

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
Факультет міжнародного туризму та економіки  
Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

## Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи  
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему ГОТЕЛЬНЕ ГОСПОДАРСТВО: СТРУКТУРА, ОСОБЛИВОСТІ,  
ФАКТОРИ ПОПИТУ

Виконала: студентка VI курсу, групи МТЕз-411м  
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа  
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма Готельно-ресторанна справа  
ШМОРГУНЕНКО Є.О.  
(прізвище та ініціали)

Керівник КУКЛІНА Т.С.  
(прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
Факультет Міжнародного туризму та економіки  
Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу  
Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень  
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр  
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа  
(шифр і назва)  
Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа  
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри ТГРБ  
В.М. Зайцева  
«01» вересня 2022 року

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

ШМОРГУНЕНКО Євгенії Олександрівни  
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Готельне господарство: структура, особливості, фактори попиту  
керівник роботи (проекту) КУКЛІНА Т.С., к.е.н., доц.,  
затвердженні наказом вищого навчального закладу від «09» вересня 2022 року № 287
2. Строк подання студентом роботи (проекту) 09.12.2022 р.
3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні результати наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, вітчизняні нормативно-правові та нормативні документи, статистичні дані Державної служби статистики та Головного управління статистики в Запорізькій області, матеріали неурядових вітчизняних та зарубіжних організацій, дані спеціалізованих періодичних видань з питань розвитку ринку готельних послуг, результати проведеного автором дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Готельне господарство як складова розвитку індустрії гостинності  
Розділ 2. Комплексний аналіз діяльності готелю «Театральний»  
Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо розвитку готелю «Театральний»
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
27 таблиць, 5 рисунків

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<b>1</b>	КУКЛІНА Т.С., к.е.н., доц.	1.09.2022	2.09.2022
<b>2</b>	КУКЛІНА Т.С., к.е.н., доц.	3.09.2022	15.10.2022
<b>3</b>	КУКЛІНА Т.С., к.е.н., доц.	16.10.2022	1.11.2022
<b>Нормо-контроль</b>	МАМОТЕНКО Д.Ю., к.е.н., доц.		

7. Дата видачі завдання 01.09.2022 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
<b>1</b>	<b>Узгодження теми, складання змісту</b>	01-20.09.2022	виконано
<b>2</b>	<b>Вивчення літературних джерел</b>	21.09-10.11.2022	виконано
<b>3</b>	<b>Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу</b>	11.11-31.12.2022	виконано
<b>4</b>	<b>Групування та аналіз зібраного матеріалу</b>	01.01-20.05.2022	виконано
<b>5</b>	<b>Виконання першого розділу</b>	21.05-02.09.2022	виконано
<b>6</b>	<b>Виконання другого розділу</b>	03.09-15.10.2022	виконано
<b>7</b>	<b>Виконання третього розділу</b>	16.10-01.11.2022	виконано
<b>8</b>	<b>Формування висновків та рекомендацій</b>	02-12.11.2022	виконано
<b>9</b>	<b>Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи</b>	13-15.11.2022	виконано
<b>10</b>	<b>Перевірка роботи керівником</b>	16-20.11.2022	виконано
<b>11</b>	<b>Одержання відгуку та рецензії</b>	21-23.11.2022	виконано
<b>12</b>	<b>Попередній захист магістерської роботи</b>	24-28.11.2022	виконано
<b>13</b>	<b>Подання роботи на кафедру</b>	09.12.2022	виконано
<b>14</b>	<b>Захист кваліфікаційної дипломної роботи</b>		виконано

Студентка

\_\_\_\_\_ (підпис)

ШМОРГУНЕНКО Є.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

КУКЛІНА Т.С.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

**Актуальність теми.** Готельне господарство в нашій країні потребує значного розвитку, а також робить значний вплив в економіку країни, залучає інвесторів, що вирішує соціальні та економічні завдання. На даний момент питання розвитку готельного господарства дуже важливе, так як і врегулювання його нормативно-правової бази, розвитку, прагнення до європейського надання якісних послуг. У даній роботі розглянемо саму суть готельного господарства, передумови його розвитку на території України, як держава піклується про розвиток, утримання, розвиток, систематизацію господарств, так як це дуже важливе питання для зручного оформлення та розвитку. Також розглянемо динаміку функціонування готельних господарств в залежності від регіону, що сприяє, чи гальмує розвиток готельного господарства, які регіони мають перспективи на розвиток готельних господарств на їх території. Неможливо не розглянути топові готелі України, які мають хороші відгуки, надають якісні послуги міжнародного рівня, належать до міжнародних ланцюгів, як це впливає на їх роботу. Розберемо проблеми розвитку готельного господарства, на що потрібно звернути увагу, щоб ці проблеми вирішити, та які перспективи розвитку господарства на території України, адже наш рівень не відповідає європейському і існує дуже багато питань, над якими варто працювати.

**Метою кваліфікаційної дипломної роботи** є визначення сутності готельного господарства, його структури, особливостей, факторів попиту.

Для досягнення цієї мети потрібно виконати наступні завдання: теоретично обґрунтувати сутність готельного господарства як складової розвитку індустрії гостинності; здійснити комплексний аналіз діяльності готелю «Театральний»; розробити практичні рекомендації щодо розвитку готелю «Театральний».

**Об'єктом** наукового дослідження виступає готельне господарство. **Предметом** дослідження є структура, особливості та фактори попиту

готельного господарства.

**Методи дослідження:** спостереження, сходження від абстрактного до конкретного для виявлення особливостей розвитку готельних господарств; порівняння, аналіз, синтез, індукція, дедукція – для характеристики розташування, рівня розвитку готелів.

**Інформаційну базу дослідження** дослідження становили положення законодавчих та нормативно-правових актів України з питань туризму, готельного господарства, статистичні та аналітичні матеріали, наукові статті, статті з мережі Інтернет.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у розширенні теоретичних положень щодо визначення «готельне господарство», а також дослідженні ролі готельних господарств в економіці міст, залученні інвестицій та туристів. Детально проаналізовано проблеми та перспективи розвитку готельних господарств, а також визначено напрямки щодо вирішення цих проблем.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в тому, що результати роботи та розроблені рекомендації можуть бути використані для удосконалення процесу розвитку готельного господарства на території українських міст, вирішення основних перешкод, які гальмують цей процес, а також запровадження іноземного досвіду для ефективного обслуговування.

Результати дипломного дослідження, висновки та рекомендації знайшли застосування у практиці управління підприємством готельного господарства м. Запоріжжя, зокрема готель «Соборний» (довідка впровадження № 234 від 30.11.2022 р.). Запропоновані теоретичні положення щодо аналізу якості на підприємствах готельного господарства використовуються в навчальному процесі в Національному університеті «Запорізька політехніка» під час підготовки методичного забезпечення та викладання дисциплін «Організація готельного господарства».

**Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи.** Основні результати, викладені в кваліфікаційній дипломній роботі, доповідалися й

обговорювалися на Міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (25 листопада 2022 р.) за результатами якої опубліковано тези доповіді.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (52 найменування). Загальний обсяг роботи становить 105 сторінок, основний зміст роботи викладено на 88 сторінках. Робота містить 25 таблиць та 5 рисунків.

## **АНОТАЦІЯ**

**ШМОРГУНЕНКО Є.О. Готельне господарство: структура, особливості, фактори попиту**

У роботі розглянуто теоретичні основи визначення готельного господарства як складової розвитку індустрії гостинності. Визначено функції готельного господарства в економіці країни та регіону, а також наведено нормативно-правове забезпечення готельного господарства в Україні. Проведено комплексний аналіз діяльності готелю «Театральний» через аналіз фінансово-господарської діяльності готелю та оцінку сильних і слабких сторін. Виявлено ряд маркетингових досліджень щодо ринку послуг готельних підприємств в Запоріжжі. Розроблено ряд рекомендацій щодо розвитку готелю «Театральний».

*Ключові слова:* готельне господарство, оцінка, сутність, конкурентоспроможність, відповідальність, пропозиція, споживач, управління, готель.

## **ANNOTATION**

**SHMORHUNENKO Y. Hospitality: Structure, Features, Demand**

## **Factors**

The paper examines the theoretical foundations of the definition of hotel management as a component of the development of the hospitality industry. The functions of the hotel industry in the economy of the country and the region are determined, as well as the regulatory and legal support of the hotel industry in Ukraine. A comprehensive analysis of the activities of the «Theatralniy» hotel was carried out through the analysis of the hotel's financial and economic activity and an assessment of its strengths and weaknesses. A number of marketing studies on the market of services of hotel enterprises in Zaporizhzhia have been identified. A number of recommendations for the development of the «Theatralniy» hotel have been developed.

*Keywords:* hotel management, assessment, essence, competitiveness, responsibility, offer, consumer, management, hotel.

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

див. – дивись

ДСТУ – Державний стандарт України

грн. – гривня

ЗМІ – засоби масової інформації

ін. – інше

км – кілометр

млн. – мільйон

млрд. – мільярд

пр-т – проспект

р. – рік

рис. – рисунок

ст. – стаття

т.д. – так далі

табл. – таблиця

тис. – тисяча

СТЕР-аналіз – Social, Technological, Economic, Political

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats



## ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ГОТЕЛЬНЕ ГОСПОДАРСТВО ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	13
1.1. Сутність та значення готельного господарства	13
1.2. Функції готельного господарства в економіці країни та регіону	26
1.3. Нормативно-правове забезпечення готельного господарства в Україні	38
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ТЕАТРАЛЬНИЙ»	45
2.1. Маркетингові дослідження ринку послуг готельних підприємств в Запоріжжі	45
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності готелю «Театральний»	54
2.3. Оцінка сильних і слабких сторін готелю «Театральний»	58
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ТЕАТРАЛЬНИЙ»	70
3.1. Формулювання рекомендацій щодо вдосконалення політики розвитку готельного комплексу м. Запоріжжя	60
3.2. Розробка стратегії розвитку готелю «Театральний»	76
3.3. Рекомендації щодо реалізації стратегії розвитку готелю «Театральний»	80
ВИСНОВКИ	87
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	89
ДОДАТКИ	95

## ВСТУП

Готельне господарство в нашій країні потребує значного розвитку, а також робить значний вплив в економіку країни, залучає інвесторів, що вирішує соціальні та економічні завдання. На даний момент питання розвитку готельного господарства дуже важливе, так як і врегулювання його нормативно-правової бази, розвитку, прагнення до європейського надання якісних послуг. У даній роботі розглянемо саму суть готельного господарства, передумови його розвитку на території України, як держава піклується про розвиток, утримання, розвиток, систематизацію господарств, так як це дуже важливе питання для зручного оформлення та розвитку. Також розглянемо динаміку функціонування готельних господарств в залежності від регіону, що сприяє, чи гальмує розвиток готельного господарства, які регіони мають перспективи на розвиток готельних господарств на їх території. Неможливо не розглянути топові готелі України, які мають хороші відгуки, надають якісні послуги міжнародного рівня, належать до міжнародних ланцюгів, як це впливає на їх роботу. Розберемо проблеми розвитку готельного господарства, на що потрібно звернути увагу, щоб ці проблеми вирішити, та які перспективи розвитку господарства на території України, адже наш рівень не відповідає європейському і існує дуже багато питань, над якими варто працювати.

Метою роботи є визначення сутності готельного господарства, його структури, особливостей, факторів попиту.

Для досягнення цієї мети потрібно виконати наступні завдання:

- теоретично обґрунтувати сутність готельного господарства як складової розвитку індустрії гостинності;
- здійснити комплексний аналіз діяльності готелю «Театральний»;
- розробити практичні рекомендації щодо розвитку готелю «Театральний».

Об'єктом дослідження виступає готельне господарство. Предметом

дослідження є структура, особливості та фактори попиту готельного господарства.

Для вирішення завдань роботи використані наступні методи: спостереження, сходження від абстрактного до конкретного для виявлення особливостей розвитку готельних господарств; порівняння, аналіз, синтез, індукція, дедукція – для характеристики розташування, рівня розвитку готелів.

Інформаційну базу дослідження становили положення законодавчих та нормативно-правових актів України з питань туризму, статистичні та аналітичні матеріали, наукові статті, статті з мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розширенні теоретичних положень щодо визначення «готельне господарство», а також дослідженні ролі готельних господарств в економіці міст, залученні інвестицій та туристів. Детально проаналізовано проблеми та перспективи розвитку готельних господарств, а також визначено напрямки щодо вирішення цих проблем.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати роботи та розроблені рекомендації можуть бути використані для удосконалення процесу розвитку готельного господарства на території українських міст, вирішення основних перешкод, які гальмують цей процес, а також запровадження іноземного досвіду для ефективного обслуговування.

Результати дипломного дослідження, висновки та рекомендації знайшли застосування у практиці управління підприємством готельного господарства м. Запоріжжя, зокрема готель «Соборний» (довідка впровадження № 234 від 30.11.2022 р.). Запропоновані теоретичні положення щодо аналізу якості на підприємствах готельного господарства використовуються в навчальному процесі в Національному університеті «Запорізька політехніка» під час підготовки методичного забезпечення та викладання дисциплін «Організація готельного господарства».

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні

результати, викладені в кваліфікаційній дипломній роботі, доповідалися й обговорювалися на Міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (25 листопада 2022 р.) за результатами якої опубліковано тези доповіді.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (52 найменування). Загальний обсяг роботи становить 105 сторінок, основний зміст роботи викладено на 88 сторінках. Робота містить 25 таблиць та 5 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ГОТЕЛЬНЕ ГОСПОДАРСТВО ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

### 1.1. Сутність та значення готельного господарства

Готельне господарство є надзвичайно важливою складовою туристичної сфери, оскільки виконує цілий ряд важливих функцій, а також є важливим елементом під час будівництва та розвитку туристичної інфраструктури.

Готельне господарство – це частина соціальної інфраструктури регіону, яка створює сприятливі умови для руху та облаштування населення. З розвитком саме готельного господарства тісно пов'язаний розвиток туризму будь-якої місцевості, вдосконалення робочих стосунків та відносин, а також виробничих справ. Якщо візьмемо до уваги досвід інших країн, то можна помітити позитивний вплив готельного господарства, що внаслідок забезпечує населення відповідними послугами, адже галузь потребує залучення населення до діяльності, надає робочі місця, а умови постійної конкуренції забезпечують рентабельну їх роботу. Також в Україні розвиток готельного господарства є дуже важливим складовим соціальної державної політики, адже буде сприяти більш посиленому руху людей [11; 24].

Туристи та інші групи населення обслуговуються готелями різного типу, а саме: заклади відпочинку (пансіонати, бази відпочинку, туристичні бази, будинки), мотелі, спеціалізовані установи (транспортні засоби розміщення, молодіжні табори та центри відпочинку, кемпінги) та заклади лікування (санаторії -профілакторії, пансіонати з лікуванням, санаторії). Розвиток готельної індустрії розвивається дуже стрімко і фінансові надходження також зростають включаючи й валютні.

Структура ринку послуг житлових підприємств визначається, поряд з підприємствами готельного господарства, так званими нетрадиційними, або додатковими, засобами розміщення, які виникли і стрімко розвиваються

протягом останніх 30 – 40 років, успішно конкурують з традиційним готельним господарством і навіть створюють певну загрозу його існуванню. Приблизна структура ринку послуг житлових підприємств показана на рисунку 1.1.

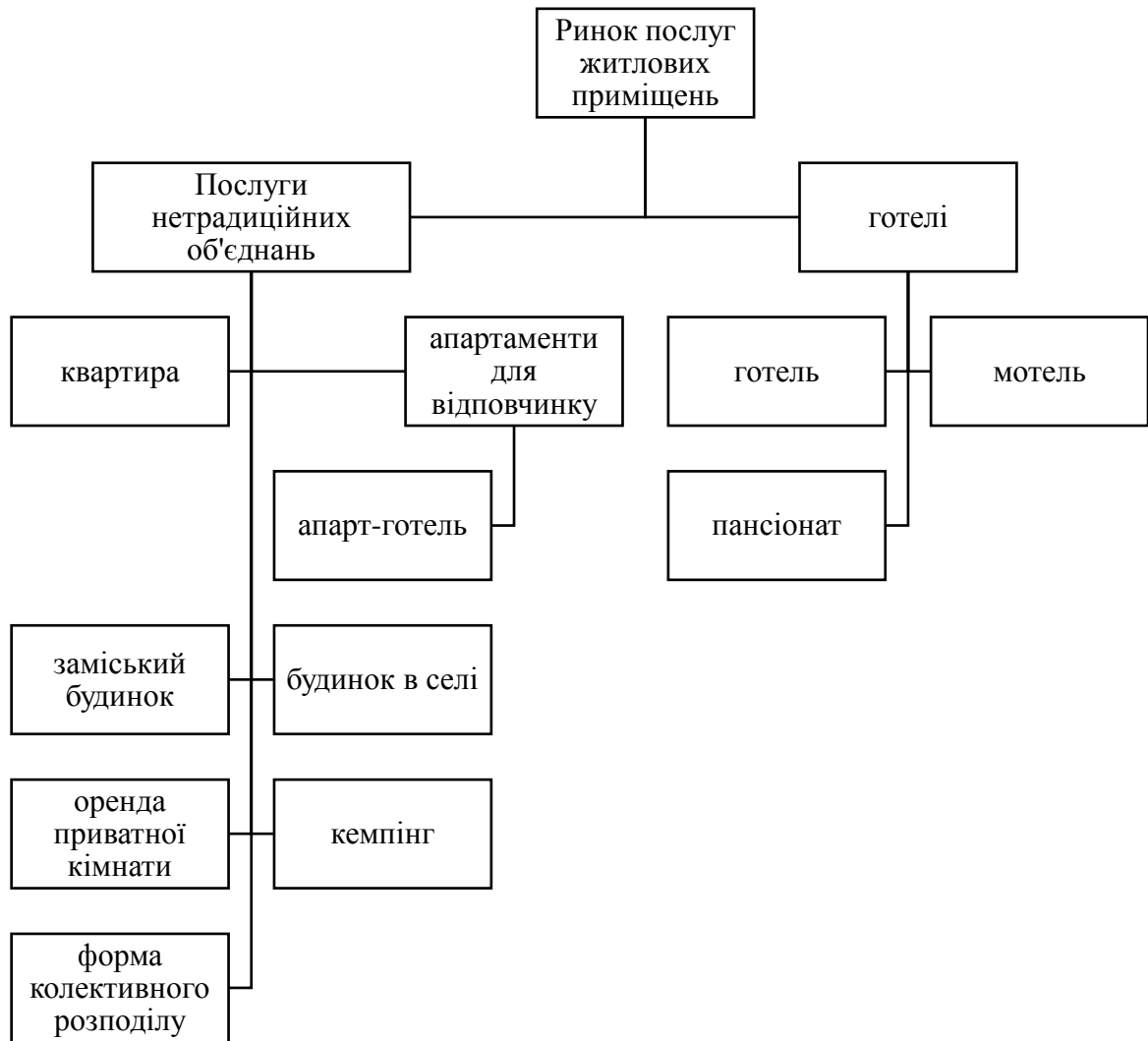


Рис. 1.1 – Структура ринку послуг житлових підприємств

Головною відмінною рисою підприємств готельного бізнесу є те, що вони пропонують повний спектр послуг з прийому, розміщення, харчування гостей, обслуговування їх перебування в готелі [14; 41, 24].

