств**

В умовах економічної нестабільності та політичних викликів будь-яке вітчизняне готельне підприємство, що надає послуги іноземним громадянам в Україні займається невидимим експортом, зобов'язане не лише оцінювати свою міжнародну конкурентоспроможність, але й формувати власну систему її прогнозування. Прогнозування – це лише одна із класичних функцій управління діяльності підприємства, проте відіграє ключову роль.

У найзагальнішому вираженні «прогноз» – це наукове обґрунтування, передбачення майбутнього, а прогнозування – процес



передбачення майбутнього стану предмета чи явища на основі аналізу його минулого і сучасного, систематично оцінювана інформація про якісні й кількісні характеристики розвитку обраного предмета чи явища в перспективі.

Отже, відправною точкою у побудові системи прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готелю є вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування.

Під зовнішнім середовищем пропонуємо розуміти умови і фактори, які виникають та існують незалежно від діяльності підприємств, і чинять вплив (можуть впливати) на їх функціонування (політична ситуація в державі, рівень і стан економіки, життя, громадського порядку, захисту прав на власність, прозорість ведення готельного бізнесу тощо).

Фактори, які впливають на діяльність готельних підприємств, вважаємо за необхідне розділяти на фактори прямого впливу (дії владного менеджменту та інститутів держави, соціокультурна та економічна політика держави, смаки й уподобання споживачів тощо) і фактори непрямого впливу (політичні (в частині загальних засад і основних напрямів державної політики); економічні (рівень інфляції, безробіття, оплата праці, курс гривні щодо вільноконвертованих валют та попит на подорожі й відпочинок); соціальні (ментальність населення, культурні, релігійні, історичні традиції, рівень освіти населення); психологічні (інформація з ЗМІ, реклама, інфляційні очікування, смаки і вподобання); екологічні; технологічні (інноваційні нововведення)).

Внутрішнє середовище готельного підприємства – це частина середовища (разом із зовнішнім), в якому функціонує підприємство, де мають прояв внутрішні фактори (продукуються, ініціюються власниками та менеджерами підприємства) й зовнішні (фактори прямого і непрямого впливу). Внутрішнє середовище визначає конкурентоспроможність готельних підприємств, що ідентифікується чотирма групами таких факторів, які відповідно характеризують підприємство, послугу, обслуговування та маркетинг.

Усі вони потребують детального аналізу, що передують прогнозуванню міжнародної конкурентоспроможності.





До факторів першої групи належать ті, які характеризують саме підприємство і суттєво різняться. Наприклад, імідж готелю, на перший погляд не має прямого зв'язку з організаційною діяльністю та економікою підприємства. Проте він є прямим показником оцінки споживачами рівня та якості обслуговування. Дослідження підтверджують, що у випадку отримання позитивного враження від обслуговування особа ділиться враженнями з п'ятьма людьми, а у випадку негативного – з десятьма [171].

Саме імідж готелю формує структуру споживачів готельних послуг підприємства. Досить часто саме місце споживання послуг з тимчасового розміщення формує імідж споживача, а він зворотно впливає на імідж готелю.

Характеризувати імідж готелю у аналізі конкурентоспроможності необхідно виходячи саме з такого взаємозв'язку. Особливістю аналізу іміджу є те, що він не має якихось абсолютних характеристик і характеризується лише порівняно з іншими об'єктами. Але разом з тим імідж підприємства є доволі стійким і включає декілька складових:

- якість, асортимент, ціну, гарантії, соціальну престижність послуг підприємства;
- зручність розташування підприємства;
- соціальний статус його споживачів;
- привабливість реклами і різноманітність методів стимулювання збуту;
- способи надання послуг та оформлення підприємства;
- участь підприємства у розв'язанні соціальних питань.

Людські ресурси та їх потенціал є важливим фактором, що характеризує конкурентоспроможність підприємства. Для послуг гостинності важливістю цієї складової є значною, тому що від рівня їх професіоналізму, вміння працювати з людьми залежить якість послуг та якість обслуговування клієнта. Здатність людських ресурсів швидко навчатися і здобувати нові навички, які необхідні для роботи в сучасних умовах, є вагомим перевагою, що сприяє забезпеченню конкурентоспроможності готельного підприємства.



Перша початкова здобута професійна освіта працівником готельного господарства є недостатньою, адже вимоги клієнтів до рівня обслуговування змінюються надто швидко, удосконалюються технології надання послуг і підприємства сфери послуг повинні постійно займатися проблемами підвищення кваліфікації, підготовки і перепідготовки людських ресурсів.

Крім того, це стосується усіх працівників сфери послуг незалежно від їх професійно-кваліфікаційної та ієрархічної позиції в структурі підприємства. І ця проблема на сьогодні є надто актуальна, адже якість обслуговування у вітчизняних готелях ще не досягає рівня міжнародних стандартів і вимог.

Не менш важливою проблемою, яка визначає конкурентоспроможність готельного підприємства і потребує поглибленого аналізу, є плинність персоналу.

Часта змінність персоналу, з одного боку, спричиняє погіршення якості обслуговування (саме в період адаптації нових працівників), а з іншого – зумовлює значні фінансові витрати підприємства, а саме: виплати вихідної допомоги, витрати на підвищення кваліфікації працівника, який не залишається працювати на підприємстві. Тому, менеджерам доцільно проводити опитування працівників при звільненні працівників з готелю, щоб не лише виявляти мотиви, але й розробляти заходи щодо запобігання цьому процесу.

Фінансовий стан готельного підприємства визначається його платоспроможністю, економічною незалежністю і створенням належних умов для стабільного розвитку. Фінансовий стан підприємства ілюструється результатами його діяльності, оскільки головне фінансове джерело – прибуток, який отримує підприємство. Зростання прибутку може досягатися за рахунок збільшення обсягу продажу послуг при збереженні витрат на попередньому рівні або при зростанні витрат в менших масштабах, аніж зростання обсягу реалізації послуг, чи при їх зниженні. Відтак, прибуток є комплексним фактором, тому що визначається дією двох інших.

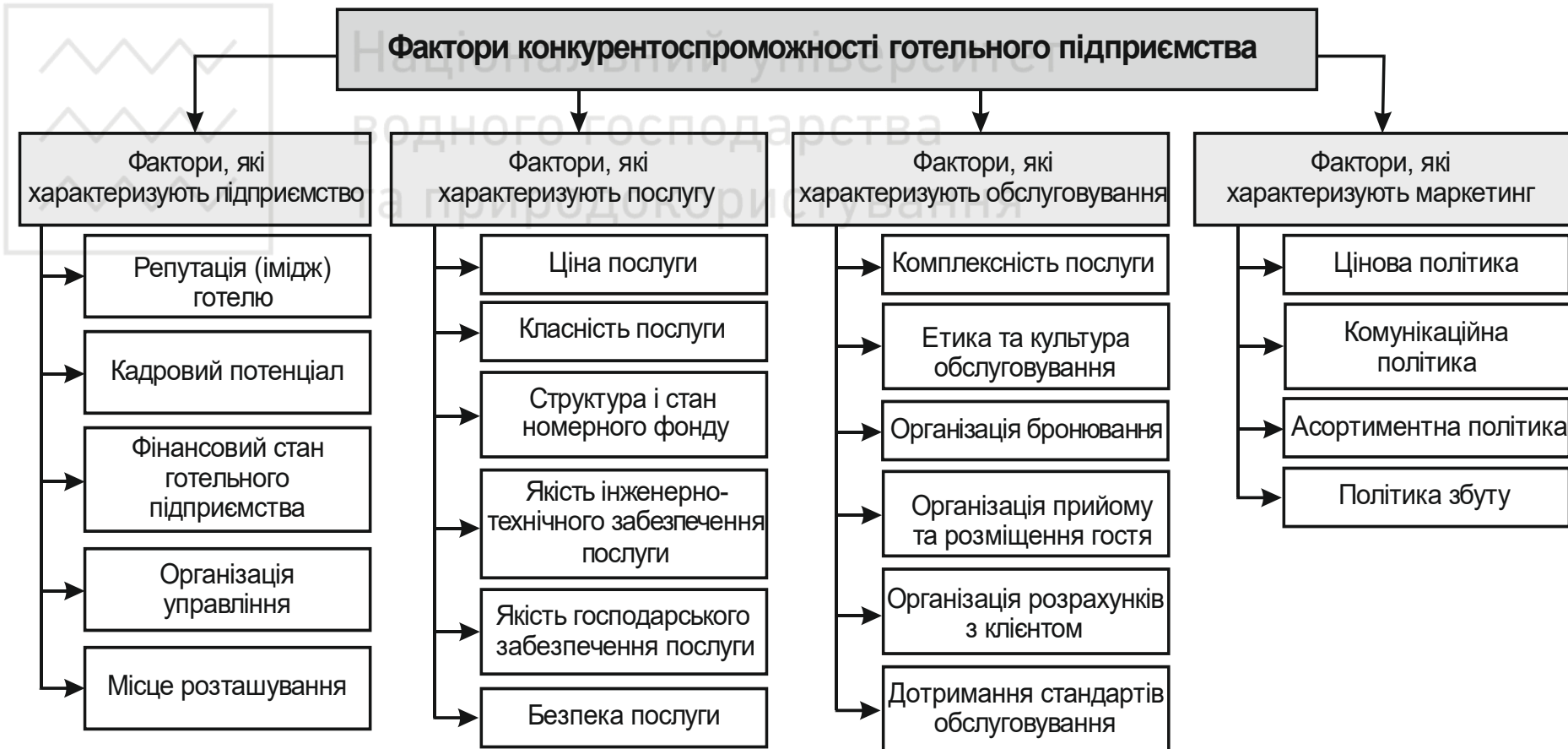


Рисунок 1.3 – Структура факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємств сфери послуг  
 Джерело: розроблено авторами на основі [171]



Наступним фактором конкурентоспроможності є система управління підприємством. Вона відображається на структурі управління, яка побудована на підприємстві, розміщенні управлінських кадрів за ступенями і ланками управління, розподілі робіт і методах управління. І хоча утримання апарату управління не сприяє економії витрат, проте кількість працівників середньої і низової ланки в готельному підприємстві має бути значною. Важливою умовою в оцінці цього фактору повинна бути наявність можливостей для підвищення професійної кваліфікації керівників. Відсутність профільної освіти і досвіду може відображатися на якості управлінських рішень. Окрім того, значний вплив на конкурентоспроможність чинять і методи управління, способи впливу на персонал.

Місце розташування готелю визначає ступінь затребуваності послуг гостинності, оскільки для клієнтів важливою є локація місця проживання і зручність переміщення до неї транспортними засобами. Нерідко вимогами гостей є гарний краєвид з вікна номеру. Наявність зовнішньої інфраструктури, автомобільної стоянки, необхідної розважально-культурних заходів теж відіграє важливе значення.

Фактори другої групи відображають параметри послуги розміщення. Споживач завжди зацікавлений у оптимальному співвідношенні ціни та якості пропонованих послуг. В останній час параметру якості надається пріоритетне право. Проте все ж таки конкурентоспроможність готельного підприємства значно залежить від ефективності проведення цінової політики. Використання даного інструменту супроводжується певним ризиком у готельному бізнесі тому, що невміле його використання може викликати непередбачувані і навіть негативні економічні наслідки.

В економічній літературі під ціновою політикою організації розуміють систему уявлень про те, які принципи повинні складати основу ціноутворення для досягнення цілей підприємства та вирішення відповідних маркетингових завдань. При визначенні ціни на конкурентоспроможність послуги гостинності та підприємства в цілому варто враховувати такі аспекти:

1) яке місце займає ціна на ринку послуг гостинності серед інших факторів конкурентоспроможності;



2) чи використовує підприємство методи, які допомагають оптимізувати розрахунок ціни, при формуванні цінової політики;

3) який характер цінової політики на нові види послуг;

4) чи враховуються в ціновій політиці результати аналізу співвідношення «витрати/прибуток» та «витрати/якість» даного підприємства і підприємства-конкурента. Важливим фактором у цій групі є класність наданих послуг. Система класифікації готелів та інших засобів розміщення базується на стандартах послуг, які формувалися століттями. Система класифікації готелів, яка використовується в світовій практиці, дає можливість споживачу робити висновки про матеріальну складову готельного продукту, а також про набір нематеріальних послуг. Інформованість споживачів є головним завданням, яке зобов'язані вирішувати системи класифікації засобів розміщення.

Важливим фактором, що характеризує послугу, є структура і стан номерного фонду. Структура номерного фонду залежить від класності (кількості зірок) готельного підприємства. Облік даного фактору конкурентоспроможності передбачає виявлення відповідності заявленого і фактично реалізованого класу обслуговування клієнтів.

Забезпечення якості послуг розміщення, а відповідно і конкурентоспроможності готельного підприємства залежить від організації роботи відповідної служби готелю, яку називають господарською чи службою обслуговування, службою покоївок. Призначення роботи цієї структури – обслуговування гостей у номерах, підтримка належного санітарно-гігієнічного стану гостьових кімнат і громадських місць, надання побутових послуг клієнтам.

Надання послуг гостинності пов'язане з обов'язковим використанням певного обладнання та інвентарю, тому якість інженерно-технічного обслуговування послуг також включена до факторів, що характеризують послугу. Саме забезпечення справної роботи інженерно-технічного обладнання готелю здійснює служба технічної експлуатації (інженерно-технічна). Вона проводить обслуговування і ремонт санітарно-технічного обладнання (водопроводу, каналізації, вентиляції, кондиціонування повітря,



сміттєпроводу), енергетичного господарства, систем телебачення і зв'язку, комп'ютерної техніки.

Ще одним важливим фактором проживання в готелі є забезпечення безпеки не лише перебування в готелі, але й безпеки збереження майна. Саме ці параметри певною мірою впливають на формування репутації готельного підприємства, оскільки безпека проживання – це та характеристика послуги, яка цікавить багатьох користувачів послуг гостинності.

Фактори третьої групи доволі специфічні, вони характеризують рівень і якість обслуговування клієнтів. Ці параметри очевидні. На відміну від фінансового стану підприємства, оцінки кадрового потенціалу та інших показників, обслуговування доволі просто і чітко можна оцінити. Якщо співробітники готелю похмурі і непривітні, надто метушливі чи навпаки дуже повільні, вимогливі до гостя і його поведінки, то очевидно, що етиці і культурі обслуговування на підприємстві приділяється неналежна увага. Формування і провадження організаційної культури та матеріальних складових її ілюстрації, зокрема, засобів і предметів, які створюють комфорт середовища – це оформлення холів, витримки певного стилю готелю.

Необхідним елементом організаційної культури є використання форменого одягу. Власне, акуратний зовнішній вигляд працівників викликає довіру і налаштування клієнта до підприємства, відіграє важливу роль у формуванні хорошої репутації готельного підприємства.

В сучасних готелях практикують надання не лише основних, але й цілого комплексу додаткових (допоміжних) безкоштовних послуг, а саме: послуг бізнес-центрів, салонів краси, оздоровчих чи фітнес-центрів з набором різноманітних послуг, хімчистки, пральні, сауні тощо. Таке поєднання основного і додаткового готельного продукту створює комплекс обслуговування, що є досить зручним для гостя і підвищує рівень обслуговування. Все це в підсумку впливає на конкурентоспроможність підприємства гостинності.

Важливим етапом гостьового циклу (циклу обслуговування клієнта), що сприяє завантаженості номерного фонду, а відтак, постійному притоку фінансових ресурсів і визначає його конкурентоспроможність, є бронювання номерів. Готельні підприємства



використовують різні джерела бронювання, одне із найголовніших – це робота з туристичними фірмами, великими підприємствами, які постійно бронюють місця для своїх регіональних співробітників, партнерів по бізнесу, з фірмами, які організують і ведуть виставкову і ярмаркову діяльність, форуми, з закладами післядипломної освіти, які здійснюють підвищення кваліфікації і перекваліфікацію кадрів для слухачів з різних міст. Інший напрям діяльності – це разове бронювання для юридичних чи фізичних осіб, у яких виникла потреба в розміщенні в готелі.

Звісно, що як зовнішній вигляд готелю може викликати у гостя як позитивні, так і негативні емоції, так і зустріч гостя, організація прийому та розміщення суттєво впливають на рівень обслуговування. Стандарти обслуговування вимагають зустрічати і проводити клієнта за стійкою. Зважаючи на те, що ця робота є емоційно напруженою, важливо раціонально формувати графіки роботи персоналу у службі «ресепшин».

Якість обслуговування залежить від стандартів. Одну і ту ж послугу можна надавати по-різному. Сприйняття клієнтом (споживачем) якості – це формування в свідомості чуттєвого образу різниці між очікуваним і фактично отриманим обслуговуванням з наступним переростанням цього образу (через сприйняття і оцінку існуючих характеристик отриманого обслуговування) в емоційний настрій по відношенню до готелю. Сильний позитивний настрій – високий ступінь задоволеності, висока якість. Сильний негативний настрій – високий ступінь незадоволеності, низька якість.

При характеристиці якості готельної послуги необхідно оцінювати і соціальну значимість якості послуг. Якість – це відповідність наданих послуг поняттям і очікуванням клієнтів готелю, а також встановленим державним стандартам і нормам.

Якість має різні оцінки залежно від суб'єкта проведення оцінки. Адміністрація готелю оцінює якість, виходячи з встановлених норм і стандартів, персонал – із позицій посадових інструкцій, клієнт – базуючись на досвіді, відчуттях та враженні.

Оцінка якості проводиться за такими напрямками:

– наявність характеристик, що здатні задовольнити потребу



клієнта (чим більше корисних властивостей має послуга, тим вона краще оцінюється її якістю);

- процес надання послуги (чи задовольняє клієнта);
- відсутність недоліків в обслуговуванні.

Аналіз якості готельних послуг допомагає виявити наявні недоліки в якості послуг, визначити їх сильні та слабкі сторони, окреслити основні напрямки роботи по поліпшенню їх якості, обрати відповідну стратегією. Постійність якості послуг – одна з передумов успіху і процвітання підприємства. Якщо в процесі проживання в готелі гість отримав комплекс послуг, то він повинен бути впевненим, що, повернувшись наступного разу до готелю, якість буде на попередньому рівні.

Четверта група факторів характеризує маркетинг. Його здебільшого трактують як філософію бізнесу і конкретні напрями дій. З одного боку, вміло організована маркетингова діяльність дає уявлення про те, які можливості надаються для успішної роботи в умовах конкурентного ринку. З іншого боку, дає відповідь на важливе питання – які вигоди приносить споживач, які проблеми дозволяє вирішувати. Головне в маркетингу – цільова сегментація споживачів та комплексні вирішення ринкових завдань. В умовах надання послуг конкретному споживачу суттєво зростає роль маркетингових досліджень. Керівництву підприємства варто розуміти, що маркетинг націлений на перспективу, тому важливо не просто оцінювати і знати поточну кон'юнктуру, але й передбачати (прогнозувати) розвиток ринку в майбутньому.

Критеріями успішного маркетингу є:

- розширення ринкової частки готельного підприємства;
- більш повна віддача персоналу, отримання синергетичного ефекту від спільних маркетингових рішень та дій в досягненні поставлених цілей;
- підвищення обсягу реалізації послуг і, як наслідок, зростання рентабельності діяльності;
- підвищення віддачі основного капіталу;
- прискорення оборотності обігових засобів, підвищення іміджу підприємства гостинності за рахунок якіснішого обслуговування



КЛІЄНТІВ.

Поліпшуючи фінансово-економічні показники діяльності, маркетинг сприяє вирішенню завдань підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Формування стратегічних (довгострокових) цілей готельного підприємства та шляхів їх досягнення повинне виходити з закономірностей ділового циклу, що розпочинається з маркетингу і завершується одержанням фінансових результатів діяльності. Крім того, готельне підприємство розвивається на основі життєвого циклу господарської одиниці, яка в умовах конкуренції проходить стадії входження, росту, зрілості, падіння і покидання ринку. Для того, щоб підвищити свою конкурентоспроможність чи зберегти, і тим самим продовжити свою діяльність на тривалий проміжок часу, підприємство повинно впроваджувати дієві заходи для нейтралізації його фізичного і морального старіння, а отже, необхідно переглядати місію та цілі діяльності, модернізувати чи реорганізовувати структуру управління підприємством, підтримувати на конкурентному рівні матеріально-технічну базу, проводити належну роботу в сфері мотивації персоналу, яка стимулюватиме його ініціативу і креативність.

Реалізація позитивного впливу маркетингової діяльності на конкурентоспроможність готельного підприємства вимагає ведення системного характеру цієї роботи, який буде виражатися, з одного боку, в задіюванні всього комплексу маркетингу, тобто розробки в удосконаленій формі готельного продукту, використанні ефективної цінової і комунікаційної політики та системи збуту, а з іншого, в регулярній роботі зі збору маркетингової інформації, проведенні маркетингових досліджень ринку та послуг, детальному вивченні споживачів і конкурентів.

Пропонуємо формування системи прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств, у якій ключовий концепт перебуває у площині поєднання трьох етапів: I – оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища готельного підприємства (використано інформаційний простір для оцінки діяльності); II – аналіз міжнародної конкурентоспроможності готельного підприємства та джерел, які її формують, з урахуванням стійкості підприємства на



ринку; III – прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельного підприємства через оцінювання його господарського механізму (рис. 1.4).

У побудові системи прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельного підприємства першим етапом є характеристика (оцінка) внутрішнього та зовнішнього середовища. Об'єктом дослідження є інформаційний простір підприємства для оцінки його діяльності. Методи оцінки: структурно-логічний аналіз, індукція, дедукція, метод аналогій. Завдання етапу: збір та систематизація необхідних даних про стан туристичного ринку та готельних послуг, а також про макроекономічну ситуацію в країні та світі, аналіз нормативно-правових документів, що регламентують переміщення туристів в межах країн світу, вивчення візової політики, оцінка вподобань та смаків туристів як потенційних споживачів послуг.

Другим етапом є аналіз міжнародної конкурентоспроможності готельного підприємства та джерел, що її формують. Об'єктом дослідження є стійкість підприємства на ринку, що передбачає аналіз його рівня конкурентоспроможності (ефективності) та ступеня (продуктивності) на основі оцінки показників діяльності готелю. Пропонуємо не обмежуватися на цьому етапі лише статистичними методами, але й застосовувати «fuzzy-метод».

Аргументуємо свою позицію. Огляд наукових підходів дає право стверджувати, що методів оцінки конкурентоспроможності є безліч. В економічній літературі виділяються наступні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [144]:

- 1) оцінка на базі якості продукції;
- 2) SWOT-аналіз;
- 3) матричні методи оцінки;
- 4) побудова «гіпотетичного многокутника конкурентоспроможності»;
- 5) профіль полярностей;
- 6) профіль вимог;
- 7) диференціальний метод;
- 8) оцінка конкурентоспроможності з позиції теорії рівноваги;
- 9) оцінка конкурентоспроможності виходячи з теорії ефективності конкуренції;

Етапи	<b>I. Характеристика (оцінка) зовнішнього і внутрішнього середовища готельного підприємства</b>	<b>II. Аналіз міжнародної конкурентоспроможності готельного підприємства та джерел, які її формують</b>	<b>III. Формування системи прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готелю</b>
Об'єкти	Інформаційний простір підприємства для оцінки діяльності	Стійкість підприємства на ринку, зокрема рівень ефективності та ступінь продуктивності	Механізм господарювання готелю
Методи	Структурно-логічний аналіз, індукція, дедукція, метод	Статистичні методи, fussy-аналіз	Формалізовані і неформалізовані (експертні)
Завдання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Збір та систематизація необхідних даних про стан туристичного ринку та готельних послуг;</li> <li>2) оцінка макроекономічної ситуації в країні та світі;</li> <li>3) аналіз нормативно-правових документів, які регламентують переміщення туристів в межах країн світу;</li> <li>4) вивчення візової політики;</li> <li>5) оцінка вподобаньта смаків туристів як потенційних споживачів послуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Аналіз фінансових результатів діяльності;</li> <li>2) аналіз господарської діяльності;</li> <li>3) оцінка стану та структури ресурсів;</li> <li>4) визначення тенденцій основних показників функціонування туристичного ринку та його впливу на діяльність готельних підприємств;</li> <li>5) оцінка швидкості реакції готельного підприємства на зміну зовнішнього середовища;</li> <li>6) аналіз витрат;</li> <li>7) оцінка бажаного результату – задоволення потреб споживача у послугах готелю</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Факторне моделювання впливу чинників на міжнародну конкурентоспроможність готелю;</li> <li>2) прогнозування рівня і ступеня стійкості готельного підприємства;</li> <li>3) економічне обґрунтування необхідності проведення оперативного і стратегічного управління діяльністю готелю</li> </ol>

Рисунок 1.4 – Основні етапи системи прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств

Джерело: узагальнено авторами на основі [100; 144; 212]

- 10) метод експертних оцінок;
- 11) метод «4Р»;
- 12) метод оцінки шляхом складання функціональних карт.

Аналізуючи всі наявні методи, автори Ю. Ю. Леонт'єва, К. А. Рудакова констатують, що перш ніж планувати діяльність кожного підприємства, необхідно оцінити його конкурентне



положення, що дасть можливість окреслити напрями необхідних змін, які сприяють набуттю конкурентних переваг [100]. Тому, необхідно відмітити, що застосування методів оцінки конкурентоспроможності можливо для готельних підприємств з огляду на їх «односпрямованість»: один метод враховує резерви у використанні факторів виробництва, інший – вартість цих факторів, наступний – якість продукції чи послуг. Таким чином, конкурентоспроможність готельних підприємств треба оцінювати комплексно за всіма критеріями й напрямками діяльності, отже, можливе застосування декількох методів одночасно.

Пропонуємо використання принципу руху по вектору та методу «fuzzy-аналіз» з огляду на те, що він базується на принципі, згідно з яким багато явищ об'єктивної реальності можуть бути класифіковані з використанням особливої шкали характеристик, а не на основі окремих фізичних значень [32]. Цей метод часто називають нежорсткою класифікацією об'єктів, у математичній статистиці – нерізким, розмитим [212].

Окрім того, усі наявні в вітчизняній науці методи орієнтовані на оцінку стану конкурентоспроможності готельних підприємств, а пропонувані методи дають можливість оцінити рівень розвитку економіко-управлінських процесів, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства – динамічну характеристику, що ілюструє ефективність і продуктивність управління. Цей метод вперше було запропоновано для використання у роботі [172] для визначення конкурентоспроможності санаторно-курортного сегменту туристичної індустрії Білорусії.

Суть використання запропонованого підходу полягає в тому, що оцінка конкурентоспроможності готелю передбачає визначення його розміщення на векторі, в якого початкова точка відліку відповідає нульовому рівню конкурентоспроможності, а кінцева – граничному (ідеальному) рівню. Ідеальний рівень може обиратися, виходячи з існуючих національних та світових досягнень у сфері гостинності.

Графічно вектор конкурентоспроможності готелю зображено на рис. 1.5.

Усі процеси оцінюються як бенчмаркі і визначаються як система показників, які кількісно характеризують певний процес.



$C_0$

$C_{\text{ф}}$

$C_{\text{гр}}$

Рисунок 1.5 – Вектор оцінки рівня конкурентоспроможності економіко-управлінських процесів готельного підприємства

Джерело: розроблено авторами [172]

За аналогією, джерелами, що формують внутрішнє середовище і чинять вплив на фактор конкурентоспроможності готельного підприємства є економічні, політичні, соціокультурні, технологічні та екологічні. Кожне джерело впливу на міжнародну конкурентоспроможність готельного підприємства формує відповідні процеси та підпроцеси.

Економічне джерело впливу визначає три головні процеси: «враження-потреби», рекреаційно-ресурсний та маркетинговий, кожний з яких поділяється на підпроцеси.

Так, процес – «враження-потреби» формується гостями і визначається задоволенням таких потреб, як: професійні, соціальні, пізнавальні, духовні та оздоровчі, що обумовлюють управління такими підпроцесами. У рекреаційно-ресурсному процесі реалізується потреба у використанні ресурсів природних, географічних, кліматичних, історичних та ментальних та побудови системи управління.

Реалізація маркетингового процесу передбачає формування готельним підприємством пропозиції на ринку готельних послуг, задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів (гостей), оптимізацію витрат виробництва основних та допоміжних послуг, формування цінової політики, стимулювання зростання обсягу продаж готельних послуг, досягнення ринкової новизни і диверсифікації туристично-готельних послуг, удосконалення маркетингової системи просування готельних послуг, побудову та зміцнення ринкових зв'язків з вітчизняними і зарубіжними партнерами.

Політичне джерело визначає адміністративний процес, що визначається такими підпроцесами, як формування високого міжнародного іміджу країни та провадження ефективної національної економічної політики.



Соціокультурне джерело формує аналогічно соціокультурний процес, який складається із сукупності підпроцесів, а саме: залучення національних традицій гостинності, розвитку національної системи охорони пам'яток історії, архітектури і культури, освіти, охорони здоров'я і національної культури удосконалення, самопізнання і саморозвитку.

Технологічне джерело обумовлює потребу в формуванні і підтриманні інфраструктури готелю з урахуванням світових досягнень та надбань інших народів і культур, які формують попит на послуги національних готельних підприємств, налагодження виробничих ланцюгів зі спорідненими видами і галузями діяльності, формування та підтримання на світовому рівні компетентності персоналу, а також рівня безпеки перебування гостей.

Екологічне джерело визначає потребу в веденні та використанні чистих технологій у виробництві, економному використанні ресурсів та бережливому ставленні до природи.

Завданнями цього етапу є аналіз фінансових результатів діяльності, оцінка стану та структури ресурсів, визначення тенденцій змін основних показників функціонування туристичного ринку та його впливу на діяльність готельних підприємств, оцінка швидкості реакції готельних підприємств на зміну зовнішнього середовища, аналіз витрат, оцінка бажаного результату – задоволення потреб споживачів у послугах готелю.

Третій етап – формування системи прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельного підприємства. Об'єктом виступає механізм господарювання готелю. Методи прогнозування формалізовані та неформалізовані (експертні).

У сучасних умовах глобалізації, коли відбуваються кардинальні зміни у веденні бізнесу не лише в межах окремо взятої країни, але й світу, складно сформувати інформаційну базу зі значним часовим лагом, щоб виявити тенденції, а відтак, побудувати якісний прогноз, застосовуючи формалізовані методи. Проте їх достовірність не викликає сумнівів. Саме тому, для цієї мети можна застосовувати методи екстраполяції та факторного моделювання.

Окрім того, варто широко використовувати для прогнозування неформальні методи, а саме: опитування споживачів, думки експертів



ринку та провідних туристичних і готельних ланцюгів, керівників профільних державних структур.

Завданнями цього етапу є прогнозування впливу чинників на міжнародну конкурентоспроможність готелів, рівня і ступеня стійкості готельного підприємства, економічне обґрунтування необхідності проведення оперативного і стратегічного управління діяльністю готелю.

Таким чином, на основі глибокого аналізу наукових джерел, визначено об'єкти та окреслено ієрархію конкурентоспроможності, зокрема виділено ресурси, продукт (товар, послугу), підприємство, галузь, регіон, державу.

Доведено, що дотепер не існує серед науковців одностайності щодо трактування сутності конкурентоспроможності підприємства. Зазначено, що існуючий підхід до трактування конкурентоспроможності готельного підприємства, що передбачає врахування конкурентоспроможності готельної послуги, іміджу та сегментування є дещо звуженим. Окрім того, досить складним є трактування економічної сутності готельної послуги, що обумовлено тим, що вона є комплексною і об'єднує сукупність готельних послуг, які можна розділити за такими рівнями: ядро (продаж готельної послуги), додаткові платні послуги; допоміжні платні послуги і корисні безоплатні послуги.

Визначено, що у наукових розвідках не має трактування міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств. На підставі узагальнення наукових публікацій щодо трактування економічної сутності дефініції «міжнародна конкурентоспроможність готельних підприємств» автором запропоновано власне трактування сутності, що передбачає реалізацію підприємствами корпоративної культури та маркетингової політики, що дозволяє акцентувати увагу на їх здатності задовольняти потребу споживачів у послугах із тимчасового розміщення та інших, їм супутніх, на світовому рівні стандартів і якості. При цьому якість ілюструється прихильністю клієнтів, відображається на їх стійкості (незалежності від структурних і споживчих змін на ринку) та визначається економією витрат виробництва, швидкістю зворотної



реакції підприємства, продуктивністю в певному сегменті ринку і конкурентними перевагами (питомою вагою на ринку, доходністю, якістю послуг).

Доведено, що за нинішнього розвитку економіки міжнародна конкурентоспроможність готельних підприємств досягається за рахунок використання цінових і нецінових способів. Серед нецінових виділено такі, як: розвиток засобів комунікаційного впливу; підвищення особливих споживчих характеристик послуги; створення виробником комплексу сприйняття для споживача. Зазначено, що саме використання в комплексі цінових та нецінових методів конкуренції дає можливість вітчизняним менеджерам досягати міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств, роблячи їх стійкими за рівнем та ступенем.

У монографії проведено класифікаційну диференціацію діяльності вітчизняних готельних підприємств. Доповнено існуючу класифікацію готельних підприємств такими ознаками, як: «стратегія конкурентної боротьби»; «фактори забезпечення конкурентоспроможності»; «тип ринку надання готельних послуг»; «дії підприємства внаслідок прояву реакції конкурентів на ринку», що посилює теоретичні засади побудови конкурентоспроможності готельних підприємств.

Доведено, що на конкурентоспроможність готельного підприємства впливають його зовнішнє та внутрішнє середовище. Саме внутрішнє середовище чинить значний вплив і визначає конкурентоспроможність готельного підприємства, що ідентифікується чотирма групами таких факторів, які відповідно характеризують підприємство, послугу, обслуговування та маркетинг.

Авторами запропоновано систему прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельного підприємства. При її реалізації виділено три основні етапи, кожен з яких має власний об'єкт, специфічні методи і передбачає розв'язання цілого комплексу завдань. У роботі на основі вивчення існуючих методичних підходів автором запропоновано формування системи прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств, у якій ключовий концепт перебуває у площині поєднання трьох етапів: I – оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища готельного підприємства



(використано інформаційний простір для оцінки діяльності); II – аналіз міжнародної конкурентоспроможності готельного підприємства та джерел, які її формують, з урахуванням стійкості підприємства на ринку; III – прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельного підприємства через оцінювання його господарського механізму. При цьому основним інтегральним інструментом виступає інформація.





