

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

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи МТЕ-410м
Спеціальності: 241 Готельно-ресторанна справа
Освітня програма: Готельно-ресторанна справа

Захарченко А.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник Цвілій С.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Соколов А.В.

(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

«___» _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Захарченко Анастасії Валеріївни
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Стратегія розвитку готельно-ресторанного підприємства
керівник роботи (проекту) Цвілий С.М., к.е.н., доц. ,
затверджені наказом закладу вищої освіти від 14 вересня 2021 року № 337
2. Строк подання студентом роботи (проекту) 13.12.2021 р.
3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні навчальні посібники, підручники, статті наукових видань, Інтернет-джерела, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, монографії, законодавчі та нормативно-правові акти України, дані первинного бухгалтерського обліку, статистичні звіти
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
 - 1) Теоретико-методичні аспекти стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства.
 - 2) Дослідження стратегічних напрямків розвитку готельно-ресторанного підприємства.
 - 3) Розробка стратегії розвитку готельно-ресторанної компанії в сегменті локального ринку гостинності.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Графічний матеріал кваліфікаційної дипломної роботи має бути: 20 таблиць і 22 рисунків.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Цвілий С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	11.10.2021
2	Цвілий С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	25.10.2021
3	Цвілий С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	08.11.2021
Нормоконтроль	Цвілий С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	19.11.2021

7. Дата видачі завдання 1 вересня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	01.09.2021	виконано
2	Вивчення літературних джерел	01.09-10.09.2021	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	01.09-01.10.2021	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.09-11.10.2021	виконано
5	Виконання першого розділу	11.10.2021	виконано
6	Виконання другого розділу	25.10.2021	виконано
7	Виконання третього розділу	08.11.2021	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	15.11.2021	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	19.11.2021	виконано
10	Перевірка роботи на плагіат	22.11.2021	виконано
11	Перевірка роботи керівником	26.11.2021	виконано
12	Одержання відгуку та рецензії	29.11.2021	виконано
13	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	03.12.2021	виконано
14	Подання роботи на кафедру	13.12.2021	виконано
15	Захист кваліфікаційної дипломної роботи	20.12. 2021	виконано

Студент

(підпис)

Захарченко А.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту)

(підпис)

Цвілий С.М.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Сьогодні проблема стратегічного розвитку для готельно-ресторанних фірм вимагає більш глибокого вивчення. Комплексний підхід до цього питання ще не набув достатнього обґрунтування. Вітчизняна готельно-ресторанна компанія потребує розробки стратегії впровадження в бізнес нових напрямків щодо його розвитку. Розробка стратегії проводиться на основі фактичних даних, поточного аналізу та вивчення маркетингових процесів. Роль і значення категорії стратегія розвитку в сучасній концепції економічної готельно-ресторанної організації полягає в розробці і проведенні фінансової стратегії до цілей загальної корпоративної стратегії в умовах конкуренції з урахуванням інтересів споживачів у сфері гостинності.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи магістра є формування рекомендацій з розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства на основі вивчення теоретико-методичних аспектів та аналізу стратегічних напрямків розвитку вітчизняної компанії в сегменті локального ринку гостинності. Виходячи з поставленої мети доцільно виконати **задачі**: розглянути на основі вивчення різних інформаційних джерел теоретико-методичні аспекти стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства; провести дослідження і аналіз стратегічних напрямків розвитку вітчизняного готельно-ресторанного підприємства у певному сегменті ринку гостинності; сформулювати рекомендації щодо розробки дієвої стратегії розвитку готельно-ресторанної компанії в сегменті вітчизняного локального ринку гостинності.

Об'єктом наукового дослідження є процес стратегічного розвитку готельно-ресторанних підприємств у певному сегменті ринку гостинності.

Предметом наукового дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних питань розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства в сегменті вітчизняного локального ринку гостинності.