У світовому готельному фонді виділяють дві основні групи готелів: для постійного проживання і для тимчасового проживання. У свою чергу, вони поділяються на:

- 1) транзитні готелі, що обслуговують будь-який контингент в зоні короткострокового перебування;
- 2) бізнес-готелі, що обслуговують осіб, які перебувають у відрядженнях;
- 3) готелі для відпочинку (туристичні, курортні тощо).

Для всіх цих готелів розроблені загальні обов'язкові вимоги на період тимчасового розміщення клієнтів, наявність умов проживання, харчування, побутового обслуговування, а також специфічні вимоги, обумовлені необхідністю задовольнити клієнтів з урахуванням їх запитів. Існують такі типи готелів, як мотель, кемпінг, ротель, флотель, елінг, туристична база, туристичний притулок [46, 68]. Детально розглянемо наступні види готелів:

Акватель – це стаціонарний корабель, який був виведений з експлуатації в якості транспортного засобу і використовується як готель.

Апарт-готель – це готель, що складається з апартаментів, ціна яких не залежить від кількості проживаючих в ньому гостей. Призначений для самообслуговування, в тому числі самостійного приготування їжі гостями, тому в номерах обов'язкові кухні з необхідним обладнанням. В Європі розробку отримав вид апарт-готелю – «анонімний пансіон» – форма, що дозволяє власникам квартир укласти договір з агентством про здачу своєї житлової площі – однієї з квартир звичайного житлового будинку. Невеликий приватний будинок також може бути запропонований як «анонімний пансіон» [9].

Бізнес-готель – спеціалізований готель для бізнесменів. Перший бізнес-готель був відкритий в 1908 році в Буффало (США) Ельсвор Том М. Статлер назвав «Buffalo STATLER» і забезпечив бізнесменам максимальну зручність для того часу: наявність індивідуальних дверних замків, водопроводу, туалетів, дверних вимикачів, санвузлів, санвузлів в кожному номері і т.д.

Човен – це невеликий готель на воді, який можна використовувати як відповідно обладнане судно [6].

Бунгало – це невелика споруда з легких матеріалів, використовуваних

для розміщення туристів. Воно широко поширене в міжнародних молодіжних туристичних центрах.

Конгрес-готель – готель, що спеціалізується на прийомі і обслуговуванні гостей конгресів і виставок.

Курортний готель – це готель, що спеціалізується на прийомі та обслуговуванні туристів, які прибули в це місце з метою відпочинку і оздоровлення. Його концепція включає в себе надання приміщень і додаткових зручностей для обслуговування окремих відвідувачів, сімей і групових туристів, які прибувають на відпочинок по неділях і канікулах. В останні роки багато курортних готелів з метою вирівнювання навантаження в міжсезоння стали звертати увагу на конгрес і діловий туризм, які є другим і третім за значимістю сегментами ринку [6; 9].

Мотель – це готель, розташований недалеко від траси. Придорожній готель, в якому, крім комфортабельних номерів, автомобільним туристам надаються паркувальні місця з відповідним сервісом. Мотель – це засіб розміщення туристів, пристосоване для сімейного проживання та сімейного обслуговування, без необхідності оплачувати весь спектр послуг, як це пропонують готелі. Таким чином, мотелі пропонують обмежений набір послуг за нижчими цінами, ніж готелі.

Готель – це традиційний тип готельного підприємства, розташованого, як правило, у великому місті або значній рекреаційній зоні, що має великий штат обслуговуючого персоналу, що надає широкий спектр додаткових послуг і високий рівень комфорту.

Гестхаус – це компанія з розміщення, яка набула широкого поширення в світовій практиці. Проживання в пансіонаті обходиться набагато дешевше, ніж в звичайних готелях. Він не підпадає під категорію зірок, так як не обов'язково повинен відповідати стандартам, це безкоштовна компанія. Традиційний пансіонат має невелику кількість номерів і зазвичай розрахований на розміщення до 10 – 20 осіб. Найчастіше він відноситься до однієї сім'ї, яка обслуговує гостей. Вартість проживання включає тільки



домашній сніданок. Гестхаус характеризується атмосферою привітності і тепла, що поряд з низькими цінами приваблює клієнтів.

Ротель – це мобільний готель, що представляє собою карету з одномісними або двомісними номерами – спальними відділеннями, в яких також є роздягальні, загальна кухня і загальний туалет.

Фотель – це плаваючий готель, великий готель на воді, спеціально обладнаний човен. Іноді його називають «курортом на воді».. Крім комфортабельних номерів, туристам надається великий набір послуг активного відпочинку: басейни, тренажерний зал, відеотеки, водні лижі, обладнання для підводного плавання і т.д. [6; 9].

Готельна галузь України є також важливим елементом готельного господарства світу. Все це пов'язано з певними факторами, як наприклад зручне географічне положення, поруч з країнами Європи, адже Україна є країною центральної Європи, що в свою чергу дає розвиток діловим поїздкам в поєднанні з розвитком українського бізнесу та провокує розвиток готельного господарства, щоб рівень обслуговування відповідав європейським стандартам.

Важливим у готельному господарстві є готельний сервіс та надання готельних послуг. До складу готельного сервісу входять певні послуги для туристів, які є ключовим чинником, для визначення перспектив розвитку туризму в Україні [2; 3]. Готельна послуга – це дії підприємства з розміщення шляхом надання номера для тимчасового перебування в готелі. В свою чергу готельні послуги є складовою сфери послуг і діляться на певні етапи надання цих послуг. Розглянути ці етапи детальніше можемо на рисунку 1.2.

Також готельні послуги мають свої особливості, серед яких: мінливість якості, нерозривність виробництва і споживання та нездатність до зберігання. Готельні послуги можна поділити на основні та додаткові. До основних ми можемо віднести загальний обсяг послуг готелю, а саме: користування інвентарем номеру, до прикладу холодильником, чи телевізором, послуги харчування та послуги проживання. Загалом це послуги, які входять до

вартості номеру, які згідно договору надаються.



Рис. 1.2 – Етапи надання готельних послуг [2; 3; 48]

До додаткових послуг можемо віднести послуги, які надаються готелем додатково за додаткову плату та передбачені окремим договором. Це можуть бути: послуги з прання, прасування, надання місця на стоянці для автомобілів, послуги СПА, перукарні, прокат різного інвентарю та інші. Також забороняється надавати гостю додаткові послуги без його прохання, а якщо послуги все ж таки готель надав, він не повинен вимагати за них оплату, а якщо гість все ж таки їх оплатив, готель повинен повернути йому ці кошти. Втім ряд послуг (надання гостю відповідного інвентарю, виклик швидкої допомоги, розбудити у час, який гість попросить та надання кореспонденції) готель повинен надавати гостю безкоштовно.

Сфера послуг залежить від ряду певних чинників, до яких входять:

економічні (рівень доходів, цін), науково-технічних, психологічних, соціально-демократичних. А також виконує ряд функцій, серед яких: економічні (обслуговування процесу виробництва, відтворення робочої сили, створення додаткових матеріальних благ), соціальні (задоволення потреб населення у різних видах обслуговування, забезпечення значення витрат і покращення умов праці, реалізація вільного часу).

Все це в комплексі складає індустрію гостинності, адже це комплексна послуга, яка веде до створення хорошого іміджу підприємства. Найкращою оцінкою гостинності є вторинне використання послуги. Гостинність також має свої концепції, серед яких: гуманітарна (емоційне задоволення клієнтів), технологічна (матеріально-технічний стан), функціональна (якість обслуговування клієнтів), комерційна (отримання доходів, дотримання принципів економіки). Це в принципі самостійна галузь економіки, яка складається з комплексу функцій і галузей внаслідок яких повинно відбутись повне задоволення попиту на різні види розваг та відпочинку [4].

При наданні готельних послуг важливим є комплексне поняття – культура обслуговування, адже воно свідчить про рівень фізичного та психологічного комфорту. Втім таким же важливим є і поняття якості обслуговування, що являє собою ступінь корисності послуг, сукупність властивостей, що може повністю задовільнити потреби гостя. На вплив якості також впливають зовнішні та внутрішні фактори. До зовнішніх можемо віднести: державну політику в туристичній сфері, структура готельного господарства, територіальний розподіл підприємств готельного господарства (Одеса, Львів, Київ, області). До зовнішніх можемо віднести кадрову політику та матеріально-технічну базу готелю [12; 18].

Отже, готельне господарство є надзвичайно важливою складовою в туристичній сфері та інфраструктурі і має в свою чергу ряд факторів, які впливають на якість надання готельних послуг та оцінку їх якості.

Тема типізації та класифікації готелів досить важлива, адже саме від розвитку готелів залежить і рівень розвитку готельного бізнесу, тож для

початку розберемо, що ж таке сам готель. Готель – це певне підприємство для розміщення людей, яке надає кімнату для тимчасового проживання, терміном не більше ніж на 45 діб. Також в залежності від рівня готелю, ним можуть надаватись додаткові послуги.

На даний час готелі значно відрізняються за рівнем комфорту, забезпеченістю харчуванням, рівнем цін, місцем розташування, місткістю, функціональним призначенням, рівнем комфорту, кількістю поверхів, режимом експлуатації, тощо. Кожен з цих факторів впливає на будівництво, проектування, розташування готелю, а також сприяють різному складу готельних приміщень. Рівень комфорту, призначення, місткість, поверховість являються основними ознаками при характеристиці готелів.

Класифікаційна система – це поділ на категорії згідно з певних критеріїв і в загальному виділяють офіційний та професійний підходи до класифікації. Офіційний підхід займається розробкою, поширенням, проведенням комплексу необхідних вимог якості комфорту закладу займаються державні органи (Україна, Греція, Італія), а професійним підходом займаються недержавні об'єднання та союзи у сфері гостинності, прикладом є країни – Австрія, Швейцарія [1; 12; 24].

Також класифікація закладів розміщення відбувається за певними критеріями:

1. Оформлення й обладнання інтер'єру.
2. Стан будівлі, транспортна доступність, інфраструктура облаштування прилеглої території.
3. Характеристика громадських приміщень, наявність конференц - зали, холу, тощо.
4. Наявність закладів харчування в готелі та їх стан.
5. Стан номерного фонду (стан номерів, частка 1 – 2 містних, зручності в номері, тощо).
6. Рівень підготовки та якість обслуговування персоналу.
7. Рекламно-інформаційне та інформаційно-технічне забезпечення.

8. Матеріально-технічне забезпечення (стан меблів, інвентарю, тощо).

9. Номенклатура та якість пропозицій, додаткових платних та безкоштовних послуг.

Ці всі критерії застосовують до всіх систем класифікації. До персоналу в свою чергу також висуваються вимоги щодо знання іноземних мов, зовнішнього вигляду, кваліфікації, віку, освіти [6].

Загалом в світі існує понад тридцять систем класифікації, в основі яких лежить рівень комфорту. Втім найрозповсюдженішими є:

1. Європейська система, яку ми знаємо як систему «зірок», яка оснований на розподілі готелів від однієї до п'яти зірок та базується на національній системі класифікації Франції. Саме таку систему ми використовуємо в Україні, як і Єгипет, Австралія, Угорщина й інші.

2. Система букв, яка застосовується в Греції (A, B, C, D та De Lux).

3. Система корон, яку можна зустріти у Великобританії. Дві корони дорівнюють одній зірці, які є червоні та чорні.

4. Індійська система, яка використовується в країнах, які розвиваються, а побудована на бальній оцінці.

В Україні, як вже зазначалось, класифікація готелів відбувається за європейською системою і також є два стандарти, які регулюють діяльність суб'єктів готельного бізнесу, до яких відносяться: «Послуги туристичні. Класифікація готелів» 2003 року та «Послуги туристичні. Заклади розміщення. Загальні вимоги» 2006 року. Тож в Україні готелі поділяються на п'ять категорій (зірок), що визначає ряд критеріїв готелю [21; 23].

Однозірковий готель. Туристичні компанії майже не пропонують такі готелі для розміщення, в основному в них зупиняються самостійні мандрівники. Такі готелі зазвичай розташовуються на околиці, або недалеко від центру, але в непривабливому місці. Як правило, це зовсім невеликий готель, на 6 – 10 номерів, який обслуговується однією сім'єю. Харчування тут не передбачається, вхід після першої години ранку заборонений. У маленькому номері – два спальних місця, тумбочка і стілець.

Готель з однією зіркою вміщує в собі до 50 номерів, побудований з недорогих будівельних матеріалів, має вивіску, яка світиться та озеленення біля готелю. Одномісні номери площею  $8 \text{ м}^2$ , двомісні –  $10 \text{ м}^2$ , номери для трьох гостей –  $14 \text{ м}^2$ . В номері повинно бути: ліжко з комплектом білизни, гардини на вікнах, вішалка, килим, склянка для кожного гостя, щітка для одягу, зручності у ванній кімнаті, робота 24 години, надання праски, в умивальнику холодна та гаряча вода, інформаційні матеріали, обов'язкові послуги для готелю з однією зіркою, зміна білизни раз на три дні, виклик таксі, щоденне прибирання номеру [7].

Готель на дві зірки. Ці готелі мають більше зручностей. Турфірми пропонують проживання в таких готелях найчастіше на екскурсійних маршрутах, коли туристу потрібно тільки ліжко і сніданок. Обстановка в номері – ліжко, стілець, стілець, можливо, раковина. Іноді рівень двох зірок має на увазі наявність зручностей у вигляді душа і телевізора, за пульт дистанційного керування, з якого доведеться платити. Обмежень на вхід в нічний час немає. Зазвичай присутній сніданок.

Готель з двома зірками має все, що й готель з однією зіркою, але одномісні номери –  $9 \text{ м}^2$ , двомісні –  $12 \text{ м}^2$ , для трьох гостей –  $16 \text{ м}^2$ . Додається обов'язково бар, кафе, чи ресторан, а також послуги з бронювання, або продажу квитків до розважальних закладів [12].

Тризірковий готель. Готелі, близькі за стандартом до тризіркової категорії – кращий вибір для більшості постійних мандрівників. Це найпоширеніший тип готелів в світі. Номери такого готелю повинні мати всі зручності: телефон, телевізор, можливо, міні-бар. Номери одномісні і двомісні з одним великим ліжком або з окремими. Є тримісні номери для батьків з дитиною: зазвичай це двомісний номер з додатковим ліжком або з розкладним диваном. Сервіс готелів різних країн світу може істотно відрізнятися один від одного. Наприклад, в Європі тризірковий готель має менше послуг, ніж грецькі тризіркові готелі. Вони мають певні закономірності: зазвичай, чим вище комфорт і чим більше додаткових послуг

надається, тим далі від центру розташований готель.

У готелі з трьома зірками площа одномісного номеру – 10 м<sup>2</sup>, двомісного – 14 м<sup>2</sup>. В плюс до всього готель має свій стиль, певний архітектурний ансамбль, меблі й обладнання середньої вартості, має два входи, спеціально оформлена зона reception. В номері: замок з запобіжником, загальне освітлення й місцеве, розетки, телевізор з холодильником, тумбочки, шафа, вішалки, стільці, стіл, жалюзі, дзеркало, письмове приладдя, інформаційні матеріали, також для кожного гостя по 3 рушники, кошик для сміття. Плюс додаються обов'язкові послуги, до яких входять: піднесення багажу, щоденне прибирання номеру, заміна білизни раз на 3 дні, прання, сейф у адміністратора, обмін валюти, прокат туристичного інвентарю, сніданки [24].

Чотиризірковий готель. Це готелі з високим рівнем сервісу, розраховані на людей, чий заробіток за європейськими мірками середній і вище середнього. Чотиризірковий готель відрізняється підвищеним рівнем комфорту і вдалим розташуванням, його можна розташувати в центрі міста або на першій лінії пляжу. Обов'язково повинна бути парковка. Великі готелі мають власні таксі і маршрутки. Ця категорія передбачає безліч додаткових безкоштовних послуг, можливість користування тренажерними залами, кортами і басейнами, а також різними готельними шоу, такими як дискотеки. У чотиризірковому готелі номер мебльований як звичайна вітальня, зі стандартною технікою. Кольоровий телевізор з пультом дистанційного керування, холодильник, міні-бар, кондиціонер, охоронна система, міні-сейф, обов'язково телефон з виходом в інтернеті. У деяких готелях передбачений термопрес для прасування, а також є система дистанційного управління світлом. У таких готелях можна замовити як стандартний одномісний або двомісний номер, так і номери з поліпшеним плануванням, яке передбачає не тільки спальню, але і вітальню або кухню [9].

Площа 4 зіркових готелів також збільшується. номери для одного гостя – 12 м<sup>2</sup>, для двох – 15 м<sup>2</sup>. В номер додається міні бар, міні сейф, журнальний

столик, швацький набір, набір посуду для води та чаю, мінеральна вода 0,2 л на гостя щоденно, пакети для пральні та хімчистки. До ванної кімнати додається фен, чотири рушники, пакети для предметів гігієни. В готелі – банкетний зал, актовий зал, бізнес центр, басейн, сауна, спортзал, перукарня, камера зберігання. Обов'язкові загальні послуги: щоденна зміна білизни, організація зустрічі та проводів гостя, цілодобова робота хоча б одного бару, обов'язкове знання хоча б двох іноземних мов [6; 9; 12].

П'ятизірковий готель – це місто з усією необхідною для життя інфраструктурою. У готелях є кілька ресторанів (з європейською і національною кухнею), бари, нічний клуб і магазини. А також перукарні та пральні, фітнес і бізнес-центри, басейни і салони краси. Кімнати в них найрізноманітніші: від одномісних з одним ліжком до багатокімнатних квартир. Найскромніший номер в п'ятизірковому готелі – це одномісний номер з одним двоспальним ліжком. Далі йдуть подвійні, вони бувають двох різновидів: з двома грядками або з однією великою. Вищим за рангом є двомісний номер, який може бути двоповерховим, як правило, зі спальнею або спальнями нагорі. Є двоярусні кімнати, які включають в себе 2 – 3 спальні, пару віталень і кабінетів і кімнати для слуг або охоронців (їх називають королівськими). Для ділових людей в деяких п'ятизіркових готелях передбачені бізнес-кімнати – з багатоканальним телефонним зв'язком, комп'ютер, факсимільний зал і кімната переговорів.

Готелі з п'ятьма зірками мають оригінальний інтер'єр, прикрашений авторськими роботами, живими квітами, меблі дорогі, все в одному стилі, замки підвищеної безпеки, телефон, халат та тапочки, додатковий бар, медичний кабінет, послуга паркування авто персоналом та знання двох – трьох іноземних мов.

Таким чином, готельна галузь досить різноманітна і складна для розробки єдиних підходів до управління і розвитку. Крім визначення структури готельного господарства, розуміння функцій готелів в господарстві потрібно для того, щоб розробити план розвитку окремого



готельного підприємства.