## РОЗДІЛ 2

# ОЦІНЮВАННЯ ТА АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 2.1. Аналіз міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств на ринку

В сучасних умовах господарювання на ринку конкурують не готельні послуги, а підприємства, які надають низку послуг для споживачів. Кінцева мета будь-якого підприємства гостинності – це перемога в конкурентній боротьбі, не разова, не випадкова, а як закономірний підсумок перманентних цілеспрямованих зусиль. Досягається вона чи ні – залежить від конкурентоспроможності товарів і послуг підприємства, тобто від того, наскільки вони є кращими порівняно з послугами конкурентів.

Багато авторів вважають, що ринкова конкуренція – це боротьба між підприємствами за споживача, яку вони ведуть на ринку. В умовах ринкових відносин на дії учасників господарської діяльності чинять вплив особисті інтереси. Конкуренція коригує їх дії і направляє в русло, яке сприятливе для суспільства. В результаті перемагає те підприємство або фізична особа-підприємець, який більш повно задовольняє потреби і очікування споживачів. Підприємства, домагаючись в конкурентній боротьбі збільшення власних переваг, водночас забезпечують громадські інтереси.

У готельному бізнесі це проявляється в тому, що впроваджуються нові технології виконання послуг і обслуговування клієнтів, сучасні методи управління персоналом, які ґрунтуються на досвіді західного менеджменту, раціонально використовуються ресурси підприємства тощо. У цьому зацікавлене саме підприємство. Ефективна діяльність готельного підприємства здійснюється в інтересах усього суспільства, та сприяє більш повному задоволенню його потреб.

Готельні підприємства, як основна складова індустрії туризму, так і в якості особливого виду діяльності в сфері послуг, неодноразово досліджувалися в працях зарубіжних і вітчизняних авторів. До найбільш значущих можна віднести роботи Р.А. Браймера, С. Медліка,



Б. Марвіна, Х. Інграма, В.І.Азара, Л.С. Бумера, Ф.Котлера, Д. Фуллера, М. Бойко, М. Мальскої, Н. Кузнецової та інших.

Не дивлячись на значну кількість наукових праць за даною тематикою, аналіз міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств проведений ще недостатньо. Сучасне функціонування вітчизняних готельних підприємств характеризується тим, що вони задовольняють споживчий попит на готельні послуги як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку.

Умови глобалізації і ринкової конкуренції впливають та модернізують діяльність готельних підприємств, які, в основному, працюють у тісному взаємозв'язку з туристичними фірмами. Окрім того, послуги готельних підприємств відіграють важливу роль у процесах міжнародної інтеграції, розвитку економічних зв'язків і туризму, формуванні іміджу країни.

Власне, з огляду на це, варто працювати над аналізом міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств. Порівнюючи обсяги експорту туристичних послуг, а у їх складі готельних, в динаміці за 2006-2015 рр., за кількістю туристів, надходженням доходів від міжнародного туризму та коефіцієнтом продуктивності в'їзних туристичних потоків дають право стверджувати, що Україна суттєво відстає від Туреччини (рис. 2.1, 2.2, 2.3).

Для порівняння вибрано саме цю країну тому, що у 2008 році Україна і Туреччина за кількістю туристичних прибуттів були лідерами, входили до першої десятки країн (займали 8 і 9 місце відповідно) [226]. Крім того, в обох країнах досить схожі природно-кліматичні умови власне для реалізації оздоровчо-відновлювального туризму, діяльність якого тісно пов'язана з роботою готельних підприємств. І якщо в 2006-2008 рр. кількість туристів в обох країнах була приблизно рівною 18-25 млн. осіб, то в 2009 р. в Україні кількість туристів порівняно з 2008 р. скоротилася на 4,71 млн. осіб, і хоча з 2010 р. вона зростала, проте рівня 2008 р. так і не досягнула.

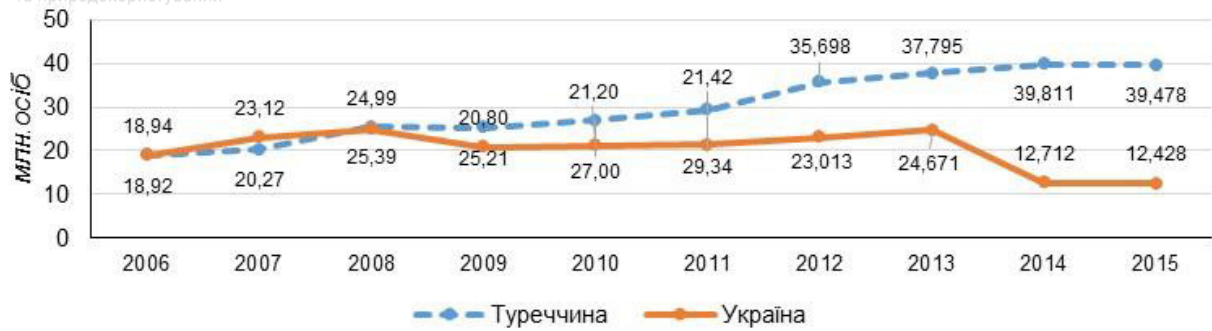


Рисунок 2.1 – Динаміка туристичних потоків із-за кордону в Україну і Туреччину

Джерело: складено авторами на основі [227-230]



Рисунок 2.2 – Динаміка надходжень від міжнародного туризму в Україні та Туреччині

Джерело: складено авторами на основі [227-230]



Рисунок 2.3 – Динаміка коефіцієнта продуктивності в'їзних туристичних потоків в Україні і Туреччині

Джерело: складено авторами на основі [227-230]

У 2015 р. у зв'язку з політичними подіями в Україні кількість закордонних туристів була мінімальною і складала 12,4 млн. осіб. Аналогічна ситуація спостерігалася і з притоком обсягу грошових засобів. Звичайно, що в Туреччині спочатку вони були і в 2006 р. більші від українських майже в 5 разів, але у 2015 р. ця різниця складала вже майже 25 разів. Порівнюючи динаміку коефіцієнта



продуктивності в'їзних туристичних потоків в Україну і Туреччину, можна визначити не тільки в 5 раз нижчу продуктивність в Україні, але і посилення та наростання конкуренції в обох країнах. Свідченням цього є зниження суми надходжень, яка припадає на одного туриста в Туреччині на 10%, а в Україні на 60% в 2015 р. у порівнянні з попереднім. Усе це непрямо свідчить про те, що обсяги експорту туристичних фірм, а також готельних підприємств, впродовж 2006-2015 рр. суттєво змінювалися.

Доходи від в'їзного туризму (прийому іноземних туристів) належать до експортних операцій. Їх називають «невидимим експортом», оскільки надходження іноземної валюти не пов'язане з товарними потоками. Це експорт послуг, які надають готелі, ресторани, туристичні фірми, музеї, транспортні компанії, інші підприємства та організації іноземним туристам, які приїжджають у країну.

Обсяги міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств або ж експорт готельних послуг визначаються потенційно кількістю підприємств готельного типу та номерів в них. Оцінювання динаміки розвитку готельних підприємств і інших їх кількісних параметрів дає право стверджувати, що потенціал міжнародної конкурентоспроможності, а відтак, експорту, пропозиції готельних послуг в Україні зростає. Порівняння тенденцій у готельному господарстві України та світу дає право виявити однотипні чи різнопланові тренди.

Отож, динаміка становлення та розвитку готельного фонду у світі може бути представлена цифровими даними, наведеними в табл. 2.1.

Як бачимо, структура готельного (номерного) фонду за континентами відрізняється, як і динаміка зростання пропорцій розвитку такого фонду у світі. Зокрема, хоча Європа і лідирує за обсягами номерного фонду, проте його щорічне зростання достатньо повільне. Натомість можна спостерігати активізацію розвитку готельного господарства в Азії та Африці, що пов'язано переважно з відкриттям цих країн для туристів, розвитком передових готельних технологій та розробкою ресурсів у цих регіонах, що дозволяє забезпечити туристам більш комфортне розміщення. Детальніше

окремі показники розвитку готельного господарства за країнами проаналізовані в табл. 2.2.

Таблиця 2.1 – Динаміка розвитку готельного фонду у готельному господарстві країн світу\*

Регіон	Готельний (номерний) фонд	Темпи приросту готельного (номерного) фонду, %
Європа	45 % світового готельного (номерного) фонду	2-2,5 % щорічно
Америка	35 % світового готельного (номерного) фонду (5 млн. номерів)	7-9 % щорічно
Азія	14 % світового готельного (номерного) фонду (3 млн. номерів)	15-20 % щорічно
Африка	3 % світового готельного (номерного) фонду (0,4 млн. номерів)	10-15 % щорічно
Австралія та Океанія	3 % світового готельного (номерного) фонду (близько 0,4 млн. номерів)	5-7 % щорічно

Джерело: складено авторами на основі [130]

Згідно з даними аналітичного звіту «Огляд тенденцій інвестування у готельний бізнес» («Hotel Investment Outlook») компанії «Jones Lang LaSalle», «...у 2013 році в готельну нерухомість у всьому світі було інвестовано 46,7 млрд. дол., зростання показника до попереднього року склало 35%» [1]. У ньому слід відзначити особливе значення країн регіону ЕМЕА (країн Європи, Близького Сходу, Африки), де показник інвестицій у готельну нерухомість виріс на 17% та досяг 13,2 млрд. дол.

Серед тенденцій розвитку готельного господарства у світі слід відмітити тенденцію до збільшення кількості міжнародних готельних ланцюгів (об'єднання готелів, що мають централізоване управління та утворюють єдиний господарський комплекс). Така ситуація є позитивною для готельного господарства країни в цілому з точки зору корпоративного регулювання якості готельних послуг, знання бренду готелю клієнтурою, проте, недоліком утворення ланцюгів є зниження конкурентоздатності невеликих готельних закладів, що функціонують у певному регіоні.



Таблиця 2.2 – Динаміка розвитку готельного господарства у країнах світу

<b>Показник розвитку готельного господарства</b>		<b>Країни</b>
Потужність готельного фонду	3,5 млн. номерів	США
	1,65 млн. номерів	Японія
	1 млн. номерів	Італія
	0,5 млн. номерів	Франція, Іспанія, Англія, Китай, Австралія
	0,3 млн. номерів	Австрія, Мексика, Канада, Греція
	0,15-0,23 млн. номерів	Таїланд, Російська Федерація, Індонезія, Туреччина
	Менше 0,15 млн. номерів	Швейцарія, Бразилія, Аргентина
<b>Темпи зростання готельного фонду</b>		Туреччина, Китай, Малайзія, Сінгапур, Марокко, Іспанія, Німеччина, Аргентина
Найбільший міжнародний туристичний обмін	Більше 3 млн. готельних місць	Італія
	Більше 2 млн. готельних місць	Німеччина, Франція, Іспанія, Англія
	900 тис. місць	Австрія, Канада, Мексика
	550 тис. місць	Греція, країни колишньої Югославії
<b>Найбільші темпи готельного будівництва</b>		Китай, Туреччина, Марокко, Сінгапур, Малайзія
<i>Світові показники розвитку готельного господарства</i>		
Кількість готелів, тис. од.		307,7
Кількість номерів у готелях, млн. од.		11,1
Темпи приросту номерного фонду готелів, %		10-15
Кількість працівників готельного господарства, млн. осіб		11,2
Середнє завантаження готелів у світі, %		67,7
Середній дохід у світі за номер, дол. США		84,4

Джерело: складено авторами на основі [130]

Тенденціями функціонування готелів у всьому світі є також те, що активізується бронювання та оплата проживання в готелі через мережу «Інтернет» та через туристичних агентів, підвищуються середні ціни на проживання в готелях, розширюється попит на

додаткові послуги готелів (сауни, басейни, спортзали, доступи до мережі «Інтернет» та «iPod»-станцій).

Пропозиція послуг готельних підприємств визначається як кількістю діючих готелів, так і планами та намірами інвесторів ввести в дію нові. Оцінюючи динаміку розвитку готельних підприємств в Україні впродовж 2010-2015 рр., можемо виявити тенденцію до скорочення кількості підприємств готельного типу із 2014 р., що обумовлено політико-економічною ситуацією в країні, але разом з тим істотним зростанням кількості номерів та їх житлової площі у 2015 році. Якщо співставити темпи приросту в Україні номерного фонду, то вони у 2013 р. були на рівні світових 10-15% [131], а у 2015 перевищили їх вдвічі і склали близько 35% (табл. 2.3). Отож, можемо констатувати і прогнозувати розширення пропозиції послуг готельних підприємств.

Таблиця 2.3 – Динаміка розвитку готельних підприємств України

Роки	Кількість підприємств готельного типу, од.		Кількість номерів, од.		Житлова площа усіх номерів, тис. кв. м	
	Абсолютне значення показника, од.	Темп зростання, %	Абсолютне значення показника, од.	Темп зростання, %	Абсолютне значення показника, од.	Темп зростання, %
2011	3162	182,67	76986	96,43	1624,6	95,53
2012	3144	99,43	81441	105,79	1805,3	111,12
2013	3582	113,93	89685	110,12	1996,1	110,57
2014	2644	73,81	69237	77,2	1604,8	80,4
2015	2478	93,7	93186	134,6	2793,5	174,1

Джерело: складено авторами на основі [132]

Серед вітчизняних готелів поширені дві форми провадження господарської діяльності: юридичними особами та фізичними особами-підприємцями. Впродовж 2014-2015 рр. в державі спостерігалось скорочення загальної кількості готелів (на 15 од.). Припинено діяльність 32 цілорічних готелів, проте збільшено кількість сезонних (на 19 од.). При скороченні загальної кількості готелів зросла середня місткість колективних засобів розміщення (на 1,4 спальних місць). Зменшення мережі готелів спричинило скорочення їх середньооблікової кількості штатних працівників (на 835 ос.) (табл. 2.4).





Таблиця 2.4 – Динаміка діяльності готелів в Україні

Показники	2014 р.	2015 р.	Абсолютне відхилення
Кількість готелів, всього	1523	1508	-15
з них: цілорічних	1476	1442	-34
Сезонних	47	66	19
Середня місткість колективних засобів розміщення	65,0	66,4	1,4
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	23077	22242	-835
Доходи від наданих послуг, тис. грн.	3129234,3	4794875,2	1665640,9
Витрати, тис. грн.	4040607,6	6142283,1	2101675,5
Фінансовий результат, тис. грн.	-911373,3	- 1347407,9	- 436034,6

Джерело: складено авторами на основі [132]

Діяльність виключно готелів в Україні характеризується дещо відмінними тенденціями від динаміки розвитку готельних підприємств, до яких належать готелі, мотелі, хостели, кемпінги, агроготелі, гуртожитки для приїжджих, туристичні бази, гірські притулки, студентські літні табори, інші місця для тимчасового розміщення.

Кількість готелів, які функціонують як юридичні особи, впродовж 2014-2015 рр. скоротилася на 30 од., але кількість тих, які зареєстровані у власності фізичних осіб-підприємців, зросла на 15 од. Разом з тим діяльність цілорічних готелів у вигляді юридичних осіб скоротилася на 38 од., фізичних осіб – зросла на 4 од. В обох формах збільшилася кількість сезонних готелів (відповідно на 6 та 11 од.), розширилася середня місткість (відповідно на 4,4 та 0,6 спальних місць) і скоротилася середньорічна кількість штатних працівників. Проте при зростанні загальної кількості готелів, які зареєстровані у власності фізичних осіб-підприємців, і скороченні готелів, що функціонують як юридичні особи, зменшення кількості штатних працівників опосередковано свідчить про більш ефективний менеджмент у готелях, які є власністю фізичних осіб-підприємців. Підтвердженням цього є те, що в цілому по Україні діяльність готелів є збитковою, однак готелі, які функціонують як фізичні особи-підприємці, працюють прибутково (табл. 2.5–2.6).



Таблиця 2.5 – Динаміка діяльності готелів юридичних осіб в Україні\*

Показники	2014 р.	2015 р.	Абсолютне відхилення, +/-
Кількість готелів, всього	759	729	-30
з них: цілорічних	750	712	-38
Сезонних	9	17	8
Середня місткість колективних засобів розміщення	98,6	103	4,4
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	20705	19877	-828
Доходи від наданих послуг, тис. грн.	2848570,2	4415386,3	1566816,1
Витрати, тис. грн.	3857579,3	5897288,7	2039709,4
Фінансовий результат, тис. грн.	-1009009,1	- 1481902,4	- 472893,3

Джерело: складено авторами на основі [132]

Свою діяльність, переважна більшість готелів – юридичних осіб, започаткували ще за часів планової економіки, де господарська діяльність могла бути збитковою, однак при цьому надходили дотації від держави. Зміна форми власності готелю у процесі приватизації і роздержавлення автоматично не змогла вплинути на менеджмент та впровадження нових ефективних форм господарювання. Саме тому, дотепер їх діяльність залишається збитковою за рахунок власне цього фактору. Абсолютно протилежна ситуація характерна для готелів, які зареєстровані у власності фізичних осіб-підприємців. Їх діяльність було започатковано в ринковий період за рахунок приватних інвестицій і професійного менеджменту, що ілюструє фінансовий результат їх діяльності (табл. 2.6).

Для вітчизняних готельних підприємств характерним є не лише зростання кількості номерів як у юридичних і фізичних осіб, але й збільшення швидкими темпами кількості номерів вищої та першої категорії за рахунок скорочення номерів другої і третьої категорій, зростання середньої місткості місць і номерів. Окрім того, темпи змін у фізичних осіб є вищими, аніж у юридичних (табл. 2.7).



Таблиця 2.6 – Динаміка діяльності готелів фізичних осіб в Україні

Показники	2014 р.	2015 р.	Абсолютне відхилення, +/-
Кількість готелів, у т.ч.:	764	779	15
-цілорічних	726	730	4
-сезонних	38	49	11
Середня місткість колективних засобів розміщення	31,7	32,3	0,6
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	2372	2365	-7
Доходи від наданих послуг, тис. грн.	280664,1	379488,9	98824,8
Витрати, тис. грн.	183028,1	243994,4	60966,3
Фінансовий результат, тис. грн.	+97636	+135494,5	37858,5

Джерело: складено авторами на основі [132]

Таблиця 2.7 – Динаміка місткості та номерного фонду готелів\*

Показники	Юридичні особи			Фізичні особи		
	2014	2015	Темп росту, %	2014	2015	Темп росту, %
Місткість, місць	74849	75055	100,3	24210	25125	103,8
Кількість номерів на кінець звітного року, всього з них категорії:	41042	41117	100,2	12514	13103	104,7
-вищої	9450	9484	100,4	2468	2669	108,1
-першої	22870	23877	104,4	6739	7577	112,4
-другої	4889	4639	94,9	1239	1347	108,7
-третьої	2615	2289	87,5	1485	1188	80,0
Середня місткість:						
-місць	99	103	104,0	32	32	100,0
-номерів	54	56	103,7	16	17	106,3

Джерело: складено авторами на основі [132]

На відміну від міжнародної практики, де у структурі доходу готелю частка доходу від надання додаткових послуг, які не включено до вартості номера готелю, складає 60%, вітчизняні готелі від таких послуг одержують значно менший дохід (питома вага становить 26,4%). При цьому 70,3% від загального обсягу доходу припадає на дохід від продажу готельних номерів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Структура доходу готелів, які функціонують як юридичні особи, у 2015 р.\*

№ з/п	Показники	Сума, тис. грн.	Структура, %
1.	Дохід готелів, у тому числі:	4415386,3	100,0
1.1.	– дохід від продажу готельних номерів	3105643,9	70,3
1.2.	– дохід від реалізації путівок	147123,1	3,3
1.3.	– дохід від надання додаткових послуг, які не включено до вартості номера готелю	1162619,3	26,4

Джерело: складено авторами на основі [132]

Міжнародну конкурентоспроможності вітчизняних готелів варто аналізувати за такими показниками: кількість іноземців, що скористалися послугами готелів; кількість ночівель, проведеними ними у готелях; середня тривалість перебування. Дані табл. 2.9–2.10 свідчать, що міжнародна конкурентоспроможність вітчизняних готельних підприємств зростає.

Таблиця 2.9 – Динаміка експорту послуг готельними підприємства України\*

Роки	Кількість іноземців, які скористалися послугами колективних засобів розміщення, ос.	з них:	
		в готелях та інших колективних засобах розміщення	в готелях
<i>Юридичні особи</i>			
2014	507814	485048	480302
2015	609755	580945	577194
2015 до 2014	+101941	+95897	+96892
<i>Фізичні особи</i>			
2014	43705	42072	31582
2015	56072	47176	32173
2015 до 2014	+12367	+5104	+591
<i>Разом у готелях обох форм господарювання</i>			
2014	551519	527120	511884
2015	662827	628121	609367
2015 до 2014	+111308	+101001	+97483

Джерело: складено авторами на основі [132]



У 2015 р. порівняно з 2014 р. кількість іноземців, що скористалися послугами колективних засобів розміщення, виросла на 100 тис. осіб. Іноземці традиційно віддають перевагу готелям, що функціонують як юридичні особи. Якщо приріст у готелях, які перебувають на балансі юридичних осіб, за рік склав майже 100 тис. осіб, то в готелях, які функціонують як майно фізичних осіб-підприємців, – лише 591 особа.

Таблиця 2.10 – Аналіз міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств

№ з/п	Показники	2014 р.	2015 р.	Темпи приросту, %
<i>Юридичні особи</i>				
1.	Кількість розміщених іноземців, осіб	480302	577194	20,2
2.	Кількість ночівель, проведених іноземцями, ліжко-днів	1030819	1153078	12,0
3.	Середня тривалість перебування іноземців, ліжко-днів/ос.	2,1	2,0	- 4,8
<i>Фізичні особи-підприємці</i>				
1.	Кількість розміщених іноземців, осіб	31582	32173	1,8
2.	Кількість ночівель, проведених іноземцями, ліжко-днів	61863	68438	10,6
3.	Середня тривалість перебування іноземців, ліжко-днів/ос.	2,0	2,1	5,0

Джерело: складено авторами на основі [132]

Так, за кількістю іноземних у туристів, розміщених в готелях, що належать юридичним особам, темп приросту задоволеного попиту у 2015 р. склав 20%, а тих, які обліковуються на балансі фізичних осіб-підприємців, – близько 2%. Отже, зростання конкурентоспроможності готелів юридичних осіб є вдесятеро разів швидшим, аніж у фізичних. Проте, якщо оцінювати конкурентоспроможність за кількістю проведених ночей іноземцями, то вона в обох формах приблизно однакова. Оцінюючи кількість фактично проведених ліжко-днів іноземцями в готелях України за період 2014-2015 рр. у розрізі регіонів України (рис. 2.4) можна стверджувати, що вона зростає, проте

лідером залишається столиця України – м. Київ, якій належить майже 2/3 кількості проведених ліжко-днів іноземцями.

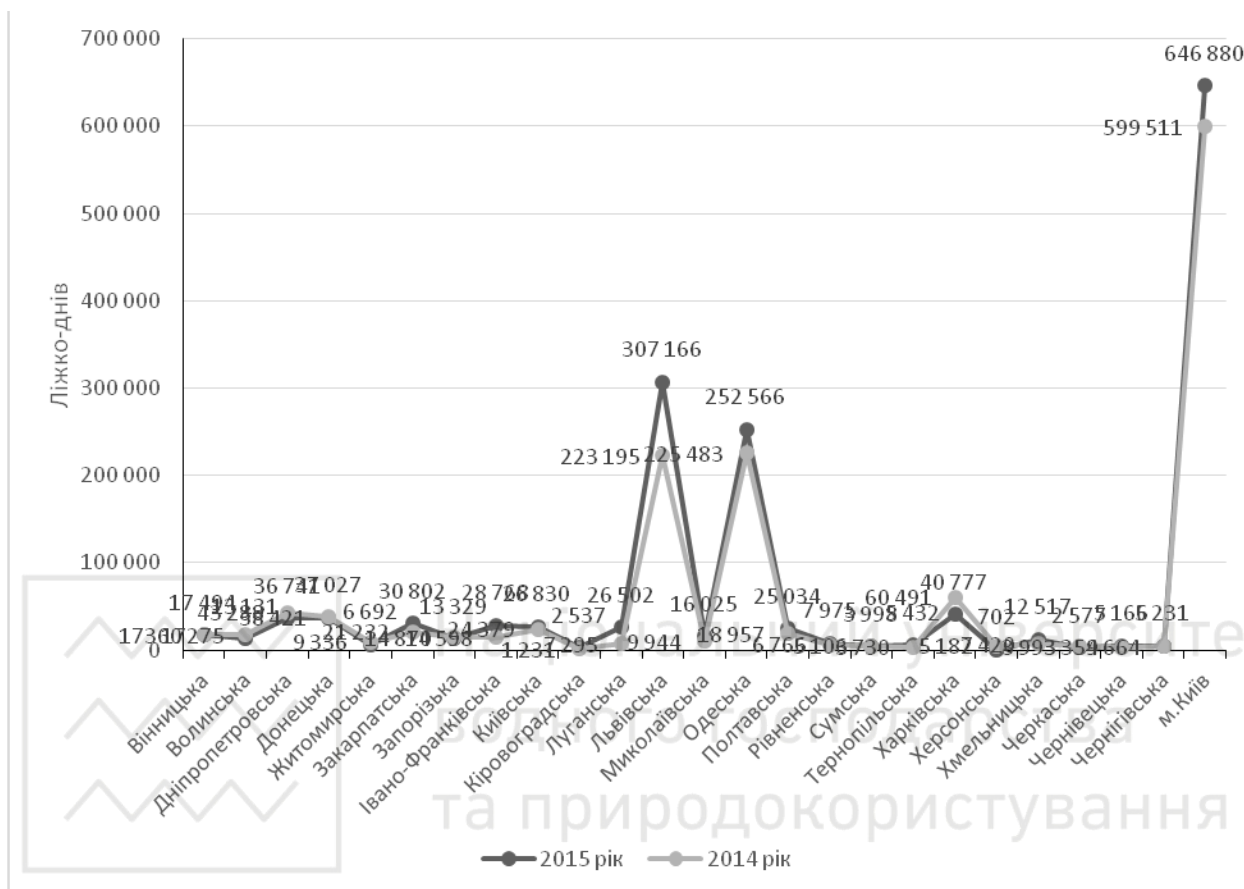


Рисунок 2.4 – Динаміка кількості фактично проведених днів іноземцями в готелях України у регіональному розрізі

Джерело: складено авторами

Проте впродовж двох останніх років поспіль фіксуємо незначне скорочення її лідируючого становища (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Кількість фактично проведених ліжко-днів іноземцями в готелях, які належать юридичним особам в Україні та м. Київ\*

Регіон	2014 р.	2015 р.	Темп росту, %
Київ	596063	645947	108,4
Питома вага м. Київ у межах України, %	57,8	56,0	97,0
Україна	1030819	1153078	111,9

Джерело: складено авторами на основі [132]

За середньою тривалістю перебування іноземців в готелях демонструють кращі результати фізичні особи-підприємці, ніж юридичні. Це є ознакою більш професійного менеджменту та вищої

якості обслуговування, а можливо і більш ліберальною системою оподаткування діяльності фізичних осіб-підприємців.

Аналіз міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств було проведено також за країнами прибуття іноземців. Встановлено, що в готелях України впродовж 2014-2015 рр. зупинялися громадяни майже з усіх країн світу. Основними країнами-партнерами, з яких прибували іноземці до України і користувалися готельними послугами в найбільшому обсязі (понад 20 тис. ос.) впродовж 2014-2015 рр., є США, Німеччина, Туреччина, Польща, Великобританія.

Проте, порівнюючи в динаміці кількість іноземців, що скористалися послугами готелів, виявлено деякі зміни. Так, якщо Україна в 2014 р. експортувала до Туреччини найменшу кількість готельних послуг, то вже в 2015 р. – більше, ніж до Великобританії (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Динаміка експорту послуг готельними підприємствами України, осіб

№ з/п	Країни	2014	2015	Абсолютний приріст	Рейтинг країни за приростом обсягу експорту
1.	Країни далекого зарубіжжя	362 238	471182	108944	-
2.	США	46443	58296	11853	2
3.	Німеччина	42019	51603	9584	3
4.	Туреччина	21417	34272	12855	1
5.	Польща	28594	35276	6682	4
6.	Великобританія	25503	30455	4952	5
7.	Країни ближнього зарубіжжя	118064	106012	-12052	-
8.	Співвідношення експорту послуг ближнього і далекого зарубіжжя	1:3	1:4,5	-	-

Джерело: складено авторами на основі [132]

В монографії обґрунтовано, що за період 2014-2015 рр. структура експорту готельних послуг по країнах світу суттєво не змінилась. Вітчизняні готелі експортують більше послуг до країн далекого



зарубіжжя, аніж до ближнього. Причому, лише за два останні роки обсяг експорту до країн далекого зарубіжжя виріс в півтора рази порівняно з обсягом експорту до країн ближнього зарубіжжя, що зменшився. Тому доцільно будувати прогноз експорту готельних послуг, які надаються вітчизняними підприємствами, з орієнтацією на потреби і смаки громадян країн далекого зарубіжжя, в яких вимоги до якості послуг і обслуговування дуже високі.

Особливістю функціонування вітчизняних готельних підприємств, є те, що ринок, на якому вони працюють, фізично, територіально та адміністративно обмежений, адже споживачі користуються послугами безпосередньо у готелях, які розміщуються на території нашої країни. Проте потенціал ринку послуг готельних підприємств є надто динамічним, бо визначається вибором споживачем тих послуг, які продукуються готельними підприємствами за високими критеріями завдяки можливостям інформаційних технологій та їх мобільності. Тому, головним завданням функціонування готельних підприємств є не лише наближення до забезпечення якості існуючих послуг до рівня світових стандартів, але й постійне оновлення та розширення асортименту, а відтак, завоювання своєї ринкової ніші, що безперечно потребує прогнозування.

Ринок послуг готельних підприємств характеризується взаємодією попиту та пропозиції. Попит на готельні послуги формують здебільшого туристи. У структурі витрат суб'єктів туристичної діяльності найбільшу питому вагу має стаття на розміщення і проживання в готелях та аналогічних засобах розміщення (табл. 2.13). Якщо оцінювати структуру витрат туристів на розміщення та проживання в готелях і аналогічних засобах розміщення впродовж 2014-2015 рр. в Україні, то можна побачити зростання витрат лише за один рік на 8,8%, при цьому спостерігається скорочення витрат на харчування майже вдвічі.

Така динаміка витрат при виробництві туристичного продукту, щонайменше насторожує у контексті прогнозування потенціалу ринку в сегменті зарубіжних туристів, власне, попиту на послуги вітчизняних готельних підприємств. Так, Кевін Вонгліді, вивчаючи фактори, які визначають наміри іноземних туристів щодо повторного повернення до країни, в процесі опитування 400 іноземних туристів в аеропорту м.





Бангкок, виявив три найбільш значущі фактори для туристів: гостинність, дружелюбність місцевих мешканців та різноманіття національної кухні.

Таблиця 2.13 – Витрати на послуги сторонніх організацій, які здійснюються при виробництві туристичного продукту готелями – власністю юридичних осіб\*

Показники, тис. грн.	Роки		Відхилення; +/-
	2014	2015	
Усього, в т.ч.:	4771043,4	8665068,4	3894025
-на розміщення і проживання в готелях і аналогічних засобах розміщення	2876855,2	5987031,5	3110176,3
-приватний сектор	1741,6	1845,8	104,2
-на харчування	206787,0	193386,9	-13400,1
-на транспортне обслуговування	1571003,2	2335573,2	764570
-на медичне обслуговування	9571,4	19100,2	9528,8
-на екскурсійне обслуговування (без транспортних послуг)	6543,0	9182,2	2632,2
-на візове обслуговування (включаючи витрати на оформлення поїздки)	14811,0	17982,6	3171,6
-на послуги культурно-освітнього, культурно-дозвільного характеру, організаціям культури	6089,1	21885,4	15796,3

\*Складено авторами на підставі: [132].

Три найменш значущі фактори – це транспорт, багатство природи та різноманіття пам'яток. Крім того, за результатами більш детальних інтерв'ю з обраними респондентами виявлено ключові фактори впливу, зокрема: прийнятні ціни, дружелюбність місцевого населення та різноманіття національної кухні. Проведене опитування здійснювалося щодо туристів іншої країни, проте основоположним є визначення ними ієрархії намірів щодо повернення, які визначаються послугами, що надаються для туристів. Одержані результати є очевидними, адже ціна на придбання послуги визначає можливість нею скористатися, а для будь-якої людини головним за теорією Маслоу є задоволення первинних потреб у безпеці та харчуванні.



Відтак, можна констатувати, що прогнозування попиту на послуги готельних підприємств у сегменті їх надання закордонним споживачам у перспективі потребує перегляду діяльності закладів харчування, які розміщені на території готелів або працюють разом з ними у сфері обслуговуванні туристів.

## **2.2. Аналіз цінової політики забезпечення міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств**

В умовах глобалізації відбувається трансформація діяльності вітчизняних готельних підприємств. Це зумовлено рядом викликів, що формуються у макро- та мікросередовищі. По-перше, глобалізація світового господарства обумовлює взаємозалежність національних економік та їх взаємопроникнення, тяжіння світової економіки до єдиних стандартів, цінностей, принципів функціонування під впливом обміну товарами, робочою силою, капіталом, культурними цінностями. По-друге, це викликано появою великої когорти людей, які зайняті інтелектуальною працею, і які, задовольнивши свої матеріальні потреби, спричиняють формування підвищеного попиту на послуги [3], зокрема, туристичні та готельні. Саме за таких умов вітчизняні готельні підприємства змушені реагувати на суттєву зміну (зростання) не лише контингенту споживачів, але і їх потреби щодо асортименту та якості послуг з метою завоювання їх прихильності, а відтак, набуття конкурентоспроможності на національному та світовому ринку.