Всесвітньою туристичною організацією розроблено класифікацію підприємств готельного господарства. Засоби розміщення поділяються на дві групи. Перша група включає колективні засоби розміщення, до яких входять: готелі та аналогічні засоби розміщення, спеціалізовані заклади (оздоровчі табори праці й відпочинку), інші колективні заклади (помешкання призначені для відпочинку, майданчики для кемпінгу). Друга група включає індивідуальні засоби розміщення, до яких входять власні помешкання, орендовані кімнати в сімейних домах, орендовані помешкання у приватних сімей, чи агентств, помешкання, які надаються родичами, чи знайомими.

Типізація сучасних готельних підприємств має свої ознаки [15; 16].

За розташуванням готелі можуть бути в містах та центрах міст, в курортних містах, в сільській місцевості, на транспортних засобах, при шляхові.

За місткістю номерного фонду в різних країнах визначається по різному. У нас маленькі мають до 150 номерів, середні – 150 – 299 номерів, великі – від 300 до 600 номерів, а мега готелі мають у своєму фонді понад 600 номерів. У світі готельний номерний фонд загалом зосереджений в малих та середніх готелях.

За рівнем цін готелі бувають: бюджетні – 25 – 30 \$, економічні – 35 – 55 \$, середні – 55 – 95 \$, апарт-готелі – 65 – 125 \$, першокласні готелі – 95 – 195 \$, фешенебельні готелі, вартість яких від 250 \$.

За режимом роботи готелі можуть бути як для постійного так і для сезонного обслуговування.

За тривалістю перебування клієнтури є готелі короткочасного та довготривалого перебування.

За метою готелі можуть бути для ділових клієнтів, для відпочинку, для транзитних клієнтів.

За наданням послуг харчування готелі можуть бути без надання харчування, зі сніданком, або включати повний пансіон.

За формою власності можуть бути як приватні, так державні та муніципальні.

За архітектурно-планувальними особливостями готелі поділяються на історичні, модерні та класичні.

Поверховість готелів може бути будь-якою. В Україні середня кількість поверхів готелів від п'яти до шістнадцяти поверхів. Готелі бувають малоповерхові, середньої поверховості, підвищеної поверховості, багатоповерхові, висотні.

Загалом в Україні найчастіше можна зустріти готелі для людей, які приїжджають по діловим справам, або на короткотривалі подорожі [7]. Це майже завжди готелі загального типу, які переважно знаходяться у центрі міст.

Отже, завдяки класифікації готелей за різними ознаками, завжди можна обрати зручний для себе варіант, розуміти як можна покращити сервіс певного готельного господарства, а також знати, чи всі послуги надає готель, які зобов'язаний, при його відвіданні відповідно до категорії, до якої відноситься.

## 1.2. Функції готельного господарства в економіці країни та регіону

У світовій готельній індустрії одним з найважливіших факторів є глобалізація. У 1987 р. В Дубліні конгрес Міжнародної готельної асоціації отримав назву «Стратегії XXI століття». Зазначалося, що на готельну галузь і суміжні галузі економіки стали впливати такі сили, як інформаційні технології, світовий поділ праці, демографічні зміни. У світі розширюються процеси політичної економічної інтеграції, стандартизований готельний продукт поширюється на різні туристичні напрямки.

В даний час на сектор готельних послуг припадає до 65% зайнятих в туристичній сфері [45, 78].

Статистика показує, що в останні роки обсяг світової готельної

індустрії зростав на 2,8% щорічно. Спостерігалися відмінності в темпах зростання готельної індустрії серед регіонів світу. Східна Азія і Тихоокеанський регіон виділялися. Так, якщо на цей регіон припадало 4,7% готельного ринку 1980 р. в світі, то зараз це 13,4%. При цьому частка готельної індустрії в Європі і Північній Америці знизилася. 25% всіх працівників готельної індустрії знаходяться в країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону (АТР).

За прогнозом Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) до . збільшиться як кількість туристичних поїздок (в 3 рази – з 564 млн. до 1,6 млрд. на рік), так і віддаленість 2020 від туризму – в 5 разів з 399 млрд. доларів до 2 трлн. доларів.

З фахівцями вказують на два фактори, що впливають на розвиток туризму і готельного господарства: зарубіжний; статичний [16, 79]. Статичні фактори не залежать від людини (природно-кліматичні, географічні, культурно-історичні). До динамічних факторів належать політична ситуація в країні, соціально-демографічні (ступінь зайнятості, рівень політичної стабільності, освіта тощо), фінансово-економічні (фінансова стабільність, рівень доходів населення), матеріально-технічні чинники (стан об'єктів розміщення, транспорту).

Таким чином, основними тенденціями розвитку світового готельного господарства є:

- 1) подальше зростання готельного господарства і туристичної галузі в економіці країн світу;
- 2) у подальшій глобалізації;
- 3) у збільшенні частки готельної індустрії в країнах за межами Європи та Північної Америки (особливо країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону).

Безумовно, основною тенденцією розвитку ринку готельних послуг в Україні, незважаючи на незначний наплив туристів, є загострення конкуренції на ринку, особливо за висококласні готельні послуги. Ця

обставина зобов'язує керівників підприємств розміщення все більше уваги приділяти вивченню рівня задоволеності гостей і факторів, що впливають на них [26, 27].

Надалі слід очікувати підвищення професійних компетенцій житлових підприємств і їх орієнтації на більш вузькі сегменти туристичного ринку (групи споживачів).

Слід зазначити, що структура українського ринку готельних послуг значно відрізняється від ринку розвинених країн. Звичайно, за останнє десятиліття були введені в експлуатацію нові готелі різного типу, але цього явно недостатньо.

За даними Державної служби статистики України, в нашій країні кількість діючих готелів склала 3873. За даними Державної служби статистики України, за 2019 – 2020 років кількість готелів в Україні скоротилася на 247 об'єктів, в той час як в 2018 року – на 45 готелів. За наявними даними, протягом збережеться тенденція до зменшення кількості діючих готелів. Якщо у Франції на один готельний номер припадає 100 іноземних відвідувачів, то в Україні – 50. В середньому за рік українські об'єкти розміщення заповнюються ледь на 40%. обсяг українського ринку готельних послуг в 2019 року склав близько 12 млрд. доларів, з яких близько 3,2 млрд. доларів припадає на Київ. За оцінками Національного статистичного агентства, в 2019 року кількість 5-зіркових готелів в Україні скоротилася з 23 до 18 [36, 192]. При цьому в Києві вже побудовано або будується 8 п'ятизіркових готелів. Безсумнівно, готельні ринки Києва і Харкова мають домінуючий вплив на стан готельної галузі в країні в цілому. Однак в останні роки спостерігаються деякі зрушення, що проявляються в першу чергу в скороченні частки капіталів в загальному галузевому балансі. Якщо в 2018 році готелі Києва та Харкова давали більше 80% доходу, то в 2019 році на рік – лише 70%. За словами Іллі Ломакіна, виконавчого директора Discovery Research Group, на даний момент загальні доходи готелів Києва та Харкова не досягають 50% [50].

Процес деконцентрації відбувається на тлі відродження готельних ринків в інших регіонах. Серед таких стрімко розвиваються напрямків – це, перш за все, курорт Буковель, інвестиційна привабливість якого не поступається столичним містам, а також ряд міст-мільйонерів.

Крім визначення ролі готельного господарства в економіці, необхідно виділити основні функції готелів в економіці країни і окремих регіонів. Однією з значущих функцій готельного господарства в економіці є підвищення конкурентоспроможності регіонів і країни в світовому економічному просторі. У глобалізованій економіці міста і регіони конкурують між собою за залучення інвестицій і бізнесу, і в зв'язку з цим вони зацікавлені в підвищенні свого рейтингу, поліпшенні іміджу і підвищенні привабливості. У цьому плані важливу роль відіграє готельна індустрія, не тільки залучення туристів, витрати яких приносять відповідний дохід, але також є важливим фактором підняття рейтингу відповідного міста і може допомогти позиціонувати його і навколишній регіон як центр розвитку. Готельна індустрія стала органічним елементом генеральних планів розвитку багатьох міст [16; 50].

В Україні багато типів готелів до сих пір фактично знаходяться в процесі формування. Повноцінна готельна інфраструктура існує практично тільки в Києві, Харкові, Одесі та Львові, але в них кількість об'єктів, що відповідають всім сучасним вимогам, вимірюється в одиницях.

В Україні проходить не тільки безліч великих міжнародних виставок, присвячених різним галузям економіки і сферам виробництва, а й наукові конференції та ярмарки для найширшого кола відвідувачів. У них збирається багато фахівців з-за кордону і України. При цьому в країні є філії та представництва сотень зовнішньоторговельних фірм, авіакомпаній, банків, комунікаційних компаній, в які приїжджають нові співробітники або партнери з інших міст. Нерідко члени їх сімей приїжджають з бізнесменами. Відповідно, однією з основ інтенсифікації ділових і економічних зв'язків між регіонами і країнами є готельне господарство.

На закінчення цього пункту відзначимо основні функції готельного господарства:

- сприяє підвищенню конкурентоспроможності окремих регіонів, країни в цілому;
- активізує потік туристів внутрішнього і зовнішнього характеру;
- дозволяє певним чином позиціонувати міста і регіони на міжнародній арені;
- служить основою для інтенсифікації ділових і економічних зв'язків між регіонами і країнами;
- збільшує доходи (а може, і незначно) доходів місцевих бюджетів.

Процес планування в готельній індустрії і, перш за все, стратегічний передбачає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації, генерацію стратегічних альтернатив і вибір оптимальної програми дій з урахуванням відповідності корпоративної філософії.

Слід зазначити, що наука ще не прийшла до єдиної думки щодо розуміння сутності корпоративної філософії та її ролі в розвитку організації. У найзагальнішому вигляді під корпоративною філософією розуміється бачення компанією свого існування, засноване на сформульованій місії і політичному викладі [9; 16].

Формальні і неформальні прийоми і методи можуть бути використані (і зазвичай є) використані при аналізі внутрішніх ресурсів готелю. В рамках даної роботи розглядаються, перш за все, формальні методи.

Вивчаючи ресурси готелю для отримання більш повної картини, можна використовувати кілька моделей.

По-перше, аналіз ресурсів може здійснюватися за категоріями: людський, фінансовий, виробничо-технологічний, інформаційний, комунікаційний, а також матеріальний. Потім їх можна оцінити з кількісної (скільки) і якісної (наскільки ефективно використовуються ці ресурси) точок зору. Матеріальні ресурси – будівлі та інвентар – зазвичай аналізуються з метою визначення терміну їх служби, стану і т.д. Людські ресурси

аналізуються за такими позиціями: кількість працівників, рівень освіти, професійна підготовка, досвід роботи, віковий склад, мотивація, витрати на заробітну плату і продуктивність праці, потреба готелю в робочій силі.

По-друге, аналіз ресурсів може проводитися відповідно до їх специфікою. Ресурси можуть бути специфічними або неспецифічними. Наприклад, кваліфіковані робітники можуть володіти спеціалізованими і високо специфічними знаннями і навичками, що застосовуються тільки в даній галузі. Деякі технології, наприклад, комп'ютерне програмне забезпечення, були розроблені для широкого використання в економічній практиці (а не для вузьких галузей промисловості). Це комп'ютерна обробка текстів, зберігання баз даних, використання електронних таблиць. Інші програмні продукти призначені для професійного використання.

По-третє, ресурси можуть бути оцінені з точки зору їх ролі в аналізі внутрішніх і зовнішніх показників результатів діяльності готелю.

Внутрішні показники відображають роль ресурсів в:

- формування цілей і завдань (фінансових показників, показників діяльності);
- порівняння роботи відділів і служб готелю;
- історична ретроспектива (показники роботи готелю за певний проміжок часу – наприклад, в порівнянні з попередніми роками).

Зовнішніми показниками можуть бути [12; 50]:

- порівняння з конкурентами, особливо з тими готелями, які лідирують на ринку, є найближчими суперниками і входять в стратегічний розвиток готелю;
- порівняння з організаціями в інших галузях.

Знання здібностей індивідів і груп в контексті їх взаємин, умінь і навичок, а також розуміння характеру взаємин між ними є важливим етапом формування стратегічного потенціалу. Основним інструментом оцінки людських ресурсів готелю є аудит людських ресурсів.

Аудит людських ресурсів – це вивчення кількості, навичок, структури

та інших аспектів, які характеризують персонал підприємства. За допомогою аудиту перевіряється здатність людських ресурсів реалізувати обраний курс дій [17, 89]. Аудит людських ресурсів готелю для виявлення дефіциту може виявити тих співробітників або групи, які мають вирішальне значення для побудови стратегічного потенціалу. Це люди, чия діяльність зробила готель успішним в минулому і навколо яких зосереджені сучасні структури готелю.

Для аналізу ресурсного потенціалу готелю можна використовувати стандартну модель М. Портера, який встановив, що на кожному етапі господарської діяльності створюються свої цінності, які визнаються і сплачуються споживачами [42, 38].

Він виділив п'ять основних етапів господарської діяльності, що створює основні цінності: логістика (логістика); виробництво продукції; складування, доставка і дистрибуція продукції; маркетинг (включаючи продажі); обслуговування товарів у споживача. Інша частина компонентів включає загальну допоміжну діяльність: структура управління; управління персоналом; технічне управління виробництвом; надання матеріалів всередині організації. Основна і допоміжна діяльність об'єднуються в єдину систему, яка прагне підвищити споживчу цінність послуги і одночасно знизити власні витрати за рахунок кращої організації всіх процесів і внутрішньої діяльності на підприємстві (див. рис. 1.3).

Структура управління				Зростання цінностей
Персоналу				
Технологічний сервіс				
Внутрішнє матеріальне забезпечення				
Логістика	Виробництво	Розподіл	Служба	

Рис. 1.3 – Ціннісні фактори

Одним з методів аналізу зовнішнього середовища і, перш за все, мікросередовища готелю є метод, запропонований вже згаданим



американським економістом М. Портером. Цей прийом спрямований на вивчення рівня конкуренції всередині галузі. М. Портер виділив п'ять сил конкуренції, що визначають рівень прибутку в галузі [43, 134]:

- 1) поява нових конкурентів;
- 2) здатність покупців домагатися зниження цін;
- 3) здатність постачальників домагатися підвищення цін на свою продукцію;
- 4) загроза заміників ваших товарів і послуг на ринку;
- 5) ступінь запеклості боротьби між існуючими конкурентами в галузі.

Наступним методом аналізу зовнішнього середовища, і, перш за все, макросередовища готелю, є STEP-аналіз (в деяких джерелах PEST-аналіз). Цей метод розбиває і аналізує макросередовище за чотирма основними групами факторів [42, 102]: соціально-демографічне середовище; технологічне середовище; економічне середовище; політичне середовище.

Аналіз соціально-демографічного середовища – зачіпає питання, пов'язані з розумінням ролі суспільства і соціальних змін в житті готелю. Даний аналіз включає в себе аналіз: соціальної культури (цінностей, переконань, установок); демографічних змін (чисельності і складу населення, їх впливу на структуру робочої сили) і соціальної структури (її вплив на ставлення до праці, товарів).

Аналіз технологічного середовища пов'язаний з вивченням впливу змін, що відбуваються в сучасних технологіях, на функціонування всього готелю і його оточення, включаючи: послуги, робочі процеси, інформаційно-комунікаційні, транспортні та ін.

Аналіз економічного середовища займає центральне місце. Вона включає в себе вивчення змін показників макроекономіки (ВНП, ВВП, інфляція) і їх впливу на готель і споживачів (їх поведінку, модель вибору споживача).

Аналіз політичного середовища – це аналіз законодавчого і нормативного регулювання, державної господарської діяльності,

міжнародної політики, політичних ризиків.

При виконанні STEP-аналізу менеджери готелів повинні оцінити вплив кожного фактора на галузь, ринки, внутрішню діяльність готелю (його стратегію, ресурси і т.д.).

Наступним кроком є визначення ключових рушіїв стратегічних можливостей, що впливають з попередніх етапів аналізу. Тільки на цьому етапі можна зробити змістовну оцінку основних сильних і слабких сторін готелю і їх стратегічного значення [38; 41].

Процедура SWOT-аналізу (SWOT-аналізу) зводиться до наступної послідовності дій:

1. Визначення поточної стратегії, якої дотримується готель.
2. Визначення не більше 7 – 8 ключових змін (можливостей і загроз) навколишнього середовища, які дійсні (в тому числі в майбутньому) для готелю.
3. Виявлення найважливіших (всього не більше 8) факторів, що забезпечують конкурентну перевагу (сильні сторони) і основних обмежень (слабких сторін) в розрізі готельних ресурсів. Процес відбору повинен ґрунтуватися на понятті вартості. Також можуть використовуватися оцінки, отримані шляхом взаємної обробки.

4. Результати отримані в матриці наступного вигляду (див. табл. 1.1).

Кожен фактор в лівій колонці розглядається через набір факторів зовнішнього середовища (можливостей і загроз) і присвоюється оцінка «+», або зважене значення «++», «+++» або «-, --, ---», або «0» за такими правилами:

1. «+» присвоюється, якщо комбінація факторів приносить користь готелю.
  - сильна сторона може допомогти готелю скористатися можливостями або пом'якшити (нейтралізувати) загрозу;
  - слабку сторону можна компенсувати зміною зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1 – Матриця SWOT-аналізу [38; 41]

		Можливості			Загрози			Результат	
		1	2	3....	1	2	3.....	+	-
Сильні	1								
	2								
	3								
Слабкості	1								
	2								
	3								
Результат	+								
	-								

2. «-» призначається, якщо сукупність факторів негативно впливає на діяльність готелю:

– сильна сторона може бути ослаблена (вирівняна) змінами зовнішнього середовища;

– слабкість може перешкодити готелю скористатися цією можливістю, або готель може бути ще більше ослаблений зміною зовнішнього середовища.

3. «0» ставиться при відсутності взаємного впливу.

Коли вся процедура закінчиться, будуть отримані дані для порівняння поточної стратегії зі змінами в навколишньому середовищі і розробки майбутніх дій.

Реалізація стратегічного плану розвитку забезпечується людьми, які працюють в готелі і планують бути прийнятими на роботу. Тому в сучасних умовах необхідно розробити і сформулювати програму соціального розвитку, що включає зовнішні соціальні зобов'язання і внутрішні. Одним з головних внутрішніх соціальних зобов'язань є розвиток персоналу готелю.

Інструменти розвитку повинні сприяти більш повному використанню людського потенціалу готелю. Як відомо, співробітники продуктивно працюють, максимально використовуючи власний потенціал, коли є можливість використовувати мотив виявлення цілей. Умови та інструменти,

що сприяють посиленню дії мотиву виявлення цілей, і відповідні напрямки роботи з персоналом наведені в таблиці 1.2.

Безумовно, дуже важливим інструментом розвитку і оптимального використання людського потенціалу готелю і його розвитку є навчання. До основних методів навчання відносяться: лекції; фільми; рольові ігри; аналіз конкретних прикладів; самостійне навчання; тренінги; командні ігри; навчальна практика.

Відповідно, програма розвитку повинна передбачати відповідні методи навчання по специфіці готелю, необхідні для цього фінансові ресурси, складати план і графік навчання, а також відповідальних осіб. Крім того, необхідно підбирати певні контрольні заходи для оцінки ефективності навчання [10; 21].

При розробці та реалізації плану розвитку готелю слід враховувати існуючі загальноприйняті рекомендації (підходять для багатьох галузей господарства), які можна знайти в спеціальній літературі [14; 35]:

1. Особистий приклад. Менеджер і старші менеджери готелю повинні відкрито і впевнено підтримувати норми етичної поведінки, ініціювати оновлення етичних цінностей готелю. Прихильність етичним цінностям повинна бути заявлена під час виступів, в директивах, внутрішньофірмових публікаціях. Але особливу роль відіграють дії керівництва. Якщо керівництво жертвує етикою короткостроковим інтересам, в готелі чутки про це поширювалися миттєво. Наступні обітниці відданості етичним ідеалам марні. Таким чином, поведінка менеджерів задає тон всьому готелю.

2. Кодекс етики. Це формальна констатація етичних і соціальних цінностей готелю; вона покликана донести до персоналу принципи, яких дотримується готель. Як правило, моральний кодекс готелю ґрунтується на заявлених принципах готелю, або в ньому викладена його політика. Викладені принципи визначають цінності готелю і в загальних рисах описують його обов'язки, якість послуг, ставлення до співробітників.

Таблиця 1.2 – Вимоги до ресурсів за компонентами. Склад заходів в рамках програми розвитку [14; 35]

Потреби співробітників	Умови, що сприяють задоволенню потреб	Інструменти і напрямки дій
1. Підтримка життєво важливих функцій (фізіологічні потреби)	Допомога готелю у задоволенні нагальних потреб (забезпечення житлом, харчуванням, медичною допомогою)	Забезпечення потреб персоналу із загальних фондів готелю. Забезпечення комфортних умов і охорони праці. Оплата праці співробітників.
2. Безпека та впевненість у завтрашньому дні	Оснащення робочого місця технічними, ергономічними та організаційними засобами, забезпечення безпеки праці.	Забезпечення комфортних умов праці та безпеки
	Безпека роботи	Планування кар'єри в бізнесі
3. Відповідність, тобто приналежність до певної соціальної спільності	Забезпечення максимально ефективної комунікації та взаємодії співробітників.	Розстановка та адаптація персоналу. Участь в управлінні.
	Інформування співробітників необхідної інформації про справи готелю	Управління соціально-психологічним кліматом в колективі.
4. Повага	Залучення підлеглих до формулювання цілей і розробки рішень	Участь співробітників в управлінні
	Забезпечення співробітників більш значущою роботою	Планування ділової кар'єри співробітників
	Надання зворотного зв'язку про результати, досягнуті співробітниками	Оцінка персоналу
	Заохочення результатів, досягнутих працівником	Оплата праці персоналу
	Забезпечення підготовки та перепідготовки кадрів, що підвищує рівень компетентності	Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів
5. Самовираження	Просування підлеглих по кар'єрних сходах	Планування кар'єри в бізнесі
	Надання можливостей для навчання і розвитку творчих здібностей співробітників, повне використання їх потенціалу в процесі виконання складної і важливої роботи, що вимагає від них повної самовіддачі	Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів Планування кар'єри в бізнесі

Найбільш значущі з них можна віднести до того, що називається «корпоративним кредо». Заявлена політика являє собою опис (знову ж таки досить загальний) порядку дій готелю і його співробітників в конкретних

ситуаціях, що зачіпають етичні та моральні питання (ринкова практика, конфлікт інтересів, дотримання законів, подарунки співробітникам, надання їм рівних можливостей), як правило, формуються цінності або зразки поведінки співробітників (як допустимі і бажані, так і неприпустимі) і можлива реакція керівництва.

3. Етичні структури. Етичні структури включають в себе різні системи, посади і програми, за допомогою яких готель прагне заохотити співробітників вести себе відповідно до моральних принципів.

Крім того, відзначимо, що при плануванні діяльності організації в сфері готельного господарства в сучасних умовах слід активно використовувати маркетингові інструменти. В кінцевому підсумку це дозволяє сформувати «теплі» і надійні відносини з клієнтами на основі максимально повного задоволення їх запитів.

### 1.3. Нормативно-правове забезпечення готельного господарства в Україні

Нормативно-правове забезпечення готельного господарства на даний час має дуже багато пунктів для вдосконалення, адже на етапах пов'язаних з законом, ведення готельного господарства дуже ускладнюється. У цьому підрозділі розберемо нормативно-правове регулювання готельної діяльності зі сторони адміністративного важелю державного регулювання як дуже важливе питання, а також дослідимо акти, якими готельне господарство регулюється, за певними групами: постанови Кабінету міністрів України, Закони України, міжнародні стандарти, національні стандарти та інші акти. Готельне господарство України потребує вдосконалення актів, якими регулюється господарство, для створення комфортних умов діяльності, яка буде спрямована на узгодження інтересів як споживачів, так і виробників [1; 3]. Так як до України приїжджає велика кількість іноземних гостей, які залишаються в готелях та закладах розміщення, що робить значний вклад в

економіку країни, тому держава повинна бути зацікавлена в розвитку законів та актів, які сприятимуть розвитку діяльності.

Для того, щоб покращити ефективність діяльність готельних господарств, фінансову стійкість, яка залежить від багатьох факторів, важливим з яких є зростання попиту на послуги як на внутрішньому так і на міжнародному ринках, потрібно мати ґрунтовну комплексну систематизацію нормативно-правової бази, в яку входитимуть міжнародні нормативно-правові акти. Втім, якщо існує багато нормативно-правових актів, не існує системи, яка буде єдиною, комплексної дії та взаємозв'язку цих актів. Неможливо без якісної та ґрунтовної бази, яка могла би регулювати та встановлювати правила, забезпечити фінансову стійкість підприємств готельного господарства. То ж робота над цим підрозділом ґрунтується на аналізі нормативно-правових актів, які у готельному господарстві регулюють діяльність суб'єктів господарювання.

Так як держава має виступати гарантом в питаннях економічної та фінансової стабільності, вона має створювати для розвитку готельних підприємств сприятливі умови [8]. У цьому випадку адміністративні важелі державного регулювання виступають невід'ємною складовою системи технологій сфери гостинності, які гуртуються на методико-організаційних засадах, внаслідок чого формується цілісний інституціональний механізм функціонування підприємств сфери гостинності. Якщо проаналізувати нормативно-правове поле саме діяльності готельного бізнесу, всю документацію можна згрупувати за напрямками представленими на рисунку 1.4 [14, 35].

Основними Законами України, які регулюють основні аспекти діяльності готельних господарств є Цивільний кодекс України, який регулює майнові та немайнові відносини в той час коли готельні господарства надають свої послуги, та Господарський кодекси України, який має забезпечувати підвищення ділової активності різних суб'єктів господарювання, розвиток готельних підприємств, соціальну спрямованість

підприємств, налагоджує економічну систему підприємств. Саме ці закони займаються регулюванням основних відносин між учасниками ринку як готельних так і загалом туристичних послуг.



Рис. 1.4 – Напрями нормативно-правового поля діяльності готельного бізнесу

Також одні з найголовніших аспектів роботи готельних підприємств визначає Закон України «Про туризм» [9], в якому визначаються соціально-економічні, правові засади впровадження державної політики, а також забезпечує безпеку відпочиваючим, їх комфорт, враховуючи права людини. Закон України «Про курорти» забезпечує туристам розвиток курортів, спрямовує діяльність територій на оздоровлення, рекреацію, забезпечення комфорту під час розміщення. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» забезпечує безпечні для відпочиваючих стандарти продуктів харчування, які ввозяться до готелів та інших закладів розміщення. Закон України «Про стандартизацію» розрахований на встановлення єдиної технічної сфери в готельній сфері. Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя



населення» [10], метою якого є врегулювання суспільних відносин та встановлює правила стосовно санітарних норм на підприємствах, контроль здійснення як санітарного так і епідеміологічного нагляду на підприємствах. Закон України «Про захист прав споживачів» слідкує за взаємовідносинами між виробниками послуг, а також їх споживачами.

В свою чергу заклади розміщення відносяться до сфери гостинності, а врегулюванням цієї сфери займається Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, яке затверджує категорії готелям та іншій інфраструктурі, а також надає сертифікати з цими категоріями закладам розміщення та вносить їх в реєстр, а також веде його. Якщо ми візьмемо до уваги дані Реєстру за 2019 рік, загалом до нього входило 389 готелів різних категорій, найбільше з яких, готелі – відзначені 3 зірками у кількості – 144 заклади, 4 зіркових трохи менше, а саме – 135, 5 зіркових – 51 заклад, 2 зіркових – 35, а 1 зірку мають 24 заклади. Майже всі 5 зіркові готелі розташовані у великих містах, таких як: Київ, Львів, Одеса, Дніпро, в яких дуже добре розвинений діловий туризм. Якщо взяти до уваги дані Державної служби статистики України, можна побачити, що у 2020 році на території нашої країни було 5451 засіб розміщення. Якщо ми детальніше розглянемо Закон України «Про туризм», у ньому розбираються також види об'єктів інфраструктури та закладів розміщення.

Цікавим також є те, що цей закон забороняє в закладах розміщення без сертифікату категорії, саме розміщення. Кабінет Міністрів України також має певні постанови щодо діяльності суб'єктів готельного господарювання, основними з яких є: «Про затвердження Порядку встановлення категорій готелями та іншими об'єктами, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення», якою визначається процедура щодо встановлення закладам розміщення категорій, для чого існують органи сертифікації. Готелям категорії надаються в зірках, а іншим закладам розміщення категорія визначається в залежності від рівня обслуговування. Постанова «Про затвердження Порядку доведення до споживачів інформації про вид

об'єкта туристичної інфраструктури», якою встановлюється процедура, якою інформація надається споживачам, стосовно категорії закладів та стосовно самого об'єкта. Постанова «Про порядок надання послуг з тимчасового розміщення», яка забезпечує питання стосовно послуг розміщення для юридичних та для фізичних осіб.

Важливим також є вимоги щодо діяльності закладів, які встановлені національними стандартами України, серед яких – ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги», ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів», ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства», ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення» [1].

Саме за стандартом 4269:2003 проходять роботи щодо оцінки готелів, внаслідок чого і визначається категорія, яку зазначають на вивісках готелів, квитанціях, а також до кожної категорії є обов'язкові умови для виконання та щодо надання послуг та забезпечення комфорту. Також обов'язкові послуги та вимоги визначаються у стандарті 4268:2003. Важливим для закладів розміщення також є державні будівельні норми, адже вони призначені на реконструкцію та будівництво засобів розміщення, а саме такі норми, як: ДБН В.2.2 -25:2009, ДБН В.2.2-9:2018, ДБН В.2.2-20:2008 [2].

Розглянемо детальніше суть стандартів. ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги» надає стандарти, яких слід дотримуватись при наданні послуг, встановлюють класифікацію. Завдяки цим стандартам можна конкретизувати вимоги до закладів, а також він придатний для того, щоб сертифікувати готель, або інші заклади розміщення.

ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» також може використовуватись для сертифікації, встановлює класифікацію різних закладів розміщення.

ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення», включає в собі терміни, які обов'язкові при оформленні

документів в діяльності готельних господарств. Також у цьому стандарті адаптований міжнародний стандарт – ISO/FDIS 18513J2003 Tourism services – Hotels and tourism accommodation – Terminology [1].

Особливо важливим для діяльності готельних господарств є сертифікація закладів та їх ліцензування, яке надає споживачам гарантії стосовно надання послуг відповідної якості та захищає їх права, а також слідкує за дотриманням як санітарних так і інших норм. Якщо встановити певні параметри та встановити чіткі критерії, за наявності яких буде сигналізуватись про обов'язкове придбання ліцензії, що в свою чергу сприятиме створенню дієвої системи ліцензування [5].

Важливими для діяльності є також накази Міністерства економіки та з питань Європейської інтеграції України, Державної туристичної адміністрації. З них основними є 3 нормативно-правові акти.

Наказ Державної туристичної адміністрації України «Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг», в якому регламентуються вимоги стосовно користування всіма засобами розміщення, а також регулюються відносини між тим хто надає готельні послуги, та споживачем цих послуг [6].

Сан Пін 42-123-5777-91 – Санітарні правила для підприємств громадського харчування, включаючи кондитерські цехи і підприємства, що виробляють м'яке морозиво. Цей акт стосується ресторанів, які часто знаходяться на території готелів, особливо високої категорії. Основною задачею є збереження санітарних умов, контроль поставки свіжих продуктів, їх транспортування, обробка продуктів, які доставляються, гігієна працівників закладів.

Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України «Про затвердження Рекомендованих норм технічного оснащення закладів громадського харчування», який також стосується ресторанів на території готелів, який в свою чергу спрямований на будівництво та налаштування обладнання, проектування [7].

Найважливішими об'єктами нормативно-правового регулювання є організація надання готельних послуг, виробництво, реалізація. Політика нашої держави спрямовується на покращення критеріїв, а також функціонування. Тож виявивши основні проблеми стосовно діяльності готельних господарств, їх регулювання, оцінюванні рівня значущості в економічних умовах, що може сприяти ствердженню, що для готельної діяльності надзвичайно важлива державна підтримка.

Отже, проаналізувавши нормативно-правове забезпечення готельної індустрії, можна зробити висновок, що це потребує вдосконалення, адже воно є надзвичайно важливим і виконує роль адміністративного важеля державного регулювання. Також досліджено, що поновлювати нашу нормативно-правову базу важливо також для міжнародних відносин, тож необхідно виконати комплексне систематизування основних положень, їх узагальнення, сфери впливу документів, відповідність документів міжнародним аналогам.

## РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ТЕАТРАЛЬНИЙ»

### 2.1. Маркетингові дослідження ринку послуг готельних підприємств в Запоріжжі

Особливістю готельної діяльності є її нематеріальний характер. Тобто готельні підприємства надають туристам не готовий продукт, а особливий вид послуг. Це означає, що основою виробництва та реалізації послуг є використання матеріально-технічної бази (експлуатація інвентарю, устаткування, будівель та споруд), при цьому надання послуг не може відбуватися окремо від вже наявного матеріального продукту [20].

Дослідження готельного господарства – це аналітична комплексна оцінка всіх сфер діяльності готельних підприємств з точки зору ефективного та оптимального використання економічних ресурсів. Діагностика ринку готельного господарства дає якісну оцінку результативності діяльності готельних підприємств на певній території за певний період часу.

В теперішній час розвитку нашої країни високі вимоги до оцінювання ефективності функціонування різних рівнів економічних систем є великою необхідністю. Оскільки це впливає на соціально-економічний стан всередині держави, а також на міжнародний імідж країни. Галузь готельного господарства якраз є однією з важливих економічних систем, яка несе суттєвий вплив на сферу туризму в Україні. А сфера туризму, як зазначає Державне агентство розвитку туризму України, є пріоритетною галуззю в розвитку економіки України.

Отже, діагностику розвитку готельного господарства слід розпочинати з аналізу територіальної диференціації готельних підприємств в Україні, за статистикою кількості засобів розміщення, яку наведено в таблиці 2.1, за якою можна зробити висновок, що за 6 років у певних областях кількість закладів розміщення в Україні значно зменшилась.

Таблиця 2.1 – Статистика кількості засобів розміщення в Україні (2014 – 2019 роки)

Регіон (область)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Вінницька	98	99	80	85	22	21
Волинська	138	139	137	131	72	61
Дніпропетровська	265	253	254	228	93	106
Донецька	112	139	126	121	78	88
Житомирська	79	77	83	80	17	19
Закарпатська	287	268	256	250	54	59
Запорізька	355	311	376	374	123	133
Івано-Франківська	243	230	257	274	67	64
Київська	164	158	176	162	86	96
Кіровоградська	77	67	52	46	30	37
Луганська	21	27	29	29	9	11
Львівська	340	331	343	337	129	130
Миколаївська	315	287	261	271	102	103
Одеська	629	647	583	529	177	187
Полтавська	143	139	109	107	43	44
Рівенська	65	59	58	52	17	18
Сумська	60	55	57	52	21	21
Тернопільська	70	68	70	66	14	15
Харківська	200	192	172	175	67	73
Херсонська	319	259	240	225	107	88
Хмельницька	100	87	88	90	33	31
Черкаська	124	119	124	119	54	55
Чернівецька	100	94	86	81	11	13
Чернігівська	74	65	53	49	25	24
м. Київ	194	171	186	182	140	129
АР Крим	д/в	д/в	д/в	д/в	д/в	д/в
м. Севастополь	д/в	д/в	д/в	д/в	д/в	д/в
Усього	4572	4341	4256	4115	1591	1626

Найбільше закладів розміщення зосереджено в Одеській області. Це не дивно, оскільки саме Одещина є одним з центрів притягіння як для вітчизняних, так і для іноземних туристів. Одеська область є одним із найбільш адаптованих регіонів для прийому туристів. На кілька десятків закладів розміщення поступаються Запорізька та Львівська області.

За останні кілька років спостерігається скорочення кількості туристів, які використовують заклади розміщення, динаміку зображено в таблиці 2.2. Так згідно таблиці також можна побачити, що хоча кількість іноземних

туристів в закладах зменшилась, втім внутрішні туристи стали зупинятись в закладах розміщення частіше і кількість зросла на 5,4%. Це безпосередньо пов'язано із нестабільною соціально-економічною ситуацією в країні та постійною загрозою військових дій на території, що спричинило загальне скорочення кількості туристичних потоків з-за кордону. Також галузь готельного господарства зазнала значних збитків з часу початку поширення пандемії COVID-19. Під час пандемії широкого поширення набув внутрішній туризм, що позитивно відобразилося на підприємствах готельного господарства [21].

Таблиця 2.2 – Динаміка кількості туристів, що зупинялися в закладах розміщення за 2014 – 2019 рр.

Рік	Усього	З них:			
		Іноземці			
		Тис. осіб	%	Тис. осіб	%
2014	5423,9	551,5	10,2	4872,4	89,8
2015	5779,9	665,8	11,5	5114,1	88,5
2016	6544,8	863,7	13,2	5681,1	86,8
2017	6661,2	824,5	12,4	5836,7	87,6
2018	7006,2	917,9	13,1	6088,3	86,9
2019	6960,9	959,4	13,8	6001,5	86,2

Насправді, ці фактори, окрім зменшення кількості відвідувачів у закладах розміщення, призвели ще до одного негативного явища – простій певного відсотку номерного фонду підприємств готельного господарства та інших структур матеріально-технічної бази.

Ще одним надзвичайно важливим чинником діагностики готельного господарства в Україні є тривалість перебування відвідувачів у закладах колективного розміщення. Вона має визначальний вплив на прибутковість як

окремого готельного підприємства, так і галузі готельного господарства в цілому для економіки нашої держави. Всього на території України в закладах розміщення туристами (як вітчизняними, так і іноземними) у 2019 році було проведено 12446841 ліжко-днів, що можна порівняти з іншими роками за таблицею 2.3.