Продовжуючи науковий аналіз конкурентоспроможності готельних послуг, який було розпочато у першому розділі, слід констатувати, що за нинішнього розвитку економіки міжнародна конкурентоспроможність готельних підприємств досягається за рахунок використання цінових і нецінових способів. Серед нецінових, які суттєво впливають на конкурентоспроможність, доцільно виділити наступні:

– розвиток засобів комунікаційного впливу – цей спосіб забезпечує зростання конкурентоспроможності на основі підвищення гудвілу відомої торговельної марки, готельної мережі. Споживач послуги зникає до визначених мережею або торговою маркою стандартів і в будь-якій країні світу, де він знаходиться, споживач



може розраховувати на вже відомий йому стандарт послуг європейського, американського або азійського формату;

– підвищення особливих споживчих характеристик послуги – цей спосіб характеризується спеціалізацією готелю, готельної мережі на окремих властивостях при наданні послуг. Наприклад, окремі готелі надають верхні поверхи своїх будівель під розміщення та проведення весіль, інші – спеціалізуються на особливо смачних та різноманітних сніданках. Є готелі, що позиціонують себе як SPA-готелі тощо;

– створення виробником комплексу сприйняття для споживача – реалізація цієї характеристики спрямована на полегшене та дружнє сприйняття клієнтами готелів. Відомі готельні бренди та мережі не повинні відлякувати споживачів, а навпаки, назва готелю має відразу сприйматися споживачем як гарантія доступної ціни та необхідного рівня якості послуг.

У науковій літературі є декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств, які достатньо систематизовані у науковій праці [19], проте автор зазначає, що всі методи здебільшого використовуються для оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. У ній, зокрема, подається загальний порядок дослідження оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства, який представлено на рис. 2.5.

Конкретний набір показників залежить від методу оцінки конкурентоспроможності підприємства. Усі загальноприйняті методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можуть бути об'єднані в дев'ять груп:

- 1) методи, які базуються на аналізі порівняльних переваг;
- 2) методи, які ґрунтуються на теорії рівноваги фірми і галузі;
- 3) методи, засновані на основі теорії ефективної конкуренції;
- 4) методи, в основу яких покладено теорію якості товару;
- 5) графічні методи;
- 6) матричні методи;
- 7) експертний метод;
- 8) метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства;
- 9) методи, засновані на порівнянні з еталоном [17].

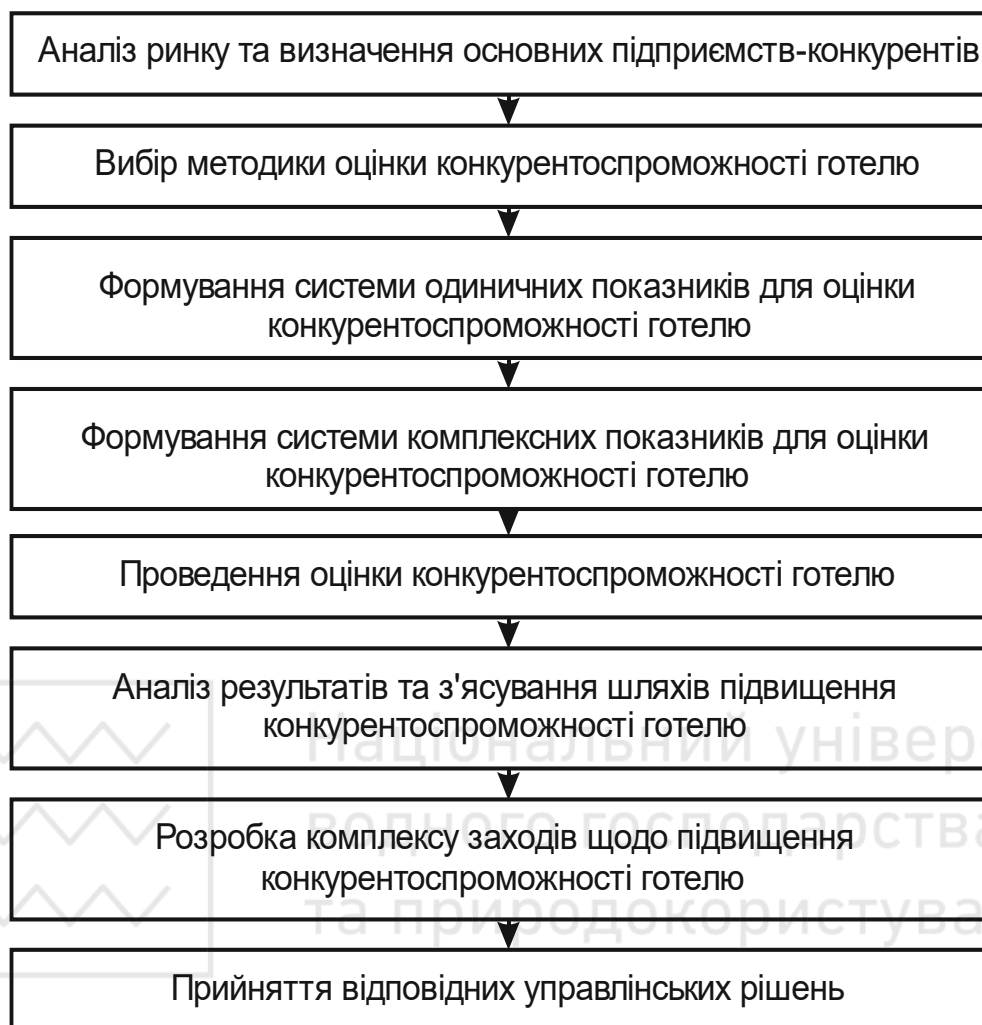


Рисунок 2.5 – Етапи оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств

Джерело: складено авторами [3, 17, 19]

Не знижуючи наукову значимість такого дослідження, вважаємо, що наявні у наукових джерелах методи і підходи дають можливість оцінити конкурентоспроможність готельних підприємств як таку, що склалася (поточну, тактичну) і жодним чином не уможливають прогнозування стратегічної та міжнародної.

Проте важливим є проведення оцінки міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств, що базується на порівнянні ціни готельного номеру в Україні та за кордоном і прогнозування її динаміки.

Якщо трансформувати фактори конкурентоспроможності готельного підприємства, які були подані в теоретичному розділі роботи, на практику готельного бізнесу в Україні, то можна зазначити,



що національне конкурентне середовище чинить значний вплив і визначає конкурентоспроможність готельного підприємства в Україні, що ідентифікується чотирма групами факторів, а саме:

1) фактори, які характеризують підприємство – національні готелі на теперішній час не в змозі надавати повний цикл готельних послуг, орієнтуючись лише на власні можливості. У вітчизняних готелях, на відміну від іноземних великих готельних мереж, не завжди є свої пральні. Перукарні, фабрики напівфабрикатів для ресторанів та кафе, цехи з вироблення сувенірної продукції, бізнесу з прокату автомобілів або трансферу, тощо. Це робить бізнес не таким рентабельним або мінімізує спектр надання послуг;

2) фактори, що характеризують послугу – якість послуг в готелях України також відрізняється від світових стандартів і не лише тому, що у вітчизняних готелях ціна за проживання нижче за європейську (за винятком окремих готелів м. Київ та м. Одеси). Недостатній рівень кваліфікації персоналу, значний вплив на рекрутинг сезонності, низький рівень оплати праці є головними чинниками низької якості послуг;

3) фактори, що характеризують обслуговування – такі фактори є дуже важливими для готелів всього світу. Рівень обслуговування залежить від двох основних факторів – по-перше, продуманої системи обслуговування, і, по-друге, рівень втілення цієї системи в життя. Нажаль, ці фактори не достатньо розвинуті в готелях України;

4) фактори, що характеризують маркетинг – такі фактори, мабуть, найбільше наближені до цінових факторів. Досконалий маркетинг нині базується на інтегрованості менеджменту готелю або готельної мережі в інформаційне середовище. Це стосується не лише офіційного сайту готелю, але й діяльності менеджерів з реклами та PR в соціальних мережах, їх активністю в «on-line» спілкуванні. Для відомих готелів-брендів велике значення має і традиційний маркетинг, тому що клієнти цих готелів – постійні клієнти, які впродовж багатьох років користуються послугами цієї мережі. Крім того, маркетингові характеристики діяльності готелів це не тільки реклама, але й аналіз ринку, конкуренції, розробка стратегії конкурентної боротьби, в тому числі, за рахунок цінової компоненти.



Зазвичай діяльність готельних підприємств трактують як вид бізнесу, що продукує послуги-комплемента для туристичної індустрії, зокрема, з тимчасового розміщення. За теоретичним підходом конкурентоспроможність тлумачиться як ринкове, економічне суперництво: здатність витримати конкуренцію, мати переваги перед конкурентом, очікування позитивних результатів.

Під міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних готельних підприємств розуміємо їх здатність задовольняти потреби споживачів у послугах з тимчасового розміщення на світовому рівні стандартів та якості, що супроводжується прихильністю клієнтів і відображається на здобутті та розширенні власної частки на швидко зростаючому ринку та як наслідок фінансовій спроможності цих підприємств.

Світове готельне господарство ілюструє стійку динаміку до зростання як номерного фонду, так і якості послуг, але такі світові тенденції нетипові для вітчизняного готельного господарства. І якщо впродовж 2011-2017 рр. кількість готелів в Україні зростала, то вже, починаючи з 2013 р., спостерігається її зменшення в зв'язку з відсутністю даних на тимчасово окупованій території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях. (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Динаміка кількості готелів та аналогічних засобів розміщування в Україні

Роки	Кількість готелів та аналогічних засобів розміщування, од.	Абсолютний приріст (ланцюговий)
2011	3162	–
2012	3144	-18
2013	3582	438
2014	2644	-938
2015	2478	-166
2016	2534	56
2017	2474	-60

Джерело: складено авторами на основі [132]

Зростання кількості готелів було пов'язано зі збільшенням туристичних потоків та зростанням туристичної привабливості



України в світі, проведенням світового чемпіонату з футболу Євро-2012. Проте, експерти стверджують, що вітчизняне готельне підприємництво за кількістю засобів розміщення та обсягами їх діяльності не вийшло на рівень 1990 року. Значне скорочення відбувається через збитковість та надання в оренду номерного фонду.

В економічному сенсі конкурентоспроможним є те підприємство, у якого порівняно низька ціна з конкурентами та найбільша різниця між ціною і величиною його середніх сукупних витрат. Якщо ця різниця знижується, то підприємство втрачає конкурентоспроможність. Досягнення ціною рівня граничних витрат відображає існування досконалої конкуренції, тобто покриття ціною усіх витрат виробництва та беззбиткову діяльність. Звісно, що розвиток діяльності потребує отримання прибутку, що є передумовою здійснення інвестицій.

Але в управлінському сенсі важливим є забезпечення прибуткової діяльності не за рахунок отримання максимальної маржі між ціною послуги і витратами на її виробництво, що може загрожувати у довгостроковому періоді втратою ринкового сегменту, а шляхом забезпечення високої частоти продажу, що навіть при певному зниженні ціни послуги є виправданим стратегічно та економічно. Це дає можливість підприємству у довгостроковому періоді стратегічно здобути й утримувати позицію конкурентоспроможного, а в фінансовому плані – це ще й приносить значно вищі доходи. Саме за економічним підходом, але не управлінським, функціонують вітчизняні готельні підприємства, про що свідчать дані консалтингової компанії «Coliers International» (Україна).

Середня вартість номерів класу «люкс» у київських чотиризіркових готелях становить 315 євро, що не завжди обґрунтовано, адже аналогічний показник складає: у Празі – 240 євро, у Римі – 215, у Будапешті – 189 євро. Так, у Києві вартість номерів «люкс» є більшою на 25%, ніж у Празі, на 30% – ніж у Римі та аж на 40% – ніж у Будапешті (табл. 2.15–2.16).

Вважаємо і поділяємо думку окремих дослідників [136], що важливим у готельному бізнесі є показник ADR (ARR) – Average Daily Rate, тобто середня ціна реалізації за номер, яка визначається як

відношення величини доходу від номерного фонду до кількості проданих номерів за певний проміжок часу (переважно за рік) і у свою чергу залежить від показників завантаженості готелю (частоти продажу номерів).

Таблиця 2.15 – Порівняння середньої вартості номеру «люкс» у чотири-зіркових готелях столиць окремих Європейських країн

Місто-столиця	Вартість	Перевищення вартості готельного номера в м. Київ та окремих європейських столицях *	
		Євро	%
Київ	315	-	-
Прага	240	75	25
Рим	215	100	30
Будапешт	189	126	40

Джерело: складено авторами на основі [207]

Таблиця 2.16 – Порівняння середньої ціни реалізації готельного номеру за добу в столиці України (м. Київ) та окремих містах країн світу, дол.

Міста світу	Люкс	Стандарт	Різниця між ціною номера в м. Київ та окремих країнах світу*	
			Люкс	Стандарт
Москва	850	352	-150	-202
Київ	700	150	-	-
Токіо	510	270	190	-120
Нью-Йорк	450	250	250	-100
Осло	340	200	360	-50
Відень	300	140	400	10
Берлін	260	130	440	20

Джерело: розраховано авторами для 5-зіркових готелів на підставі [198]

Саме тому для оцінки міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств найбільш доцільним є метод визначення середньодобової ціни номеру та його співставлення із конкурентами у світі. Порівнявши середню ціну реалізації готельного номеру у вітчизняних готельних підприємствах м. Київ та зарубіжних столицях приходимо до таких висновків.

Середня ціна реалізації номерів «люкс» у Києві є нижчою на 20% лише від Москви, проте вищою на 30%, ніж в Токіо, на 35% – ніж в Нью-Йорку, на 50% – ніж у Осло, на 57% – ніж у Відні, на 63% – ніж в Берліні. Щодо номеру «стандарт», то у Києві ціна є нижчою від





Москви у 2,3 рази, Токіо – 1,8 рази, Нью-Йорк – 1,6 рази, Осло – 1,3 рази, проте вищою на 7% від Відня та на понад 10% від Берліна.

Співставляючи рівень життя та доходів населення України (м. Київ) та найближчих столиць європейських країн Австрії і Німеччини (м. Відня та м. Берлін), можна стверджувати про реалізацію неефективного менеджменту у діяльності вітчизняних готельних підприємств, а саме абсолютну неорієнтацію на цінову політику найближчих територіальних конкурентів (табл. 2.16).

Такий підхід до формування конкурентоспроможності є нестратегічним, а тактичним або ж короткостроковим. Порівняно з столицями найрозвинутіших країн світу дешевий номер «стандарт» в Україні є дорожчим від окремих європейських. Це пояснюється тим, що стан більшості готелів України залишається на рівні далекому від світових стандартів, а неефективний менеджмент у готельних підприємствах не забезпечує зростання рівня продажу номерного фонду та розширення переліку додаткових послуг, що значно скромніший від готелів Європи, які пропонують своїм клієнтам понад 80 найменувань додаткових послуг [18], у той час як в Україні за статистикою – лише три – ресторан, кафе, бар; автостоянки; сауни та пральні. У світовій практиці більше 60% доходів генерують саме додаткові послуги [61]. Про недостатній рівень сервісу вітчизняних готельних підприємств свідчить те, що від надання додаткових послуг готелі отримують менше п'ятої частини своїх доходів.

Усе це підтверджує те, що міжнародна конкурентоспроможність вітчизняних готельних підприємств є низькою. Це є наслідком і дотепер використання вітчизняними готельними підприємствами фінансової моделі бухгалтерського обліку. Власне, Нортон-Каплан застерігають, що її експлуатація можлива лише між незалежними суб'єктами, коли підприємства намагаються сформувати внутрішні активи і реалізувати невикористані можливості, а також зміцнити зв'язки і створити стратегічні союзи з партнерами. Це спричиняє неврахування нематеріальних активів і невикористання їх можливостей, що є особливо корисним, оскільки в глобальному та інформаційному світі вони для підприємств є значно важливішими для досягнення конкурентоспроможності підприємств, аніж традиційні



матеріальні активи [58].

Проведення порівняння середньої ціни реалізації готельного номеру «люкс» і «стандарт» в Україні та інших столицях країн світу дає право стверджувати про її недосконалість і, зокрема, завищеність цін на основну готельну послугу – оренду номера, а тому, можна прогнозувати їх певне падіння, і, як наслідок, – підвищення конкурентоспроможності готелів.

Необхідно також зауважити, що цінова політика готельного підприємства залежить від видів туристичних послуг, які є основними в конкретному регіоні. Наприклад, якщо ми аналізуємо столицю, то важливим сегментом у формуванні ціни номерів є діловий туризм, що базується на активній роботі з юридичними особами – виробниками, фінансовими установами, виставковими центрами, які бронюють номери для своїх представників та співробітників.

Також в Києві розвинутий історичний та культурний туризм. В Одесі важливими видами туризму є історичний та культурний, але більшою мірою – відпочивальний (пляжний), що відображається на формуванні ціни номеру. В м. Дніпро практично основним видом туризму є діловий туризм, але в менших масштабах, ніж у м. Київ. У Львові також важливі види туризму – це історичний та культурний та відпочивальний (але не пляжний). Це зумовлює менші терміни перебування в місті, а відтак, більш активну роботу щодо заповнення номерів.

Отож, за умов глобальної та інформаційної економіки використання цінових методів оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств є доцільним і виправданим, але не абсолютним. Співставлення середньої ціни реалізації готельного номеру в Україні та деяких країнах світу свідчить не на користь конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств.

Основним у підвищенні міжнародної конкурентоспроможності є здобуття не максимально високої ціни, а розширення ринкового сегменту та забезпечення зростання частки підприємства на ньому за рахунок надання якісних основних і додаткових послуг. Збільшення доходності готельних підприємств є можливим за умови ефективного і цільового використання наявних матеріальних активів.



Необхідним стає винайдення та залучення нематеріальних активів не лише готельної, а й туристичної індустрії, як основи культурно-історичної спадщини та рекреаційного потенціалу нашої країни. Окрім того, у довгостроковому періоді прогнозуємо падіння середньої ціни на готельні номери у вітчизняних підприємствах, а відтак, спостерігатиметься зростання їх конкурентоспроможності.

### **2.3. Оцінювання реалізації нецінових факторів формування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств**

Міжнародна конкурентоспроможність готелів у сучасних умовах господарювання не може бути оцінена лише за ціновими факторами. Це обумовлюється, як мінімум, двома могутніми процесами – глобалізацією ринку та інформатизацією суспільства.

Основні прояви глобалізації ринку:

- інтернаціоналізація світової економіки і торгівлі;
- програми забезпечення глобальної безпеки;
- технічний прогрес, особливо у сфері засобів комунікації та інформації.

Глобалізація ринку призвела до того, що цінові показники конкуренції, які визначаються, в основному, засобами виробництва і технологіями виробництва товарів і послуг, стали приблизно однаковими і ідентифікуються основними суб'єктами конкуренції.

Нині перше місце все частіше відводиться неціновим факторам, зокрема, іміджу підприємства, його торговій марці, бренду і особливо активізуються зовнішні комунікаційні впливи (реклама, пропаганда/паблік рілейшенз), інтернет-технології тощо. Відтак, можна констатувати, що глобалізація економіки і міжнародна конкуренція вимагають нового підходу до теорії конкуренції.

Такий підхід полягає у тому, що трьох-факторні моделі, які використовувалися раніше для аналізу конкуренції (дохід, витрати, прибуток), не повністю відображають тенденцію переходу від техногенної цивілізації до інформаційної. Необхідні такі моделі, які ілюструють не лише стандартні економічні ідеї (дохід-прибуток,



розподіл – присвоєння прибутку), а політичні та моральні ідеї, які мають відношення до всього суспільства.

В умовах глобалізації економіка повинна виходити зі споживчих цінностей людини, тобто має змінюватися атмосфера ринку. При цьому додатковими факторами в сучасних моделях економіки стають: споживчі вподобання, респектабельність, престижність, засоби зниження ризику тощо.

Таким чином, за сучасних умов ведення готельного бізнесу ми маємо справу з моделями, які називаються складними адаптивними нелінійними моделями, які більш схожі на біологічні, аніж на механічні системи. Інакше кажучи, інженерний підхід/вивчення ефекту – створення механізму з даним ефектом доповнюється технологічним підходом (комплексним поєднання діяльності), тобто економічний мультиплікатор (прибуток) доповнюється технологічним мультиплікатором (посиленим впливом на «щось чи кого-небудь»).

Отже, конкуренція як основний фактор розвитку глобального ринку доповнюється вектором направленості на конкуренцію впливу на споживача, тобто на конкуренцію споживчих переваг. По суті, різко посилюється комунікаційний вплив на споживача послуг, виник і швидко розвивається комунікаційний маркетинг.

З іншого боку, суттєво ускладнилися запити споживачів у зв'язку з тим, що розвиток цивілізації рухається у напрямку формування інформаційного суспільства, яке визначається новими інформаційними і комунікаційними технологіями. У відповідь на ці виклики готелі розпочали формувати свої корпоративні сайти.

Добре сформований сайт готелю повинен бути:

- 1) інформаційним, що підтверджується розміщенням якісних фотографій, проведенням відео-зйомок, зйомок веб-камерами, 3D-зображенням, актуальної інформації, наявністю стрічки новин, англійською мовою версією сайту, акцентами на додаткових послугах;
- 2) комунікативним, що відображає відгуки гостей, зокрема, хоча б один негативний, зв'язок із соціальними мережами;
- 3) налаштованим на пошукову оптимізацію;
- 4) технічно спроможним до розсилки новин.

Світ принципово змінився у зв'язку з впровадженням і розвитком комунікаційних технологій, при цьому визначальною є швидкість їх



зміни. За словами Білла Гейца, засновника електронного бізнесу, за останні десятиліття ХХ-го століття бізнес змінився сильніше, аніж за попередні п'ятдесят років. Ключовою концепцією є «швидкість» зміни характеру бізнесу, оперативного управління бізнес-процесами, способу життя споживачів і їх запитів під впливом інформації, що змінюється.

Таким чином, комунікаційний вплив на споживача стає досить значним, а в бізнесі – навіть визначальним. Основним є те, що він здійснюється переважно неціновими способами конкуренції, які визначають конкурентоспроможність готельного підприємства і є засобами комунікативного маркетингу (маркетингу нецінових способів конкуренції), який включає в себе:

- створення бази даних реальних і потенційних споживачів;
- можливість здійснення зворотнього зв'язку;
- здатність до подальших змін впливу на споживача.

Вивчаючи силу впливу на покупця різних нецінових способів конкуренції, науковці стверджують, що найпотужнішим інструментом є ділова репутація підприємства. На сьогодні у науці немає одностайності щодо тлумачення ролі, значення, характеристики та оцінювання ділової репутації підприємства, у тому числі готельного.

Ділова репутація підприємства за О.В. Радіоновим [141] представляє собою ступінь довіри контактних аудиторій до підприємства, його діяльності та виробленої ним продукції. Водночас Л.М. Гоц стверджує, що ділова репутація підприємства – це образ підприємства у позитивному стані, що передбачає примноження доходу та вартості підприємства, який сформовано в уявленні корпоративної аудиторії за результатами діяльності підприємства на ринку [33].

На думку науковця К.В. Щербакової [202], ділова репутація підприємства – це узагальнююче оцінювальне бачення якостей, переваг та недоліків підприємства у таких сферах діяльності, як ділова, екологічна та соціальна, зацікавленими суб'єктами (акціонерами, персоналом, партнерами, кредиторами, органами державної влади чи громадою), що передбачає визначення впливу характеру взаємовідносин із ними.



Крім цього, А.А. Стародубцев у статті [160], внаслідок проведеного ґрунтового аналізу поняття «ділова репутація», дійшов висновку, що це поняття є багатоаспектним та характеризується такими елементами:

- діловою репутацією керівництва підприємства;
- діловою репутацією працівників підприємства;
- рівнем престижності торгової марки;
- фірмовим найменуванням;
- відомістю та рівнем популярності підприємства на ринку;
- успішністю досвіду діяльності підприємства;
- рівнем якості та масштабності відносин;
- рівнем конкурентоспроможності на ринку;
- рівнем довіри споживачів;
- рівнем довіри контрагентів;
- рівнем довіри партнерів;
- рівнем дотримання законодавства тощо [160].

Натомість М.М. Туріянська та В.Г. Пеннер [175] зазначають, що ділова репутація підприємства формується із таких складових: фінансової стійкості підприємства, гудвілу, іміджу, організаційної культури, репутації керівництва підприємства, рівня якості продукції та соціальної відповідальності підприємства.

Поряд з тим, у наукових працях виокремлюються такі складові ділової репутації підприємства [55]:

- фінансова (характеризує темпи економічного зростання, рівень фінансової стабільності, привабливості для інвесторів);
- ринкова (демонструє рівень якості продукції, взаємовідносини з клієнтами та партнерами, позиціонування підприємства на ринку);
- організаційна (визначає рівень репутації лідера, престижність діяльності підприємства, підвищення кваліфікації персоналу);
- соціальна (відображає рівень соціальної відповідальності, соціальні гарантії та соціальні блага).

Беручи до уваги зазначене, серед основних елементів ділової репутації підприємства доцільно також виділяти: гудвіл, якість продукції, імідж підприємства, бренд, економічні та соціальні особливості підприємства [141].



О.В. Нусінова вважає, що рівень та, відповідно, тип ділової репутації підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, корпоративного управління, фінансового стану підприємства, соціальної відповідальності, інвестицій у розвиток виробництва і впровадження інновацій. Погіршення зазначених вище чинників негативно відображається на рівні ділової репутації підприємства та стає причиною виникнення ризиків втрати ділової репутації [129].

Дослідження К.В. Щербакової [202] вказує на те, що ділова репутація підприємства має здатність впливати на рівень його конкурентоспроможності. В даному контексті, ключовими спільними чинниками ділової репутації та конкурентоспроможності підприємства слід визнати конкурентоспроможність продукції (якість, ціна та концепція розроблення), імідж підприємства, рівень економічної ефективності, рівень фінансової стійкості, систему управління підприємством, персонал, систему маркетингу, рівень інноваційності виробництва, рівень екологічності виробництва, законослухняність.

Що стосується оцінювання, то Л.О. Мармуль у роботі [108] розглянуто різноманітні підходи до оцінки ділової репутації підприємства як нематеріального активу. З позиції бухгалтерського обліку оцінювання ділової репутації як нематеріального активу відбувається за первісною та залишковою вартістю, витратним та прибутковим підходом.

У процесі дослідження виявлено, що актуальними нині є три загальноприйняті підходи до оцінювання ділової репутації підприємства, а саме [142]:

- 1) витратний;
- 2) ринковий;
- 3) доходний.

У світовій практиці для оцінювання ділової репутації суб'єктів господарювання (підприємств) передбачено використання таких методів, як [142]:



- 1) бухгалтерський метод (вартість ділової репутації підприємства визначається як вартість нематеріальних активів, що не відображена у балансі);
- 2) податковий метод (вартість ділової репутації підприємства відображається після сплати податків);
- 3) аналітичний метод (вартість ділової репутації підприємства розраховується як сума усіх інвестиційних витрат (зокрема, витрат на рекламу та просування продукції, підготовку виробництва, навчання працівників);
- 4) метод оцінювання показників ділової активності підприємства (вартість ділової репутації підприємства визначається за результатами аналізу обсягів реалізації продукції);
- 5) метод чистих активів (вартість ділової репутації підприємства обчислюється як різниця між ринковою вартістю підприємства та ринковою вартістю чистих активів підприємства);
- 6) метод надлишкових прибутків (вартість ділової репутації підприємства розраховується як різниця між прибутком та ринковою вартістю чистих активів підприємства);
- 7) метод дисконтування майбутніх прибутків (вартість ділової репутації підприємства визначається внаслідок дисконтування прогнозованих та постпрогнозованих грошових потоків);
- 8) метод звільнення від роялті (вартість ділової репутації підприємства обчислюється як сума потенційних роялті);
- 9) метод мультиплікатора М (вартість ділової репутації підприємства розраховується як добуток зваженого чистого прибутку підприємства від гудвілу і мультиплікатора М);
- 10) метод німецький (вартість ділової репутації підприємства обчислюється як одна друга різниці між ринковою потенційною вартістю підприємства та майновою вартістю підприємства);
- 11) метод швейцарський (вартість ділової репутації підприємства обчислюється як дві третини різниці між ринковою потенційною вартістю підприємства та майновою вартістю підприємства);
- 12) метод англосаксонський (вартість ділової репутації підприємства обчислюється як добуток коефіцієнта загального дисконту річної ренти від вартості репутації на різницю між ринковою





потенційною вартістю підприємства і майновою вартістю підприємства);

13) метод дисконтний (вартість ділової репутації підприємства обчислюється як добуток визначеного вищого облікового відсотка на різницю між ринковою потенційною вартістю підприємства та майновою вартістю підприємства);

14) метод моніторинговий (вартість ділової репутації підприємства визначається як добуток моніторингового коефіцієнта на різницю між ринковою потенційною вартістю підприємства та майновою вартістю підприємства);

15) метод амортизаційний (вартість ділової репутації підприємства визначається на основі врахування впливу показника амортизації ділової репутації);

16) метод Грефа (вартість ділової репутації підприємства розраховується на основі визначення коефіцієнта приведення);

17) метод комбінований (вартість ділової репутації підприємства характеризується процентною ставкою амортизації чи реновації капіталу, прибутку та періоду амортизації майна підприємства) [142].

Виходячи із зазначеного, діагностування ділової репутації підприємства, на думку К.В. Щербакової [202] – це процес встановлення типу ділової репутації підприємства за рахунок проведення моніторингу певних характеристик взаємовідносин підприємства із зацікавленими суб'єктами, який спрямований на своєчасне виявлення негативних явищ, що призводить до відхилень типу ділової репутації підприємства від позитивного стану на засадах встановлення змін задля визначення майбутніх перспектив стосовно зміцнення ділової репутації підприємства.

У дослідженні Л.М. Гоц [33] встановлено, що основними показниками, які характеризують ділову репутацію підприємства, є :

- питома вага ринку, яку займає підприємство;
- обсяг постійної клієнтської бази;
- взаємовідносини з постачальниками сировини та матеріалів;
- рівень виконання зобов'язань за укладеними контрактами;
- взаємовідносини із кредиторами.



Водночас до складових оцінювання ділової репутації підприємства слід віднести [33]:

- вартість бренда;
- собівартість корпоративного іміджу;
- нематеріальну частину бренда;
- вартість корпоративного іміджу;
- вартість штучного образу підприємства;
- вартість ділової репутації підприємства.

О.В. Радіонов [141] пропонує оцінювати ділову репутацію підприємства за допомогою кількісної характеристики її параметрів, зокрема гудвілу. В даному контексті вартісна оцінка ділової репутації підприємства буде базуватись на використанні деяких особливостей доходного та порівняльного методів, а також враховуватиме ринкові та економічні особливості діяльності підприємства із визначенням рівня стійкості підприємства, економічної ефективності його діяльності та зайнятої позиції на ринку. Так, показник ділової репутації підприємства буде визначатись як сума таких показників: задоволеності споживачів, економічної ефективності та корисності використання.

Узагальнюючи наявні підходи до трактування ділової репутації підприємства можна стверджувати, що жоден із них не відображає маркетингового значення ділової репутації, що є головним у її формуванні. Проте, усі науковці одностайні в тому, що економічний зміст ділової репутації перебуває у двох площинах:

- 1) забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- 2) підвищення нематеріальних активів у вартості підприємства.

На наше переконання, ділова репутація має важливий управлінський зміст, бо вона є матеріалізованим продуктом управлінської культури підприємства, структурою або ж матрицею інформаційного впливу підприємства на соціум і, на відміну від іміджу підприємства, що в основному формується рекламою, є складним комплексом економічних, художніх, естетичних і етичних характеристик, які структуруються за рівнями.



Для готельного підприємства важливо розробити алгоритм формування ділової репутації, який називають «рельютінг», основу якого складають:

- розробка визначених етичних норм виробника («місія» підприємства, кодекс і ландшафт підприємства);
- естетика виробництва послуги (фірмовий і корпоративний стиль);
- успішна зміна менеджменту;
- ефективність комунікацій.

Мета «рельютінга» – звести зусилля із пошуку споживачів і збуту своїх послуг до мінімуму, так як належна обізнаність з уподобаннями клієнта дозволить з'ясувати, чи запропонована послуга його цілком влаштує, і чи будуть споживачу імпонувати перманентні взаємовідносини з виробником даної послуги.

На основі оцінювання нецінових факторів формування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств доведено, що за нинішніх конкурентних умов різко посилюється комунікаційний вплив на споживача (рис.2.6).

Нецінові методи формування міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готелів в сучасних умовах господарювання формуються і за межами самого підприємства на засадах приватно-державного партнерства.

Успішним прикладом реалізації нецінових методів формування конкурентоспроможності готельних підприємств є діяльність Львівського туристичного барометру он-лайну проекту щодо кількості туристів у місті [102], що ініційований відділом туризму Львівської міської ради.

Доведено, що генерування інформації в рамках проекту дає можливість усім учасникам, зокрема готельним підприємствам, функціонувати в умовах конкуренції на олігополістичному ринку, при цьому аналізуючи не лише власну позицію на ринку, а й прогнозуючи міжнародну конкурентоспроможність.



Рисунок 2.6 – Нецінові фактори формування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств  
Джерело: складено авторами



Орган місцевого самоврядування – Львівська міська рада вступила до європейської маркетингової асоціації міст у січні 2013 року. Основною метою діяльності асоціації є підвищення конкурентоспроможності і ефективності європейських міст, а сама асоціація виступає платформою для конференцій, зустрічей, обміну знаннями, передовим досвідом, отриманням порад від провідних фахівців, розширення власної мережі і побудови нового бізнесу за світовими стандартами.

Діяльність Львівського туристичного барометру спрямована на збір інформації про те, коли саме Львів відвідують туристи, з яких країн вони прибувають та яка тривалість їх перебування, зміцнення співпраці міста і бізнесу задля розвитку туристичної галузі Львова, якісного аналізу та ефективного управління туристичними потоками і туристичною діяльністю в цілому. Принцип, за яким діє Львівський туристичний барометр, – конфіденційність. Учасниками проекту є 33 готелі, 18 хостелів, 1 аеропорт, 3 центри туристичної інформації. Нині діє 46 активних підприємств, але заплановано розширення кількості учасників.