Таблиця 2.3 – Кількість фактично проведених ліжко-днів у колективних засобах розміщування (ліжко-дні) (2014 – 2019 роки)

Регіон (область)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Вінницька	1231612	977250	968883	1038042	148565	151652
Волинська	543969	456214	450624	480980	187299	134495
Дніпропетровська	1925865	1717394	1619074	1553008	954349	830161
Донецька	975511	938590	925558	961965	586072	726267
Житомирська	376463	398238	408377	370784	101468	200775
Закарпатська	1567680	1375834	1304522	1560197	241179	227996
Запорізька	2260225	1818459	2150947	2181335	940127	883721
Івано-Франківська	1115223	1213701	1360416	1228943	465556	399461
Київська	1125807	914010	1022749	1031809	782318	873752
Кіровоградська	265556	225821	219508	195860	96936	105757
Луганська	82552	153410	167207	198560	67526	57561
Львівська	4265541	3202628	3217165	3401146	1401561	1334232
Миколаївська	1070807	997396	1058552	1054626	527006	465783
Одеська	3378154	3283667	3374760	3299921	1134017	1224294
Полтавська	1151254	1032054	1065725	1181997	307215	304807
Рівенська	520696	360895	372449	352650	112481	102845
Сумська	282400	240733	241200	220821	76622	76229
Тернопільська	429124	315309	382501	276961	97183	88230
Харківська	1210942	982302	949569	1020447	438796	435288
Херсонська	1352612	1297796	1286085	1218307	895337	611037
Хмельницька	629908	554260	505839	477499	249419	254897
Черкаська	511499	424520	444116	501698	192354	192342
Чернівецька	233717	272406	255600	273111	118361	133355
Чернігівська	273480	246511	253029	196025	87376	87101
м. Київ	2852144	2535929	2521590	2539255	2559503	2544803
АР Крим	д/в	д/в	д/в	д/в	д/в	д/в
м. Севастополь	д/в	д/в	д/в	д/в	д/в	д/в
Усього	29632741	25933327	26526045	26765947	12768626	12446841

Якщо порівняти 2019 рік з 2014, кількість ліжко-днів зменшилась на 17185900.



Отже, сучасний етап розвитку та функціонування готельного господарства характеризується тим, що ця сфера є важливою складовою економічного благополуччя нашої держави.

Оскільки готель «Театральний» знаходиться в Запоріжжі, то дослідження ринку готельних послуг обмежуються цими географічними межами. Запоріжжя – культурна і туристична столиця східної частини України. У ньому зосереджені культурні цінності світового значення, які є національним надбанням українського народу: Національний заповідник «Хортиця», історико-культурний комплекс «Запорізька січ», туристичний комплекс «Скіфський стан», меморіально-туристичний комплекс «Протовче», хортицькі плавні та інше. Розумне використання туристичних ресурсів може принести місту значний дохід. В даний час туристичною діяльністю в Запоріжжі займається близько 600 компаній. Майже половина компаній отримала ліцензії на право здійснення міжнародної туристичної діяльності.

В останні роки фіксується відносно стабільне зростання темпів в'їзного туризму, які становили 6 – 8% щорічно [32, 47].

При цьому, незважаючи на комплекс вжитих заходів (проведення міжнародних туристичних виставок в Запоріжжі, участь в зарубіжних виставках, створення відповідних серверів в інтернеті та ведення соціальних мереж (Instagram, Facebook, Telegram), видання ряду двомовних путівників по місту, іншої рекламної літератури, створення туристичного центру Запоріжжя та ін.), збільшення туристичних потоків може бути більш значним, що особливо важливо, так як в'їзний туризм є експортним напрямком в економіці галузі.

Аналіз недостатнього зростання в'їзних туристичних потоків дозволяє виявити зовнішні і внутрішні причини, які зображені на рисунку 2.1.

До найбільш значущих результатів, досягнутих за останні кілька років в готельно-туристичному комплексі Запоріжжя, можна віднести наступні:

1. Створення туристичного центру в Запоріжжя, діяльність якого

спрямована на визнання Запоріжжя в Україні та світі провідним туристичним центром України, розробку інтернет-порталу, ведення сторінок в соціальних мережах, а також концепцію розміщення зовнішньої реклами в Запоріжжі за кордоном. Вперше іміджева реклама міста була розміщена в інтернеті на найбільших туристичних сайтах країни.



Рис. 2.1 – Зовнішні і внутрішні причини

2. Завершення роботи зі створення туристичної символіки міста та участь у 10 великих міжнародних туристичних виставках також сприяли успішному вирішенню поставлених завдань.

3. Активно ведеться робота по збільшенню кількості номерів в готелях міста і області. На різних етапах реалізації налічується близько 140 готельних проектів з більш ніж 7000 номерами, в тому числі 6 готелів, що будуються на території області.

4. Особливо важливим завданням було вирішення проблеми забезпечення безпеки туристів. В умовах заходів інформаційного забезпечення в Запоріжжі було встановлено значну кількість вуличних знаків та туристичних карт з текстом кирилицею і латинським алфавітами, а також інформаційні стенди з картою міста.

5. Для забезпечення комфортних умов перебування туристів в місті направляються вже реалізовані проекти «Водні прогулянки по воді на катері» і «Екскурсія по місту», що передбачають регулярні оглядові екскурсії. В рамках заходів з розвитку транспортного сполучення створено маршрут пересування громадського транспорту від центру міста до міжнародного аеропорту «Запоріжжя», ведуться роботи з організації спеціалізованих стоянок для туристичних автобусів в історичному центрі Запоріжжя.

Слід зазначити, що Запоріжжя, в порівнянні з більшістю регіонів України, має не досить розвинену туристичну інфраструктуру, сприятливий діловий та інвестиційний клімат, авторитет в наукових, культурних і виробничих колах. У зв'язку з цим, Департамент туризму в м. Запоріжжі намагається створити всі необхідні умови для представлення можливостей і потенціалу регіонів країни [29; 30; 31]. Водночас існує низка проблем і напрямів, в яких необхідно активізувати зусилля органів державного управління:

1. Таким чином, в інтересах забезпечення ефективного функціонування морського пасажирського терміналу після його завершення необхідно розробити Концепцію розвитку круїзного туризму в Запоріжжі, а для подальшого розвитку морського туризму необхідно вирішити питання залучення в місто міжнародних пасажирських поромних ліній і відновлення регулярного морського пасажирського судноплавства.

2. Необхідно приділяти підвищену увагу розвитку ділового, заохочувального і конгресового туризму, виставкової діяльності. З огляду на сезонність туризму в Запоріжжі, необхідно вдосконалювати інфраструктуру даного напрямку в туризмі, в тому числі за рахунок інвестиційної діяльності

з будівництва сучасних бізнес-центрів, конгресно-виставкових площ, конгрес-готелів великої місткості.

3. Ще одна проблема, яку необхідно вирішити – серйозне кадрове забезпечення для розвитку готельно-туристичного комплексу Запоріжжя. У Запоріжжі на сьогоднішній день 4 заклади вищої освіти і 3 середніх спеціальних навчальних закладів готують фахівців для сфери туризму і гостинності. Однак для більшості навчальних закладів якість цієї підготовки не влаштовує роботодавців. Всі представлені установи не є спеціалізованими (технічними, педагогічними і т.д.), не мають необхідної навчально-матеріальної бази, здійснюють дуже мало випускників (одна-дві навчальні групи).

В даний час готельний комплекс Запоріжжя включає в себе 16 готелів на близько 1000 місць. Три з них («Інтурист», «Театральний», «Reikartz Zaporizhia») – першокласні, решта середнього класу (найбільш значущими є «Khortitsa Palace Hotel», «Отель Соборный», «Atmosfera» і «Prague»), а також недорогі або відомчі готелі [14; 47].

Заповнюваність готелів протягом року схильна до сильних сезонних коливань (від 35 до 95%). При цьому попит на готелі першого і середнього класу формується в основному за рахунок приїжджих із західних країн, а недорогими готелями користуються громадяни України і СНД.

Основні зусилля міської влади по розвитку об'єктів розміщення спрямовані на створення мережі недорогих двох-трьох зіркових готелів. Тільки широка мережа готелів з доступними цінами зможе забезпечити приплив туристів і підприємців в місто. Це підтверджують висновки західних експертів: оцінка зростання попиту на готельні послуги визначається ними на рівні 9% для загального річного приросту першокласних готелів, 13% для середнього класу і від 5 до 10% для низьковартісного класу готелів [50].

Слід зазначити, що структура ринку послуг підприємств, що проживають в Запоріжжі, помітно відрізняється від світових стандартів. Цей ринок знаходиться тільки на перших кроках свого розвитку. Кілька років

тому з'явилися апарт-готелі, побудовані курортні готелі і досить швидко розвивався такий тип, як пансіонати.

Але деякі типи готелів відсутні і в найближчому майбутньому в цьому напрямку проекти такого роду, як створення фотелів, бізнес-готелів і т.д. не плануються до реалізації ні діловими колами, ні міською владою.

Ринок послуг підприємств резиденції в Запоріжжі за своїми характеристиками можна віднести до монополістичного типу. На цьому ринку працює велика кількість підприємств. Послуги, які надаються підприємствами, неоднорідні. Неоднорідність проявляється в наступних параметрах: фізичні властивості (розташування підприємства розміщення, характеристики кімнат, супутня інфраструктура); орієнтація на різні групи споживачів; кваліфікація і навички персоналу; харчування; імідж і репутація житлових підприємств та інших [26].

Цінова і нецінова конкуренція використовуються однаково. Але слід зазначити, що характер конкуренції залежить, в кінцевому рахунку, від сегмента, на який орієнтовані підприємства резиденції.

Бар'єрів для входу на ринок немає, розмір початкових інвестицій і земельні проблеми можуть мати певні труднощі. Але як було зазначено вище, останнім часом міська влада намагається вжити всіх необхідних заходів для подальшого розвитку туристичного ринку в цілому і зокрема ринку послуг житлових підприємств Запоріжжя.

Динаміка ринку послуг підприємств резиденції в Запоріжжі відображає процеси, що відбуваються в країні в цілому.

У сегменті великих готелів Запоріжжя пропозиція готельних послуг не зросла за останні два роки. При цьому в 2021 роках не спостерігалось значного збільшення потоку туристів в Запоріжжя. Все це призвело до того, що у відносному вираженні попит на готельні послуги знизився. В цілому середньорічна заповнюваність готелів знизилася на 3% [27]. Крім впливу світових тенденцій, окреслених в першому розділі роботи, можна виділити

регіональні тенденції, що впливають на ринок послуг підприємств розміщення в Запоріжжі:

- зміцнення позицій на ринку міжнародних готельних концернів і асоціацій (як приклад можна привести «Театральний»);
- готельні концерни переходять від експансії у верхніх шарах ринку (послуги люкс) до нижніх сегментів (готелі 2 – 3 категорій);
- нова політика «торгової марки» готельних асоціацій (простота і функціональність обстановки готельних номерів, територіальне розширення).

Виходячи з усього вищесказаного, можна зробити висновок, що однією з проблем ринку послуг підприємств розміщення є співіснування малих і середніх фірм з великими концернами – об'єднаннями готелів.

Безумовно, основною тенденцією розвитку ринку послуг житлових підприємств, незважаючи на незначний вплив туристів, є загострення конкуренції на ринку. Ця обставина зобов'язує керівників підприємств розміщення все більше уваги приділяти вивченню рівня задоволеності гостей і факторів, що впливають на них. Найближчим часом слід очікувати зростання професійних компетенцій житлових підприємств і їх орієнтації на більш вузькі сегменти.

## 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності готелю «Театральний»

Готель «Театральний», побудований в центрі старого міста в Запоріжжі в 1912 році минулого століття. На сьогоднішній день являється пам'яткою архітектури ХХ століття. У 1912 році, коли Запоріжжя носило назву Олександрівськ, на одній з головних вулиць міста – Троїцькій звели знакову для міста споруду в стилі модерн – готель (див. дод. А). Будівництво будинку, спроектованого популярним в той час архітектором В. Естровічем, профінансував місцевий нотаріус О.А. Ланшин.

До Жовтневого перевороту готель вважався одним з найбільш престижних, і зупинитися в ньому могли собі дозволити багаті купці і

заводчики, знакові державні діячі, відомі артисти. Будівля готелю дуже постраждала в період Другої світової війни, і відновити її знову вдалося лише у 1950-х роках завдяки відомому архітектору Л.Я. Штейнфайеру. У 2011 році завдяки повній реконструкції готель став відповідати міжнародним стандартам тризіркового готелю бізнес-класу. На сьогоднішній день, готель «Театральний» – пам'ятка архітектури і єдиний в Запоріжжі історичний готель та є одним з кращих тризіркових бізнес-готелів (за версією International Hospitality Awards).

В одному з інтерв'ю, народний артист СРСР В. Золотухін розповідав, що перебуваючи в місті Запоріжжі на зйомках фільму «Єдина» і проживаючи у готелі «Театральний» одного разу був зачарований звуками скрипки, які линули з вікон одного з номерів. Саме так, в готелі «Театральний» актор зустрів свою майбутню дружину Тамару.

Готель розташований на Соборному проспекті, недалеко від Музично-драматичного театру ім. В.Г. Магара, Свято-Покровського Собору УПЦ МП, Запорізького обласного краєзнавчого музею, Музея-галереї прикладної кераміки та живопису творчості І.А. Бурлай, Пам'ятки архітектури Прибутковий будинок купця Олександра Мінаєва та інших культових та історичних споруд м. Запоріжжя.

Готель «Театральний» має в своєму розпорядженні 301 номером. Ціни коливаються від 1100 грн. до 3000 грн. Кожен номер зручно мебльований і обладнаний міні-баром, супутниковим телебаченням, радіо, телефоном з голосовою поштою і доступом до мережі Інтернет і індивідуально регульованим кондиціонером. Крім того, в готелі є наступні послуги (див. табл. 2.4, дод. Б – Ж).

Одним з сегментів, на яких орієнтовані послуги готелю, є іноземний корпоративний сегмент та представники бізнесу. Для операційних цілей всі корпоративні клієнти діляться на певні групи. Критерієм, за яким відбувається поділ на групи, є обсяг замовлень на місяць:

– клієнти групи «А» – щомісячний обсяг замовлень від 8000 грн.;

- клієнти групи «В» – обсяг замовлень становить 4000 – 8000 грн.;
- клієнти групи «С» – обсяг замовлень становить 1500 – 4000 грн.;
- клієнти групи «D» – обсяг замовлень до 1500 грн.

Таблиця 2.4 – Вимоги до ресурсів за компонентами

Послуги	Наявність
Перукарня	Так
Фітнес-центр, години роботи	Так
Ванна	Так
Пул	Ні
Джакузі	Так
Сауна	Так
Тренажери	Так
Солярій	Так
Масаж	Так
Казино	Ні
Будильник (можливість пробудження)	Так
Бізнес-центр	24 години
Наявність парковки для автомобілів	Так, це безкоштовно
«обслуговування номерів»	Так
Медпункт	Так
Відеомоніторинг і система безпеки в готелі	Так
Гардеробне	Так
Пральня, хімчистка	Так
Зали для конференцій	Так

На підставі звітності готелю «Театральний» був проведений аналіз фінансово-господарської діяльності. В першу чергу був проведений аналіз платоспроможності готелю (див. табл. 2.5).

Розраховані показники платоспроможності за аналізований період відображають сприятливі тенденції розвитку «Театральний»:



1. На початку року готель міг погасити відразу 11,5% зобов'язань, потім в кінці періоду – 16,5%. Збільшення коефіцієнта абсолютної ліквідності характеризує приріст готівки в готелі.

2. Збільшення коефіцієнта проміжної ліквідності з 0,381 до 0,454 свідчить про підвищення привабливості та надійності готелю для кредиторів.

3. Готель позитивно характеризується зростанням коефіцієнта поточної ліквідності з 1,14 до 1,32. Який ще не є нормою  $K_{tl} \geq 2$ , але неухильно наближається до неї.

4. Коефіцієнт дебіторської та кредиторської заборгованості покращився за аналізований період, при цьому спостерігається погіршення цього коефіцієнта для комерційних операцій, що може бути негативною характеристикою.

Таблиця 2.5 – Вимоги до ресурсів за компонентами

Індекс	На початку 2021 років	В кінці 2021 років
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $\geq 0,2(0,1)$ )	0,115	0,165
2. Проміжний коефіцієнт ліквідності ( $\geq 0,8$ )	0,381	0,454
3. Коефіцієнт потужності ( $\geq 1(2)$ )	1,14	1,32
4. Загальне співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,26	0,29
5. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості за комерційними операціями	0,29	0,23

Також можна зробити оцінку фінансової стійкості готелю «Театральний» (див. табл. 2.6).

Оцінка фінансової стійкості готелю «Театральний» дозволяє зробити наступні висновки:

1. Незважаючи на поліпшення коефіцієнта автономії, готель «Театральний» повинен вжити відповідних заходів до нормального стану.

2. Значно покращилося співвідношення позикового капіталу до власного капіталу, що можна розглядати як позитивну тенденцію.

3. Зменшується заборгованість готелю, збільшується нерозподілений прибуток (за 1 рік більш ніж удвічі), який можна вкласти в розвиток діяльності.

Таблиця 2.6 – Вимоги до ресурсів за компонентами. Оцінка фінансової стійкості готелю

Індекс	На початку 2021 року	В кінці 2021 року
1. Коефіцієнт автономії (>0,5)	0,13	0,26
2. Коефіцієнт фінансування (<=1)	6,54	2,91
3. Коефіцієнт заборгованості	0,87	0,74
4. Коефіцієнт поточної заборгованості	0,84	0,72
5. Коефіцієнт маневреності (~0,5)	0,73	0,79
6. Нерозподілений прибуток (тис. грн.)	25140	64050

Результати аналізу фінансово-господарської діяльності готелю будуть враховані при визначенні факторів розвитку готелю і складанні плану розвитку в рамках третього розділу.

### 2.3. Оцінка сильних і слабких сторін готелю «Театральний»

Як відомо, виявлення сильних і слабких сторін організації передбачає вивчення внутрішнього середовища (персоналу, ресурсів, товарів або послуг організації і т.д.) на основі порівняння з тенденціями конкурентного середовища.

Менеджментом готелю «Театральний» було проведено опитування своїх співробітників в грудні 2021 року. Всім респондентам було запропоновано відповісти на питання: «Чи любите Ви працювати в готелі?», попросивши вибрати один з представлених відповідей. Отримані результати

розподіляються за таблицями за такими ознаками: вік співробітників, їх освіта і досвід роботи в готелі (таблиці 2.7 – 2.9).