Учасники проекту «Львівський туристичний барометр» завдяки функціонуванню проекту мають можливість:

- 1) отримувати якісну інформацію про стан туристичного ринку та визначати свою позицію на ринку;
- 2) бачити динаміку туристичних потоків у місті;
- 3) запропонувати особливі умови для гостей у інших містах та виходити на нові ринку збуту власних послуг;
- 4) оцінити власну позицію на ринку туристичних послуг.

Кожний учасник проекту до 20 числа місяця, що слідує за звітним, подає інформацію. Вона узагальнюється і аналітично представляється у таблицях та рисунках, що відображено на рис. 2.7 та у табл. 2.17.

Важливо, що зібрана інформація сортується у розрізі країн, з яких прибувають туристи і зупиняються в готелях, фіксуючи кількість проведених в них ліжко-днів.

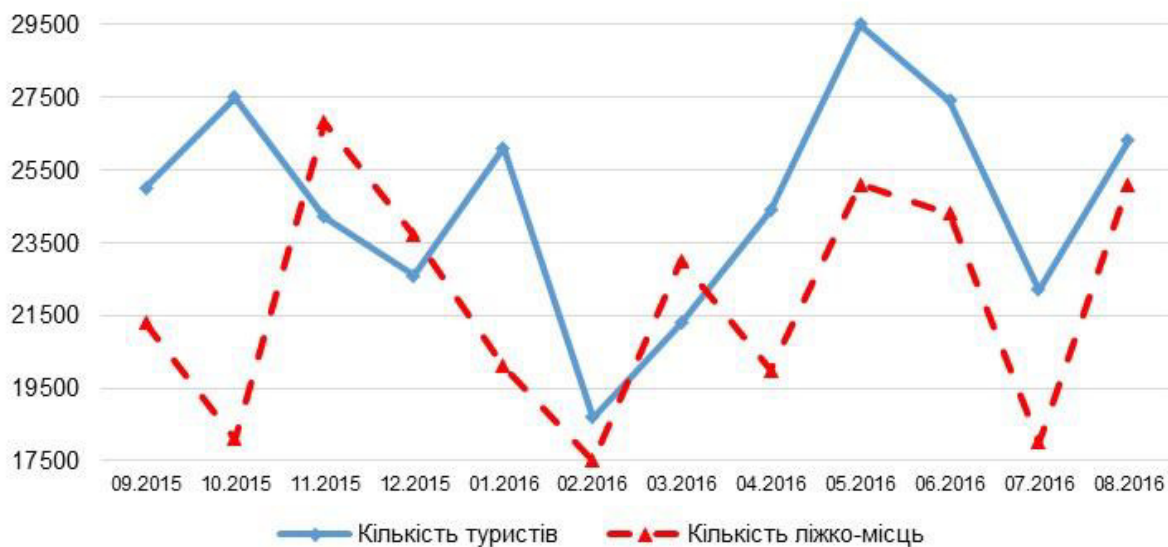


Рисунок 2.7 – Динаміка розвитку ринку туристичних і готельних послуг м. Львів

Джерело: складено авторами

Проте головним у Львівському барометрі є те, що зібрана інформація дає можливість для готелів, що є учасниками проекту, робити порівняльний аналіз і співставлення з готелями-лідерами на ринку, тобто здійснювати бенчмаркетинг, що є основою для прогнозування запитів потенційних туристів і гостей підприємств готельного бізнесу.

Програма проекту дає змогу визначати рівень завантаженості готелю як відношення кількості ліжко-днів (у місяць) до кількості номерів і днів у місяці. Окрім того, можна встановити піковий місяць завантаженості готелів, зробити порівняння з максимальним і мінімальним періодом завантаженості окремого готелю, мережі готелів міста та основне – порівняти результати з підприємствами конкурентами (рис. 2.8).

Усе зазначене в сукупності дає можливість вивчати передовий досвід і менеджмент усіх гравців на ринку і прогнозувати діяльність кожного готелю з орієнтацією на раціональну поведінку інших гравців, при цьому максимально задовольняючи потреби туристів м. Львів і цивілізовано ведучи бізнес.

Таблиця 2.17 – Динаміка кількості ліжко-місць проведених іноземцями у готелях м. Львова у розрізі країн прибуття, осіб

	2015						2016					
	вересень	жовтень	листопад	грудень	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень
<b>Разом</b>	<b>21218</b>	<b>18281</b>	<b>26577</b>	<b>23692</b>	<b>20195</b>	<b>17363</b>	<b>23062</b>	<b>19859</b>	<b>24182</b>	<b>23722</b>	<b>18058</b>	<b>25110</b>
Україна	11414	9893	17554	16225	14142	11467	15809	12834	12726	15084	9609	13241
Польща	1337	1171	1567	1112	952	668	1310	2013	2387	2162	1397	3097
Туреччина	599	1548	1531	1170	903	1193	1292	999	1705	475	1555	1484
США	1013	501	1031	1052	615	784	557	474	1746	1133	730	1233
Німеччина	1020	585	570	714	442	739	475	436	2090	614	486	958
Інші країни	4129	2541	1816	1312	1444	801	957	621	978	1471	830	875
Китай	131	21	38	30	28	21	112	40	60	36	70	400
Велико-британія	273	102	195	197	123	53	154	151	175	188	319	364
Ізраїль	0	120	124	87	76	179	158	85	186	192	329	335
Австрія	117	71	45	38	54	25	94	71	151	122	161	325
Канада	292	253	106	131	82	33	102	181	128	335	130	299
Італія	130	181	241	171	167	104	98	114	94	90	84	217
Азербайджан	0	68	65	115	45	40	109	22	46	43	111	197
Білорусь	192	79	183	242	208	127	203	125	225	146	193	181
Росія	145	171	106	109	178	82	187	82	112	225	147	163
Франція	288	86	99	119	88	66	110	113	207	147	114	152
Іспанія	103	42	129	53	39	53	78	403	55	53	132	134
Бельгія	0	22	37	31	15	17	197	67	112	85	75	126
Чехія	0	69	93	65	70	122	84	65	144	97	270	119
Данія	0	94	87	69	51	143	82	138	189	72	148	105

Джерело: складено авторами на основі [132]

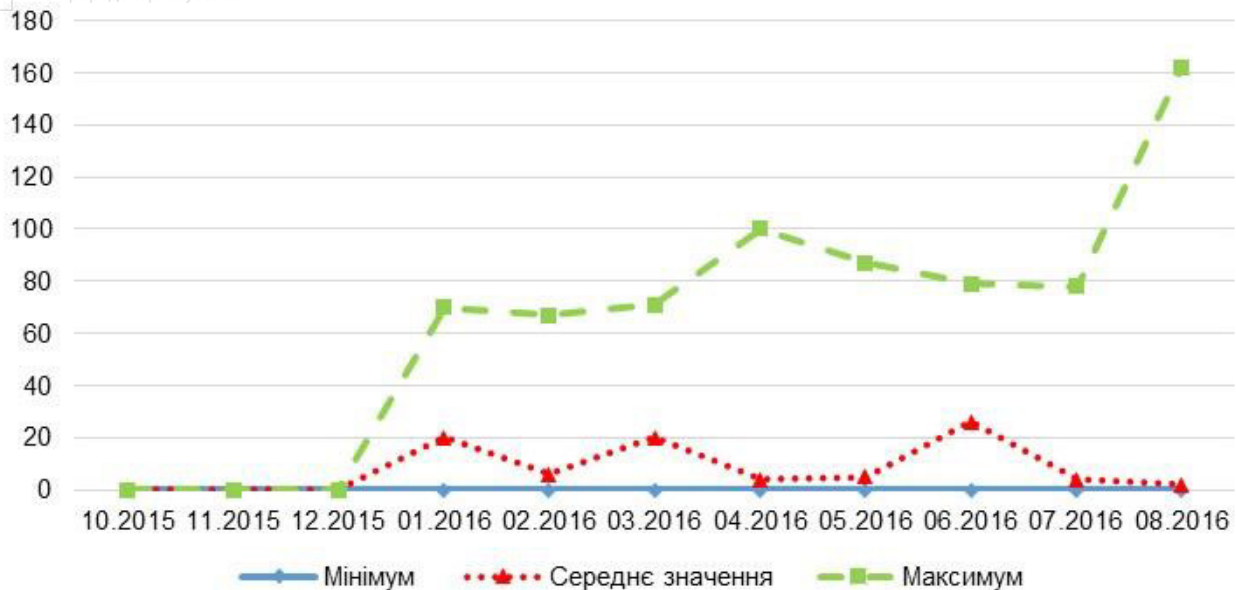


Рисунок 2.8 – Порівняльна динаміка завантаженості готелів м. Львів, %

Упродовж 2014-2015 рр. кількість розміщених осіб в готелях Львівської області виросла з 541916 осіб до 627182, тобто на 85266 осіб. Серед усіх регіонів України кількість осіб, розміщених в готелях Львівської області, зросла з 12,7% у 2014 р. до 15,7% у 2015 р., відстаючи лише від столиці, у якій за цей період зростання складало майже 10% [132]. У цілому в державі кількість працівників готельних підприємств у 2015 р. скоротилася на 835 осіб порівняно з попереднім.

Дещо протилежна ситуація склалася у соціально-трудовах відносинах готельних підприємств Львівської області (табл. 2.18) [132]. Світовою тенденцією є скорочення кількості зайнятих за стандартними формами, ситуація у великих готельних підприємствах Львівщини така ж. Проте, динаміка кількості працівників у готельних підприємствах, які функціонують як фізичні особи-підприємці, є відмінною. Саме у них лише за один рік кількість штатних працівників зросла на 48 осіб. Це, по-перше, свідчить про поступову ліквідацію дефіциту готелів економ-класу в Україні, а, по-друге, відбувається еволюція вітчизняного готельного підприємництва, яке зараз орієнтується на задоволення потреб нижчого споживчого сегменту.



Таблиця 2.18 – Динаміка кількості працівників готельних підприємств Львівщини

Кількість працівників, осіб	2014 р.		2015 р.		Абсолютне відхилення; +; -	
	Юридичні особи	Фізичні особи-підприємці	Юридичні особи	Фізичні особи-підприємці	Юридичні особи	Фізичні особи-підприємці
Штатні працівники	2372	228	-7	+48	2365	276
Позаштатні працівники	286	22	+30	+7	316	29

Джерело: складено авторами на основі [132]

По-третє, розвиток сучасної економіки відбувається на інноваційних засадах і конкурентні умови ведення бізнесу змушують його знаходити шляхи здешевлення середньої добової ціни послуги (готельного номеру) за рахунок зростання його завантаженості. Окрім того, ведення сучасного готельного бізнесу змушує його власників і менеджерів використовувати низку нецінових методів конкурентної боротьби, а саме: впровадження систем електронного бронювання номерів, формування та підтримання в належному стані сайту готелю, проведення різного виду маркетингових акцій. Саме тому відбувається зростання кількості позаштатних працівників в обох формах господарювання.

Окрім того, рудиментом сучасного професійного життя працівника стає наявність стандартного робочого місця і дня. Електронні комунікаційні засоби дають можливість виконувати працівнику роботу для замовника, не перебуваючи на території роботодавця, тобто робочому місці. Висока забезпеченість працівника (комп'ютером, мобільним телефоном та інтернетом) робить його відносно незалежним від робочого місця роботодавця, визначається його професійними навичками, вміннями та компетенціями, що й обумовлює зростання кількості працівників готелів зі статусом «позаштатні» у готелях всіх форм господарювання.

Виходячи з проведених досліджень, можна зробити обґрунтовані узагальнення, що міжнародна конкурентоспроможність готельних підприємств визначається станом і розвитком туристичної індустрії в країні, так як готелі продукують для туристів послуги-комплементи.



Результати проведеного аналізу експорту туристичної галузі України в динаміці за 2006-2015 рр. за кількістю туристів, надходженням доходів від міжнародного туризму та коефіцієнтом продуктивності в'їзних туристичних потоків дають підстави стверджувати, що Україна разом з Туреччиною, будучи лідером у 2008 році за кількістю туристичних прибуттів, увійшовши до першої десятки країн світу, у 2015 році втратила це статус не лише через політичні події в країні, а й подекуди, зважаючи на неефективний менеджмент, що відобразилося на скороченні грошових коштів, які забезпечуються в'їзними туристами.

Виконаний аналіз тенденцій у готельному господарстві України та світу дав можливість вивчити однотипні тренди. Встановлено, що незважаючи на те, що в світі кількість готелів зростає, в Україні після 2012 року вона скорочується. При цьому збільшується кількість готельних номерів з дотриманням світових стандартів. У цілому діяльність готельних підприємств характеризується збільшенням середньої місткості колективних засобів розміщення, скороченням середньооблікової кількості штатних працівників, збитковою діяльністю. З'ясовано, що, на відміну від міжнародної практики, де у структурі доходу готелю частка доходу від надання додаткових послуг, які не включено до вартості номера готелю, складає 60%, вітчизняні готелі від таких послуг одержують значно менший дохід (його питома вага становить 26,4%). При цьому 70,3% від загального обсягу доходу припадає на дохід від продажу готельних номерів.

Серед вітчизняних готелів поширені дві форми провадження господарської діяльності: юридичними особами та фізичними особами-підприємцями. Впродовж 2014-2015 рр. в державі спостерігалось скорочення загальної кількості готелів (на 15 од.). Окрім того, припинено діяльність 32 цілорічних готелів, проте збільшено кількість сезонних (на 19 од.). Зменшення мережі готелів спричинило скорочення їх середньооблікової кількості штатних працівників (на 835 ос.). При зростанні загальної кількості готелів, які зареєстровані у власності фізичних осіб-підприємців, і скороченні готелів, що функціонують як юридичні особи, зменшення кількості штатних працівників опосередковано свідчить про більш ефективний менеджмент у готелях, які обліковуються як власність фізичних осіб-



підприємств. Підтвердженням цього є те, що в цілому по Україні діяльність готелів є збитковою, однак готелі, які функціонують як фізичні особи-підприємці, працюють прибутково.

Міжнародну конкурентоспроможність вітчизняних готелів у роботі проаналізовано за такими показниками, як: кількість іноземців, що скористалися послугами готелів, кількість ночівель, проведеними ними у готелях, та середньою тривалістю перебування. Якщо оцінювати значення цих показників у динаміці, то можна стверджувати, що міжнародна конкурентоспроможність вітчизняних готельних підприємств і готелів впродовж 2014-2015 рр. зростала.

У роботі проведено детальний аналіз міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готелів за країнами прибуття іноземців. Встановлено, що в готелях України впродовж 2014-2015 рр. зупинялися громадяни майже з усіх країн світу. Основними країнами-партнерами, з яких прибували іноземці до України і користувалися готельними послугами в найбільшому обсязі (понад 20 тис. ос.) впродовж 2014-2015 рр., є США, Німеччина, Туреччина, Польща, Великобританія. Проте, порівнюючи в динаміці кількість іноземців, що скористалися послугами готелів, виявлено деякі зміни. Так, якщо Україна в 2014 р. експортувала до Туреччини найменшу кількість готельних послуг, то вже в 2015 р. – більше, ніж до Великобританії.

Обґрунтовано, що оцінювання міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готелів вимагає проведення аналізу їх цінової політики забезпечення. У роботі виконано порівняння середніх цін реалізації готельного номера «люкс» і «стандарт» в Україні та інших країнах світу, що дає право стверджувати про їх недосконалість і, зокрема, завищення цін на основну готельну послугу – оренду номера, а тому, можна прогнозувати їх певне падіння, і, як наслідок, – підвищення конкурентоспроможності готелів.

На основі оцінювання нецінових факторів формування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств доведено, що за нинішніх конкурентних умов різко посилюється комунікаційний вплив на споживача. Запропоновано для готелів його самостійно реалізовувати шляхом формування власного сайту готелю,



який повинен бути інформаційним, комунікативним, мати пошукову оптимізацію, містити розсилку новин.

Запропоновано готельним підприємствам розробляти алгоритм формування ділової репутації – «рельютінг», основу якого складають: розробка визначених етичних норм виробника («місія» підприємства, кодекс і ландшафт підприємства); естетика виробництва послуги (фірмовий і корпоративний стиль); успішна зміна менеджменту; ефективність комунікацій.

Обґрунтовано, що нецінові методи формування міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готелів в сучасних умовах господарювання формуються і за межами самого підприємства на засадах приватно-державного партнерства. У цьому контексті проаналізовано діяльність Управління туризму Львівської міської ради та ініційованого ним проекту «Львівський барометр». Доведено, що генерування інформації в рамках проекту дає можливість усім учасникам, зокрема готельним підприємствам, функціонувати в умовах конкуренції на олігополістичному ринку, при цьому аналізуючи не лише власну позицію на ринку, а й прогнозуючи міжнародну конкурентоспроможність.



### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГНОЗУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 3.1. Методика прогнозування впливу чинників на міжнародну конкурентоспроможність готельних підприємств

Обсяги міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готелів та аналогічних засобів розміщення (далі – готельних підприємств) потенційно визначаються кількістю таких підприємств та номерів у них, але фактично її детермінує ряд зовнішніх та внутрішніх чинників. З одного боку, готельні підприємства функціонують в умовах створеного середовища і залежать від зовнішніх факторів, на які готельні підприємства впливу не мають, але, з іншого, розвиваючи власну конкурентоспроможність, в тому числі і міжнародну, готельні підприємства змінюють внутрішнє середовище, що, в свою чергу, може спричинити певні зовнішні трансформації.

Оцінювальним показником міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств є кількість іноземних туристів, які обслуговувались в них. Найбільше число іноземців, що відвідали Україну і обслуговувались готельними підприємствами, спостерігалось у 2013 р. (1382,908 тис. ос.). Однак, останні події в Україні негативно вплинули на відвідування України іноземцями: кількість іноземних туристів у 2014 р. скоротилася у 2,6 разів порівняно з 2013 р. (рис. 3.1).

Для визначення впливу змін макроекономічного середовища на вхідний туристичний потік сформовано економіко-математичні моделі, які демонструють вплив офіційного курсу гривні до долара США ( $x_1$ ), рівня інфляції ( $x_2$ ), середньомісячної заробітної плати ( $x_3$ ) на вхідний туристичний потік ( $y_1$ ) та кількість іноземців, які обслуговуються готельними підприємствами ( $y_2$ ). Статистичною базою слугували дані Державної служби статистики України за 2006-2015 рр.

Вихідні дані для моделювання в'їзного туристичного потоку наведено у таблиці 3.1.

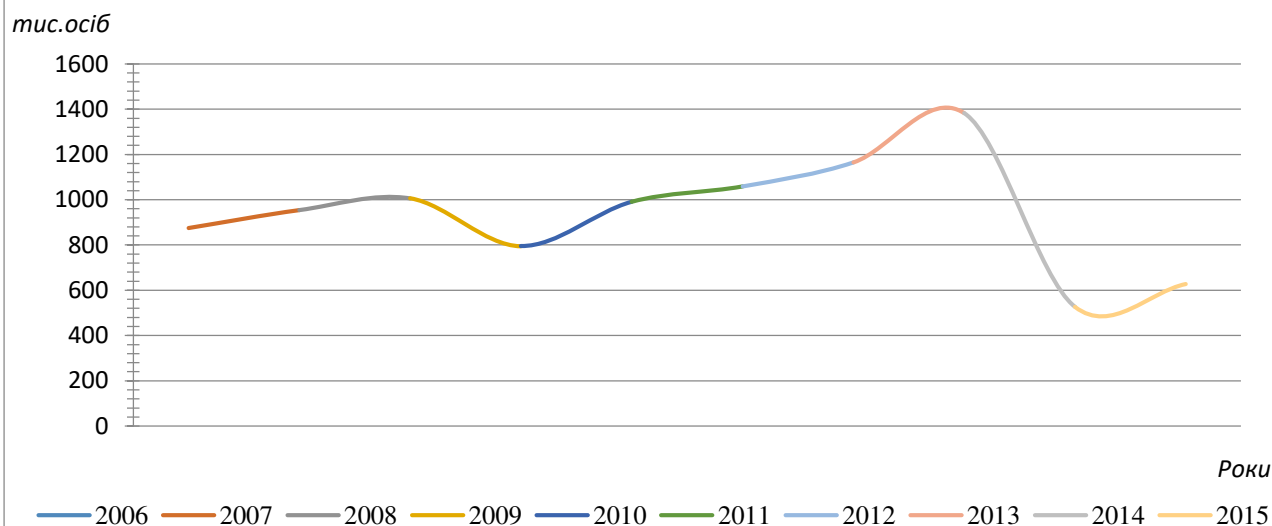


Рисунок 3.1 – Динаміка обслуговування іноземних туристів готельними підприємствами в Україні, 2006-2015 рр.

Джерело: складено авторами на основі [162]

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для побудови моделі в’їзного туристичного потоку

Роки	Офіційний курс гривні до долара США (100 дол. США)	Індекс інфляції, %	Середньо-місячна зарплата, грн	Кількість іноземних громадян, що відвідали Україну, тис. осіб	Кількість іноземців, які обслуговуються готелями та аналогічними засобами розміщення, тис. осіб
2000	544,02	125,8	230	6430,9	780,9376
2001	537,21	106,1	311	9174,2	913,851
2002	532,66	99,4	376	10516,7	973,2036
2003	533,27	108,2	462	12513,9	956,294
2004	531,92	112,3	806	15629,2	837,5185
2005	512,47	110,3	806	17630,8	946,543
2006	505,00	111,6	1041	18935,8	874,628
2007	505,00	116,6	1351	23122,2	953,572
2008	526,76	122,3	1806	25449,1	1005,821
2009	779,12	112,3	1906	20798,3	794,999
2010	793,56	109,1	2239	21203,3	990,566
2011	796,76	104,6	2633	21415,3	1059,041
2012	799,10	99,8	3026	23012,8	1165,141
2013	799,30	100,5	3265	24671,2	1382,908
2014	1188,67	124,9	3480	12711,5	527,120
2015	2184,47	143,3	4207	12428,3	628,121
<i>Середнє</i>	<i>784,86</i>	<i>112,51</i>	<i>1957,43</i>	<i>17227,7</i>	<i>935,390</i>

Джерело: складено авторами на основі [162]



З'ясовано, що визначені макроекономічні фактори суттєво впливають на відвідування іноземцями України, але не є вирішальними. Їх вплив на розміщення іноземців у готельних підприємствах є нестійким (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Основні параметри економіко-математичних моделей впливу змін макроекономічного середовища на вхідний туристичний потік та кількість іноземців, які обслуговуються готельними підприємствами

№ з/п	Результуючі показники (y)	Рівняння	Параметри				
			Коефіцієнт кореляції, R	Коефіцієнт детермінації, R <sup>2</sup>	F факт, F крит. = 4,75 (p=0,95)	t факт, t крит. = 1,94	Часткові коефіцієнти еластичності
1.	Кількість іноземців, які відвідують Україну	$y_1=1264,7 - 17,91x_1 + 60,86x_2 + 6,42x_3$	0,8278	0,6852	8,7054	$x_1=3,55$ $x_2=0,50$ $x_3=4,77$	$x_1=-0,71$ $x_2=0,34$ $x_3=0,63$
2.	Кількість іноземців, які обслуговуються готельними підприємствами	$y_2=2319,63 - 0,16x_1 - 12,56x_2 + 0,08x_3$	0,7979	0,6367	6,87	$x_1=1,07$ $x_2=2,47$ $x_3=1,61$	$x_1=-0,16$ $x_2=-1,29$ $x_3=0,16$

Джерело: складено авторами на основі [38]

Економіко-математична модель, що демонструє вплив факторів на кількість іноземців, які відвідують Україну ( $y_1$ ), є адекватною і в цілому статистично значущою, крім впливу індексу інфляції. Можна прогнозувати, що за незмінності інших факторів подальше падіння курсу гривні відносно долара США на 1 грн. сприяє збільшенню вхідного туристичного потоку на 17,91 тис. ос., зростання рівня інфляції на 1 % – збільшенню на 60,86 тис. ос., підвищення розміру мінімальної заробітної плати на 1 грн. – зростанню на 6,42 тис. ос.

Найбільш впливовими факторами (відповідно до обчислених часткових коефіцієнтів еластичності) є зміни середньорічного курсу гривні до долара США та середньомісячної зарплати, які при збільшенні на 1 % обумовлюють відповідно зменшення вхідного



туристичного потоку на 0,71 % (за рахунок зростання курсу гривні) та збільшення на 0,63 % (за рахунок зростання зарплати).

Економіко-математична модель, що ілюструє вплив факторів на кількість іноземців, які обслуговуються готельними підприємствами ( $y_2$ ), хоч і є адекватною, але засвідчує незначущість зв'язку між змінними, що вказує на наявність інших, більш суттєвих чинників впливу. Єдиним статистично значущим фактором є індекс інфляції, зростання якого на 1 % обумовлює зменшення кількості іноземних туристів, які обслуговуються готельними підприємствами, на 12,56 тис. ос., що, найімовірніше, пов'язано з підвищенням вартості готельних послуг.

Розроблена модель математично підтверджує, що безпосередні чинники, які впливають на конкурентоспроможність готельних підприємств, хоч і формуються під впливом зовнішніх умов, але залежать від національно-культурних традицій регіону та управлінської політики власне готельних підприємств.

Ґрунтуючись на представленій в пп. 1.3 класифікації факторів та джерел міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств, основні чинники, що впливають на неї, об'єднано у такі групи: економічні, соціально-культурні, політичні, технологічні та екологічні (рис. 3.2).

Кожен із чинників кількісно виражається через систему статистичних показників, які комплексно характеризують стан сформованого зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування готельних підприємств (табл. 3.3).

У зв'язку з особливостями ведення обліку готельними підприємствами, що залежать від форми господарювання та не передбачають виокремлення частки фінансових результатів, що припадає на обслуговування іноземних туристів, виділення окремих груп зовнішніх та внутрішніх чинників є неможливим.

Економічні чинники включають показники стану зовнішнього та внутрішнього середовища, які відображають формування і задоволення професійних, пізнавальних, соціальних потреб і вражень через використання наявних ресурсів іноземними туристами (чинники зовнішнього середовища) та ефективність маркетингово-





управлінської діяльності менеджменту готельних підприємств (чинники внутрішнього середовища).

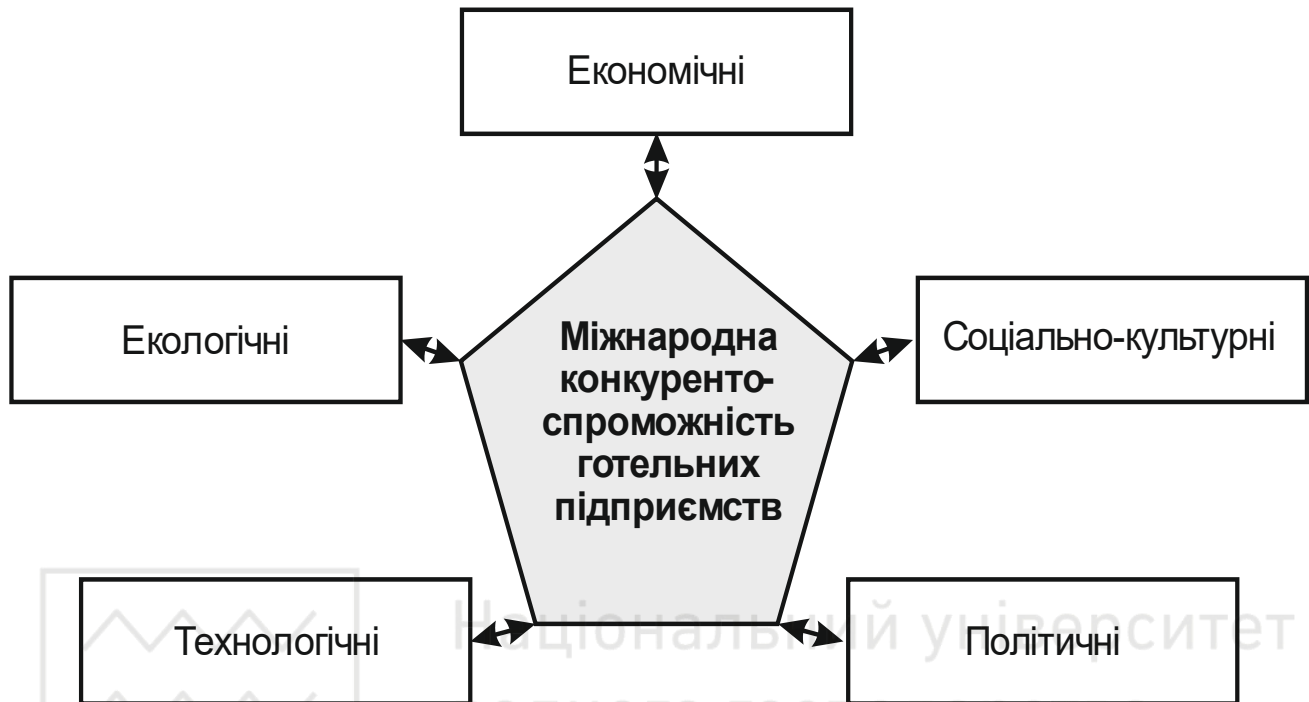


Рисунок 3.2 – Чинники формування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств\*

Джерело: складено авторами

Соціально-культурні чинники ілюструють національні традиції гостинності, системи охорони здоров'я, історії та культури в контексті наявності відповідних об'єктів ресурсного фонду.

Політичні чинники – це сукупність показників, які формують міжнародний імідж держави та ефективність національної політики за критеріями продуктивності регіону та його привабливості, комфортності для проживання постійного населення та міграції.

Технологічні чинники демонструють вплив складових інфраструктури готельних підприємств на їх міжнародну конкурентоспроможність і об'єднують показники, що характеризують диверсифікованість діяльності щодо послуг, які надаються, та їх якість через показники чисельно-компетентісних характеристик обслуговуючого персоналу.

Екологічні чинники демонструють вплив екологічно чистого довкілля на відвідування вітчизняних готелів іноземцями.

Таблиця 3.3 – Чинники впливу на міжнародну конкурентоспроможність готельних підприємств\*

Вид чинників	Складові
Економічні	<p>Кількість вищих навчальних закладів (ВНЗ) III-IV рівнів акредитації (<math>x_1</math>);</p> <p>Кількість проведених міжнародних конференцій та семінарів (<math>x_2</math>);</p> <p>Кількість організацій, які виконують науково-технічні роботи (НТР) (<math>x_3</math>);</p> <p>Кількість діючих підприємств (<math>x_4</math>);</p> <p>Кількість інноваційно-активних підприємств (<math>x_5</math>);</p> <p>Кількість готелів та аналогічних засобів розміщення (<math>x_6</math>);</p> <p>Кількість друкованих видань (<math>x_7</math>);</p> <p>Місткість готелів та аналогічних засобів розміщення (<math>x_8</math>);</p> <p>Коефіцієнт використання місткості готелів (<math>x_9</math>);</p> <p>Фактичні витрати на 1 номер (<math>x_{10}</math>);</p> <p>Кількість об'єктів роздрібної торгівлі (<math>x_{11}</math>);</p> <p>Обсяг реалізованих послуг з організації харчування (<math>x_{12}</math>)</p>
Соціокультурні	<p>Кількість релігійних організацій (<math>x_{13}</math>);</p> <p>Кількість лікарняних закладів (<math>x_{14}</math>);</p> <p>Кількість природних парків (<math>x_{15}</math>);</p> <p>Кількість зоопарків (<math>x_{16}</math>);</p> <p>Кількість музеїв (<math>x_{17}</math>);</p> <p>Кількість театрів (<math>x_{18}</math>);</p> <p>Кількість проведених концертів (<math>x_{19}</math>);</p> <p>Кількість виявлених злочинів (<math>x_{20}</math>)</p>
Політичні	<p>Валовий регіональний продукт (<math>x_{21}</math>);</p> <p>Середньорічна кількість населення (<math>x_{22}</math>);</p> <p>Міграційний приріст населення (<math>x_{23}</math>)</p>
Технологічні	<p>Доходи від надання готельних послуг (<math>x_{24}</math>);</p> <p>Кількість штатних працівників (<math>x_{25}</math>);</p> <p>Кількість позаштатних працівників (<math>x_{26}</math>)</p>
Екологічні	Кількість викидів забруднюючих речовин у атмосферу ( $x_{27}$ )

Джерело: складено авторами

Вагомість впливу означених чинників на міжнародну конкурентоспроможність готельних підприємств у розрізі їх форм господарювання оцінено за результатами кореляційно-регресійного аналізу, проведеного на основі даних Державної служби статистики України за 2015 рік у розрізі 25 регіонів (включаючи м. Київ). Економіко-математичні моделі, що відображають залежності між кількістю іноземних туристів, які обслуговуються готельними



підприємствами різних форм, та визначеними показниками і параметри їх адекватності наведено у додатку А.

Проведений аналіз засвідчив, що значущість зв'язку між показниками та кількість корельованих чинників різниться залежно від форми господарювання готельних підприємств (табл. 3.4). Так, на кількість туристів, які обслуговуються у юридичних осіб, вагомий вплив мають 12 чинників, у фізичних осіб-підприємців – лише 1. Найчисельнішими серед вагомих є чинники економічного та технологічного характеру. Перші визначають вплив зовнішніх умов, у яких функціонують готельні підприємства, а другі – безпосередньо тактику та стратегію діяльності готельних підприємств.

Основними причинами, що обумовлюють розміщення іноземців у готелях, які є власністю юридичних осіб, виявляються професійні та пізнавальні інтереси, задоволення естетичних потреб, тобто активність регіонів. Природні умови, комфортність регіону для проживання місцевого населення, розгалуженість мережі закладів охорони здоров'я та релігійних організацій не чинять вагомого лінійного впливу на міжнародну конкурентоспроможність готельних підприємств.

Що стосується безпосередньо вибору готелів, то важливу роль при цьому відіграє місткість готелю, ефективність його менеджменту (наявність інформації про готель, диверсифікація послуг готелю (показник доходів від надання готельних послуг) та якість обслуговування (показник кількості штатних працівників).

Причини розміщення іноземців у готельних підприємствах, які належать фізичним особам-підприємцям, є стохастичними. Якщо для клієнтів готельних підприємств-юридичних осіб цільові причини їх розміщення вдається позиціонувати з огляду на вагомість впливу відповідних чинників (потреби бізнесового та професійного характер), то для клієнтів фізичних осіб-підприємців вплив усіх факторів є однаково низьким.

Проте, основні чинники, що більшою мірою впливають на розміщення іноземних туристів, є такими ж, як у юридичних осіб: диференціація послуг готельних підприємств та якість їх надання. Показово, що вагомим чинником впливу для клієнтів цієї групи підприємств є кількість готелів та аналогічних засобів розміщення, а не



їх місткість, що, можливо, пов'язане з недостатністю готельних підприємств такого типу чи браком інформації про них у мережі «Інтернет».

Таблиця 3.4 – Тіснота зв'язку між кількістю іноземців, які обслуговуються готельними підприємствами та досліджуваними чинниками у 2015 р.

Форма готельних підприємств	Тіснота зв'язку		
	Слабкий зв'язок (R < 0,6)	Середній зв'язок (0,6 ≤ R ≤ 0,8)	Сильний зв'язок (R > 0,8)
1	2	3	4
Юридичні особи	<ul style="list-style-type: none"><li>- Кількість природних парків і зоопарків,</li><li>- викиди забруднюючих речовин у повітря,</li><li>- кількість музеїв,</li><li>- кількість лікувальних установ,</li><li>- кількість релігійних організацій,</li><li>- середньорічна кількість населення,</li><li>- кількість інноваційно-активних підприємств,</li><li>- коефіцієнт використання місткості готелів.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Міграційний приріст населення,</li><li>- кількість виявлених злочинів,</li><li>- середньорічна кількість позаштатних працівників готелів,</li><li>- кількість готелів та аналогічних засобів розміщення,</li><li>- обсяг витрат на 1 номер,</li><li>- кількість об'єктів роздрібної торгівлі.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Кількість діючих підприємств,</li><li>- кількість ВНЗ III-IV рівнів акредитації,</li><li>- кількість організацій, які виконують НТР,</li><li>- кількість проведених міжнародних наукових і науково-практичних конференцій,</li><li>- кількість друкованих видань,</li><li>- валовий регіональний продукт на 1 особу,</li><li>- середньорічна кількість штатних працівників,</li><li>- доходи від надання готельних послуг,</li><li>- місткість готелів,</li><li>- обсяг реалізованих послуг з організації харчування,</li><li>- кількість театрів,</li><li>- кількість проведених концертів.</li></ul>
Фізичні особи	<ul style="list-style-type: none"><li>- кількість природних парків і зоопарків, музеїв,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- середньорічна кількість штатних</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- доходи від надання готельних послуг.</li></ul>



1	2	3	4
	театрів і проведених концертів - викиди забруднюючих речовин у повітря, - кількість друкованих видань, - середньорічна кількість населення, - міграційний приріст населення, - кількість виявлених злочинів,	працівників, позаштатних працівників готелів, - кількість готелів та аналогічних засобів розміщення.	
	-кількість лікувальних установ, кількість релігійних організацій, - кількість ВНЗ, -кількість організацій, які виконують НТР, -кількість проведених міжнародних наукових і науково-практичних конференцій, - кількість діючих підприємств, інноваційно-активних підприємств, - валовий регіональний продукт на 1 особу, - обсяг витрат на 1 номер, - коефіцієнт використання місткості готелів, - місткість готелів, - кількість об'єктів роздрібною торгівлі, - обсяг реалізованих послуг з організації харчування		

Джерело: сформовано авторами

Аналогічне дослідження, проведене лише для областей України (без урахування м. Київ), в цілому підтвердило попередні результати, але з тими відмінностями, що нівелюється значна різниця між кількістю значущих чинників залежно від форм господарювання готельних

підприємств. Щодо зовнішніх причин, то більшої значущості для готельних підприємств обох форм набуває кількість проведених міжнародних конференцій та семінарів. Найбільш значущими внутрішніми чинниками залишаються місткість готелів (а для готельних підприємств у формі фізичних осіб-підприємців – кількість готелів та аналогічних засобів розміщення), доходи від надання готельних послуг, вагомими є показники кадрового забезпечення готельних підприємств (Додаток Б; табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Тіснота зв'язку між кількістю іноземців, які обслуговуються готельними підприємствами та досліджуваними чинниками у 2015 р. (регіони без м. Київ)

Форма готельних підприємств	Тіснота зв'язку		
	слабкий зв'язок (R < 0,6)	середній зв'язок (0,6 ≤ R ≤ 0,8)	сильний зв'язок (R > 0,8)
1	2	3	4
Юридичні особи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кількість природних парків і зоопарків,</li> <li>- викиди забруднюючих речовин у повітря,</li> <li>- кількість музеїв і театрів,</li> <li>- кількість проведених концертів,</li> <li>- кількість лікувальних установ,</li> <li>- кількість релігійних організацій,</li> <li>- кількість друкованих видань,</li> <li>- міграційний приріст населення</li> <li>- валовий регіональний продукт на 1 особу,</li> <li>- коефіцієнт використання місткості готелів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Середньорічна кількість населення,</li> <li>- кількість виявлених злочинів,</li> <li>- кількість ВНЗ III-IV рівнів акредитації,</li> <li>- кількість організацій, які виконують НТР,</li> <li>- кількість проведених міжнародних наукових і науково-практичних конференцій,</li> <li>- кількість діючих підприємств,</li> <li>- кількість інноваційно-активних підприємств,</li> <li>- кількість готелів та аналогічних засобів розміщення,</li> <li>- обсяг витрат на 1 номер,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Середньорічна кількість штатних працівників,</li> <li>- середньорічна кількість позаштатних працівників готелів,</li> <li>- доходи від надання готельних послуг,</li> <li>- місткість готелів,</li> <li>- обсяг реалізованих послуг з організації харчування.</li> </ul>



1	2	3	4
		- кількість об'єктів роздрібної торгівлі.	
Фізичні особи	- кількість природних парків і зоопарків, - викиди забруднюючих речовин у повітря, - кількість музеїв, - середньорічна кількість населення, - міграційний приріст населення,	- кількість театрів, - кількість проведених концертів, - кількість друкованих видань, - кількість ВНЗ, - кількість організацій, які виконують НТР	- кількість проведених міжнародних наукових і науково-практичних конференцій, - кількість готелів та аналогічних засобів розміщення, - доходи від надання готельних послуг.
	- кількість виявлених злочинів, - кількість лікувальних установ, - кількість релігійних організацій, - кількість діючих підприємств, - валовий регіональний продукт на 1 особу, - обсяг витрат на 1 номер, - коефіцієнт використання місткості готелів, - місткість готелів.	- кількість інноваційно-активних підприємств, - середньорічна кількість штатних працівників, - середньорічна кількість позаштатних працівників готелів, - кількість об'єктів роздрібної торгівлі, - обсяг реалізованих послуг з організації харчування.	

Джерело: сформовано авторами

На основі виділених найбільш значущих внутрішніх чинників, що впливають на кількість іноземних туристів, які обслуговуються, сформовано багатофакторні моделі залежності міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств різних форм господарювання від місткості готелів, диверсифікації та якості наданих ними послуг.

Для готельних підприємств, які перебувають у власності юридичних осіб, модель має вигляд:

$$y = 6353,9030 + 0,1744x_1 - 2,9553x_2 + 7,3772x_3 - 216,6330x_4 \quad (3.1)$$

де  $y$  – кількість іноземних туристів, які обслуговуються у готелях та аналогічних засобах розміщення;



$x_1$  – обсяг доходів від надання готельних послуг;

$x_2$  – місткість готелів;

$x_3$  – середньорічна кількість штатних працівників;

$x_4$  – середньорічна кількість позаштатних працівників.

Критичні значення наведених характеристик якості моделі відповідають 95% ймовірності наявності взаємозв'язку між результативною та факторними змінними. Розраховані характеристики якості (коефіцієнт множинної кореляції  $R$ , детермінації  $R^2$ ,  $F$ -критерій,  $t$ -статистики) свідчать про адекватність та статистичну значущість побудованої моделі. Їх значення та інтерпретація наведені у Додатку В та таблиці 3.6.

Значення коефіцієнта детермінації (0,9758) відповідно до шкали Чеддока вказує на значну щільність зв'язку між параметрами моделі і дозволяє визнати сформовану модель придатною для практичного використання. Обчислене значення  $F$ -критерію більше за його критичне значення, тобто модель є значущою, а вплив коефіцієнта детермінації – суттєвим і не випадковим.

Щодо значущості окремих коефіцієнтів регресії за критерієм  $t$ -статистики встановлено, що між результуючою змінною та змінними 2 і 3 (місткість готелів і середньорічна кількість штатних працівників) зв'язок не є статистично значущим, тобто зміна лише цих показників за умов незмінності інших складових моделі не зумовлює прямолінійних змін числа іноземців, яким були надані послуги, і ці показники можна вилучати з моделі.

На доцільність спрощення моделі вказує високе значення статистичної помилки, що, найімовірніше, пов'язане зі стохастичною мультиколінеарністю між досліджуваними показниками. Це може призвести до серйозного зниження точності оцінок параметрів регресії, скривлення оцінки дисперсії залишків, дисперсії коефіцієнтів регресії і коваріації між ними. Коефіцієнти регресії стають ненадійними, їх неможливо трактувати як міру впливу відповідної пояснюючої змінної на незалежну змінну, що робить недостовірними результати подальшого прогнозування.

Як зазначено у [4], мультиколінеарність не є проблемою, якщо єдиною метою регресійного аналізу є прогноз, оскільки чим вище значення коефіцієнта детермінації  $R^2$ , тим точніший прогноз.





Таблиця 3.6 – Характеристика якості та інтерпретація параметрів багатофакторної регресійної моделі впливу факторів на кількість іноземців, які обслуговуються готельними підприємствами, що перебувають у власності юридичних осіб \*

Параметри	Значення	Характеристика
Коефіцієнт множинної кореляції R	0,9878	Узагальнений зв'язок між вхідними та вихідною змінними має високу тісноту зв'язку.
Коефіцієнт детермінації R <sup>2</sup>	0,9758	Зміна вихідної змінної на 97,58% визначається впливом вхідних змінних
F –тест, розрахункове F –тест, критичне	201,36 2,8614	F <sub>розрахункове</sub> > F <sub>критичне</sub> , лінійна модель є значущою
t-тест, критичне  t <sub>1</sub> , фактичне t <sub>2</sub> , фактичне t <sub>3</sub> , фактичне t <sub>4</sub> , фактичне	2,1319 7,5378 -1,0261 0,5196 -2,5503	t <sub>факт</sub>   >  t <sub>крит</sub>   для 1 і 4 факторних змінних і вони є статистично значущими у моделі.

Джерело: сформовано авторами

Якщо ж метою побудови множинної регресії є не прогноз, а виявлення впливу за допомогою коефіцієнтів еластичності результативної ознаки за кожним з факторів, мультиколінеарність перетворюється на проблему. Також мультиколінеарність не загрожує якості моделі, якщо R<sup>2</sup> великий і параметри регресії є значущими, оскільки t-статистика висока.

У нашому випадку доцільним є видалення з моделі статистично незначущих показників місткості готелів (x<sub>2</sub>) та середньорічної кількості штатних працівників (x<sub>3</sub>). Після видалення змінних модель має вигляд:

$$y = 4348,16 + 0,1762x_1 - 225,41x_4 \quad (3.2)$$

де y – кількість іноземних туристів, які обслуговуються у готелях та аналогічних засобах розміщення;

x<sub>1</sub> – обсяг доходів від надання готельних послуг;

x<sub>4</sub> – середньорічна кількість позаштатних працівників.

Параметри моделі та її інтерпретація наведені у табл. 3.7.



Сформована модель залишилась адекватною і статистично значущою, коефіцієнти біля факторних змінних зросли не суттєво, статистична помилка зменшилась. Можна стверджувати, що при незмінності інших факторів, збільшення доходів від надання готельних послуг на 1 грн. обумовлює зростання кількості іноземців, які обслуговуються, на 0,18 ос., а збільшення позаштатних працівників на 1 ос. – зменшення кількості іноземців, які обслуговуються, на 225,41 ос.

Згідно розрахованих часткових коефіцієнтів еластичності чинник збільшення доходів від надання готельних послуг є більш вагомим, ніж зміни середньорічної кількості позаштатних працівників (1,38 і 0,56 відповідно).

Таблиця 3.7 – Характеристика якості та інтерпретація параметрів регресійної моделі впливу факторів на кількість іноземців, які обслуговуються готельними підприємствами, що перебувають у власності юридичних осіб (після вилучення факторів)

Параметри	Значення	Характеристика
Коефіцієнт множинної кореляції R	0,9871	Узагальнений зв'язок між вхідними та вихідною змінними має високу тісноту зв'язку.
Коефіцієнт детермінації R <sup>2</sup>	0,9743	Зміна вихідної змінної на 97,43% визначається впливом вхідних змінних
F –тест, розрахункове	418,27	F <sub>розрахункове</sub> > F <sub>критичне</sub> , лінійна модель є значущою
F –тест, критичне	3,4433	
t-тест, критичне	1,7171	t <sub>факт</sub>   >  t <sub>крит</sub>   для всіх факторних змінних, вони є статистично значущими у моделі.
t <sub>1</sub> , фактичне	19,74	
t <sub>2</sub> , фактичне	4,42	
Стандартна помилка, було:	Стало	Стандартна помилка зменшилась
y –перетин, 3575,603	2922,095	
x <sub>1</sub> , 0,0232	0,00892	
x <sub>4</sub> , 84,9418	50,9621	

Джерело: сформовано авторами

Аналогічні залежності та відповідності справедливі і для готельних підприємств, які обліковуються у складі майна фізичних осіб-підприємців. Стохастичний характер розміщення іноземців у таких готелях дещо погіршує параметри моделі: зменшуються

коефіцієнти множинної кореляції та детермінації, але модель є адекватною, лінійною і статистично значущою.

Найбільш вагомими чинниками впливу, як і для готелів, які належать юридичним особам, є диверсифікація діяльності, що призводить до збільшення доходів від готельних послуг. Кінцевий вигляд моделі є таким:

$$y = -549,0151 + 0,0489x_1 - 1,1651x_2 + 13,675x_3 + 93,4096x_4 \quad (3.3)$$

де  $y$  – кількість іноземних туристів, які обслуговуються у готелях та аналогічних засобах розміщення;

$x_1$  – обсяг доходів від надання готельних послуг;

$x_2$  – кількість готелів та аналогічних засобів розміщення;

$x_3$  – середньорічна кількість штатних працівників;

$x_4$  – середньорічна кількість позаштатних працівників.

Таблиця 3.8 – Характеристика якості та інтерпретація параметрів багатофакторної регресійної моделі впливу факторів на кількість іноземців, які обслуговуються готельними підприємствами, що обліковуються у складі майна фізичних осіб-підприємців

Параметри	Значення	Характеристика
Коефіцієнт множинної кореляції $R$	0,8859	Узагальнений зв'язок між вхідними та вихідною змінними має високу тісноту зв'язку.
Коефіцієнт детермінації $R^2$	0,7849	Зміна вихідної змінної на 78,49% визначається впливом вхідних змінних
$F$ –тест, розрахункове $F$ –тест, критичне	18,24 2,8614	$F_{\text{розрахункове}} > F_{\text{критичне}}$ , лінійна модель є значущою
$ t$ -тест, критичне  $t_1$ , фактичне $t_2$ , фактичне $t_3$ , фактичне $t_4$ , фактичне	2,1319 2,5099 0,8487 0,5682 2,3117	$ t_{\text{факт}}  >  t_{\text{крит}} $ для 1 і 4 факторних змінних і вони є статистично значущими у моделі.

Джерело: сформовано авторами

Як і для моделі (3.1) у даному випадку було вилучено статистично незначущі змінні кількості готелів, аналогічних засобів розміщення ( $x_2$ ) та середньорічної кількості штатних працівників ( $x_3$ ).

На відміну від моделі (3.1), у дану модель в якості факторної змінної включено показник кількості готелів та аналогічних засобів

розміщення, а не їх місткості, оскільки вплив цього показника виявився більш значущим (табл. 3.8–3.9). Однак, як і у моделі (3.1) ця змінна не є статистично значущою. Параметри адекватності моделі та їх інтерпретація наведені у табл. 3.8.

Після вилучення змінних новосформована модель залишилась адекватною і статистично значущою, коефіцієнти біля факторних змінних незначно зросли, стандартна помилка зменшилась.

Кінцевий вигляд моделі після вилучення незначущих змінних:

$$y = -419,74 + 0,664x_1 + 115,79x_4 \quad (3.4)$$

де  $y$  – кількість іноземних туристів, які обслуговуються у готелях та аналогічних засобах розміщення;

$x_1$  – обсяг доходів від надання готельних послуг;

$x_4$  – середньорічна кількість позаштатних працівників.

Параметри моделі та її інтерпретація наведені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Характеристика якості та інтерпретація параметрів регресійної моделі впливу факторів на кількість іноземців, які обслуговуються готельними підприємствами, що обліковуються у складі майна фізичних осіб-підприємців

Параметри	Значення	Характеристика
Коефіцієнт множинної кореляції $R$	0,8800	Узагальнений зв'язок між вхідними та вихідною змінними має високу тісноту зв'язку.
Коефіцієнт детермінації $R^2$	0,7745	Зміна вихідної змінної на 77,45% визначається впливом вхідних змінних
$F$ –тест, розрахункове	37,79	$F_{\text{розрахункове}} > F_{\text{критичне}}$ , лінійна модель є значущою
$F$ –тест, критичне	3,4433	
$ t$ -тест, критичне	1,7171	$ t_{\text{факт}}  > t_{\text{крит}}$ для всіх факторних змінних, вони є статистично значущими у моделі.
$t_1$ , фактичне	5,3743	
$t_2$ , фактичне	3,3401	
Стандартна помилка, було:	Стало	Стандартна помилка зменшилась
$y$ –перетин, 425,63	350,09	
$x_1$ , 0,0208	0,0123	
$x_4$ , 41,2480	34,56	

Джерело: сформовано авторами

Сформована модель залишилась адекватною і статистично значущою, коефіцієнти біля факторних змінних незначно зросли, а



статистична помилка зменшилась. Можна стверджувати, що збільшення доходів від надання готельних послуг на 1 грн. спричиняє зростання кількості іноземців, які обслуговуються, у середньому на 0,06 ос., а збільшення числа позаштатних працівників на 1 ос. – зростання кількості іноземців, які обслуговуються, на 115,79 ос.

Згідно зі значеннями розрахованих часткових коефіцієнтів еластичності чинник збільшення доходів від надання готельних послуг є більш вагомим, ніж зміни середньорічної кількості позаштатних працівників (0,81 і 0,41 відповідно).

Тобто, за інших рівних умов, при зростанні доходів від надання послуг готелями у формі фізичних осіб-підприємців на 1%, число іноземців, які обслуговуються, збільшиться в середньому на 0,81%, а при збільшенні кількості позаштатних працівників на 1% – зросте у середньому на 0,41%.

На відміну від готельних підприємств, що є майном юридичних осіб, для яких збільшення кількості позаштатних працівників не призводить до зростання кількості іноземців, які обслуговуються, для готельних підприємств у формі фізичних осіб-підприємців, цей чинник є стимулятором, що вказує на резерви у кадровому забезпеченні.

Таким чином, основним напрямом забезпечення міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств незалежно від форми господарювання є збільшення переліку і якості послуг, які вони надають. Класично диверсифікація готельних послуг передбачає комплекс заходів цінового та нецінового характеру, спрямованих на впровадження додаткових та допоміжних платних послуг, корисних безкоштовних послуг. Якість готельної послуги та обслуговування клієнтів визначаються безпосередньо роботою персоналу, що і актуалізує питання кадрового забезпечення готельних підприємств.

### **3.2. Формування системи заходів з удосконалення прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств**

У сучасних умовах господарювання вітчизняні готельні підприємства, які прогнозують свою міжнародну

конкурентоспроможність, змушені вдаватися до реалізації стратегічного управління. У теоретичних розробках М. Портера, де розглядається стратегічне управління розвитком підприємства, наголошується, по-перше, на визначеності стратегій поєднання торгівлі та прямих іноземних інвестицій; по-друге, на використанні національних переваг для завоювання зовнішніх ринків; по-третє, на тісному зв'язку конкурентних переваг із рівнем використання місцевих умов (потенційних переваг); по-четверте, на здатності до змін на основі застосування стратегічних нововведень [136].

Стратегічне управління готельним підприємством вимагає управління на основі прогнозування (передбачення) змін та впровадження стратегічних нововведень. Стратегічним нововведенням у діяльності готельних підприємств є використання холістичного маркетингу. Як зазначається у праці [16] авторів М. Бойко та Є. Супруної концепція холістичного маркетингу в готельному господарстві повинна інтегрувати маркетинг взаємовідносин, внутрішній, інтегрований і соціально відповідальний (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Структура холістичного маркетингу на підприємствах готельного господарства\*

Джерело: сформовано авторами за даними [16]

Як зазначають вчені, саме використання інструментів холістичного маркетингу дозволяє сформуванню на підприємстві цілісного механізму маркетингової діяльності для узгодження взаємодії його структурних підрозділів. Цілісну концепцію холістичного маркетингу у готельному підприємстві формують такі управлінські процеси (рис. 3.4), а саме:

– планування, розробка та впровадження маркетингових програм на основі інтегрованого підходу;



- підтримання тривалих відносин між економічними суб'єктами власності;
- інтегроване використання засобів маркетингових комунікацій;
- визначення складових та формування споживчої цінності продуктів (послуг).



Рисунок 3.4 – Піраміда формування концепції «холістичний маркетинг» на основі інтегрованого підходу\*

Джерело: сформовано авторами за даними [16]

Холістичний маркетинг на підприємствах готельного господарства має свої відмінності від класичного, що проілюстровано в табл. 3.10 [16], але основне завдання його впровадження – це намагання максимально задовольнити потреби споживачів і досягти кінцевої мети ведення господарської діяльності.

Реалізація концепції стратегічного управління вимагає не просто формування холістичного маркетингу на підприємствах готельного господарства, але й врахування тенденцій розвитку і головне – їх



прогнозування на ринку готельних послуг, конкурентного середовища, потреб споживачів та взаємодії з партнерами. Цей процес слід реалізовувати, визначаючи цілу систему показників, що відображено на рис. 3.5.

Таблиця 3.10 – Холістичний маркетинг у готельному господарстві

<b>Класична теорія холістичного маркетингу [50]</b>	<b>Холістичний маркетинг на підприємствах готельного господарства</b>
<i>Основа концепції холістичного маркетингу</i>	
планування, розроблення та впровадження маркетингових програм, процесів і заходів з урахуванням їх взаємозалежності	інтеграція концепцій маркетингу в єдину модель для задоволення потреб споживача
<i>Компоненти холістичного маркетингу</i>	
маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, соціально відповідальний маркетинг	маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг, соціально відповідальний маркетинг
<i>Структура холістичного маркетингу</i>	
відображає взаємодію між споживачами, підприємством і партнерами	відображає взаємодію між суб'єктами ринку готельних послуг і внутрішніми структурами підприємства
<i>Холістичний маркетинг спрямований на:</i>	
Макрорівень	мікро-, мезо-, макрорівень
<i>Цілісність процесу забезпечується:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- вивченням цінностей (взаємозв'язок між когнітивним простором споживачів, простором компетенції підприємства, ресурсним простором партнерів);</li> <li>- створенням цінності (управління визначеними просторами);</li> <li>- наданням цінності (менеджмент взаємовідносин зі споживачами, внутрішніх ресурсів, партнерських відносин)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- взаємодія. структурних підрозділів підприємства для превентивного визначення потреб споживачів;</li> <li>- інтеграцією маркетингових функцій для забезпечення зворотних зв'язків зі споживачами та формування стратегії взаємодії з ними</li> </ul>
<i>Ефективність маркетингової діяльності досягається за рахунок:</i>	
управління ланцюгом створення цінності, який забезпечує високий рівень якості продукції, сервісу та швидкості обслуговування	системного підходу для забезпечення високого рівня якості послуг, сервісу та взаємодії зі споживачами та партнерами

Джерело: сформовано авторами за даними [16]





Рисунок 3.5 – Передумови формування холістичного маркетингу в готельних підприємствах

Джерело: сформовано авторами за даними [16]

При реалізації стратегічного управління готелям варто використовувати модель «SCORE» для збору та аналізу інформації про поточну ситуацію та розробки прогнозу змін в діяльності підприємства на майбутнє.

Елементами моделі є:

1. Симптоми (Symptoms) – найпомітніші ознаки поточного проблемного стану.

2. Причини (Causes) – фактори, які сприяють появі симптомів.

3. Результати (Outcomes) – цілі, які описують бажаний стан, що повинен настати на зміну проблемному стану.

4. Ефекти (Effects) – довгострокові наслідки досягнення результатів.

5. Ресурси (Resources) – елементи, які відповідають за ліквідацію симптомів, причин досягнення результатів, ефектів, і переміщують готельне підприємство з проблемного стану до бажаного шляхом зміни здібностей, вмінь та навичок його співробітників.



Графічне відображення сутності методу «SCORE» відображено на рис. 3.6.

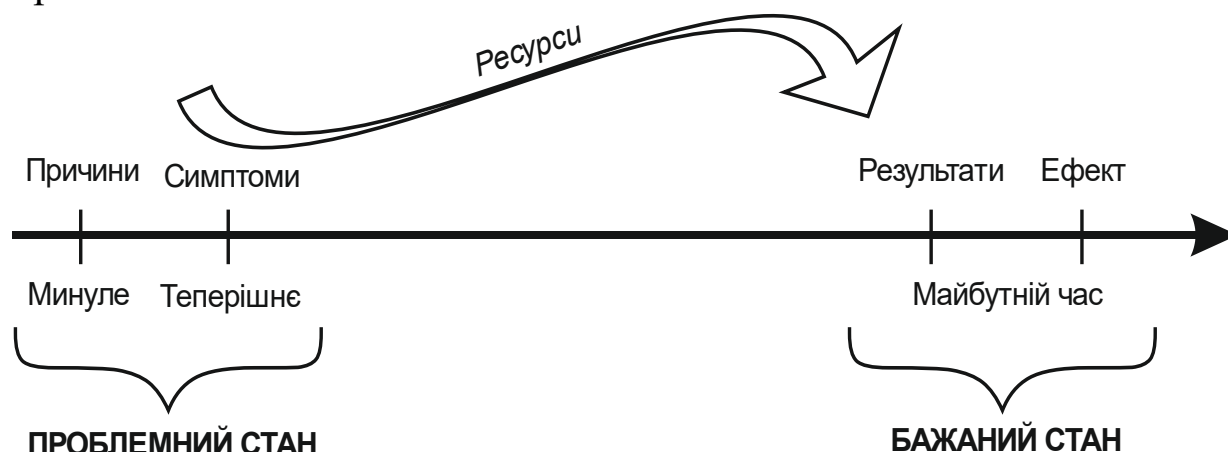


Рисунок 3.6 – Схематичне зображення методу «SCORE»

Джерело: сформовано авторами за даними [16]

На осі часу (рис. 3.6) задається точка поточного моменту – це теперішній час. Керівництво (спільно з командою менеджерів) повинно чітко сформулювати те, що його нині не влаштовує чи непокоїть. Описуються ознаки, які характеризують цей стан – симптоми. Згодом визначаються, які причини (Causes) в минулому спричинили виникнення окреслених симптомів. Це відповідає на осі часу точці в минулому. Симптоми та причини, які їх викликали, разом формують поточний проблемний стан. Це початкова точка відліку. Після цього визначається наступна точка на осі часу – майбутнє, яке ідентифікує результати (Outcomes), тобто ті, які підприємство прагнуло б досягнути (наприклад, стати лідером за кількістю наданих послуг з проживання для іноземних гостей у регіоні). Це буде бажаний стан, який має настати на зміну проблемному стану.

Сформувавши своє колективне уявлення про це, учасники команди визначають ефекти (Effects) – довготривалі наслідки досягнення результатів – стійку ділову репутацію, привабливий імідж, стійкість на ринку, зростання кількості іноземних гостей. І це опис кінцевого – бажаного результату.

Завершальною дією в моделі «SCORE» є визначення тих ресурсів (Resources), які дозволять ліквідувати симптоми, причини та забезпечать досягнення результату й ефектів. Ресурси – це засоби переміщення підприємства із проблемного стану в бажаний.



Таким чином, практично реалізується управління змінами на підприємстві – його співробітники узгоджено змінюють діяльність підприємства за рахунок набуття нових колективних організаційних навичок. Підприємство набуває нових компетенцій. Окрім того, пропонуємо для стратегічного прогнозування розвитку готельного підприємства розробити і використовувати наступну систему груп факторів (додаток А).

Такий складний і різноманітний набір факторів обумовлений специфікою сфери гостинності, зокрема, послуг розміщення, що передбачає споживання готельних послуг на місці під час їх надання, нерозривним зв'язком між послугами та їх виробником, змінюваність готельних послуг, безперервною роботою готелю у зв'язку з неможливістю складування послуг розміщення, взаємозв'язку готельних послуг з ціллю поїздки, високою швидкістю надання готельних послуг, сезонним характером попиту на готельні послуги та ін.

Достовірна і повна інформація про місце розташування, стан матеріально-технічної бази готелю, клас обслуговування і спектр послуг готелю, якісне харчування та інші особливості внутрішнього середовища готельного підприємства чинять значний вплив на прийняття рішення покупцем послуги про розміщення саме в тому, а не в іншому готелі.

І якщо традиційно гості користуються системою бронювання місць в готелі, то у високий сезон готелі часто піддаються впливу фактора перебронювання і цінового фактора, в той час як для контрагентів готелів важливою є позиція готельного підприємства відносно загальноекономічних факторів, економіко-територіальних факторів і факторів комерційної привабливості.

Варто зазначити, що сформовані в роботі групи факторів є доволі об'ємними з точки зору їх компонентного складу, що ускладнює завдання вибору найважливіших факторів, які впливають на правильність розробки прогнозу і стратегії розвитку готелю.

Для відбору найбільш значимих факторів стратегічного планування і прогнозування доцільно використовувати метод ранжування, тобто розташування за ступенем важливості.

Здійснювати ранжування елементів багатofакторних систем варто в декілька етапів:

1) оцінити вагу кожного із факторів в окремо взятій групі за допомогою матриці попарних порівнянь;

2) на основі бальної оцінки даних факторів, що одержані експертним методом, та їх вагових коефіцієнтів, розрахувати кінцеві бальні показники значимості факторів, які можна використовувати для ранжування в середині групи;

3) вибрати групи факторів для прогнозування з найвищою бальною оцінкою із всієї досліджуваної групи факторів;

4) для виявлення пріоритетної групи факторів спершу необхідно розрахувати середній бал показників за окремо взятою групою, а згодом провести ранжування.

Отже, формування системи заходів із прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готелю передбачає використання засобів холістичного маркетингу, стратегічного управління, у тому числі вивчення змін та реагування на них, оцінки факторів, які необхідно ранжувати за пріоритетами.

### **3.3. Науково-методичні рекомендації щодо розробки комплексу заходів із удосконалення прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств**

Кожне готельне підприємство, що прогнозує свою міжнародну конкурентоспроможність зобов'язане планувати свою поточну та стратегічну діяльність, розробляючи новий вид послуг для іноземних гостей, оптимізувати витрати, а також формувати конкурентні переваги перед уже існуючими іноземними гостями або ж формувати потенційних.

Для невеликих готелів, які орієнтовані на самостійне функціонування як операційної одиниці, слід визначити наступні показники, що будуть впливати на міжнародну конкурентоспроможність:

- ефективність діяльності підприємства;
- результативність досягнення стратегічних та тактичних цілей діяльності;



– дієвість систем контролю.

Готельні мережі повинні більш широко досліджувати елементи конкурентоспроможності, тому що вони працюють на глобальному рівні. Для таких мереж, які відомі в усьому світі, можна рекомендувати наступні показники, що будуть впливати на міжнародну конкурентоспроможність:

– доцільність використання майна підприємства для досягнення його стратегічних та тактичних цілей діяльності;

– дотримання законодавчих вимог та умов використання франшизи;

– правильність формування операційної винагороди за контрактне управління з боку професійного готельного підприємства;

– ефективність діяльності підприємства у складі готельного ланцюга;

– дієвість систем контролю та виконання управлінських рішень.

Інші види об'єднань готельних підприємств, які не є окремою мережею, але заснували асоціацію готелів, або підписали угоди про співробітництво, реалізують інші форми взаємодії, можуть використовувати наступні показники, що будуть визначати міжнародну конкурентоспроможність:

– результативність досягнення стратегічних або тактичних цілей діяльності підприємства як члена асоціації;

– дієвість систем контролю та виконання управлінських рішень;

– рівень додаткових витрат на надання допомоги членам асоціації;

– рівень доходів, отриманих у зв'язку з членством підприємства в асоціації;

– прибутки/збитки від членства підприємства в асоціації.

Увесь цей комплекс показників можна реалізувати шляхом впровадження проектного менеджменту на підприємстві, в готелі, зокрема, шляхом започаткування роботи проектного офісу.

Проектний офіс – це підрозділ, що відповідає за методичне та організаційне забезпечення проектного управління в організації, за планування та контроль портфелю проектів, впровадження і розвиток інформаційної системи планування та моніторингу проектів,



формування зведеної звітності за програмами чи проектами. Метою створення проектного офісу є одержання вигоди від стандартизації методів, процесів і політики управління проектами.

Усі прогнозовані вигоди можна звести до наступного.

1. Ефективність розподілу ресурсів і зниження витрат. Офіс управління проектами координує і розподіляє ресурси між проектами, що дозволяє уникати конфліктів між проектами. Він також дозволяє оптимізувати ресурси і зменшити їх кількість, відповідно, знизити затрати.