Таблиця 2.7 – Ставлення до виконуваної роботи в залежності від віку співробітників

Ви любите працювати в готелі?	Розподіл співробітників за віком			
	до 30 років	до 40 років	до 50 років	понад 50 років
	%	%	%	%
Подобається, я задоволений роботою	26,9	29,8	44,4	44,4
Загалом, мені це подобається, але хотілося б змін	40,4	46,5	38,8	33,3
Мені все одно, де я працюю.	14	5,2	9,3	22,2
Мені це зовсім не подобається, але я все ще працюю	11,7	11,6	5,6	0
Мені важко відповісти	7	6,9	1,9	0

Відповідно до отриманих даних маємо середній варіант задоволеності серед персоналу.

Проаналізувавши ці дані, можна сформулювати наступні висновки.

По-перше, зі збільшенням віку збільшується відсоток задоволених роботою співробітників. Це може означати, що з віком людина стає більш обізнаною про те, що хотіла б робити в житті. При цьому відсоток бажаючих щось змінити в роботі досить великий. Цей факт може свідчити про те, що співробітники відчувають втому від монотонної роботи.

Відповідь «Мені це зовсім не подобається, але я все ще працюю» зустрічається рідше зі збільшенням віку працівників. В основному це кадри, які працюють в рамках випробувального терміну, точніше, співробітники, які працюють менше трьох місяців. Також варто відзначити, що зі збільшенням віку відсоток людей, яким важко відповісти на це питання, зменшується, а

працівники старше 50 років взагалі не зверталися до такого варіанту.

Таблиця 2.8 – Ставлення до виконуваної роботи в залежності від освіти співробітників

Ви любите працювати в готелі?	Розподіл співробітників за освітою		
	Вища	Середньо-спеціальна.	Середня
	%	%	%
Подобається, я задоволений роботою	73,5	34,9	30,8
Загалом, мені це подобається, але хотілося б змін	23,4	29,9	30,9
Мені все одно, де я працюю.	1,02	22,1	21,1
Мені це зовсім не подобається, але я все ще працюю	1,02	10,4	13,4
Мені важко відповісти	1,02	2,7	3,8

По-друге, роботою в компанії задоволені співробітники з вищою освітою, їх відсоток дуже високий – 73,5%; із середньою освітою – 30,8%. Кількість працівників готелів, які хочуть змін, збільшується в міру зниження рівня освіти. Також є відмінності у відгуках у співробітників з різним рівнем освіти, які зовсім не люблять, але все ж працюють.

Для персоналу з вищою освітою відсоток становив лише 1,02; з середньо-професійною – 10,4%; а з середньою освітою 13,4. Відповідно, кожен сьомий співробітник незадоволений роботою в організації. Це переважно молодший обслуговуючий персонал, який, як правило, завжди характеризується великою «плинністю кадрів».

По-третє, зі збільшенням стажу в готелі зменшується кількість співробітників, які задоволені своєю роботою. При цьому в середньому 26% співробітників відповіли «В цілому мені це подобається, але хотілося б змінитися».

Таблиця 2.9 – Ставлення до виконуваної роботи в залежності від стажу співробітників в готелі

Ви любите працювати в готелі?	Розподіл співробітників за стажем				
	До 2 років	До 4 років	До 6 років	До 8 років	Більше 8 років
	%	%	%	%	%
Подобається, я задоволений роботою	50,3	49,3	45,9	39,1	100
Загалом, мені це подобається, але хотілося б змін	26,1	25,3	22	30,4	0
Мені все одно, де я працюю.	9,1	8,9	18,3	17,4	0
Мені це зовсім не подобається, але я все ще працюю	8,5	11	8,3	8,7	0
Мені важко відповісти	6	5,48	5,5	4,35	0

На жаль, 17,4% співробітників з досвідом роботи в готелі до 8 років відповіли, що їм все одно, де працювати; 8,7% співробітників це зовсім не подобається, але я все ще працюю; а серед працівників зі стажем до 2 років він становив 9,1% і 8,5% відповідно.

Крім вивчення найважливішого внутрішнього ресурсу готелю – персоналу, було проведено дослідження рівня задоволеності гостей «Театральний».

Для вивчення рівня задоволеності клієнтів використовувався метод часткових найменших квадратів, адаптований класом Форнела [42, 48].

Даний метод передбачає аналіз в рамках структурної моделі, яка розглядає вплив різних комбінацій факторів на певний результат. При цьому була обрана найпростіша структурна модель, де факторами були різні аспекти послуг, а результатом став рівень задоволеності клієнтів (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Складові задоволеності клієнтів

Задоволеності	Образ
	Громадські простори
	Номери
	«Персонал (загальна компетентність)»
	«Персонал (процедури)»
	Ціноутворення
	Додатково

Вплив на задоволеність сімома факторами було розглянуто:

1. Імідж. В рамках цього блоку респонденти оцінювали репутацію «Театральний» (загальне уявлення про нього), яку вони мали до звернення.

2. Громадські приміщення. В рамках цього фактора оцінювалися будівлі компанії та обладнання її громадських приміщень (холу, коридорів, сходів і т.д.).

3. Номери. Тут гості повинні були оцінити інтер'єри і зручність номерів.

4. «Персонал (загальна компетентність)». В рамках цього фактора оцінювалися такі якості персоналу готелю, як повага до клієнтів, комунікабельність, зовнішній вигляд і т.д.

5. «Персонал (процедури)». В рамках цього фактора оцінювалися дії співробітників через задоволеність гостей процедурами обслуговування: оперативність, повнота, професіоналізм і т.д.

6. Ціноутворення. Тут оцінюється відповідність цін готелю якості його послуг.

7. Додаткові послуги. В рамках цього фактора враховуються можливості отримання додаткової інформації (наприклад, про театральні прем'єри), можливість виїзду за бажанням гостей і т.д.

Кожен з показників, що входять в модель, крім кінцевого результату – задоволеності – має дві характеристики (обидва вони виходять в ході

обробки анкет і відображають думку споживачів):

1. Абсолютна величина (вимірюється в балах від 1 до 10), яка показує рейтинг гостей даного показника (наскільки вони задоволені).

2. Вага (безрозмірна величина). Показує, який вплив надає цей показник на задоволеність, тобто це ступінь важливості того чи іншого фактора для споживача. Якщо вага будь-якого фактора становить, наприклад, 0,2, а іншого – 0,4, значить, перший фактор для клієнта в два рази важливіше, ніж другий.

Характеристика  $R^2$ , розрахована для даного дослідження, має значення 0,745. Це показує, що отримана система значень факторів і їх ваг досить повно описує формування задоволеності споживачів і може бути ефективно використана на практиці (74,5% варіації результату визначається варіацією факторів).

Значення індексу задоволеності клієнтів в 2015 становить 9,12 бали з 10.

Розглянемо абсолютні значення (оцінки) показників факторів за 2015 рік (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Оцінки факторних показників в 2015 р.

Чинник	Значення
Номери	8,61
Ціноутворення	8,83
Додатково	8,98
Громадські простори	9
«Персонал (процедури)»	9,12
Образ	9,2
«Персонал (загальна компетентність)»	9,38

Особливо високо цінувалася загальна компетентність персоналу (ввічливість, комунікабельність і т.д.) І пояснюється це тим, що керівництво

готелю приділяє серйозну увагу розвитку цих навичок, використовуючи освіту і навчання. Найнижчу оцінку має фактор «Номери» і це пояснюється тим, що ступінь зношеності висока.

Як вже говорилося вище, для проведення аналізу необхідно враховувати не тільки абсолютні значення факторів, але і їх ваги (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Маса факторів в 2015 р.

Чинник	Вага
Номери	0,3
Ціноутворення	0
Додатково	0,19
Громадські простори	0,07
«Персонал (процедури)»	0,23
Образ	0,21
«Персонал (загальна компетентність)»	0,01

Слід зазначити, що (принаймні в рамках цієї моделі) фактор «Ціноутворення» статистично не пов'язаний із задоволенням. Така ситуація не є чимось незвичайним з двох причин:

1. Споживач схильний порівнювати ціни не стільки з якістю послуги, скільки зі своїм бюджетом. Тобто ціни визначають не ступінь задоволення споживача, а те, чи зможе він придбати ці послуги з наявною в його розпорядженні кількістю грошей.

2. Отримані ваги факторів є «допустимими» тільки в тому випадку, якщо наведені їх абсолютні значення. У міру зміни значень факторів будуть змінюватися і їх ваги. Тобто, якщо величина «цінової» знизиться до такого рівня, що замовник вважає, що його обдурили, вага цього фактора значно зросте. Це зауваження справедливо для всіх маловагових факторів.

Найбільшу вагу в рамках моделі і, отже, найбільше значення для



клієнта в 2021 року мали такі фактори: чисельність; персонал (процедури); імідж; додаткові послуги.

Аналогічне дослідження проводилося протягом декількох місяців в 2020 та 2021 рр. і були отримані наступні результати для груп клієнтів (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Співвідношення груп клієнтів

Розмір групи (%)	Листопад 2020 р.	Квітень 2021 р.
Туристичний сегмент	51,4	74,9
Бізнес-сегмент	48,6	25,1

Індекс задоволеності знизився з 9,12 до 8,9, тобто на 0,22. Причому він був нижче психологічно важливої оцінки в 9 балів («майже ідеальна»).

Розглянемо, як змінилися значення індексу задоволеності в розрізі груп клієнтів (див. табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Зміна задоволеності

Групи клієнтів	Індекс задоволеності	
	2020 р.	2021 р.
Туристичний сегмент	8,95	8,83
Бізнес-сегмент	9,3	9,11

Зміна рівня задоволеності по групах склала: туристичний сегмент – 0,12; ялиновий сегмент – 0,19. Видно, що найбільш істотно знизився рівень задоволеності діловими туристами (при цьому рівень їх задоволеності все ще залишається вище, ніж у звичайних туристів). Значення індексу задоволеності для всіх гостей готелю знизилося на 0,22 бали (8,19 проти 9,12).

В той же час наведені вище дані показують), що значення індексу для будь-якої групи не зменшилося більш ніж на 0,19 пункту. Очевидно, що частина загального зниження індексу задоволеності обумовлена зменшенням частки ділових мандрівників з більш високим рівнем задоволеності. Розглянемо, як змінилися значення факторів, що впливають на рівень задоволеності клієнтів (див. табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Зміна метричних значень

Чинник	Значення 2020 р.	Значення 2021 р.
Номери	8,61	8,23
Ціноутворення	8,83	8,77
Додатково	8,98	8,54
Громадські простори	9	8,8
«Персонал (процедури)»	9,12	8,48
Образ	9,2	8,94
«Персонал (загальна компетентність)»	9,38	8,87

Ці дані показують, що значення всіх факторів знизилися в квітні в 2021 р. порівнянні з 2020 р. Більш того, в 2020 р. значення тільки двох з семи факторів були значно нижче 9 пунктів («майже ідеальні»), в той час як в 2021 р. значно нижче були всі фактори. Зниження середнього значення всіх факторів склало 0,3. За такий короткий проміжок часу (близько 6 місяців) це досить значне зниження.

Найсуттєвіше знизилися значення факторів «Персонал (процедури)» – 0,64 бали; «Персонал (загальна компетентність)» – 0,51 бали; «Номери» – 0,38 бали. Слід зазначити, що два з трьох факторів стосуються персоналу готелю.

Також можна провести порівняльний аналіз конкурентів – висококласних готелів, що працюють на ринку Запоріжжя за кількома

параметрами (див. табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Порівняльний аналіз готелів-конкурентів\*

Параметри порівняння	Готелі			
	Театральний	Інтурист	Reikartz Zaporizhia	Khortitsa Palace Hotel
Перелік послуг, що надаються	9	8	10	8
Образ	10	9	8	7
Економічні показники	10	8	9	7
Географічне положення	10	9	9	8
Персоналу	9	10	9	8
Ціни на послуги	7	8	9	10
Спеціальні пропозиції	10	8	9	9
Підсумок	65	60	64	57

Примітка. В даному випадку використовується 10-бальна система; оцінка базувалася на контент-аналізі публікацій у періодичних виданнях та на корпоративних сайтах.

На підставі аналізу тенденцій розвитку готельного комплексу, вивчення ринку готельних послуг в Запоріжжі і вивчення внутрішнього середовища готелю можна оцінити сильні і слабкі сторони готелю «Театральний» (див. табл. 2.16 – 2.17), які повинні бути враховані при розробці стратегії розвитку готелю.

Незважаючи на кризу, як і раніше зростає потреба в готельних послугах, готель здатний виходити в нові сегменти (для цього є ресурси – фінансові можливості, необхідний досвід, розуміння сфери готельних послуг і тенденцій ринку). Але існуючий імідж і позиціонування готелю не дозволяють зосередитися на нових групах.

Аналіз дозволяє вибрати маркетингову стратегію обмеженого зростання за рахунок:

1. Заповнення до кінця обраної ринкової ніші.
2. Удосконалення послуг, що надаються.
3. Глибоке виведення на ринок, яке полягає в пошуку можливостей для збільшення продажів на ринку, який ще не насичений створенням більш

функціонального сайту готелю, який буде містити детальну інформацію про компанію і послуги, що надаються, а також надавати можливість он-лайн бронювання, що забезпечить більш високе завантаження готелю.

Таблиця 2.16 – Оцінка сильних і слабких сторін готелю «Театральний»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Система розподілу	
1. Наявність досвідчених менеджерів. 2. Аналіз потреб споживачів послуг. 3. Організація навчання персоналу. 4. Робота над різними формами платежів. 5. Накопичення досвіду продажів і створення бази даних клієнтів.	1. Недостатній власний досвід зарубіжної реклами. 2. Необхідність ризику.
Послуги, що надаються	
1. Можливість надання послуг відповідно до конкретних побажань клієнтів. 2. Довгострокове планування обсягів продажів. 3. Надання супутніх послуг.	1. Неможливість впливу на постачальників. 2. Сертифікація послуг, що надаються.
Власні фінансові ресурси компанії	
1. Фінансова незалежність.	1. Недостатні оборотні активи і місця для швидкого реагування на підвищений попит.
Організація управління	
1. Мобільна реакція на зміну ринкової кон'юнктури. 2. Наявність кваліфікованих груп співробітників.	1. ТОП управління розподіляє ресурси і персонал.
Імідж готелю	
1. Високий рівень сервісу.	1. Виконання зобов'язань з мінімальним або нульовим прибутком

Власне персонал готельного підприємства це його серце. Кадри персоналу готелю «Театральний» мають вищу профільну освіту, постійно підвищують свою кваліфікацію відвідуючи майстер-класи, вебінари.

В готелі постійно моніторять якість надання послуг шляхом анкетування клієнтів як готелю, так і ресторану. Негативні відгуки опрацьовуються миттєво, а пропозиції, які наводять споживачі послуг обговорюються та впроваджуються.

Таблиця 2.17 – Аналіз можливостей та загроз готелю «Театральний»

Можливості	Загрози
Суспільство	
1. Розширення ринків збуту.	1. Зміна політичної ситуації. 2. Незастрахований бізнес.
Тенденції ринку	
1. Розширення сервісних послуг.	1. Прийняття нових стандартів.
Конкурентів	
1. Погіршення позицій деяких конкурентів через незадовільне управління.	1. Зниження цін конкурентів.
Розподіл	
1. Розширення потреби в готельних послугах. 2. Відновлення економіки, збільшення попиту. 3. Зростання реальних доходів населення.	1. Висока корупція чиновників. 2. Ризик при оцінці платоспроможності клієнтів.
Споживачів	
1. Вихід на нові сегменти ринку. 2. Надання послуг на рівні світових стандартів.	

Таким чином, можна підсумувати, що готель «Театральний» в своїй діяльності має непогану репутацію на ринку готельних послуг м. Запоріжжя. Не зважаючи на агресивні військові дії в країні продовжує роботу та має перспективи закріпитися на ринку як головний гравець.

### РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ТЕАТРАЛЬНИЙ»

#### 3.1. Формулювання рекомендацій щодо вдосконалення політики розвитку готельного комплексу м. Запоріжжя

Розвиток готельного комплексу може відбуватися тільки в тісному взаємозв'язку з туристичною індустрією, тому доцільно говорити про політику розвитку готельно-туристичного комплексу Запоріжжя. Можна виділити наступні основні фактори, що впливають на розвиток туризму в Запоріжжі, визначено рейтинг кожного з них (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Фактори, що впливають на розвиток готельно-туристичного комплексу в м. Запоріжжі

Чинник	Ранг
Створення портфеля відповідного регіонального законодавчого забезпечення туристичної галузі та пріоритетних стратегічних орієнтирів її розвитку	1
Достатнє бюджетне фінансування туристичної та готельної галузі	2
Залучення внутрішніх та іноземних інвестицій в туристичну сферу Запоріжжя	3
Ефективна маркетингова політика в сфері реклами та просування готельно-туристичного комплексу Запоріжжя на українському і зарубіжному ринках	4
Дотримання ціни та якості послуг, що надаються готельно-туристичним комплексом	5
Розвинена туристична інфраструктура	6
Сприятливий візовий режим	7
Розроблена система професійної підготовки фахівців для готельно-туристичного комплексу та його наукового забезпечення	8
Наявність достовірної та повної статистики про стан та тенденції розвитку ділового туризму та готельного господарства	9

Оскільки економіка регіону не є повністю самоорганізується системою, то, безумовно, вона потребує цілеспрямованих регулюючих впливів на всіх рівнях управління. В результаті актуально формування єдиної державної політики в сфері готельно-туристичного комплексу, заснованої на принципах

стратегічного планування і прогнозування.

Основною метою стратегічного планування є розробка, прийняття і реалізація стратегії, яка б не просто відповідала пріоритетам і інтересам певних лобістських груп, а об'єктивно орієнтувалася б на довгострокові цілі розвитку туризму з урахуванням формується і прогнозованої економічної ситуації. Таким чином, обґрунтування пріоритетних напрямів регулювання та розвитку готельно-туристичного комплексу передбачає проведення прогнозно-аналітичної роботи на основі кількісного та якісного підходів.

Реалізовувати політику в сфері готельно-туристичного комплексу доцільно на основі сукупності федеральних, регіональних і муніципальних цільових програм розвитку туризму, які є ефективним способом концентрації ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних) для вирішення нагальних проблем розвитку даної галузі.

Недоліки правового механізму державного регулювання у сфері туризму та готельного господарства є наслідком недосконалості організаційного механізму, завданням якого має стати забезпечення узгоджених дій усіх учасників системи: міжнародні урядові та неурядові туристичні організації; державні, регіональні та місцеві органи влади, у тому числі окремий Департамент туризму та готельного господарства; громадські об'єднання за видами бізнесу; спеціалізовані туристичні компанії, готелі, багатопрофільні туристичні агентства, інвестиційні компанії. Державно-приватне партнерство може стати ефективним інструментом залучення інвестицій у туристичну та готельну галузь, підвищення ефективності її функціонування в цілому.

Етапи регулювання розвитку готельно-туристичного комплексу в Запоріжжі з урахуванням ситуації, що склалася і існуючих механізмів можна представити таким чином (див. табл. 3.2).

З огляду на те, що готельна галузь є невід'ємною частиною туризму, необхідно узагальнити принципи і методи регулювання туристичної галузі і застосувати їх до готельної галузі з урахуванням її специфіки.