2. Підтримка методики. Уніфікація процесів, загальні метрики і показники ефективності забезпечують прозорість в управлінні проектами, дозволяють знизити операційні витрати і запобігають у готелі багатьом внутрішнім конфліктним ситуаціям. Уніфікація і прозорість — дозволяють краще прогнозувати міжнародну конкурентоспроможність готелю в частині реалізації проектів.

3. Відповідність стратегії. Збалансований портфель проектів, побудований згідно зі стратегією готелю, дозволяє чітко слідувати до поставлених цілей.

4. Навчання співробітників і поширення проектної культури в готелі. Навчання співробітників проектному управлінню дозволяє підвищити продуктивність персоналу та готельного підприємства в цілому. Наявність єдиного центру такого навчання в частині проектного управління, а також єдиної методики і концентрації інформації в одному місці спрощує цей процес.

5. Концентрація інформації. Концентрація інформації за проектами в одному місці дозволяє скоротити витрати на управління, підвищити якість аналізу інформації, виявити причини перевитрат і відхилень.

Для досягнення вищезазначених вигод від впровадження управління проектами, перед офісом управління проектами постають чотири основні групи завдань.

1) Методичні завдання — розробка методики управління проектами, впровадження, розвиток, підтримка і контроль використання.

2) Адміністративні завдання — адміністративна підтримка процесів проектного управління, контроль реалізації проектів і



формування звітності, управління і адміністрування проектів, координація ресурсів, підтримка роботи проектного комітету.

3) Освітні завдання – навчання співробітників компанії проектного управління, розвиток проектної культури.

4) Технологічні завдання – впровадження інформаційної системи проектного управління, її підтримка і розвиток.

Ці функції виконує будь-який офіс управління. Проте залежно від того, який результат прогнозуємо отримати, склад цих функцій буде змінюватися для різних моделей офісу управління проектами. Кожне готельне підприємство може вибирати певну модель управління проектами.

**Модель «проектної канцелярії» або «сховища».** Відповідно до цієї моделі Офіс управління проектами – це певний банк знань, архів звітності і отриманих уроків за поточними проектами в організації. Такий офіс вирішує наступні завдання:

- уніфікація проектної звітності;
- оптимізація комунікацій та інформаційних потоків.

**Модель «наставник».** Крім функцій попередньої моделі, офіс управління проектами («наставник») розробляє корпоративну методичку управління проектами, стежить за її виконанням, займається бенчмаркінгом і впровадженням «кращих практик».

**Модель «центр відповідальності».** У разі застосування такої моделі керівники проектів є співробітниками офісу управління проектами. Керівник офісу відповідає за їх реалізацію, результати, витрати. Така модель часто зустрічається на підприємствах із великою кількістю зовнішніх проектів, виконуючи посередницькі та контрольні функції. Офіс управління проектами постає в один ряд із іншими функціональними підрозділами.

**Модель «центр прибутку».** Найбільший вплив на організацію має офіс управління проектами з такою моделлю. Його завдання – складання оптимального портфелю, співвіднесеного з корпоративною стратегією, і забезпечення максимальної віддачі від інвестицій. Таким чином, офіс управління проектами виконує функцію координатора дій основних функціональних підрозділів. Тоді основним завданням



керівника офісу стає взаємодія з вищим керівництвом і втілення стратегії в конкретні плани реалізації портфелю та окремих проектів.

Одним із основних питань, які нині хвилюють професійне співтовариство – вимір і оцінка ефективності офісу управління проектами. Одержано безліч суперечливих результатів. У наявних публікаціях відзначають, з одного боку, невисокий показник повернення інвестицій від проектної діяльності (ROI), що, найчастіше, пов'язане з тим, що цей показник обчислити досить складно, тому що існує багато якісних ефектів, які важко трансформуються у кількісні показники. З іншого боку, багато співробітників ОУП відмічають, що на практиці з появою проектного офісу частка успішних проектів зростає. У будь-якому випадку, сам факт створення офісу управління проектами на багатьох підприємствах свідчить про його доцільність.

Офіс управління проектами – не тільки спосіб знизити витрати або підвищити продуктивність проектів. Це найважливіший інструмент реалізації стратегії конкретного підприємства, тому його створення – стратегічне завдання, що вимагає участі і сприяння співробітників і керівництва. У разі успіху, офіс управління проектами дозволяє отримати конкурентну перевагу на ринку та досягти стратегічних цілей в чітко встановлені терміни.

Існують різні модифікації діяльності проектних офісів залежно від виконуваних ними функцій, проте жодна з них не є ідеальною. Правильним було б розділяти функції проектних офісів на базові і розширені. Базові реалізуються усіма проектними офісами, а розширені обираються залежно від поставлених перед проектним офісом завдань.

Базові функції:

- 1) розробка і впровадження методики управління проектами і контроль за її дотриманням;
- 2) формування реєстру проектів і зведеної звітності за проектами;
- 3) допомога в плануванні і контролі за реалізацією окремих проектів.

Розширені функції:

- 1) забезпечення роботи проектного комітету (якщо такий створений в готелі);





2) централізоване виділення керівників чи адміністраторів проектів (якщо прийняте рішення щодо їх роботи не в функціональних, а в проектному офісі);

3) вибір, впровадження, підтримка і розвиток інформаційної системи планування і моніторингу проектів;

4) впровадження і підтримка системи стимулювання учасників проектної діяльності;

5) організація навчання проектному управлінню чи безпосереднє навчання;

6) аудит проектів;

7) управління знаннями в сфері управління проектами (збір, аналіз, узагальнення і поширення знань між учасниками проектної діяльності);

8) портфельне управління (контроль відповідності проектів стратегії готелю/підрозділу, забезпечення формування портфелю проектів, його балансування і моніторинг).

Окрім поділу функцій на базові та розширені, проектні офіси можуть різнитися за рівнями управління в готелю. Можна виділити три рівні проектних офісів:

1) рівень підприємства (центральний);

2) рівень підрозділу (функціональний);

3) рівень програми/проекту (проектний).

На рівні підприємства створюється центральний проектний офіс – підрозділ, який організовує планування і контроль проектної діяльності, методичну і адміністративну підтримку, розвиток проектно-орієнтованої системи управління в організації, портфельне управління, управління окремими крос-функціональними проектами і програмами.

На рівні підрозділу створюється функціональний проектний офіс – підрозділ, що відповідає за функції, перераховані вище для центрального проектного офісу, винятково в частині конкретного функціонального підрозділу.

Функціональний проектний офіс створюється досить часто в ІТ-блоці та в блоці капітальних проектів, рідше в інших підрозділах. У разі, коли існують центральний проектний офіс, то з функції



функціонального виключаються загальні методичні завдання, хоча можуть залишатися завдання, пов'язані зі специфікою функціональних проектів (ІТ-проекти і будівельні проекти мають свій життєвий цикл і документи). На рівні проекту також можуть створюватися свої проектні офіси. Їх функціонал зазвичай більш вузький порівняно з функціональним офісом і націлений на специфіку проекту.

При створенні проектного офісу зазвичай формується команда з 2-3 осіб: керівник, методист, спеціаліст з планування і звітності. Подальший розвиток проектного офісу залежить від цілей та завдань. Отже, удосконалення прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств за нинішніх умов вимагає трансформації існуючого підходу до управління ними, зокрема впровадження проектного офісу (рис. 3.7).

Для створення проектного офісу підприємства необхідно здійснити окремі види робіт, які можна згрупувати наступним чином. До першої групи робіт необхідно віднести організаційний блок, що пов'язаний із організаційно-документарним забезпеченням майбутньої діяльності. До таких видів можна віднести, зокрема, такі:

- 1) збір та систематизація необхідних даних про стан туристичного ринку та готельних послуг. Найбільш важливу інформацію в цьому блоці мають конкретні звіти діяльності підприємства та аналіз діяльності конкурентів;

- 2) оцінка макроекономічної ситуації в країні та світі, що стосується змін глобального масштабу, які, наприклад, відбулися нещодавно в таких країнах, як Туреччина, Єгипет, та суттєво вплинули на заповнення готелів в цих країнах і переорієнтацію туристичних потоків;

- 3) аналіз нормативно-правових документів, що регламентують переміщення туристів в межах країн світу. Такий аналіз є доволі великим та потребує наявності у туристичній компанії фахівців з міжнародного права;

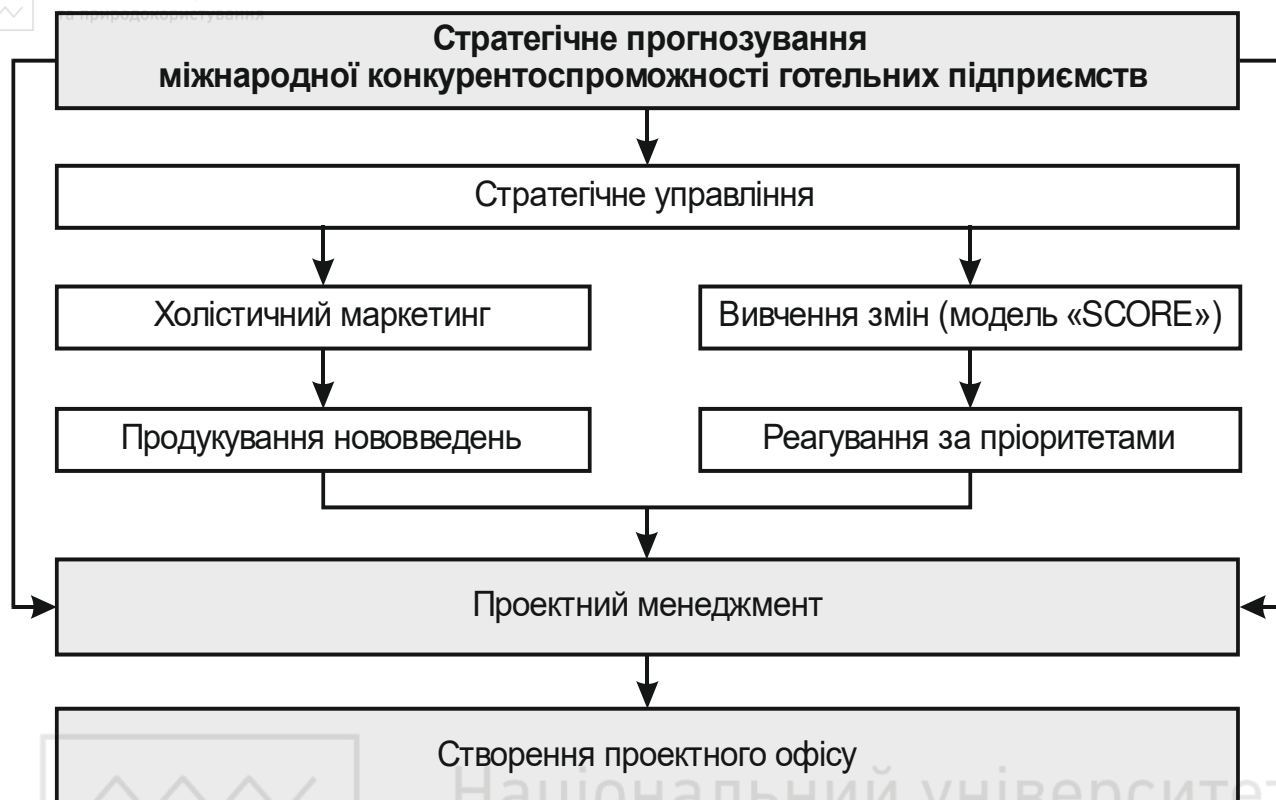


Рисунок 3.7 – Система стратегічного прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельного підприємства

Джерело: сформовано авторами

4) вивчення візової політики. Найбільш вагомим показником, який безпосередньо стосується заповнення готелів в Україні, є надання лібералізованого візового режиму Україні. Це буде сприяти не тільки виїзному туризму в Україні, але й збільшенню цікавості іноземних туристів до нашої країни і, відповідно, заповненню номерів у готелях України;

5) оцінка вподобань та смаків туристів як потенційних споживачів послуг. Тут необхідно враховувати різницю соціокультурних вподобань та національних норм і звичок туристів.

До другого виду робіт відноситься оцінка проектів на основі міжнародної конкурентоспроможності з урахуванням можливостей ринку, його ємності та можливостей підприємства в конкурентній боротьбі. До таких видів можна віднести:

- 1) аналіз фінансових результатів діяльності;
- 2) аналіз господарської діяльності;
- 3) оцінку стану та структури ресурсів;



4) визначення тенденцій змін основних показників функціонування туристичного ринку та його впливу на діяльність готельних підприємств;

5) оцінку швидкості реакції готельного підприємства на зміну зовнішнього середовища;

6) аналіз витрат;

7) оцінку бажаного результату – задоволення потреб споживача у послугах готелю. Це комплексний показник, що базується на виконанні в повному обсязі зобов'язань готелю та врахуванні соціокультурних вподобань клієнта.

Третій вид робіт, які необхідно здійснити для ефективного запровадження проектного офісу, – це безпосередньо фінансово-економічні розрахунки доцільності створення офісу та вибору окремих проектів. До таких видів можна віднести:

1) факторне моделювання впливу нових чинників на міжнародну конкурентоспроможність готелів (змін в діяльності готелю та можливих реакцій конкурентів в ціновій та неціновій політиці на нововведення);

2) прогнозування рівня і ступеня стійкості готельного підприємства. Стійкість готельного підприємства повинна бути розрахована на основі таких чинників, як: сезонність послуг, пікові навантаження у зв'язку з проведенням заходів загальнонаціонального значення та діями місцевих органів влади, думкою та діями місцевої громади щодо напрямів функціонування готелю;

3) економічне обґрунтування необхідності проведення оперативного і стратегічного управління діяльності готелю. Таке обґрунтування повинне готуватися на окремий період часу та коректуватися у зв'язку з можливою зміною напрямів діяльності готелю.

Ґрунтуючись на розроблених власних рекомендаціях та роботах К. Стоян вважаємо за доцільне подати схему забезпечення міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств за економічними рівнями у такому вигляді (рис. 3.8).



Рисунок 3.8 – Економічні рівні забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств

Джерело: сформовано авторами

Виконані дослідження мають змогу стверджувати, що:

1. Макроекономічні фактори суттєво впливають на відвідування України іноземцями, проте вони не вирішальні. Їх вплив на розміщення іноземців у готельних підприємствах є нестійким. Це підтверджує побудована економіко-математична модель, що демонструє вплив факторів на кількість іноземців, що відвідують Україну, яка є адекватною і в цілому статистично значущою, крім впливу індексу інфляції. Отож, прогнозуємо, що за незмінності інших



факторів подальше падіння курсу гривні відносно долара США на 1 грн. сприяє збільшенню вхідного туристичного потоку на 17,91 тис. ос., зростання рівня інфляції на 1 % – збільшенню на 60,86 тис. ос., підвищення розміру мінімальної заробітної плати на 1 грн. – зростанню на 6,42 тис. ос. Найбільш впливовими факторами (відповідно до обчислених часткових коефіцієнтів еластичності) є зміна середньорічного курсу гривні до долара США та розміру середньомісячної зарплати, які при збільшенні на 1 % обумовлюють відповідно зменшення вхідного туристичного потоку на 0,71 % (за рахунок зростання курсу гривні) та збільшення на 0,63 % (за рахунок підвищення заробітної плати).

2. Економіко-математична модель ( $y_2$ ), хоч і є адекватною, але засвідчує незначущість зв'язку між змінними, що вказує на наявність інших, більш суттєвих чинників впливу. Єдиним статистично значущим фактором є індекс інфляції, зростання якого на 1 % обумовлює зменшення кількості іноземних туристів, які обслуговуються готельними підприємствами, на 12,56 тис. ос., що, найімовірніше, пов'язано з підвищенням вартості готельних послуг.

3. Розроблена модель математично підтверджує, що безпосередні чинники, які впливають на конкурентоспроможність готельних підприємств, хоч і формуються під впливом зовнішніх умов, але залежать від національно-культурних традицій регіону та управлінської політики власне готельних підприємств.

4. Оцінено вагомість впливу означених 27 чинників на міжнародну конкурентоспроможність готельних підприємств у розрізі форм їх функціонування (юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців). Проведена оцінка свідчить про те, що значущість зв'язку між показниками та кількість корельованих чинників різняться залежно від окреслених форм господарювання готельних підприємств.

5. Прогнозуємо, що для готельних підприємств, які працюють як юридичні особи, збільшення доходів від надання готельних послуг на 1 грн. обумовлює зростання кількості іноземців, які обслуговуються, на 0,18 ос., а збільшення позаштатних працівників на 1 ос. – зменшення кількості іноземців, які обслуговуються, на 225,41 ос. Згідно з даними розрахованих часткових коефіцієнтів еластичності чинник збільшення доходів від надання готельних послуг є більш вагомим, ніж зміни



середньорічної кількості позаштатних працівників (1,38 і 0,56 відповідно).

6. На основі виділених найбільш значущих внутрішніх чинників, що впливають на кількість обслугованих іноземних туристів, сформовано багатофакторні моделі залежності міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств різних форм господарювання від місткості готелів і диверсифікації та якості послуг, які надаються.

7. Прогнозуємо, що збільшення доходів від надання готельних послуг на 1 грн. обумовлює збільшення кількості іноземців, які обслуговуються, у середньому на 0,06 особу, а зростання числа позаштатних працівників на 1 особу – збільшення кількості обслуговуваних іноземців на 115,79 осіб. Згідно розрахованих часткових коефіцієнтів еластичності чинник збільшення доходів від надання готельних послуг є більш вагомим, ніж зміни середньорічної кількості позаштатних працівників (0,81 і 0,41 відповідно). Тобто, за інших рівних умов, при зростанні доходів від надання послуг готелями у формі фізичних осіб-підприємців на 1% число обслуговуваних іноземців збільшиться у середньому на 0,81%, а при збільшенні кількості позаштатних працівників на 1% – на 0,41%. На відміну від готельних підприємств, що перебувають у складі майна юридичних осіб, для яких збільшення кількості позаштатних працівників не призводить до зростання чисельності іноземців, які обслуговуються, для готельних підприємств-фізичних осіб цей чинник є стимулятором, що вказує на резерви у кадровому забезпеченні.

8. Спрогнозовано, що забезпечення міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств незалежно від форми господарювання залежить від збільшення переліку і якості послуг, які надаються. Класично, диверсифікація готельних послуг передбачає комплекс заходів цінового та нецінового характеру, спрямованих на впровадження додаткових та допоміжних платних чи безкоштовних послуг. Якість готельної послуги та обслуговування клієнтів визначаються безпосередньо роботою персоналу, що актуалізує питання кадрового забезпечення готельних підприємств.



9. Запропоновано систему заходів із удосконалення прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств, що передбачає впровадження у практику діяльності стратегічного управління холістичного маркетингу, дослідження змін та реакції на них менеджерів. Для стратегічного прогнозування розвитку готельного підприємства доцільно розробити і використовувати систему 12 груп факторів, кожна з яких включає цілий перелік елементів.

10. Обґрунтовано, що кожне готельне підприємство, що прогнозує міжнародну конкурентоспроможність, зобов'язане планувати свою поточну та стратегічну діяльність, розробляючи новий вид послуг для іноземних гостей, оптимізувати витрати, а також створювати конкурентні переваги на ринку. З'ясовано, що увесь цей перелік робіт комплексно можна виконати шляхом упровадження проектного менеджменту в готелі, зокрема, через започаткування роботи проектного офісу. Розкрито особливості, відмінності та доцільність функціонування проектних офісів у готелях, які ведуть міжнародну діяльність. Проектний офіс – це підрозділ, що відповідає за методичне та організаційне забезпечення проектного управління в організації, планування і контроль портфеля проектів, впровадження і розвиток інформаційної системи планування та моніторингу проектів, формування зведеної звітності за програмами чи проектами. Метою створення проектного офісу є одержання вигоди від стандартизації методів, процесів і політики управління проектами.





## ВИСНОВКИ

Монографія присвячена вирішенню актуального науково-практичного завдання – розвитку теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств. Отримані наукові результати дали можливість сформулювати такі висновки.

1. Запропоновано під міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних готельних підприємств розуміти реалізацію ними управлінської та корпоративної культури, маркетингової політики, що відображається на їх здатності задовольняти потребу споживачів у послугах тимчасового розміщення та інших їм супутніх, на світовому рівні стандартів та якості, що ілюструється прихильністю клієнтів.

Конкурентоспроможність підприємств відображається на їх стійкості (незалежності від структурних і споживчих змін на ринку) та визначається економією витрат виробництва, швидкістю зворотної реакції підприємства, продуктивністю в певному сегменті ринку і конкурентними перевагами (питомою вагою на ринку, доходністю, якістю послуг).

2. Доповнено класифікацію готельних підприємств. Існуючі класифікаційні ознаки, зокрема такі, як: за класністю, розміром, місцем розташування, сезонністю, сегментом обслуговування клієнтів, рівнем сервісу, перегрупуванням та залученням ресурсів для ведення бізнесу, організаційно-правовою формою, конкурентними перевагами, основним призначенням доповнено новими, а саме такими, як: «стратегія конкурентної боротьби»; «фактори забезпечення конкурентоспроможності»; «тип ринку надання готельних послуг»; «дії підприємства внаслідок прояву реакції конкурентів на ринку».

3. Поглиблено науково-методичні підходи до формування системи прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств, де передбачено поєднання таких етапів, як:

– оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища готельного підприємства (використано інформаційний простір для оцінки діяльності);

– аналіз міжнародної конкурентоспроможності готельного підприємства та джерел, які її формують, з урахуванням стійкості

підприємства на ринку;

– прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельного підприємства через оцінювання його господарського механізму, що уможливило використання інформації як основного інтегрального інструмента.

Кожен з етапів має власний об'єкт, при цьому використовуються специфічні методи і передбачається розв'язання цілого комплексу завдань. У побудові системи прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельного підприємства об'єктом дослідження є інформаційний простір підприємства для оцінки його діяльності.

Методи оцінки: структурно-логічний аналіз, індукція, дедукція, метод аналогій. Завдання: збір та систематизація необхідних даних про стан туристичного ринку та готельних послуг, а також про макроекономічну ситуацію в країні та світі, аналіз нормативно-правових документів, що регламентують переміщення туристів в межах країн світу, вивчення візової політики, оцінка вподобань та смаків туристів як потенційних споживачів послуг.

4. Аналіз літературних і емпіричних джерел показав, що динамічний розвиток світу є передумовою до зростання попиту на туристичні та готельні послуги. Проведений аналіз тенденцій у готельному господарстві України та світу дав можливість визначити окремі однотипні тренди. У цілому діяльність готельних підприємств характеризується зростанням середньої місткості колективних засобів розміщення, скороченням середньооблікової кількості штатних працівників, збитковою діяльністю.

На відміну від міжнародної практики, де у структурі доходу готелю частка доходу від надання додаткових послуг, які не включено до вартості номера готелю, складає 60%, вітчизняні готелі від таких послуг одержують значно менший дохід (його питома вага становить 26,4%). При цьому 70,3% від загального обсягу доходу припадає на дохід від продажу готельних номерів. Встановлено, що міжнародна конкурентоспроможність вітчизняних готельних підприємств і готелів впродовж 2014-2015 рр. зростала.

5. У роботі проведено оцінювання міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств на основі порівняння середньої



ціни реалізації готельного номеру «люкс» і «стандарт» в Україні та інших столицях країн світу, що дає право стверджувати про її недосконалість і завищеність, а тому спрогнозовано її падіння в майбутньому.

6. Доведено, що за нинішніх конкурентних умов міжнародної конкурентоспроможності досягають ті підприємства, які використовують нецінових методи, які мають комунікаційний вплив на споживача. Запропоновано їх використовувати, а саме; ті, що формуються в межах самого підприємства: сайт готелю, ділова репутація та гнучкі соціально-трудова відносини та ті, що формуються поза його межами на засадах приватно-державного партнерства.

Дослідження, що проведено в монографії, по-перше, свідчить про поступову ліквідацію дефіциту готелів економ-класу в Україні, а, по-друге, що відбувається еволюція вітчизняного готельного підприємництва, який зростає поступово і орієнтується на задоволення потреб нижчого споживчого сегменту. По-третє, розвиток сучасної економіки відбувається на інноваційних засадах і конкурентні умови ведення бізнесу змушують його знаходити шляхи здешевлення середньої добової ціни послуги (готельного номеру) за рахунок зростання його завантаженості.

7. Встановлено, що макроекономічні фактори суттєво впливають на відвідування України іноземцями, проте вони не вирішальні. Їх вплив на розміщення іноземців у готельних підприємствах є нестійким. Найбільш впливовими факторами (відповідно до обчислених часткових коефіцієнтів еластичності) є зміна середньорічного курсу гривні до долара США та розміру середньомісячної зарплати, які при збільшенні на 1 % обумовлюють відповідно зменшення вхідного туристичного потоку на 0,71 % (за рахунок зростання курсу гривні) та збільшення на 0,63 % (за рахунок підвищення заробітної плати).

8. Проведена оцінка впливу 25 чинників на міжнародну конкурентоспроможність готельних підприємств засвідчила, що значущість зв'язку між показниками та кількість корельованих чинників різняться залежно від форми функціонування готельних підприємств, і дала можливість побудувати прогноз міжнародної



конкурентоспроможності готельних підприємств у розрізі окреслених форм.

Для готельних підприємств, які працюють як юридичні особи, спрогнозовано, що збільшення доходів від надання готельних послуг на 1 грн. обумовлює зростання кількості іноземців, які обслуговуються, на 0,18 ос., а збільшення позаштатних працівників на 1 ос. – зменшення кількості іноземців, які обслуговуються, на 225,41 ос.

Для готельних підприємств, які функціонують як «фізичні особи-підприємці», передбачається, що збільшення доходів від надання готельних послуг на 1 грн. спричиняє зростання кількості іноземців, які обслуговуються, у середньому на 0,06 ос., а збільшення числа позаштатних працівників на 1 ос. – зростання кількості іноземців, які обслуговуються, на 115,79 ос.

9. Запропоновано і обґрунтовано систему заходів з удосконалення прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств, в основі якої – впровадження холістичного маркетингу у практику діяльності стратегічного управління, дослідження змін та реакції на них менеджерів. Їх апробація передбачає планування поточної і стратегічної діяльності, процесу розробки нового виду послуг, оптимізацію витрат, формування конкурентних переваг.

З'ясовано, що увесь перелік робіт комплексно можна організувати і полегшити його виконання шляхом упровадження проектного менеджменту в готельному підприємстві, зокрема, через започаткування роботи проектного офісу. Розкрито особливості, відмінності та доцільність функціонування проектних офісів у готелях.

Запропоновано систему показників (критеріїв), за якими можна охарактеризувати міжнародну конкурентоспроможність готельних підприємств, та впорядковано показники розвитку конкурентоспроможності готельних підприємств за економічними рівнями.



## ПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний огляд URL: <http://prohotelia.com.ua/2014/02/hotel-investment-outlook-2013>.
2. Андел І. В. Економічний, фінансовий та екологічний аспекти інвестиційної привабливості регіону. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.10. С. 126-141.
3. Ансофф І. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 426 с.
4. Антонова Л. В., Ляховець О. О. Економетрика: навч. посіб. Миколаїв: ЧДУ ім. П. Могили, 2011. 232 с.
5. Багрова Л. А., Багров Н. В., Преображенский В. С. Рекреационные ресурсы (подходы к анализу понятия). *Известия АН СССР*. Сер. геогр. Москва, 1997.
6. Бадрак О. С. Удосконалення фінансового механізму забезпечення сталого розвитку України : дис... канд. екон. наук: 08.08.01 / НАН України, Рада по вивченню продуктивних сил України. Київ, 2006. 239 с.
7. Бейдик О. О., Новосад Н. О. Фактори формування туристичних регіонів і центрів в'їзного туризму України : зб. наук. статей. *Проблеми міжнародного туризму*. Київ: ППНВ, 2010. С. 285–299.
8. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристські ресурси України: Методологія та методика аналізу, термінологія, районування. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2001. 395 с.
9. Бекетов, Н. В. Понятие конкурентоспособности и его эволюция. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2007. №6. С. 83-86.
10. Бережна О. О. Шляхи інвестування діяльності та залучення природно-ресурсного потенціалу рекреаційно-оздоровчих комплексів. *Економіка та держава*. 2007. №7. С. 34–36.
11. Биржаков М. Б. Введение в туризм. Санкт-Петербург: Издательский дом «Герда», 2000. 192 с.
12. Биркович В. І. Модернізація туристичного та рекреаційного потенціалу регіонів України. *Статистика України*. 2006. № 3. С. 83-86.



13. Бігус М. М. Науковий дискурс дефініції конкурентоспроможності туристичного бізнесу в регіоні. *Регіональна економіка*. 2012. №2. С. 162-167.
14. Боголюбов В. С., Орловская В. П. Экономика туризма. Москва: Академия, 2005. 192 с.
15. Бойко М., Супрунова Є. Холістичний маркетинг на підприємствах готельного господарства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2013. №1 (87). С.55-64.
16. Бойко М. Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства : підручник. Київ: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с.
17. Бортник Л. В. Методика оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2012. №1(33). ВФЕУ. –С.95-101.
18. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія. Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. 832с.
19. Буйволов Ю. А., Басанец Л. П. Экологический туризм в национальных парках и заповедниках России: тенденции развития и проблемы управления. *Экологическое планирование и управление*. 2007. № 4. С. 39-45.
20. Бутко М. Рекреаційний потенціал регіону: методологія оцінки та стратегія використання. *Економіст*. 2011. № 1. С. 42-47.
21. Бухаріна Л. М. Розробка стратегії розвитку сфери туризму в Україні. *Економіка та держава*. 2009. №1. С. 103-105.
22. Гельвановский М. Конкурентоспособность: микро-, мезо- и макро. *РЗЖ*. 1998. №3. С. 67-70.
23. Герасименко В. Г., Нездоймінов С. Г. Аграрний туризм як вид підприємництва: монографія. Одеса: Пальміра, 2011. 178 с.
24. Герасимчук З. В., Циганюк Н. Є. Використання логістики в системі менеджменту суб'єктами логістичної рекреаційної системи регіонів України. *Економічні науки*. Сер. Регіональна економіка. Луцьк. 2011. Вип. 8 (31). Ч.1. С. 107–116.
25. Герасимчук З. В., Глядіна М. В. Регіональна політика розвитку рекреаційної сфери: механізм формування та реалізації : монографія. Луцьк: Надстир'я, 2006. 164 с.
26. Герасимчук З. В. Регіональна політика сталого розвитку:



методологія формування, механізми реалізації: монографія. Луцьк: Надстир'я, 2001. 528 с.

27. Глядіна М. В. Фактори розвитку рекреаційної сфери регіону. *Стратегія регіонального розвитку: методологія формування, муніципальна специфіка, механізм реалізації*: матеріали XV міжнар. наук.-практ. конф., 27 січ. 2004 р. Чернівці: Рута, 2004. С. 290-297.

28. Глядіна М. В. Формування та реалізація регіональної політики розвитку рекреаційної сфери : дис... канд. екон. наук: 08.10.01. Нац. акад. наук України, Ін-т регіон. дослідж. Львів, 2005. 181 с.

29. Голян В. Домінанти розвитку рекреаційного водокористування на локальних територіях. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2005. № 9. С. 89.

30. Гончар О. І. Інформаційні ресурси у забезпеченні конкурентоспроможності потенціалу туристичного підприємства. *Моделювання регіональної економіки*. 2013. № 1. С. 455-465.

31. Горькова Т., Шаповалов Г. Стратегія конкурентної боротьби в підприємстві. *Фінансова політика*. 1999. №6. С. 66-73.

32. Горяинов А.Н. Презентационный курс «Управление цепью поставок»: учебное пособие. Харьков: НТМТ, 2009. 378 с.

33. Гоц Л. М. Організаційно-економічний механізм оцінки ділової репутації промислового підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Приазовський державний технічний університет. Маріуполь, 2010. 20 с.

34. Гудзь П. В. Механізм розвитку курортно-рекреаційних територій у сучасних умовах : дис. ... д-ра екон. наук: 08.10.01 / НАН України, Ін-т екон.-прав. дослідж. Донецьк, 2003. 464 с.

35. Гудзь П. В. Особенности управления местными финансами курортного города; Нац. акад. наук Украины, Ин-т экон.-прав. исслед. – Донецк : [б.в.], 1999. 44 с.

36. Гудзь П. Економічна ефективність використання природних рекреаційних ресурсів. *Регіональна економіка*. 2000. №4. С. 148-155.

37. Гулич О. Регіональні рекреаційно-туристичні комплекси: проблеми і перспективи розвитку. *Економіст*. 2011. № 5. С. 41-43.

38. Державний класифікатор України «Класифікація видів економічної діяльності» (ДК 009:2010), затверджений та введений в дію



наказом Держспоживстандарту України від 11.10.2010р. № 457 (зі змінами) URL: <http://ukrstat.org/uk/klasf/klasif/kved.rar>

39. Джанджугазова Е. А. Маркетинг в индустрии гостеприимства. Москва: Изд. центр «Академия», 2003. 224 с.

40. Дишловий І. М. Управління рекреаційними процесами і формуванням ринку продовольства в Автономній Республіці Крим : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.02. Київ, 1999. 19 с.

41. Дмитрук О. Ю. Екологічний туризм: сучасні концепції менеджменту і маркетингу: Навч. посібник. Київ: Альтерпрес, 2004. 192 с.

42. Довідка про динаміку туристичних потоків в Україні, 2007 рік. URL: <http://www.tourism.gov.ua/publ.aspx?id=1387>.

43. Доповідь про стан навколишнього природного середовища в Рівненській області у 2010 р. URL: [http://www.ecorivne.gov.ua/tmp/dopovid\\_2010.pdf](http://www.ecorivne.gov.ua/tmp/dopovid_2010.pdf).

44. Дячук О. Активізація рекреаційної діяльності в зоні осушувальних меліорацій: регіональні пріоритети та інституціональні передумови. *Економіст*. Київ, 2013. №12. С. 73-75.

45. Дячук О. Регулювання рекреаційного підприємництва в зоні осушувальних меліорацій: перспективні напрями вдосконалення суб'єктно-об'єктних відносин. *Економіст*. Київ, 2014. №4. С. 39-41.

46. Дячук О. И. Экстремальный туризм: особенности развития и преимущества. *Вопросы туризмовеждения*. Саратов, 2012. Вып. 2 (2). С.118-122

47. Дячук О. І. Перспективи розвитку екологічного туризму на територіях природно-заповідного фонду Рівненської області. *Вісник Львівського інституту економіки і туризму*. 2012. Вып. №7. С. 282-286.

48. Дячук О. І., Кушнір О. І. До питання впливу рекреаційно-туристичної сфери на еколого-економічний розвиток регіону. *Вісник НУВГП*. Сер. Економіка. 2009. Вып. №2 (46). С. 165-172.

49. Екологія. Підручник / С.І. Дорогунцов, К.Ф. Коценко, М.А. Хвесик та ін. Київ : КНЕУ, 2005. 371 с.

50. Єранкін О. Формування нової парадигми маркетингу в умовах глобалізації. *Маркетинг в Україні*. Київ, 2008. №4. С.43-50.

51. Забуранний С. В. Розвиток туристичної діяльності у сільській



місцевості України. *Економіка АПК*. 2014. №4. С. 100-106.

52. Закон України «Про туризм» № 324/95-ВР від 15.09.1995 URL: <http://rada.gov.ua>.

53. Зырянов А. И., Мышлявцева В. В., Резвых В. В. Зонирование территории для инвестиций в туристическую отрасль (на примере Пермского края). *Географический Вестник*. 2009. №1(9). URL: <http://www.geo-vestnik.psu.ru/>.

54. Зячківська Г. Індекс конкурентоспроможності України у сфері подорожей і туризму. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць ТНЕУ. Тернопіль: ТНЕУ, 2010. Вип. 7. С. 407-410.

55. Ігнатенко М. М. Формування процесу управління діловою репутацією та соціальною відповідальністю харчових і переробних підприємств як складниками їх конкурентоспроможності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 5., Ч. 2. С. 105-108.

56. Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н. С., Щербаченко В. О. «Зелений» туризм як один з напрямів сталого розвитку регіону. *Економіка України*. 2013. №8. С. 33-39.

57. Ілляшенко А. Х. Туристичні ресурси як передумова розвитку туристично-рекреаційної галузі України. *Держава та регіони*. 2008. №5. С. 64-69.

58. Каплан Роберт С., Нортон Девид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. С.11-12.

59. Карташевская И. Ф. Туристские потоки как управляемая категория базисной модели рекреационной системы. *Культура народов Причерноморья*. 2005. № 63. С. 53-57.

60. Квартальнов В. А. Туризм. Москва: Финансы и статистика, 2002. 320 с.

61. Квятківська Л. А., Воробйова Л. Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. *Вісник Національного технічного ун-ту «ХП»*: зб. наук. пр. Темат. вип.: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків.: НТУ «ХП». 2013. №50 (1023). С.67-75.

62. Кевін Вонгліді. Фактори, що визначають намір іноземних



туристів повернутися до країни: за даними опитування в Бангкоку, Таїланд. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 8 (182). С.120-123.

63. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні / В.Ф. Кифяк. – Чернівці: Книги-XXI, 2003. – 300 с.

64. Кифяк В. Ф. Програмно-цільовий метод планування та управління розвитком територіально-рекреаційної системи. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 6(73). С. 165-170.

65. Кифяк В. Ф. Рекреаційна спеціалізація як умова посилення конкурентоспроможності регіону. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. №2. С. 157-161.

66. Кифяк В. Ф. Стратегія розвитку територіальних рекреаційних систем: теорія, методологія, практика: монографія. Київ; Чернівці: Книги-XXI, 2010. С. 245-246.

67. Кифяк В. Ф., Кифяк О. Ф. Регіональні детермінанти становлення туристичної галузі в контексті розвитку «зеленої економіки». *Регіональна економіка*. 2012. №4. С. 23-30.

68. Конарівська О. Б. Характеристика інновацій, що застосовуються туристичними підприємствами в Україні. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2018. Вип. № 60. С. 178-185.

69. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

70. Коротун С. И., Коротун О. П. Основные показатели конкурентоспособности туризма. *Страноведение и регионоведение в решении проблем устойчивого развития в современном мире* : материалы межд. научн. конф. Санкт-Петербург: ВВМ, 2010. С.377-381.

71. Коротун С. І. Інтеграційні процеси в готельній індустрії. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2018. Вип. 60. С.186-195.

72. Коротун С. І., Конарівська О. Б. Особливості формування комунікаційної політики на підприємствах готельного господарства в сучасних умовах. *Сучасні проблеми та шляхи економічного*



розвитку підприємств та індустрії туризму в Україні: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції викладачів, молодих вчених і студентів, 18 травня 2018 р. Дніпро: ДГУ, 2018. С.119-122.

73. Коротун С. І., Конарівська О. Б., Скорина Т. М., Коротун О. П. Цінова політика забезпечення міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств. *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід*: матеріали XII Міжнародної наукової конференції. Львів, 2018. С.149-156.

74. Коротун С. І., Коротун О. П. Індекс конкурентоспроможності туризму: складові та структура. *Суспільно-географічні виклики у Східно-Центральній Європі на початку XXI століття*: матеріали Міжнародної наукової географічної конференції (Берегове, 29–30 березня 2012р). Берегове, 2012. С.215-219.

75. Коротун С. І., Коротун О. П. Схема стратегії розвитку та маркетингу туризму в регіоні. *Географія та туризм*: Київ: Альтерпрес, 2010. Вип.10. С.112-117.

76. Коротун С. І., Коротун О. П., Власюк О. В. Підсистеми інфраструктури туристського бізнесу в Рівненській області. *Вісник НУВГП*. Сер. Економічні науки, 2018. Вип.1 (81), С.32-41

77. Коротун С.И., Коротун О.П. Основные показатели конкурентоспособности туризма. *Страноведение и регионоведение в решении проблем устойчивого развития в современном мире*: матеріали міжд. научн. конф. Санкт-Петербург: ВВМ, 2010. С.377-381.

78. Коротун С.І., Коротун О.П. Схема стратегії розвитку та маркетингу туризму в регіоні. *Географія та туризм*: наук. зб. / Ред.кол.: Я.Б.Олійник (відп. ред.) та ін. Київ: Альтерпрес, 2010. Вип.10. С.112-117.

79. Косвинцева Е. Н. Обеспечение конкурентоспособности гостиничного предприятия промышленного центра: автореф. дис. ... канд. экон. наук 08.00.05 / Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова. Москва, 2009. – 23 с.

80. Котлер Филипп, Армстронг Гари, Сондерс Джон, Вонг Вероника. Основы маркетинга: пер. с англ. Москва, СПб., Киев: Изд. дом «Вильямс», 1999. 1152 с.



81. Кравців В. Екологічна безпека як об'єкт регіональної політики. *Регіональна економіка*. 1999. №1. С. 124-134.

82. Кравців В. С., Полюга В. О. Методологічні засади дослідження регіонального ринку туристичних послуг. *Збірник наукових праць*. Сер. Економічні науки. Чернівці: Книги-XXI, 2006. С. 61-70.

83. Кравченко Н. О. Методика оцінювання потенціалу ефективного функціонування та територіальної організації рекреаційного господарства регіону. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 12 (54). С. 173-178.

84. Кравченко Н. О. Рекреаційне господарство Полісся: сучасний стан та перспективи розвитку. Ніжин: МПЛАНІК, 2007. 172 с.

85. Крачило Н. П. Географія туризму. Київ: Вища пік., 1987. 208 с.

86. Кудла Н. Є. Шляхи підвищення якості сільського туризму. *Економіка АПК*. 2012. №5. С. 116-122.

87. Кузьменко В. А. Неценовые способы повышения конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Академия бюджета и казначейства МФ РФ, Москва, 2001.

88. Кульчицька Е. А. Еколого-економічні показники для оцінювання рекреаційно-туристичної діяльності лісових підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.14. С. 218-225.

89. Кушнір Н. Б., Дячук О. І. Основні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Сер. Економіка. – Випуск 2 (42). – Рівне, 2008. – С. 75-79.

90. Кушнір Н. Б., Дячук О. І. Особливості розвитку рекреаційно-туристичної сфери регіону. *Таврійський науковий вісник*. 2010. Вип. 69. С. 213-219.

91. Кушнір Н. Б., Дячук О. І. Поняття рекреаційно-туристичних ресурсів та особливості їх охорони і раціонального використання. *Вісник НУВГП*, Сер. Економіка. 2009. Вип. №4 (48). С. 217-223.

92. Кушнір Н. Б., Дячук О. І. Характеристика природно-рекреаційного потенціалу регіону. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного*



потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції: зб. наук. праць. Київ, СЕУ / Рівне: НУВГП, 2012. Вип. XVIII, № 1. С. 283-292.

93. Кушнір Н. Б., Дячук О. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Сер. Економіка. Випуск 1 (41). Рівне, 2008. С. 131-137.

94. Кушнір Н. Б., Дячук О. І., Романів О. Я. Дослідження передумов розвитку сфери рекреаційно-туристичного природокористування на Рівненщині. *Вісник НУВГП*. Сер. «Економіка». 2011. Вип. №3 (55). С. 159-167.

95. Кушнір Н. Б., Дячук О. І., Романів О. Я. Методика визначення інвестиційної привабливості сфери рекреаційно-туристичного природокористування регіону. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Сер. Економічні науки. 2012. Вип. №5 (230). С. 67-71.

96. Кушнір Н., Дячук О., Войтович Д. Інституціональні аспекти розвитку рекреаційних підприємств у сучасних умовах. *Економіст*. Київ, 2014. №7. С. 56-59.

97. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р. Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. Пер. с англ. Кошевой Н.В. – Санкт-Петербург: Питер, 2010. 720 с.

98. Лебідь С. Г., Левашов В. В. Методологічні основи розробки концепції розвитку екологічного туризму на території РЛП «Кінбурнська коса». URL: <http://bibl.kma.mk.ua/pdf/naukpraci/technogen/2007/73-60-23.pdf>.

99. Левковська Л., Чабан Р. Стан і перспективи розвитку туризму та готельного бізнесу в Україні. *Економіка України*. 2003. № 6. С. 31-36.

100. Леонт'єва Ю.Ю., Рудакова К.А. Дослідження можливості використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств. *Науково-технічний збірник*. № 102. 2012. С.499-503.

101. Лифиц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. Москва: Юрайт-М, 2001. 224 с.

102. Львівський туристичний барометр. URL: <http://www.touristinfo.lviv.ua/\uk/b2b/Tourist%20barometr/2013>.



103.Мазур Ф. Ф. Соціально-економічні умови розвитку рекреаційної індустрії (на прикладі Карпатського регіону): навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2005. 96 с.

104.Малік М.Й., Забуранна Л. М. Сільський аграрний туризм як чинник розвитку сільських територій. *Економіка АПК*. 2012. №5. С.110-115.

105.Мальська М. П., Антонюк Н. В., Ганич Н. М. Міжнародний туризм і сфера послуг. Київ: Знання, 2008. С. 335–359.

106.Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия». *Маркетинг в России и за рубежом*. 2006. № 2(52) С. 91-94.

107.Маркетинг: підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, О. А. Винорадов та ін. Київ, 2005. 422с.

108.Мармуль Л. О. Методи оцінки ділової репутації як нематеріального активу підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. Харків: ХНТУСГ, 2010. Вип. 98. С. 19-25.

109.Марцин Т. О., Бурак Т. В., Ліфіренко О. С. Інноваційний підхід

110.Траскевич А. Г. Конкурентоспособность санаторно-курортного сегмента туристической индустрии. Минск: Четыре четвер-ти, 2015. 394 с.

111.Мацола В. І. Рекреаційно-туристичний комплекс України. Львів: Інститут регіональних досліджень НАНУ, 1997. 259 с.

112.Мескон, М. Х. Основы менеджмента; пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Москва: Дело, 2005. 720 с.

113.Минц А. А. Содержание и методы экономической оценки природных ресурсов. *Вопросы географии*. 1968. Вып. 78. С. 260-265.

114.Минц А. А. Экономическая оценка естественных ресурсов. Москва : Мысль, 1972. 303 с.

115.Мироненко М. С., Твердохлебов И. Г. Рекреационная география. Москва : МГУ, 1981. 207 с.

116.Мозговая О. С. Инструменты управления развитием экологического туризма в регионах мира. *Белорусский журнал*



*международного права и международных отношений*. 2004. №2. С. 90-95.

117. Мостенець О. В., Черчик Л. М. Теоретичні основи формування конкурентного потенціалу рекреаційної системи регіону. *Вісник Національного технічного університету*. Харків : НТУ «ХПІ». 2014. № 34 (1077). 228 с. С. 199-206.

118. Надворняк Я. М. Тенденція розвитку економіки туризму Івано-Франківської області. *Економіка АПК*. 2012. №1. С. 84-89.

119. Науково-методичні засади реформування рекреаційної сфери. В. С. Кравців В. С. та ін. Львів: НАН України. ІРД НАН України. 1999. 78 с.

120. Нездоймінов С. Г., Харічков С. К., Дишловий І. М., Воробйова О. А. «Зелений» вектор розвитку сфери рекреації та туризму в регіоні. / Формування конкурентоспроможної економіки регіону Українського Причорномор'я : монографія. Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2012. 492 с.

121. Нездоймінов С. Г. Аграрний туризм як фактор соціально-економічного розвитку сільських територій. / Соціально-економічні аспекти розвитку аграрного сектору економіки України : колективна монографія. Умань: Видавець «Сочінський», 2012. 348 с.

122. Нездоймінов С. Г. Інституційні чинники формування територіальної мережі агротуризму в Україні. Сучасні парадигми розвитку конкурентоспроможного агропромислового виробництва: колективна монографія. Умань : ВПЦ «Візаві», 2013. 364 с.

123. Нездоймінов С. Г. Підприємницький вектор розвитку регіонального туризму: монографія. Одеса: Пальміра, 2011. 344 с.

124. Нездоймінов С. Г. Регіональний розвиток інфраструктури туризму та рекреації в контексті парадигми «зелена економіка» / Туризм в умовах глобалізації: особливості та перспективи: колективна монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2012. 448 с.

125. Нездоймінов С. Г. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку: монографія / за заг. ред. професора В. Г. Герасименка. Одеса: «Астропринт», 2013. С. 124-136.

126. Нездоймінов С. Г. Туризм як фактор регіонального розвитку: методологічний аспект та практичний досвід: монографія // за заг. ред. проф. В. Г. Герасименка. Одеса: «Астропринт», 2009. С. 172-186



127.Нездоймінов С. Г., Андреева Н. М. Концептуальні підходи до «зеленого регіоналізму» як екологічного імперативу розвитку рекреації та туризму в Україні. *Регіональна економіка*. 2012. №2. С. 80-88.

128.Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? *Політичний менеджмент*. 2005. №5. С.103-113.

129.Нусінова О. В. Методичні підходи до оцінки репутації підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. № 1 (4). С. 292-298.

130.Овчаренко Л. В., Овчаренко А. В. Развитие гостиничного бизнеса: современные мировые тенденции. *Мир человека*. 2009. Том 9. № 1. С. 120-126.

131.Остапенко Я. О. Статистичний аналіз підприємств готельного господарства і прогнозування його розвитку. *Весник Миколаївського національного університету імені В.О.Сухомлинського*. 2015. Вип. 8. С.121-127.

132.Держана служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

133.Павлов В. І., Черчик Л. М., Голян В. А. Підприємництво в локальному рекреаційному комплексі: стратегія розвитку (за матеріалами Шацького району Волинської області) : монограф.; Ін-т Європ. Інтеграції [та ін.]. Луцьк : Надстир'я, 2000. 156 с.

134.Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с.

135.Пирожник И. И. Экономико-географические проблемы формирования территориальных рекреационных систем и рекреационное районирование в крупном экономическом районе : автореф. дис. ... канд. геогр. наук 11.00.02 / Белорусский государственный университет им. В. И. Ленина. Минск, 1976. 27 с.

136.Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції. Київ: Основи, 1998. 390 с.

137.Правила користування готелями та аналогічними засобами розміщення і надання готельних послуг, затверджені наказом Державної туристичної адміністрації України від 16.03.2004 р. № 19.

138. Проект стратегії сталого розвитку туризму і курортів в Україні. URL: <http://www.tourism.gov.ua/Catalog/Docs/00000326.doc>.





139. Проектный офис: создание и развитие URL:  
<http://www.pmservices.ru/\consulting/proektnyj-ofis-i-proektnyj-komitet/>
140. Пугач Н. А. Інформаційно-консультаційне забезпечення розвитку сільського туризму. *Економіка АПК*. 2014. №9. С. 86-91.
141. Радіонов О. В. Проблеми формування ділової репутації підприємств борошномельно-круп'яної промисловості: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Луганський національний аграрний університет. Луганськ, 2010. 36 с.
142. Рєпіна І. М. Ділова репутація підприємства: етимологія та оцінювання нематеріального активу. *Формування ринкової економіки*. Сер. Економіка підприємства: теорія і практика. Київ.: КНЕУ, 2010. Ч. 1. С. 155-169.
143. Романів О. Я., Ярошенко О. В., Токар О. І. Розвиток індустрії засобів розміщення туристів в контексті раціонального використання туристсько-рекреаційних ресурсів Рівненської області. *Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского*. Сер. География 2011. Т.24 (63). № 2. Част. 2. С. 257-261.
144. Семиколенова С. В. Методичні підходи до формування системи статистичних показників діяльності готельних підприємств. *Наукові записки*. Сер. «Економічні науки». 2006. Т. 56. С.75-80.
145. Савчин Л. Розвиток рекреації на основі національних та регіональних ландшафтних парків: еколого-економічне обґрунтування. *Вісник Львівського університету*. Сер. Географічна. 2004. Вип. 30. С. 282-287.
146. Сазыкин А. М. Полемические заметки географа о проблемах терминологии в рекреационной географии и туризме. Материалы региональной научно-практической конференции Дальтур-2001, 16-17 мая 2001 г. Владивосток, 2002. С. 306-310.
147. Сафуліна В. Перспективи розвитку курортної галузі та рекреаційних територій в Україні. *Управління сучасним містом*. 2007. № 12. С. 88-94.
148. Скорина Т. М. Аналіз і проектування асортименту послуг готельних підприємств *Наука, освіта, суспільство очима молодих вчених*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (12 трав. 2016 р.). Рівне: НУВГП, 2016. С. 56-57.



149.Скорина Т. М. Гнучке формування соціально-трудових відносин у туристично-готельному бізнесі як результат інноваційного розвитку регіону. *Людина і праця в економіці регіону*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (31 жовт. 2016 р). Част. 1 «Актуальні проблеми соціально-трудових відносин». Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2016. С. 178-181.

150.Скорина Т. М. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Сер. Економіка. Рівне: НУВГП, 2016. Вип. 1(73). С. 143-150 .

151.Скорина Т. М. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств на засадах державно-приватного партнерства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5512&p=1>.

152.Скорина Т. М. Прогнозування потенціалу ринку послуг готельних підприємств. *Сучасні технології менеджменту* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (10 листоп. 2016 р.). Луцьк: 2016. С.156-157.

153.Скорина Т. М. Сутність та зміст міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Сер. Економіка: Рівне: НУВГП, 2016. Вип. 2(74). С. 199-204 .

154.Скорына Т. Экспорт услуг гостиничных предприятий Украины: оценка и прогнозирование объема. *Власть и общество (История, Теория, Практика)*. Тбилиси. № 4 (40). 2016. С. 76-81.

155.Скорына Т. Н. Оценка и прогнозирование объема экспорта услуг гостиничных предприятий Украины. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Сер. Економіка: Рівне: НУВГП, 2016. Вип. 3(75). С. 173-177.

156.Смаль В. В., Смаль І. В. Туризм і сталий розвиток. *Вісник ЛНУ*, Серія: географічна. 2005. Вип. 32. С. 163–173.

157. Смаль І. Т. Туризм як форма господарського освоєння депресивних регіонів URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/smal3.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/smal3.htm).

158.Соро М., Карпунин А. А. Математическая модель рынка олигополия гостиничных услуг и метод конфликтно-оптимального управления конкурентоспособностью гостиничных комплексов.



*Наука и Образование. МГТУ им. Н.Э. Баумана: Электрон. журн.* 2015. № 10. С. 395–418.

159. Сорока М. В. Ідентифікація чинників регіональної інвестиційної привабливості. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Сер. Менеджмент та підприємництво. № 624. 2008. С. 200-208.

160. Стародубцев А. Теоретико-правові засади визначення поняття «ділова репутація». *Науковий часопис Національної академії прокуратури України*. 2015. № 2. С. 92-102.

161. Старостіна А. О., Длігач А. О., Кравченко В. А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий догляд, українська практика: підручник / за ред. А. О. Старостіної. КИЇВ: Знання, 2005. 764 с.

162. Статистичний бюллетень. Колективні засоби розміщування в Україні 2014-2016. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>

163. Стеченко Д. М. Наукові аспекти економічної діагностики природно-рекреаційного потенціалу регіону. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. №1. С. 136-139.

164. Стеченко Д. М., Забалдіна Ю. Б. Економічна діагностика регіонального ринку туристичних послуг. *Університетські наукові записки*. 2006. № 1 (17). С. 350–355.

165. Стешенко Л. Формування стратегічних альянсів на базі цукрових заводів: інституціональні засади та методологічне забезпечення. *Економіст*. 2013. № 12. С. 43-46.

166. Судова-Хомюк Н. М. Інвестиційна політика в туристично-рекреаційному комплексі України : дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03 / Ужгородський національний ун-т. Ужгород, 2003. 160 с.

167. Тарасюк Г. М. Екологічне підприємництво у рекреаційно-туристичній сфері. *Управління підприємствами в умовах трансформації економіки: колективна монографія* / за заг. ред. д.е.н., проф. Тарасюк Г. М. Житомир: ЖДТУ, 2014. 416 с. С. 302-309.

168. Ханін І. Г., Скорина Т. М. Оцінювання та прогнозування впливу чинників на міжнародну конкурентоспроможність готельних підприємств.. *Бізнес-інформ*. 2017. № 2. С. 112-120.

169. Тарасюк Г. М. Проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва в рекреаційній сфері. *Управління підприємствами в*



умовах трансформації економіки: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Тарасюк Г. М. Житомир : ЖДТУ, 2014. С. 295-301.

170. Тарасюк Г. М. Сутність та значення туристичної діяльності в економіці регіону. *Забезпечення соціально-економічного розвитку господарюючих систем в умовах транзитивної економіки*: колективна монографія / В. К. Данилко, Г. М.Тарасюк. Житомир : ЖДТУ, 2010. С. 65-77.

171.Тимохина Т. Л. Организация приема и обслуживания туристов: учебное пособие. Москва: ООО «Книгодел»: МАТГР, 2005. 288 с.

172.Траскевич А. Г. Формирование конкурентоспособности санаторно-курортного сегмента туристической индустрии Белоруси : автореф. дис. ... канд. экон. наук. 08.00.05 / Белорусский государственный экономический университет. Минск. 2016. 31 с.

173. Трач О. Ю., Карий О. І. Імідж, бренд та репутація: їх взаємозв'язок і вплив на розвиток територій, організацій та окремих осіб. *Логістика*. збірн. наук. праць. / відпов. редактор Є. В. Крикавський. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», С.182-187.

174.Трусова Т. С. Засоби макроекономічного розвитку туристичного підприємництва в Україні: дис..кандид. экон. наук 08.00.03 / Національний університет водного господарства та природокористування. Рівне. НУВГП. 2016. 20 с.

175.Туріянська М. М., Пеннер В. Г. Структура репутації підприємства: монографія. Луганськ: Янтар, 2009. 140 с.

176.Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник. М., 2000. 640 с.

177.Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Москва : Изд.-книготорг. центр «Маркетинг», 2002. 892 с.

178.Фатхутдинов, Р. А. Стратегическая конкурентоспособность: учебник. Москва : Экономика, 2005. 504 с.

179.Философова, Т. Г., Быков В. А. Конкуренция и конкурентоспособность :учеб. пособие. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 271 с.

180.Фоменко Н. В. Рекреаційні ресурси та курортологія. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 312 с.

181.Формування ринкових відносин у рекреаційному



природокористуванні : монографія. Луцьк: ЛДТУ, 2006. 352 с.

182. Хамініч С. Ю. Ефективність методів управління маркетингом у сфері туризму. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2007. №1. С. 210-218.

183. Цьохла С. Ю. Моніторинг фінансових показників рекреаційних підприємств Криму. *Фінанси України*. 2008. № 2. С. 36-45.

184. Чаплина А., Войцеховская И. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия. *Проблемы теории и практики управления*. 2006. № 3. С. 108-113.

185. Черчик Л. М. Маркетинг рекреаційних територій: теорія, методологія, практика : монографія. Луцьк : РВВ Луцького держ. техн. ун-ту, 2006. 135 с.

186. Черчик Л. М. Оцінка рівня привабливості розвитку рекреаційного природокористування для регіонів України. Луцький держ. техн. ун-т. Київ: Вид. центр ЛДТУ, 2006. 120 с.

187. Черчик Л. М., Бегун С. І. Статистичне дослідження рівня забезпечення закладами розміщення туристично-рекреаційної сфери західних регіонів України. *Науковий вісник СНУ імені Лесі Українки*. 2013. № 4 (231). С. 146-152.

188. Черчик Л. М., Календа М. В. Стратегічний потенціал рекреаційної системи регіону: теорія, методологія, оцінка : монографія. Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк : ЛНТУ, 2008. 236 с.

189. Черчик Л. М., Мостенець О. В. Сутність та складові механізми забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону. *Регіональна економіка*. 2014. № 4. 252 с. С.147-154.

190. Черчик Л. М. Сучасні реалії формування та розвитку регіональних рекреаційних систем в умовах посилення інтеграційних процесів. *Економічний форум*. 2012. № 4. С. 228-236.

191. Черчик Л. М. Методологічні основи формування програми розвитку туристично-рекреаційної сфери транскордонного регіону. *Економічний форум*. 2012. №2. С. 239-245.

192. Черчик Л. Н. Рекреационный потенциал Украинского Полесья. *Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы*. Сборник трудов VI Международной научно-практической конференции. Пинск : ПГУ, 2012. С. 127-129.



193. Черчик Л., Єрко І., Коленда Н., Міщенко О. Сучасний стан розвитку туристично-рекреаційного комплексу Волинської області: монографія. Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2014. 152 с.

194. Черчик Л., Міщенко О., Єрко І. Туристично-рекреаційний комплекс Волинської області: передумови формування: монографія. Луцьк: СНУ ім. Лесі Українки, 2014. 130 с.

195. Черчик Л. М., Млько І. П. Механізми формування та регулювання міжгалузевих зв'язків у рекреаційному комплексі регіону: монографія. Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2012. 160 с.

196. Черчик Л. М. Проблеми та перспективи ресурсного забезпечення рекреаційного підприємництва. *Галицький економічний вісник*. 2002. №4. С. 115-119.

197. Шабардіна Ю. В. Оцінка і використання рекреаційного потенціалу регіону. *Розвиток продуктивних сил України: від В.І. Вернадського до сьогодення: матеріали ювілейної міжнар. наук.-практ. конф.*, (м.Київ, 20 берез. 2009 р.) К., 2009. С. 216-218.

198. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч. посібник/ З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.

199. Шмагіна В. В., Харичков С. К. Рекреация и туризм в системе современных приоритетов социально-экономического развития. Одесса: ИПРЭЭИ НАН Украина, 2000. 470 с.

200. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу: монографія. Київ: Київ. націон. торгово-економічний ун-т, 2005. 597 с.

201. Щербакова К. В. Зміцнення ділової репутації промислового підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. Луганськ, 2012. 220 с.

202. Щербакова К. В. Зміцнення ділової репутації промислового підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук 08.04.00 / Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. Луганськ, 2012. 36 с.

203. Яковенко Є. В., Яковенко І. М. Географічні аспекти інноваційних процесів у сфері туризму. *Український географічний*

журнал. 2007. №4. С. 39-43.

204.Яковенко И. М. О дефинициях теории рекреационного природопользования. *Проблемы материальной культуры*. Сер. Географические науки. 2003. С. 22–26.

205.Яковенко І. М. Теоретико-методологічні основи рекреаційного природокористування (суспільно-географічне дослідження) : автореф. дис... д-ра геогр. наук: 11.00.02 / НАН України. Ін-т географії. К., 2004. 31 с.

206.Caponigro J.R. *The crisis Counselor/A Step-By-Step Guide to Mananging a Business Crisis: Contemporary Books, Lincolnwood (Chicago)*. 2000. 345 p.

207.Colliers International: как отельный рынок «выживал» в 2015 году: за даними компанії Colliers International /Міжнародна консалтингова компанія Colliers International. URL: <http://www.colliers.com.ua>

208.Dwyer L. Destination and enterprise management for a tourism future / L. Dwyer, D. Edwards. *Tourism Management*. 2009. №30 (1). P. 63-74.

209.Engels B. (Ed.) *Sustainable Tourism and European Policies. The European Agenda 21 for Tourism. Report of the NGO-Workshop: Isle of Vilm, 24th -26th of March 2003 Bonn, Germany 2003 P.104*. URL: <https://www.bfn.de/fileadmin/\MDB/documents/skript95.pdf>

210.Fleischer A., Felsenstein D. (2000). Support for rural tourism: Doesitmake a difference? *Annals of Tourism Research*, 27 (4), 1007–1024.

211.Herbert Hamele. *Eco-labels for Tourism in Europe: Moving the Market towards more Sustainable Practices*. URL: [http://www.ecotourism.org/WebModules/\WebMember/MemberApplication/onlineLib/MemberApplication/onlineLib/Uploaded/Eco-labels\\_tourism\\_Europe\\_Hamele.pdf](http://www.ecotourism.org/WebModules/\WebMember/MemberApplication/onlineLib/MemberApplication/onlineLib/Uploaded/Eco-labels_tourism_Europe_Hamele.pdf).

212.Hruschka, H. *Market Denition and Segmentation Using Fuzzy Clustering Methods* / H. Hruschka. *International Journal of Research in Marketing*. 1986. №2. –117–134.

213.Huybers T., Bennett J. C in *Tropical North Queensland's Nature-Based Tourism Industry*. *Australian Agribusiness Review*. 2000. №8.

214. ILO, «Hotel, catering and tourism employment expanding



worldwide, but globalization leaves many small and medium sized enterprises behind», 2 April 2001.

215.Kondratyuk O., Kushnir N/ The recreational enterprises' functioning in the sustainable development conditions. *Science and Education in the Modern World* (5-7 January 2015). Proceedings of the 4 International Sciences Congress Auckland. 2015. P. 707-712.

216.Lordkipanidze, M., Brezet, H., Backman, M. (2005). The entrepreneurship factor in sustainable tourism development. *Journal of Cleaner Production*, 13 (8) p.787–798.

217.Mshenga, P. M.; Richardson, R. B.; Njehia, B.K.; Birachi, E. A. (2010). The contribution of tourism to micro and small enterprises growth. *Tourism Economics*, 16, (4). p. 953-964.

218.Public-Private Sector Cooperation: Enhancing Tourism Competitiveness / World Tourism Organization Business Council. - Madrid: WTO, 2000.

219.Regional Programme for Europe URL: <http://europe.unwto.org/>.

220.Richards, G., Hall, D. (2000). *Tourism and Sustainable Community Development* London: Routledge.

221.Sustainable tourism: Contribution to economic growth and sustainable development. Issues notepreparedbythe UNCTAD secretariat : Geneva, 14–15 March 2013 P.20. URL: [http://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ciem5d2\\_en.pdf](http://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ciem5d2_en.pdf).

222. The Global Competitiveness Report 2011-2012. World Economic Forum. Geneva, Switheland 2011. 544 p.

223. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011. World Economic Forum. Geneva, Switheland 2011. 531 p.

224. The Ukraine Competitiveness Report 2008. World Economic Forum. Geneva, Switheland 2008. 270 p.

225.Tribe J. (2011). *The Economics of Recreation, Leisure and Tourism*. London: Routledge.

226.UNTO Tourism Highlights, 2008 Edition, UNTO 2008. - p.12.

227.UNTO Tourism Highlights, 2008 Edition, UNTO 2012. - p.16.

228.UNTO Tourism Highlights, 2008 Edition, UNTO 2014. - p.16.

229.UNTO Tourism Highlights, 2008 Edition, UNTO 2015. - p.16.

230.UNTO Tourism Highlights, 2008 Edition, UNTO 2016. - p.16.