Таблиця 3.2 – Етапи регулювання готельно-туристичної галузі

Етап	Заходи
1. Оцінка стану готельно-туристичної галузі з точки зору співвідношення попиту і пропозиції	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збір статистики з різних джерел;</li> <li>– аналіз прикладів успішних світових туристичних центрів;</li> <li>– проведення маркетингових досліджень, у тому числі експертних та соціологічних опитувань учасників туристичного ринку (туристів; туристичних агентств; туристичних компаній; готелів; органів влади тощо)</li> </ul>
2. Розробка пропозицій щодо регулювання готельно-туристичної галузі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення цілей і завдань регулювання і розвитку;</li> <li>– розробка механізму регулювання;</li> <li>– вибір найбільш ефективних методів і способів регулювання;</li> <li>– оцінка результату регулювання на основі аналізу розвитку готельно-туристичної галузі.</li> </ul>
3. Розробка комплексу додаткових підходів до регулювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка комплексу заходів;</li> <li>– обґрунтування доцільності їх реалізації;</li> <li>– опис етапів їх реалізації.</li> </ul>

Для забезпечення ефективного просування готельно-туристичного комплексу Запоріжжя на внутрішній і світовий ринки необхідно виділити наступні цілі і завдання структур незалежно від їх організаційно-правової форми:

- оцінка існуючого потенціалу і можливостей території;
- координація роботи професіоналів;
- визначення норм і стандартів якості туристичних і готельних послуг і персоналу організацій з проведення ділових заходів;



– забезпечення обміну інформацією між усіма зацікавленими учасниками туристичного ринку, в тому числі про вибір місця проведення, дати та умов проведення заходу, а також консультування їх з питань взаємодії з місцевими органами влади.

Класифікація інструментів регулювання готельно-туристичного комплексу наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Класифікація інструментів регулювання готельно-туристичного комплексу за сферами їх застосування

галузь	Регуляторні інструменти
Правова сфера	– вдосконалення законодавства; – митне регулювання; встановлення правил в'їзду, виїзду та перебування туристів; – боротьба зі злочинністю і корупцією.
Економічна сфера	– управління якістю; – цільове бюджетне фінансування програм розвитку туризму; – створення сприятливих умов для залучення інвестицій в галузь.
Науково-освітня сфера	– розвиток наукових досліджень у сфері готельно-туристичного комплексу; – створення інформаційно-аналітичної бази; – підвищення рівня кваліфікації кадрів для галузі.
Туристична галузь	– формування іміджу міста як центру ділового туризму; – сприяння просуванню національного продукту на внутрішньому і світовому туристичному ринку; – створення умов для цільового використання інфраструктури; – координація діяльності державного та приватного секторів у сфері регулювання туризму.

Як зазначалося вище, однією з причин повільного розвитку туризму в Запоріжжі є розпливчастість державної та регіональної політики щодо стратегії розвитку. Як показує світова практика, інвестори і бізнесмени йдуть туди, де рівень економічної активності високий. При цьому вони вимагають професійних послуг високого рівня, певного діапазону і якості, які характерні для розвинених ринків. Наявність цих характеристик туристичних послуг є

одним з найважливіших сигналів для інвестора про те, що регіон привабливий, ведення бізнесу тут відповідає загальноприйнятим міжнародним стандартам. З цієї причини туристична галузь а готельна галузь вимагає впровадження новітніх технологій обслуговування та сертифікації послуг, що надаються.

Таким чином, міжнародні стандарти якості туристичних і готельних послуг є фактором інвестиційної привабливості. Як наслідок, актуальним є розгляд питань управління якістю у сфері туристичних послуг на основі міжнародних стандартів, зокрема, щодо стандартів якості готельних, транспортних та кейтерингових послуг для туристів, обслуговуючого персоналу за ISO-9000, Європейського стандарту обслуговування (EuSS), Європейського готельного стандарту (EuHS), Європейського ресторанного стандарту (EuRS), управління якістю, що означає реальну можливість виходу не тільки на європейські, а й світові ринки.

Ще один спосіб досягнення необхідної відповідності ціни і якості – надання готелям і ресторанам пільгового оподаткування, але в цьому випадку державні органи повинні контролювати цей процес, щоб ці пільги не списувалися на їх прибуток, а були спрямовані виключно на досягнення мети.

В рамках політики управління якістю пропонується залучати компанії, що надають послуги, маркетингу території. Це передбачає виявлення компаній, рівень послуг яких відповідає загальноприйнятим світовим стандартам, а, отже, здатні забезпечити відповідний рівень і якість обслуговування туристів. Забезпечення туристичної та готельної галузі кадрами, що відповідають міжнародним стандартам, є необхідною умовою сталого розвитку і наближення всієї туристичної галузі Запоріжжя до світових стандартів.

Щоб вирішити кадрову проблему в короткі терміни, необхідно вирішити наступні пріоритетні завдання:

1. Створення міжвузівського навчально-методичного центру з

практичної підготовки студентів, включаючи освітній готель та навчальний ресторан. Центр повинен проводити практичні заняття та ділові ігри одночасно для студентів вузів і загальноосвітніх шкіл.

2. Збільшення державного замовлення на підготовку фахівців із середньою професійною освітою (НВП) з туризму та гостинності. Таким чином, тільки заплановане збільшення кількості номерів. При цьому необхідна кількість фахівців з професійно-технічною освітою складе 1,7 – 2,5 тисяч. На жаль, вирішення цієї проблеми дуже складно через те, що переважна кількість загальноосвітніх навчальних закладів підпорядковується різним відомствам і міністерствам і не обмежується Міністерством освіти та науки України. Природно, що підготовка туристичних кадрів в цих установах не входить в державне замовлення і ведеться на комерційній основі. У зв'язку з цим представляється доцільним забезпечити державне замовлення на підготовку цих фахівців на конкурсній основі серед всіх загальноосвітніх навчальних закладів, в тому числі і недержавних (як це робиться серед вишів).

3. З урахуванням запланованого збільшення кількості іноземних туристів в Запоріжжі, а також будівництва готелів, якими будуть управляти відомі міжнародні мережі, необхідно при навчанні цих фахівців виконавчими механізмами передбачити проходження ними зарубіжної практики, як правило, в Європі, з метою освоєння міжнародних стандартів якості готельних послуг.

Резюмуючи вищесказане, пропонується виділити програму розвитку туризму і готельного господарства в Запоріжжі, яка повинна включати в себе наступні основні розділи:

- 1) формулювання мети і завдань програми (на основі аналогового і сценарного методу);
- 2) розробка основних напрямів та механізму реалізації програми:
  - розвиток системи державного регулювання та підтримки і розвитку туризму та готельного господарства;

- розвиток матеріально-технічної бази туристичної та готельної галузі;
- розкрутка і просування продукту готельно-туристичного комплексу м. Запоріжжя;
- визначення нових напрямків розвитку туризму;
- про безпеку туристів в Запоріжжі;
- науково-методичне забезпечення, підготовка кадрів;
- визначення основних техніко-економічних умов реалізації програми;
- 3) визначення необхідних ресурсів і джерел фінансування;
- 4) оцінка очікуваного результату від реалізації програми.

Грамотна вибудована програма розвитку туризму і готельного господарства як окремого інвестиційного проекту виступає фактором ефективної реалізації всієї програми.

### 3.2. Розробка стратегії розвитку готелю «Театральний»

Практика управління готельним бізнесом (та іншими галузями) показує, що все ж переважає управління ситуацією, що склалася, тобто оперативне управління з більшим або меншим рівнем професіоналізму. Як правило, питання стратегічного розвитку і управління серед керівників вищої ланки не є пріоритетними, що негативно позначається на ефективності поточного управління [17, 18].

Позитивний досвід використання стратегічного управління успішними готелями підтверджує вищесказане і підкреслює необхідність застосування стратегічного управління для підвищення ефективності роботи готелю «Театральний». А це необхідно ще й тому, що «Театральний» на даний момент є кращим готелем Запоріжжя [27]. А як відомо, лідерам в конкурентній боротьбі завжди складніше, адже кращі орієнтуються і відстежують всі конструктивні нововведення, в той же час керівникам нема на кого орієнтуватися, їм потрібно бути «першопрохідцями».

З урахуванням результатів аналізу тенденцій на макрорівні і на

регіональному рівні (м. Запоріжжя), а також проведеного автором дослідження внутрішнього середовища готелю «Театральний» і даних, отриманих іншими дослідниками [26], був розроблений наступний комплекс стратегічних заходів (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Комплекс стратегічних заходів готелю «Театральний» до 2030 року

Стратегічні заходи	Період реалізації
1. Розробити та впровадити програму навчання персоналу (професійні компетенції, бачення та філософія)	До кінця 2025 року
2. Розробити і сформулювати стратегію зміцнення позицій (позиціонування, зміцнення бренду)	До 2025 р.
3. Реалізувати стратегію зміцнення позицій	2022 – 2030 рр.
4. Впровадження інструментів синхромаркетингу в практику	2022 – 2030 рр.
5. Підвищити рівень задоволеності гостей готелю, тим самим сформувавши коло постійних клієнтів (особливо актуально по відношенню до сегменту ділових людей)	завжди
6. Проведіть детальну сегментацію споживачів і виберіть найбільш перспективних	2025 р.
7. Розробити ефективні маркетингові комунікації для обраних сегментів	2025 р.
8. Використовувати запропоновані маркетингові комунікації в діяльності готелю	2022 – 2030 рр.
9. Розробка ефективних засобів контролю та їх використання	2022 – 2030 рр.

У зв'язку з переходом готель «Театральний» на стандарт в управлінні «Схід-Експрес» і впровадженням нових процедур і стандартів обслуговування, розробка і впровадження програми навчання персоналу є обов'язковою умовою. Дана програма, крім професійних компетенцій, повинна включати інструменти, що дозволяють зрозуміти місію готелю, бачення і філософію нового керівництва. Також необхідно провести ряд тренінгів, які допоможуть згуртувати колектив і підвищити цінність послуг,

що надаються.

Стратегія зміцнення позицій готеля «Театральний» повинна включати наступні моменти:

– позиціонування – необхідно відвести особливе місце готелю «Театральний» у свідомості споживачів: кращі світові стандарти обслуговування; розкішні інтер'єри; традиції; елітарність і витонченість; унікальність; кращий готель Запоріжжя.

– брендинг – існуючий знак обслуговування готелю «Театральний» вимагає постійного підтримання рівня популярності і впізнаваності, формування лояльності споживачів. Це передбачає участь готелю в міжнародних виставках, конференціях і участь в міжнародних проектах та інші. Крім того, звичайно, необхідно використовувати спотову рекламу і в інших країнах (з урахуванням контингенту відвідувачів готелю).

Оскільки заповнюваність готелю дуже сильно залежить від сезону, необхідно використовувати синхромаркетинг, який дозволяє вирівняти навантаження готелю протягом року. Як зазначалося вище, восени основний потік гостей пов'язаний з діловими цілями поїздок, а влітку і навесні – це туристи (мандрівники). Проблемними є зимовий період і частково весняний. У зв'язку з цим при принциповій позиції керівництва, яке виступає проти зниження цін, набір можливих заходів не такий великий. Одним з таких інструментів може бути наступний: «Театральний» може виступати організатором різних міжнародних заходів в ці пори року (конференцій, симпозіумів, зустрічей великих міжнародних громадських організацій, освітніх проектів).

Для того щоб підвищити рівень задоволеності гостей готелю, необхідно зробити наступні кроки:

- реалізація вищезазначеної програми навчання персоналу;
- підвищення цінності бренду в свідомості гостей готелю;
- поліпшення матеріально-технічної бази готелю;
- постійний моніторинг задоволеності гостей за допомогою таких

методів, як анкетування і спостереження.

І, звичайно ж, головна цінність для будь-якого підприємства представлена постійними клієнтами. Тому необхідно створити прихильність споживачів до готелю (бренду), користуватися особливими умовами обслуговування по відношенню до цих клієнтів.

Успішний розвиток готелю «Театральний» передбачає знання своїх клієнтів, розуміння їх мотивів поведінки і ключових характеристик. Це можливо тільки при детальній сегментації споживачів ринку готельних послуг в Запоріжжі.

Серед привабливих сегментів готелю «Театральний» можна виділити:

- бізнес-туристи – топ-менеджери великих вітчизняних і міжнародних компаній, які приїжджають в Запоріжжя на зустрічі і переговори;
- туристи (мандрівники) – заможні громадяни, найчастіше іноземці (зазвичай літають на літаках) з європейських країн;
- туристи – представляють аристократію, вихідці зі знатних і імператорських сімей;
- урядові делегації, які прибувають на міждержавні засідання;
- світова політична та економічна еліта, яка бере участь у міжнародних заходах (святкування ювілеїв в Запоріжжі; проведення конференцій та бізнес форумів тощо).

Кожен з цих цільових сегментів вимагає розробки певних маркетингових комунікацій, які будуть ефективними і залучати велику кількість споживачів цих сегментів.

Для сегмента відряджених основними маркетинговими комунікаціями є реклама через інтернет (з використанням власного сайту та інших ресурсів) і розміщення інформації в спеціальних каталогах і виданнях інших країн.

Для туристичних мандрівників, крім цих комунікацій, в якості посередників необхідно використовувати туроператорів і турагентів, націлених на заможних громадян. З цими організаціями повинні бути встановлені ділові партнерські відносини.

Для аристократичних туристів основним напрямком маркетингових комунікацій повинні бути певні контактні групи, які представляють собою різні фонди, міжнародні громадські організації, бали за кордоном, «елітні» заходи. Спонсорувати можна ті ж заходи, що і аристократичні сім'ї.

Урядові делегації можна залучити, лише надавши певні умови з боку спецслужб. Комунікації повинні направлятися в протокольні служби іноземних урядів.

Для останнього сегмента слід використовувати сукупність всіх перерахованих вище маркетингових комунікацій.

### 3.3. Рекомендації щодо реалізації стратегії

В якості інструментів ефективного контролю за реалізацією стратегії може бути запропонована збалансована система показників. Ця система служить ефективним засобом досягнення згоди щодо поглядів на майбутнє фірми і її ринкове середовище, а також основою для організації стратегічного управлінського контролю [25, 29]. Коли мова заходить про контроль роботи персоналу, керівництво повинно всіляко завуалювати контроль, так як в більшості випадків воно викликає негативні емоції у персоналу. Також необхідно донести до персоналу усвідомлення того, що відсутність контролю не дозволить досягти поставлених цілей і виконати місію.

На підставі висновків другого розділу та аналізу інших аспектів діяльності готелю пропонуються наступні основні напрямки дій в рамках стратегії розвитку готелю:

1. Розробка плану навчання для деяких груп співробітників. Навчання повинно проводитися в двох секціях:

- базові компетенції (корпоративна культура, місія, цінності);
- специфіка готелю.

Слід зазначити, що навчання базовим компетенціям не зажадає додаткових фінансових і тимчасових ресурсів, так як відповідальність за



навчання покладається на керівництво готелю «Театральний» і службу маркетингу. Дана програма, як уже говорилося вище, крім професійних компетенцій, повинна включати інструменти, що дозволяють зрозуміти місію готелю, бачення та філософія. Також необхідно провести ряд тренінгів, які допоможуть згуртувати колектив і підвищити цінність послуг, що надаються. Дана програма навчання повинна бути реалізована до кінця 2025 року.

Основними методами навчання специфіці готельної діяльності стануть навчальні фільми і навчальна практика, що дозволяють оволодіти необхідними навичками і вміннями.

2. Розробка ефективних інструментів стимулювання, спрямованих на задоволення їх потреб.

Заробітна плата повинна забезпечувати нормальний рівень життя і бути конкурентоспроможною. Якщо зарплата співробітника не відповідає ринковому рівню, є ймовірність, що він буде шукати іншу роботу. У зв'язку з цим необхідно шукати можливості щорічного підвищення заробітної плати, а відповідне завдання ставиться перед фінансовим обслуговуванням готелю. Особливо це актуально в економічних умовах сучасної України, які характеризуються річною інфляцією на рівні 10%.

Також передбачається: надання спецодягу (трудоному колективу), надання медичних путівок працівникам та їх дітям, додаткове медичне страхування працівників, а також службових автомобілів для працівників, які виконують представницькі функції.

У готелі складено календар привітань кожного співробітника з днем народження і зі знаменними датами, наприклад, з народженням дитини.

Плануються корпоративні заходи – свято нового року і день народження готелю, де кращі співробітники будуть нагороджені грамотами і цінними подарунками за результатами праці, а також будуть вшановані співробітники, які подарували готелю довгі роки плідної праці.

Створена дошка пошани, де за підсумками місяця будуть розміщені фотографії кращих співробітників і слова подяки. Крім дошки пошани,

планується створити місце (дошку, планшет або кілька планшетів), де кожен співробітник зможе відзначити зауваження, оригінальні ідеї та пропозиції.

3. Планування заходів з охорони праці. Напрямок стратегії соціального розвитку полягає в забезпеченні пріоритетності життя і здоров'я працівників по відношенню до результатів діяльності готелю. Для успішної реалізації цього напрямку стратегія повинна керуватися наступними принципами організації роботи з охорони праці в організації:

- обов'язок враховувати проблеми безпеки праці при вирішенні всіх питань і на всіх рівнях управління;

- відповідальність кожного з керівників готелю. Функціональні обов'язки з питань охорони праці, права та відповідальність кожного керівника (посадової особи) повинні бути чітко закріплені в посадових обов'язках або інших документах (положеннях, наказах тощо);

- залучення всіх працівників готелю до вирішення завдань з охорони праці;

- проведення поглиблених досліджень ризиків і небезпек на робочому місці. Такі дослідження не повинні обмежуватися аналізом минулих аварій;

- компетенція організаторів та учасників робіт з охорони праці. Інструктаж з охорони праці для всіх працівників, включаючи керівників і фахівців, повинен бути невід'ємною частиною професійного навчання і підвищення кваліфікації.

4. Через 20 років планується створення готелем невеликої власної бази відпочинку. Основні цілі створення сформульовані:

- реалізація оздоровчих програм для співробітників;

- профілактика стресових станів персоналу;

- забезпечення дозвілля дітей працівників під час канікул.

5. Крім цього, в період адаптації нових співробітників готелю може бути введена схема оплати праці. У період адаптації розроблена спеціальна схема, яка передбачає підвищення посадових окладів з поступовим їх зниженням у міру набуття працівником досвіду і переходу в «робочий»

режим, при якому істотно переважає змінна частина окладу.

6. Для підвищення ефективності послуг готелю будуть розроблені календарні, довгострокові, операційні та поточні плани, які повинні містити основні напрямки діяльності та показники ефективності. Крім того, будуть використовуватися матриці відповідальності та інформаційні таблиці.