Національний університет  
водного господарства  
та природокористування

231. Wanhill S. (2000). Small and medium tourism enterprises. *Annals of Tourism Research*, 27 (1), 132-147.



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування



## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Система факторів стратегічного прогнозування розвитку міжнародної конкурентоспроможності готельного підприємства

№ з/п	Назва групи факторів	Складові елементи групи факторів
1	2	3
1	Специфічні фактори готельного підприємства	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Негнучкість пропозиції готельних послуг у зв'язку з неможливістю створення товарних запасів.</li><li>2. Споживання готельних послуг під час їх виробництва та на місці.</li><li>3. Нерозривність зв'язку між послугою і її виконавцем.</li><li>4. Змінність готельних послуг.</li><li>5. Безперервність роботи готелю у зв'язку з неможливістю складування послуг розміщення.</li><li>6. Взаємозв'язок готельних послуг з цілю поїздки.</li><li>7. Висока швидкість надання готельних послуг.</li><li>8. Сезонний характер попиту на готельні послуги.</li><li>9. Нестійкий характер робочих місць, періодичне введення понаднормових годин, скасування вихідних днів і як наслідок висока плинність кадрів.</li><li>10. Сегментація (відповідність послуг певному ринку).</li><li>11. Територіальна специфікація.</li><li>12. Оборотність залученого до сфери послуг капіталу.</li><li>13. Задоволення швидкозмінних смаків і звичок.</li><li>14. Особливості технологічних процесів на підприємствах сфери послуг.</li><li>15. Диверсифікація, персоніфікація та індивідуалізація попиту на товари підприємств сфери послуг.</li></ol>
2	Внутрішні фактори готельного підприємства	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Місце розташування готелю.</li><li>2. Історична цінність споруди готелю.</li><li>3. Стан матеріально-технічної бази готелю.</li><li>4. Клас обслуговування і спектр послуг.</li><li>5. Персонал.</li><li>6. Якість харчування.</li><li>7. Програма стимулювання постійних гостей.</li><li>8. Ділова репутація, торгова марка та імідж.</li><li>9. Соціальна орієнтація підприємства.</li><li>10. Організаційна структура.</li><li>11. Організаційна культура, духовні цінності, стандарти і традиції поведінки.</li></ol>
3	Загальноекономічні фактори	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Стан сукупного попиту і пропозиції.</li><li>2. Економічний цикл.</li><li>3. Рівень інфляції в країні.</li></ol>
4	Конкретні економічні фактори	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Витрати підприємства на виробництво готельних послуг.</li><li>2. Прибуток готельного підприємства.</li><li>3. Податки і збори.</li></ol>



1	2	3
		4. Пропозиція і попит на готельні послуги з врахуванням взаємозамінності споживчих характеристик якості, збереженості, зовнішнього вигляду, цінності, престижності.
5	Цінові фактори	1. Фактор цінності послуги. 2. Фактор затрат. 3. Фактор конкуренції. 4. Фактор розподілу. 5. Фактор громадської думки (смаки і вподобання споживачів готельного продукту, споживчі очікування). 6. Фактор реклами. 7. Фактор стимулювання збуту. 8. Фактор обслуговування.
6	Спеціальні цінові фактори	1. Сезонність. 2. Експлуатаційні витрати. 3. Комплектність (клієнту повинен бути запропонований повний набір благ і послуг під час його перебування в готелі). 4. Державне регулювання. 5. Валютний курс. 6. Зовнішньоекономічні. 7. Політичні. 8. Військові. 9. Ціни на послуги – замінники. 10. Дохід покупця готельних послуг. 11. Кількість покупців.
7	Економіко-територіальні фактори	<i>Фактори ведення підприємницької діяльності.</i> 1. Загальна характеристика регіону. 2. Економіко-географічне положення регіону в країні. 3. Природні умови і ресурси. 4. Населення. 5. Господарство. 6. Фінансово-банківська система. 7. Методи оцінки підприємницького клімату. 8. Стратегічні цілі розвитку регіону. <i>Регіональна політика.</i> 1. Основні напрямки регіональної політики. 2. Податкова політика. 3. Трансфертна політика. 4. Цінова (тарифна) політика. 5. Кредитна політика. 6. Інвестиційна політика. 7. Структурна інституційна політика. 8. Недержавна регіональна політика. <i>Регіональна ситуація.</i> 1. Економічна ситуація. 2. Соціальна ситуація. 3. Фінансова ситуація. 4. Політична ситуація. 5. Екологічна ситуація. 6. Рівень розвитку туристичної інфраструктури і матеріально-технічної бази в регіоні: транспортна доступність, кількість



1	2	3
		засобів розміщення, підприємств громадського харчування, екскурсійних автобусів. 7. Рівень безпеки туристів. 8. Швидкість і якість підготовки кваліфікованих спеціалістів. 9. Темпи будівництва і введення нових готельних об'єктів.
8	Фактори, які впливають на перебронювання (овербукінг)	1. Кількість гарантованих бронювань на поточний день. 2. Кількість негарантованих бронювань. 3. Кількість дострокових від'їздів. 4. Кількість продовжених бронювань. 5. Кількість номерів, що тимчасово вибули із загального номерного фонду.
9	Фактори вибору методу управління доходами готелю	1. Обсяги номерного фонду засобів розміщення. 2. Сегментація за основним клієнтським сегментом чи сегментами (показниками іноземної клієнтури і вітчизняної; за структурою проживаючих: ділові люди, державні службовці, туристи, учасники конференцій та нарад та ін.; за демографічними ознаками: стать, вік, за віком і життєвим циклом сім'ї). 3. Рівнем завантаженості та тарифної вартості одного дня проживання.
10	Фактори ризику	1. Появи альтернативного продукту. 2. Зниження цін конкурентами. 3. Ріст податків. 4. Платоспроможність споживачів. 5. Ріст цін на сировину, матеріали, перевезення. 6. Залежність від постачальників, відсутність альтернатив. 7. Дефіцит оборотних коштів. 8. Зношеність обладнання. 9. Нестабільність якості послуг. 10. Новизна технологій. 11. Відсутність резерву потужностей. 12. Рівень стабільності чи нестабільності внутрішнього і зовнішнього середовища готельного підприємства. 13. Зниження якості виконання послуг підрядником. 14. Завдання шкоди покупцю. 15. Неповоротність понесених затрат. 16. Негативний вплив сервісу на імідж. 17. Втрата часу, зусиль при виконанні послуг. 18. Небезпека неотримання кредиту для розвитку сервісу. 19. Небезпека знецінення капіталовкладень на розвиток бізнесу.
11	Фактори оплати праці	1. Рівень середньої заробітної плати в організаціях конкурентів у регіоні (порівняння середньої заробітної плати за професіями). 3. Рівень плинності кадрів у регіоні. 4. Виробіток продукції/послуг на одного середньоспискового працівника. 5. Рівень інфляції в країні/регіоні (індексація заробітної плати); 6. Прив'язка мінімального розміру оплати праці до прожиткового мінімуму в регіоні.



1	2	3
12	Фактори комерційної привабливості	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Динаміка потенційного прибутку.</li><li>2. Темп росту продажів.</li><li>3. Конкурентоспроможність послуги.</li></ol>
13	Фактори, що визначають ресурсні можливості готельного підприємства	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Наявність фінансових засобів.</li><li>2. Наявність і достатність мережі збуту підприємства.</li><li>3. Наявні виробничі потужності підприємства.</li><li>4. Фундаментальність науково-технічної бази.</li><li>5. Впровадження нововведень на основі наявної сировинної бази.</li><li>6. Наявність компетентних управлінців.</li></ol>



**Показники регресійного аналізу впливу факторів на міжнародну конкурентоспроможність готельних підприємств (юридичні особи, 2015 рік)**

Фактори (x)	Параметри моделі					Регресійна модель впливу факторів (x) на кількість іноземців, яким були надані послуги у готелях та аналогічних засобах розміщення (y)
	коефіцієнт кореляції, R	коефіцієнт детермінації, R <sup>2</sup>	F-тест, факт. $F_{крит} = 2,9986$	t-тест, факт. $t_{крит} = 1,71$	стандартна помилка	
1	2	3	4	5	6	7
Кількість ЗВО III-IV рівнів акредитації (x <sub>1</sub> )	0,8209	0,6739	47,5437	6,8952	39263,06	$y = -47576,28 + 2686,42 x_1$
Кількість проведених міжнародних конференцій та семінарів (x <sub>2</sub> )	0,9492	0,9010	209,3403	14,4687	29264,28	$y = -11609,98 + 375,19 x_2$
Кількість організацій, які виконують НТР (x <sub>3</sub> )	0,9049	0,8189	103,1973	10,1973	29264,28	$y = -13901,75 + 949,37 x_3$
Кількість діючих підприємств (x <sub>4</sub> )	0,9251	0,8558	136,94	11,6828	26112,47	$y = -39025,27 + 1,3881 x_4$
Кількість інноваційно-активних підприємств (x <sub>5</sub> )	0,5311	0,2822	9,0404	3,0067	58259,11	$y = -22545,49 + 1389,06 x_5$
Кількість готелів та АЗР (x <sub>6</sub> )	0,6442	0,4151	16,32	4,04	52587,88	$y = -32084,71 + 1354,62 x_6$
Кількість друкованих видань (x <sub>7</sub> )	0,8725	0,7612	73,3376	8,5636	33598,66	$y = -8754,34 + 32,44 x_7$
Місткість готелів та АЗР (x <sub>8</sub> )	0,8553	0,7316	62,6969	7,9181	35622,99	$y = -21984,06 + 15,06 x_8$
Коефіцієнт використання місткості (x <sub>9</sub> )	0,1470	0,0216	0,5080	0,7128	68015,02	$y = -11173,54 + 152532,55 x_9$
Фактичні витрати на 1 номер (x <sub>10</sub> )	0,7253	0,5262	25,5437	5,0541	47331,13	$y = -70227,57 + 261,31 x_{10}$
К-ть об'єктів роздрібною торгівлі (x <sub>11</sub> )	0,6670	0,4449	18,4329	4,2934	51231,89	$y = -60974,93 + 42,45 x_{11}$
Обсяги реалізованих послуг за видом діяльності «Тимчасове розміщення і організація харчування» (x <sub>12</sub> )	0,9621	0,9256	286,2221	169179	18753,43	$y = -10521,80 + 0,0553 x_{12}$

1	2	3	4	5	6	7
Кількість релігійних організацій( $x_{13}$ )	0,4241	0,1799	5,0453	2,2432	62270,6	$y = -51386+50,6297x_{13}$
Кількість лікарняних закладів ( $x_{14}$ )	0,5698	0,3247	11,0585	3,3254	56506,8	$y = -64308+186,47x_{14}$
Кількість природних парків ( $x_{15}$ )	0,1191	0,0141	0,3309	0,5752	58272,78	$y = 15619,28+1511,61 x_{15}$
Кількість зоопарків( $x_{16}$ )	0,1539	0,0712	1,5732	1,5412	55852,13	$y = 9542,10+37316,15x_{16}$
Кількість музеїв ( $x_{17}$ )	0,4223	0,1783	4,9901	2,2341	62330,64	$y = -42668,68+2921,39x_{17}$
Кількість театрів ( $x_{18}$ )	0,8596	0,7389	65,1048	8,0688	35132,85	$y = -32094,49+12241,66x_{18}$
Кількість проведен.концертів ( $x_{19}$ )	0,9207	0,8477	128,0415	11,3155	26832,74	$y = -35893,55+119,45x_{19}$
Кількість виявлених злочинів ( $x_{20}$ )	0,6974	0,4864	21,7812	4,6670	49279,56	$y = -48018,51+3,18x_{20}$
Валовий регіональний продукт на 1 особу ( $x_{21}$ )	0,9043	0,8177	103,1903	10,1582	29356,48	$y = -70676,57+2,8682x_{21}$
Середньорічна кількість населення ( $x_{22}$ )	0,4197	0,1716	4,9173	2,2176	62413,15	$y = -33153,75+32,97 x_{22}$
Міграційний приріст населення ( $x_{23}$ )	0,6219	0,3868	14,5059	3,8087	53847,19	$y = 17787,95+9,57x_{23}$
Доходи від надання готельних послуг ( $x_{24}$ )	0,9755	0,9516	452,07	21,2631	15129,83	$y = -2838,15+0,14x_{24}$
Кількість штатних працівників готелів ( $x_{25}$ )	0,9062	0,8213	105,68	10,2854	29071,18	$y = -14190,76+42,49x_{25}$
Кількість позаштатних працівників готелів ( $x_{26}$ )	0,7212	0,5202	24,9334	4,9933	47631,43	$y = -12024,97+606,31x_{26}$
Кількість викидів забруднюючих речовин в атмосферу пересувними та стаціонарними джерелами забруднення ( $x_{27}$ )	0,0787	0,0061	0,1432	0,3785	68548,02	$y = 19164,85+22,51x_{27}$

**Показники регресійного аналізу впливу факторів на міжнародну конкурентоспроможність готельних підприємств (фізичні особи-підприємці, 2015 рік)**

Фактори (x)	Параметри моделі					Регресійна модель впливу факторів (x) на кількість іноземців, яким були надані послуги у готелях та аналогічних засобах розміщення (y)
	коефіцієнт кореляції, R	коефіцієнт детермінації, R <sup>2</sup>	F-тест, факт. $F_{крит} = 2,9986$	t-тест, факт. $t_{крит} = 1,71$	стандартна помилка	
1	2	3	4	5	6	7
Кількість ЗВО III-IV рівнів акредитації (x <sub>1</sub> )	0,4131	0,1706	4,7322	2,1754	2141,45	$y = 668,52 + 46,23x_1$
Кількість проведених міжнародних конференцій та семінарів (x <sub>2</sub> )	0,3236	0,1046	2,6897	1,6399	2224,97	$y = 1480,83 + 4,37x_2$
Кількість організацій, які виконують НТР(x <sub>3</sub> )	0,3024	0,0915	2,3158	1,5218	2241,33	$y = 1462,55 + 10,85 x_3$
Кількість діючих підприємств (x <sub>4</sub> )	0,1594	0,0254	0,5995	0,7743	2321,40	$y = 1520,18 + 0,0082x_4$
Кількість інноваційно-активних підприємств (x <sub>5</sub> )	0,5352	0,2865	9,2342	3,0388	1986,29	$y = 309,46 + 47,86x_5$
Кількість готелів та аналогічних засобів розміщення (x <sub>6</sub> )	0,7988	0,6381	40,5603	6,3687	1414,52	$y = -417,76 + 39,55 x_6$
Кількість друкованих видань (x <sub>7</sub> )	0,3074	0,0945	2,3996	1,5490	2237,63	$y = 1501,63 + 0,3909x_7$
Місткість готелів(x <sub>8</sub> )	0,5767	0,3325	11,4593	3,3851	1921,09	$y = 414,4 + 1,4653x_8$
Коефіцієнт використання місткості (x <sub>9</sub> )	0,1299	0,0169	0,3950	0,6285	2331,52	$y = 3143,52 - 6557,82x_9$
Фактичні витрати на 1 номер (x <sub>10</sub> )	0,3231	0,1044	2,6822	1,6377	2225,28	$y = -868,02 + 10,0313x_{10}$
К-ть об'єктів роздрібної торгівлі (x <sub>11</sub> )	0,5454	0,2975	9,7384	3,1206	1970,94	$y = -467,78 + 1,19x_{11}$
Обсяги реалізованих послуг за видом діяльності «Тимчасове розміщення і організація харчування» (x <sub>12</sub> )	0,2519	0,0634	1,5579	1,2482	2275,65	$y = 1584,79 + 0,00049x_{12}$
Кількість релігійних організацій(x <sub>13</sub> )	0,4435	0,1967	5,6304	2,3728	2107,63	$y = -781,11 + 1,81x_{13}$



1	2	3	4	5	6	7
Кількість лікувальних закладів (x <sub>14</sub> )	0,3900	0,1521	4,1259	2,0312	2165,26	$y = -162,021 + 4,36x_{14}$
Кількість природних парків (x <sub>15</sub> )	0,1407	0,0198	0,4645	0,6815	2261,13	$y = 1579,23 + 61,07x_{15}$
Кількість зоопарків (x <sub>16</sub> )	0,2716	0,0763	1,9754	0,9715	2328,07	$y = 1653,17 + 97,53x_{16}$
Кількість музеїв (x <sub>17</sub> )	0,0371	0,0014	0,0317	0,1781	2349,84	$y = 1688,99 + 8,78x_{17}$
Кількість театрів (x <sub>18</sub> )	0,3305	0,1092	2,8203	1,6794	2219,33	$y = 1159,55 + 160,95x_{18}$
Кількість проведених концертів (x <sub>19</sub> )	0,2436	0,0593	1,4504	1,2043	2280,65	$y = 1352,13 + 1,08x_{19}$
Кількість виявлених злочинів (x <sub>20</sub> )	0,2589	0,0670	1,6523	1,2854	2271,29	$y = 982,47 + 0,0404x_{20}$
Валовий регіональний продукт на 1 особу (x <sub>21</sub> )	0,0119	0,00014	0,0033	0,0573	2351,29	$y = 1844,6 + 0,0013x_{21}$
Середньорічна кількість населення (x <sub>22</sub> )	0,3122	0,0974	2,4833	1,5758	2233,95	$y = 452,68 + 0,84x_{22}$
Міграційний приріст населення (x <sub>23</sub> )	0,2281	0,0520	1,2619	1,1233	2289,49	$y = 1818,69 + 0,12x_{23}$
Доходи від надання готельних послуг (x <sub>24</sub> )	0,8125	0,6601	44,6765	6,6840	1370,83	$y = -99,45 + 0,08x_{24}$
Кількість штатних працівників готелів (x <sub>25</sub> )	0,7586	0,5729	30,8380	5,5532	1536,94	$y = -341,15 + 16,45x_{25}$
Кількість позаштатних працівників готелів (x <sub>26</sub> )	0,6918	0,4786	21,1122	4,5948	1697,94	$y = 489,72 + 206,71x_{26}$
Кількість викидів забруднюючих речовин в атмосферу пересувними та стаціонарними джерелами забруднення (x <sub>27</sub> )	$3,508 \cdot e^{-5}$	$3,03 \cdot e^{-9}$	$6,98 \cdot e^{-8}$	0,00026	2351,46	$y = 1886,94 + 0,0005x_{27}$

**Показники регресійного аналізу впливу факторів на міжнародну конкурентоспроможність готельних підприємств (юридичні особи, без м. Київ, 2015 рік)**

Фактори (x)	Параметри моделі					Регресійна модель впливу факторів (x) на кількість іноземців, яким були надані послуги у готелях та аналогічних засобах розміщення (y)
	коефіцієнт кореляції, R	коефіцієнт детермінації, R <sup>2</sup>	F-тест, факт. $F_{крит} = 2,9986$	t-тест, факт. $t-крит = 1,71$	стандартна помилка	
1	2	3	4	5	6	7
Кількість ЗВО III-IV рівнів акредитації (x <sub>1</sub> )	0,6226	0,3877	13,9284	3,7321	10739,32	$y = -4090,81 + 607,51x_1$
Кількість проведених міжнародних конференцій та семінарів (x <sub>2</sub> )	0,7288	0,5312	24,9302	4,9930	9396,56	$y = 1770,62 + 133,28x_2$
Кількість організацій, які виконують НТР (x <sub>3</sub> )	0,5909	0,3492	3,4359	11,8057	11071,35	$y = 3309,54 + 239,79x_3$
Кількість діючих підприємств (x <sub>4</sub> )	0,7123	0,5074	22,67	4,7609	9631,79	$y = -5884,09 + 0,4301x_4$
Кількість інноваційно-активних підприємств (x <sub>5</sub> )	0,6249	0,3905	3,7545	14,0966	10714,25	$y = -826,66 + 353,19x_5$
Кількість готелів та аналогічних засобів розміщення (x <sub>6</sub> )	0,7969	0,6351	38,29	6,1875	8290,7	$y = -4341,24 + 383,34x_6$
Кількість друкованих видань (x <sub>7</sub> )	0,5015	0,2515	7,3935	2,7191	11873,25	$y = 5513,93 + 6,61x_7$
Місткість готелів (x <sub>8</sub> )	0,8206	0,6735	45,3846	6,7368	7841,78	$y = -594,25 + 4,39x_8$
Коефіцієнт використання місткості (x <sub>9</sub> )	0,1265	0,0160	0,358	0,59	13613,79	$y = 15846,94 - 26028,46x_9$
Фактичні витрати на 1 номер (x <sub>10</sub> )	0,6775	0,4590	18,6683	4,3207	10094,09	$y = -10571,05 + 61,70x_{10}$
К-ть об'єктів роздрібної торгівлі (x <sub>11</sub> )	0,7575	0,5739	29,628	5,4432	8958,8	$y = -11076,29 + 11,3090x_{11}$
Обсяги реалізованих послуг за видом діяльності «Тимчасове розміщення і організація харчування» (x <sub>12</sub> )	0,8201	0,6726	45,2009	6,7232	7852,49	$y = 990,613 + 0,022x_{12}$

1	2	3	4	5	6	7
Кількість релігійних організацій( $x_{13}$ )	0,5702	0,3252	10,6009	3,5259	11274,08	$y = -10160,09+14,05x_{13}$
Кількість лікувальних закладів ( $x_{14}$ )	0,5315	0,2825	8,6605	13,2231	11625,34	$y = -7453,02+38,91x_{14}$
Кількість природних парків ( $x_{15}$ )	0,1162	0,0136	0,3292	0,8450	55846,26	$y = 13311,59+1450,08x_{15}$
Кількість зоопарків( $x_{16}$ )	0,2963	0,0879	2,2137	1,4879	53706,07	$y = 8438,76+34259,86x_{16}$
Кількість музеїв ( $x_{17}$ )	0,0791	0,0063	0,1386	0,3723	13681,07	$y = 7477,75+117,52x_{17}$
Кількість театрів ( $x_{18}$ )	0,5368	0,2828	8,9071	2,9845	11578,87	$y = 388,37+2572,15x_{18}$
Кількість проведених концертів ( $x_{19}$ )	0,3751	0,1407	3,601	1,8977	12722,25	$y = 973,83+22,6x_{19}$
Кількість виявлених злочинів ( $x_{20}$ )	0,6001	0,3568	12,2025	3,4932	11006,94	$y = -3879,99+0,6771x_{20}$
Валовий регіональний продукт на 1 особу ( $x_{21}$ )	0,2804	0,0786	1,8771	1,3700	13173,59	$y = -1350,31+0,3934x_{21}$
Середньорічна кількість населення ( $x_{22}$ )	0,7191	0,5176	23,6012	4,8581	9532,51	$y = -9113,19+11,53x_{22}$
Міграційний приріст населення ( $x_{23}$ )	0,1268	0,0161	0,3595	0,5996	13613,34	$y = 10018,41+0,4828x_{23}$
Доходи від надання готельних послуг ( $x_{24}$ )	0,8324	0,6928	49,621	7,0442	7606,33	$y = 3487,57+0,0683x_{24}$
Кількість штатних працівників готелів ( $x_{25}$ )	0,8522	0,7262	58,3541	7,6389	7181,11	$y = 1064,64+13,96x_{25}$
Кількість позаштатних працівників готелів ( $x_{26}$ )	0,8611	0,7416	63,1546	22,11868	6976,76	$y = 1467,79+176,31x_{26}$
Кількість викидів забруднюючих речовин в атмосферу пересувними та стаціонарними джерелами забруднення ( $x_{27}$ )	0,4471	0,1999	5,4957	2,3442	12276,18	$y = 5505,23+24,978x_{27}$

**Показники регресійного аналізу впливу факторів на міжнародну конкурентоспроможність готельних підприємств (фізичні особи-підприємці, без м. Київ, 2015 рік)**

Фактори (x)	Параметри моделі					Регресійна модель впливу факторів (x) на кількість іноземців, яким були надані послуги у готелях та аналогічних засобах розміщення (y)
	коефіцієнт кореляції, R	коефіцієнт детермінації, R <sup>2</sup>	F-тест, факт. F <sub>крит</sub> = 2,9986	t-тест, факт. t-крит = 1,71	стандартна помилка	
1	2	3	4	5	6	7
Кількість ЗВО III-IV рівнів акредитації (x <sub>1</sub> )	0,6679	0,4461	17,7192	4,2049	1788,48	y = -751,51+114,11x <sub>1</sub>
Кількість проведених міжнародних конференцій та семінарів (x <sub>2</sub> )	0,8353	0,6978	50,794	7,1269	1321,101	y = 243,32+26,75x <sub>2</sub>
Кількість організацій, які виконують НТР(x <sub>3</sub> )	0,6538	0,4274	16,4260	4,0529	1818,32	y = 598,93+46,41 x <sub>3</sub>
Кількість діючих підприємств (x <sub>4</sub> )	0,3858	0,1489	3,8486	1,9618	2216,99	y = 391,84+0,041x <sub>4</sub>
Кількість інноваційно-активних підприємств (x <sub>5</sub> )	0,6079	0,3696	12,90	3,5917	1907,97	y = 51,503+60,17x <sub>5</sub>
Кількість готелів та аналогічних засобів розміщення (x <sub>6</sub> )	0,8031	0,6449	39,965	6,3218	1431,89	y = -492,92+40,16x <sub>6</sub>
Кількість друкованих видань (x <sub>7</sub> )	0,6063	0,3676	12,7895	3,5762	1910,99	y = 944,80+1,39x <sub>7</sub>
Місткість готелів(x <sub>8</sub> )	0,5777	0,3337	11,0203	3,3196	1961,52	y = 379,96+1,4796x <sub>8</sub>
Коефіцієнт використання місткості (x <sub>9</sub> )	0,1360	0,0185	0,4146	0,6439	2380,77	y = 3239,11-6932,98x <sub>9</sub>
Фактичні витрати на 1 номер (x <sub>10</sub> )	0,3297	0,1087	2,6836	1,6382	2268,71	y = -910,61+10,31x <sub>10</sub>
К-ть об'єктів роздрібної торгівлі (x <sub>11</sub> )	0,6769	0,4582	18,16	4,3133	1768,86	y = -1401,29+1,77x <sub>11</sub>
Обсяги реалізованих послуг за видом діяльності «Тимчасове розміщення і організація харчування» (x <sub>12</sub> )	0,6972	0,4860	20,8041	4,5612	1722,82	y = 555,57+0,0034x <sub>12</sub>
Кількість релігійних організацій(x <sub>13</sub> )	0,3303	0,1092	2,6944	1,6414	2268,22	y = 3473,64-3,05x <sub>13</sub>

1	2	3	4	5	6	7
Кількість лікувальних закладів (x <sub>14</sub> )	0,465	0,2162	6,0693	2,4635	2127,49	$y = -777,38 + 5,962x_{14}$
Кількість природних парків (x <sub>15</sub> )	0,2339	0,0547	1,3310	1,1537	2085,57	$y = 1217,72 + 110,75 x_{15}$
Кількість зоопарків (x <sub>16</sub> )	0,1770	0,0313	0,7442	0,8627	2111,19	$y = 1433 + 780,88 x_{16}$
Кількість музеїв (x <sub>17</sub> )	0,0553	0,0030	0,0676	0,2599	2399,42	$y = 1588,6 + 14,39x_{17}$
Кількість театрів (x <sub>18</sub> )	0,6144	0,3775	13,3429	3,6528	1895,97	$y = -31,45 + 515,49x_{18}$
Кількість проведених концертів (x <sub>19</sub> )	0,6483	0,4202	15,9487	3,9934	1829,72	$y = -840,48 + 6,84x_{19}$
Кількість виявлених злочинів (x <sub>20</sub> )	0,3542	0,1254	3,1516	1,7767	2247,29	$y = 456,77 + 0,07x_{20}$
Валовий регіональний продукт на 1 особу (x <sub>21</sub> )	0,0916	0,0084	0,1959	0,4312	2393,01	$y = 1250,69 + 0,02x_{21}$
Середньорічна кількість населення (x <sub>22</sub> )	0,3361	0,1129	2,8013	1,6737	2263,11	$y = 335,39 + 0,94x_{22}$
Міграційний приріст населення (x <sub>23</sub> )	0,3138	0,0984	2,4030	1,5502	2281,72	$y = 1894,90 + 0,21x_{23}$
Доходи від надання готельних послуг (x <sub>24</sub> )	0,8124	0,6600	42,7119	6,5354	1401,17	$y = -108,48 + 0,087x_{24}$
Кількість штатних працівників готелів (x <sub>25</sub> )	0,7586	0,5755	29,8218	5,4609	1565,77	$y = -385,94 + 16,5916x_{25}$
Кількість позаштатних працівників готелів (x <sub>26</sub> )	0,6957	0,4840	20,6369	4,5428	1726,19	$y = 429,29 + 210,33x_{26}$
Кількість викидів забруднюючих речовин в атмосферу пересувними та стаціонарними джерелами забруднення (x <sub>27</sub> )	0,00022	4,96e-08	1,09e-06	0,00104	2403	$y = 1902,02 - 0,0022x_{27}$

## Додаток В

## Таблиця В1

**Вихідні дані та результати кореляційно-регресійного аналізу впливу найбільш вагомих показників на міжнародну конкурентоспроможність готельних підприємств у формі юридичних осіб**

Region	Обслуговування іноземців готельними підприємствами, осіб	Доходи від надання готельних послуг, тис.грн	Місткість готельних підприємств	Середньорічна кількість штатних працівників, осіб	Середньорічна кількість позаштатних працівників, осіб
1	2	3	4	5	6
Вінницька	1 731	14 832,7	1 137	240	11
Волинська	4 679	27 711,3	990	296	38
Дніпропетровська	16 195	158 977,4	5 026	1 548	53
Донецька	33 213	81 923,2	1 382	364	70
Житомирська	2 807	18 680,2	1 147	204	26
Закарпатська	5 359	80 134,1	2 366	810	38
Запорізька	3 964	55 628,1	1 766	516	59
Івано-Франківська	10 441	288 283,9	4 031	839	52
Київська	20 487	159 413,2	3 552	804	71
Кіровоградська	1 892	17 076,8	966	147	51
Луганська	527	28 605,7	689	116	11
Львівська	54 747	787 939,9	11 084	3 984	338
Миколаївська	2 724	27 815,3	1 304	269	19
Одеська	25 555	203 832,3	7 995	1 444	75
Полтавська	4 432	49 791,8	1 906	540	45
Рівненська	3 909	28 289,3	928	229	15
Сумська	1 812	12 918,0	756	239	19
Тернопільська	3 249	18 087,6	800	143	8
Харківська	28 487	118 996,0	3 141	1 183	73
Херсонська	122	10 656,8	1 028	210	11
Хмельницька	6 749	39 967,2	1 639	445	13
Черкаська	1 699	23 414,9	1 554	281	24
Чернівецька	2 685	26 529,8	1 819	252	24
Чернігівська	3 349	22 379,8	967	321	22
м.Київ	340 131	2236731,7	17 082	6 594	288

<b>Підсумки</b>	
<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,987
R-квадрат	0,975
Нормований R-квадрат	0,97
Стандартна похибка	11478,17
Спостереження	25

Дисперсионный анализ								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>ачимость F</i>			
Регрессия	4	1,061E+11	2,6529E+10	201,357866	7,5E-16			
Остаток	20	2,635E+09	131748363					
Итого	24	1,087E+11						
	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	6353,9035	3575,603	1,77701591	0,09077882	-1104,67	13812,48	-1104,67	13812,48
Доходи	0,1754849	0,0232807	7,53778883	2,8869E-07	0,126922	0,224048	0,126922	0,224048
Місткість	-2,9552814	2,8802124	-1,0260637	0,31711233	-8,9633	3,052736	-8,9633	3,052736
Штатн.прац	7,3772127	14,199233	0,51955009	0,60907983	-22,2419	36,99629	-22,2419	36,99629
Позаштатн.прац	-216,63272	84,941863	-2,5503646	0,01906168	-393,818	-39,4471	-393,818	-39,4471

**Вихідні дані та результати кореляційно-регресійного аналізу впливу найбільш вагомих показників на міжнародну конкурентоспроможність готельних підприємств у формі фізичних осіб-підприємців**

Регіон	Обслуговування іноземців готельними підприємствами, осіб	Доходи від надання готельних послуг, тис.грн	Місткість готельних підприємств	Середньорічна кількість штатних працівників, осіб	Середньорічна кількість позаштатних працівників, осіб
1	2	3	4	5	6
Вінницька	1 285	17 196,6	20	112	1
Волинська	1 228	8 377,8	23	84	2
Дніпропетровська	1 911	29 887,7	79	143	24
Донецька	225	8 314,7	26	27	0
Житомирська	1 182	11 373,6	25	72	1
Закарпатська	3 919	61 895,6	47	463	9
Запорізька	1 314	24 797,9	38	134	4
Івано-Франківська	4 098	46 088,0	46	227	9
Київська	1 445	19 331,0	49	91	15
Кіровоградська	38	4 658,0	16	74	1
Луганська	32	3 416,9	12	21	1
Львівська	8 918	54 443,6	131	402	29
Миколаївська	966	16 310,4	25	70	3
Одеська	6 351	95 025,6	90	263	8
Полтавська	348	27 575,2	48	164	5
Рівненська	1 855	13 673,2	14	115	0
Сумська	448	3 249,8	21	37	3
Тернопільська	1 356	10 775,7	14	129	10
Харківська	6 453	37 249,3	46	152	18
Херсонська	161	6 639,3	23	78	1
Хмельницька	615	17 167,6	32	130	3
Черкаська	320	18 211,6	25	144	7
Чернівецька	1 018	13 643,6	20	116	12
Чернігівська	153	7 231,7	30	61	2
м.Київ	1 537	16 987,4	121	77	1



Підсумки	
Регресійна статистика	
Множинний R	0,7849
R-квадрат	0,7418
Нормований R-квадрат	1169,5025
Стандартна похибка	25
Спостереження	

Дисперсионный анализ									
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>значимость F</i>				
Регрессия	4	99820917,19	24955229	18,2456453	1,8758E-06				
Остаток	20	27354723,77	1367736,2						
Итого	24	1271.75641							
	<i>Кoeffициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>p-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>	
Y-пересечение	-641,3398724	425,6289769	-1,506805	0,14749357	-1529,1864	246,5066	-1529,19	246,5066	
К-ть штатн праців	2,370083102	4,170562241	0,5682886	0,57616468	-6,3295573	11,06972	-6,32956	11,06972	
К-ть позаштатн. Прац	95,35340407	41,24807282	2,3117057	0,03157133	9,31143191	181,3954	9,311432	181,3954	
Доходи від наданих послуг	5,24087E-05	2,08801E-05	2,5099876	0,02078521	8,8536E-06	9,6E-05	8,85E-06	9,6E-05	
К-ть готелів іАЗР	8,826790993	10,39969966	0,8487544	0,40606258	-12,866602	30,52018	-12,8666	30,52018	



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування

Наукове видання

Скорина Тарас Миколайович  
Коротун Сергій Ігорович  
Коротун Ольга Петрівна  
Конарівська Оксана Богданівна

## **МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ УКРАЇНИ**



Монографія

Національний університет  
водного господарства  
та природокористування

Технічний редактор  
Олег Борелюк-Міський

Підп. до др. 2.04.2019.  
Формат 60x84 1/16.  
Папір офсетний.  
Друк офсетний.  
Гарнітура Таймс.  
Ум. друк. арк. 20,5.  
Обл. вид. арк. 20,5.  
Наклад 300 прим.

Видавець: Олег Зень  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
серія РВ № 26 від 6 квітня 2004 р.  
вул. Кн.Романа, 9/24, м. Рівне, 33022  
0362-24-45-09, 068-025-067-4  
olegzen@ukr.net