Що стосується зовнішніх характеристик стратегії розвитку готелю «Театральний», то пропонуємо задекларувати і реалізувати наступні принципи діяльності:

- ми прагнемо постійно підвищувати фінансову цінність нашого готелю. Ми повинні отримувати позитивний фінансовий результат відповідно до фінансового плану і відповідати очікуванням наших акціонерів;

- ми зобов'язуємося дотримуватися всіх вимог законодавства України, що стосуються діяльності готелю, а також відповідних корпоративних вимог;

- підбираємо підрядників відповідно до вимог готелю щодо якості робіт і продукції, безпеки праці та екологічної безпеки;

- ми прагнемо задовольнити потреби розширюваного кола клієнтів за рахунок надання послуг високої якості;

- ми прагнемо підвищити цінність нашого сервісу для клієнтів за рахунок управління взаємовідносинами з клієнтами;

- ми постійно вдосконалюємо існуючі методи роботи і прагнемо забезпечити стабільність і ефективність всіх робочих процесів;

- ми прагнемо запобігти забрудненню навколишнього середовища шляхом постійного вдосконалення наших методів роботи та забезпечення екологічної безпеки нашої діяльності;

- ми прагнемо забезпечити безпеку і здоров'я співробітників, клієнтів і підрядників в процесі діяльності готелю;

- від співробітників і підрядників ми вимагаємо дотримання правил безпечного ведення робіт і професійних шкідливостей;

– наша мета в сфері безпеки і гігієни праці – знизити ризики на робочому місці і знизити рівень виробничого травматизму.

Звичайно, необхідно провести прогнозну оцінку ефективності реалізації загальної стратегії розвитку готелю «Театральний». Така оцінка може включати економічну і соціальну ефективність. Фінансові результати діяльності готелю до реалізації стратегій представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Основні фінансові показники готелю «Театральний»

Рік	Обсяг продажів, млн грн.	Балансовий прибуток/збиток, млн грн.	Чистий прибуток, грн.
2019	4332,30	462,60	360,50
2020	5672,30	546,90	426,20
2021	7591,40	783,00	606,00

Проведемо комплексну оцінку ефективності запропонованих заходів. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів представлений в двох варіантах за песимістичним і оптимістичним сценаріями (див. табл. 3,6 і 3,7). Сценарії засновані на якісному прогнозуванні (опитуваннях ключових фахівців готелю).

Таблиця 3.6 – Економічна ефективність заходів за песимістичним сценарієм

№	Назва показника	Значення (гривень) показника
1	Збільшення обсягів реалізації послуг	26000000
2	Витрати на елементи стратегії соціального розвитку	3776120
3	Витрати на маркетинговий інструмент	4800000
4	Балансовий прибуток	17423880
5	Податок на прибуток	4181731,2
6	Чистий прибуток	13242148,8
7	індекс рентабельності	1,54
8	Загальна економічна ефективність діяльності	203%

Представлені розрахунки обґрунтовують економічну ефективність запропонованих заходів, спрямованих на збільшення обсягів реалізації готельних послуг за песимістичним сценарієм (приріст прибутку складе 2% від існуючої вартості).

Таблиця 3.7 – Економічна ефективність заходів за оптимістичним сценарієм

№	Назва показника	Значення (гривень)	показника
1	Збільшення обсягів реалізації послуг	65000000	
2	Витрати на елементи стратегії соціального розвитку	3776120	
3	Витрати на маркетинговий інструмент	4800000	
4	Балансовий прибуток	56423880	
5	Податок на прибуток	13541731,2	
6	Чистий прибуток	42882148,2	
7	індекс рентабельності	5	
8	Загальна економічна ефективність діяльності	657%	

При цьому кроки, зроблені керівництвом в рамках стратегічного розвитку, дозволяють говорити про можливість реалізації оптимістичного сценарію (збільшення прибутку складе 7%).

Крім збільшення обсягів реалізації послуг і підвищення економічної ефективності готелю «Театральний», прогнозується підвищення рівня задоволеності гостей готелю за рахунок інтенсифікації зусиль персоналу (див. табл. 3.8). Оцінка проводилася на основі якісного прогнозування (опитування співробітників і менеджерів готелю).

До основних характеристик соціального ефекту слід віднести:

- задоволення потреб гостей міста в отриманні якісного сервісу і формування сприятливого враження про відпочинок в Запоріжжі;
- створення та впровадження ефективної моделі готельного менеджменту в сучасних соціально-економічних умовах;
- посилення ролі виробничого навчання, що дозволяє підвищити кваліфікацію персоналу;
- зниження морального і фізичного зносу коштів готелю;

- прискорення процесу впровадження передових технологій в готельну діяльність;
- зміцнення традиційних зв'язків з організаціями, що забезпечують навчання в сфері туризму і готельного менеджменту.

Таблиця 3.8 – Зміна задоволеності

Групи клієнтів	Індекс задоволеності	
	2021 р.	2030 р. (прогноз)
Туристичний сегмент	8,83	9,02
Бізнес-сегмент	9,11	9,28

Крім того, реалізація стратегії розвитку дозволить зміцнити лідируючі позиції на ринку готельних послуг Запоріжжя, сформувати позитивний імідж готелю не тільки в очах гостей, але і в Запоріжжі (готель може стати предметом гордості). Такий розвиток готелю підштовхне всіх інших учасників готельно-туристичного комплексу до відповідного розвитку, може виникнути мультиплікативний ефект.

## ВИСНОВКИ

Розробка і вибір загальної стратегії підприємства багато в чому залежить від стану ринкового попиту і специфіки продукції або послуг, що надаються. Розробка стратегії розвитку базується на корпоративній філософії компанії і комплексному вивченні зовнішнього і внутрішнього середовища фірми. Цей процес включає в себе три чітко визначені етапи: стратегічний аналіз; виявлення стратегічних альтернатив і вибір стратегічного курсу. Існує досить розроблена методологічна база для розробки загальної стратегії підприємства, яка в основному базується на ідеях зарубіжних фахівців, в той же час методологія формування стратегії розвитку готельного підприємства менш розроблена фахівцями.

Виконана кваліфікаційна дипломна робота дозволяє зробити наступні основні висновки:

- готельно-туристичний комплекс – це галузь економіки яка динамічно розвивається в м. Запоріжжя;
- кількість компаній, що працюють на ринку готельних послуг м. Запоріжжя, збільшується з одночасним збільшенням потенційних споживачів;
- одночасно посилюється конкуренція, що приводить до поліпшення якості надаваних послуг; диференціюються види діяльності (орієнтація на вузькі сегменти ринку) і посилюється робота з формування постійних клієнтів.

Аналіз такого елемента, як готельна галузь м. Запоріжжя, дає наступні результати:

- досліджуваний елемент знаходиться на стадії становлення, помітно відрізняється за своєю структурою від глобальних характеристик;
- розробляються і впроваджуються різні інструменти державної підтримки розвитку житлових підприємств;
- багато готелів не орієнтовані на конкретні сегменти, що позначається

на фінансових результатах;

– загострюється конкурентна ситуація, що вимагає формування бачення і стратегії розвитку підприємств з розміщення за результатами маркетингових досліджень.

Також слід зазначити, що розвиток готельно-туристичного комплексу в м. Запоріжжя передбачає активну участь державних органів:

– розробка концепції та програм розвитку туризму в цілому, зокрема готельної галузі;

– виділення коштів з міського бюджету;

– супровід будівництва житлових підприємств;

– реалізація інфраструктурних проектів.

Стратегія розвитку готельно-туристичного комплексу повинна реалізовуватися на двох рівнях: макрорівні (або регіональному рівні) і на мікрорівні (окремими підприємствами готельно-туристичного комплексу). Основні напрямки загальної стратегії розвитку, запропоновані для готелю «Театральний», є економічно доцільними, що підтверджується відповідними розрахунками економічної і соціальної ефективності.

Результати роботи можуть стати основою практичної діяльності органів виконавчої влади, інвесторів, менеджерів готелів і приватних фірм, що надають туристичні послуги і покликані просувати нашу країну і м. Запоріжжя на світовий туристичний ринок.



## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. ДСТУ 4527:2006. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення. – Чинний від 2006–10–01. Київ : Держстандарт України, 2006. 28 с.
2. Правила користування готелями і аналогічними засобами розміщення і надання готельних послуг, затверджені наказом Державної туристичної адміністрації України від 16 березня 2004 р. № 19. Київ, 2004.
3. Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення : Закон України від 24.02.1994 № 4004-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4004-12> (дата звернення: 3.11.2022 р.).
4. Про затвердження Вимог щодо розробки, впровадження та застосування постійно діючих процедур, заснованих на принципах Системи управління безпечністю харчових продуктів (НАССР) : Наказ Мінагрополітики України від 01.10.2012 № 590. URL: <https://bit.ly/2R3JNhS>. (дата звернення: 3.11.2022 р.).
5. Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.2009 № 803. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/803-2009-%D0%BF>. (дата звернення: 3.11.2022 р.).
6. Про затвердження Порядку доведення до споживачів інформації про вид об'єкта туристичної інфраструктури та його категорію : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.07.2013 № 470. URL: <https://bit.ly/> (дата звернення: 3.09.2022 р.).
7. Реєстр свідоцтв про встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання), виданих Мінекономрозвитку. URL: <https://bit.ly/3uvdw1J> (дата звернення: 3.09.2022 р.).
8. Агафонова Л. Г., Агафонова О. Є. Туризм, готельний та

ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навч. посібник. Київ : Знання України, 2002. 351 с.

9. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство. Проблемы, перспективы, сертификация. Киев : Альтерпрес, 2005. 208 с.

10. Бакеренко Н. П. Особливості діяльності підприємств готельної індустрії. *Науковий вісник НЛТУ України*. № 6. 2020. С. 14–19.

11. Бойко М. Г. Організація готельного господарства : підручник / М. Г. Бойко, Л. М. Гопкало. Київ : КНТЕУ, 2006. 448 с. URL : <https://tourism-book.com/pbooks/book-58/ua/> (дата звернення: 3.09.2022 р.).

12. Браймер Р. Основи управління в індустрії гостеприимства / пер. с англ. Москва : Аспект Пресс, 2016. 325 с.

13. Готельний бізнес теорія та практика. URL: [http://pidruchniki.com/1584072028398/turizm/gotelniy\\_biznes](http://pidruchniki.com/1584072028398/turizm/gotelniy_biznes) (дата звернення: 20.10.2022 р.).

14. Готельне господарство. URL: [https://pidru4niki.com/12210605/rps/gotelne\\_gospodarstvo](https://pidru4niki.com/12210605/rps/gotelne_gospodarstvo). (дата звернення: 3.11.2022 р. ).

15. Готельна справа : Навчальний посібник / І. В. Левицька, Н. В. Онищук. Київ : Київ. нац.торг.-екон. ун-т., Вінниця : ПП «ТД«Едельвейс і К» 2015. 580 с.

16. Готельно-ресторанна справа : Навчально-методичне видання. Книга 1. / Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта, Г. Й. Островська та ін. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2018. 268 с.

17. Готель «Театральний». URL: <https://teatralny.zp.ua/> (дата звернення: 20.10.2022 р.).

18. Гребенюк Г. М., Марценюк Л. В., Чаркіна Т. Ю., Пікуліна О. В. Інноваційний підхід до розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу України в умовах кризи. *Агросвіт*. № 5–6, 2021. С. 57–62.

19. Давидова О. Ю. Сучасний стан розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства України. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 29. 2019. С. 157–164.

20. Домінська О. Я., Батьковець Н. О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 52. С. 39–41. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlcaekon2017528> (дата звернення: 3.11.2022 р.).
21. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
22. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку : Колективна монографія / А. В. Віндюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : Просвіта. 2017. 240 с.
23. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії: навчальний посібник / Т. В. Капліна, В. М. Столярчук, Л. П. Малюк, А. С. Капліна. Полтава : ПУЕТ, 2018. 357 с.
24. Коцан Н. Н. Роль туризму в розвитку готельного господарства України в контексті інтеграції в європейську економіку. URL: <https://tourlib.net/statti ukr7kocan.htm> (дата звернення: 3.11.2022 р.).
25. Круль Г. Я. Основи готельної справи : Навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2011. 280 с.
26. Кукліна Т. С. Пікуліна О. В. Обґрунтування необхідності інновацій у готельно-ресторанній справі. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності* : зб. тез. III Міжнар. наук.- практ. конф. (06 жовт. 2022 р.). Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2022. С. 117–118.
27. Кукліна Т. С., Шморгуненко Є. О. (МТЕз-411м) Готельне господарство: сутність та структура. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарство* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (25 листопада 2022 р. Запоріжжя, 2022 р.) Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 761–763.
28. Лук'янов В. О., Мунін Г. Б. Організація готельно-ресторанного обслуговування : Навчальний посібник. Київ : Кондор, 2012. 346 с.
29. Мальська М., Пандяк І. Організація готельного обслуговування :

навч. посіб. Київ : ЗНАННЯ, 2011. 366 с.

30. Мальська М. П. Міжнародний туризм і сфера послуг : підручник: Київ : Знання, 2008. 661 с.

31. Онищук Н. В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4(21). С. 297–304.

32. Організація готельного обслуговування: підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк, Ю. С. Занько. Київ : Знання, 2011. 366 с. URL: [https://pidru4niki.com/1584072017293/turizm/organizatsiya\\_gotelnogo\\_obsługovu\\_vannya](https://pidru4niki.com/1584072017293/turizm/organizatsiya_gotelnogo_obsługovu_vannya). (дата звернення: 3.11.2022 р.).

33. Організація готельного господарства : навч. посібник для вузів URL : <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/310/1/Organizacia%20gotel%20gospod.pdf>. (дата звернення: 6.09.2022 р.).

34. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посіб.: [для закладів вищої освіти] / За заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 484 с.

35. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 3.11.2022 р.).

36. Офіційний сайт ГО «Асоціація готелів та курортів України» (UHRA). URL: <https://ring.org.ua/edr/uk/company/43851744> (дата звернення: 3.11.2022 р.).

37. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/roglev12-6.htm](https://tourlib.net/books_ukr/roglev12-6.htm) (дата звернення: 5.11.2022 р.).

38. Розробка програми підвищення якості обслуговування в готелі. URL: [https://stud.com.ua/133517/turizm/rozrobka\\_programi\\_pidvischennya\\_yakosti\\_obsługovuvannya\\_goteli](https://stud.com.ua/133517/turizm/rozrobka_programi_pidvischennya_yakosti_obsługovuvannya_goteli) (дата звернення: 20.10.2022 р.).

39. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_17\\_ekon/stat\\_17/64.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/64.pdf) (дата звернення: 20.11.2022 р.).

40. Русавська В. А. Гостинність в українській традиційній культурі : навч. посіб. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 280 с.

41. Сокирская, Н. В., Павличук К. И. Инновации в гостиничном и ресторанном бизнесе. *Молодой ученый*. 2020. № 21 (311). С. 190–193.
42. Стан та перспективи розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу : колективна монографія / за ред. д.і.н., проф. Чепурди Г. М. Черкаси : ЧДТУ, 2019. 157 с.
43. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : Колективна монографія / За заг. ред. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : ЗНТУ. 2018. 360 с.
44. Типізація готельного господарства. URL: <https://studfile.net/preview/9173653> (дата звернення: 3.11.2022 р.).
45. Томаля Т. С., Щипанова Я. І. Управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. Вип.2(12). URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/tomalya.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/tomalya.htm) (дата звернення: 3.11.2022 р.).
46. Федорченко В. К. Готельне господарство : основні показники, оцінка якості послуг. Київ : КУТЕП, 2009. 78 с.
47. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*. № 2. 2021. С. 19–23.
48. Череп А. В., Сучков А. В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб. Київ : Кондор, 2011. 336 с.
49. Чичун В. А. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpen/2011\\_7/27U SU.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpen/2011_7/27U%20SU.pdf) (дата звернення: 27.11.2022 р.).
50. Цвілій С. М., Чаркіна Т. Ю., Пікуліна О. В. Інноваційні напрями готельно-ресторанної та туристичної індустрії. *Економіка, фінанси, облік та право в умовах глобалізації: тенденції та перспективи* : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 29 жовтня 2021 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2021. Ч. 1. С. 36–37.
51. Цвілій С. М., Кукліна Т. С. Стратегічний підхід до системи безпеки в готелях. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні:*

*проблеми розвитку та регулювання: матеріали XIII міжнар. наук.-практ. конф., Черкаси, 24-25 березня 2022 р. Т.1. Черкаси: Черкас. держ. технол. ун-т. ; вид. Гордієнко С.І., 2022. 153 с. С. 96–99.*

52. НоReCa : навч. посіб. : у 3 т. Т. 1. Готелі / [А.А. Мазаракі, С. Л. Шаповал, С. В. Мельниченко та ін.] ; за ред. А. А. Мазаракі. – 2-ге вид., виправл. і доповн. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 412 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Історична будівля в якій розташований готель



<https://gohotels.com.ua/uk/hotel?cid=885>



<https://teatralniy-hotel-zaporizhia.hotelmix.com.ua/>



## Додаток Б

## Номер Стандарт Single в готелі «Театральний»



## Додаток В

## Номер Стандарт Double в готелі «Театральний»



## Додаток Г

## Номер Стандарт Twin в готелі «Театральний»



## Додаток Д

## Номер Бізнес стандарт в готелі «Театральний»



## Додаток Е

## Номер Напівлюкс в готелі «Театральний»





Додаток Є  
Номер Люкс в готелі «Театральний»







## Додаток Ж

## Фотографії конференц залів в готелі «Театральний» та їх характеристика



## Конференц-зала №1 (велика зала)

до 4 годин - 600 грн/год\* від 4 до 8 годин - 600 грн/год\*\* від 8 годин - 4400 грн

Місткість залу до 80 чоловік розстановкою «театр»

Поверх: перший

Площа: 63 кв.м

Розміри: 10,5 x 6 м

Вікна: є

Wi-Fi: є

Підключення дротового Інтернету: є

\* - за умови оренди конференц-залу до 10:00 або після 18:00 тривалістю не менше 2-х годин.

\*\* - мінімальна тривалість оренди конференц-залу - 4 години.

## Можливі Розстановки

Театр

До 80 осіб

Клас

До 30 осіб

Круглий стіл

До 30 осіб

П-стіл

До 30 осіб

T-стіл

До 25 осіб



## Конференц-зала №3 (мала зала)

до 4 годин - 180 грн/год від 4 до 8 годин - 180 грн/год від 8 годин - 3600 грн

Місткість залу до 30 чоловік розстановкою «театр»

Поверх: другий

Площа: 36 кв.м

Розміри: 6 x 6 м

Вікна: є

Wi-Fi: є

Підключення дротового Інтернету: є

\* - за умови оренди конференц-залу до 10:00 або після 18:00 тривалістю не менше 2-х годин.

\*\* - мінімальна тривалість оренди конференц-залу - 4 години.

## Можливі Розстановки

Театр

До 30 осіб

П-стіл

До 15 осіб

T-стіл

До 15 осіб

## Кімната переговорів

80 грн / год

Місткість: до 8 осіб

Поверх: перший

Площа: 12 кв.м

Розміри: 4 x 3 м

Вікна: є

Wi-Fi: є

Підключення дротового Інтернету: є