Методи дослідження: порівняння, узагальнення, аналіз літературних джерел та Інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький метод, статистичний

метод, описовий, метод факторного аналізу, метод абсолютних та відносних різниць, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), функціонально-цільовий, методи пошуку і збору даних, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, комплекс методів розрахунку економічної ефективності.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали міжнародних та вітчизняних конференцій, форумів та семінарів, дані первинного бухгалтерського обліку, фінансової і статистичної звітності, Інтернет-ресурси, сайти компаній, власні дослідження, тощо.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні комплексу теоретичних, методичних і прикладних положень з обґрунтування і конкретизації видів стратегічних заходів готельно-ресторанної компанії, що дозволяє їй позиціонувати новий напрямок розвитку в сегменті локального ринку екологічної гостинності, орієнтуватися на потреби гостей, забезпечити реалізацію стратегії розвитку в моделі сільської гостинності певного регіону.

Практичне значення результатів полягає у формуванні рекомендацій керівництву ГРК «Грін Вілла» щодо впровадження: стратегії розвитку, яка ґрунтується на концепції екомаркетингу; стратегічної маркетингової мети з урахуванням безпосереднього оточення; фінансово-економічних показників за стратегічним планом і інвестиційним планом розвитку на 2022 – 2031 роки (довідка 18/11-2021 від 25.11.2021 р.). Пропозиції можуть бути використані у практиці готельно-ресторанних організацій, фірм, комплексів. Опрацьовані матеріали кваліфікаційної дипломної роботи магістра доцільно використати при викладанні дисципліни «Маркетинг в готельно-ресторанній справі» для студентів спеціальності «Готельно-ресторанна справа» рівня «бакалавр».

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, які викладені в кваліфікаційній дипломній роботі, доповідалися, обговорювалися й отримали схвальну оцінку на трьох Всеукраїнських і трьох Міжнародних науково-практичних конференціях здобувачів вищої освіти, за результатами участі у яких отримано сертифікати та опубліковані тези.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (129 найменувань) та додатків (15 позицій). Загальний обсяг роботи – 160 сторінок комп'ютерного тексту (7,19 авт. арк.), основний зміст викладено на 128 сторінках (6,21 авт. арк.). Робота містить 22 таблиці та 20 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Захарченко А.В. Стратегія розвитку готельно-ресторанного підприємства. – Кваліфікаційна дипломна робота.

У роботі розглянуто на основі вивчення джерел інформації теоретико-методичні аспекти стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства. Проведено дослідження стратегічних напрямків розвитку вітчизняного готельно-ресторанного підприємства у певному сегменті ринку гостинності. Сформовано рекомендації щодо розробки стратегії розвитку готельно-ресторанної компанії в сегменті вітчизняного локального ринку гостинності.

Ключові слова: готельно-ресторанне підприємство, стратегія розвитку, зелена гостинність, споживач, мандрівник, атракція, конкуренція, інвестиція.

ANNOTATION

Zakharchenko A.V. Development Strategy of a Hotel and Restaurant Enterprise. – Qualifying work.

The theoretical and methodological aspects of the hotel and restaurant development strategy are considered on the basis of studying the sources of information. The research of strategic directions of development of the domestic hotel and restaurant enterprise in a certain segment of the hospitality market is carried out. Recommendations on development of strategy of development of the hotel and restaurant company in the segment of the domestic local hospitality market are formed.

Keywords: hotel and restaurant enterprise, development strategy, green hospitality, consumer, traveler, attraction, competition, investment.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВРХ – велика рогата худоба

ГРП – готельно-ресторанне підприємство

див. дод. – дивитися додаток

див. рис. – дивитися рисунок

див. табл. – дивитися таблицю

ЄС – європейський союз

ЗМІ – засоби масової інформації

ЗУЯ – загальне управління якістю

ін. – інше

МП – мале підприємство

НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

НПП – Національний природний парк

НУ – Національний університет

ПП – приватне підприємство

СЗГ – сільська зелена гостинність

СТК – спортивно-туристичний комплекс

ст. – стаття

СУ – система управління

тис. грн. – тисяч гривень

ТА – туристичне агенство

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

у т. ч. – у тому числі

чол. – чоловік

ФГ – фермерське господарство

ЮНЕСКО – Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури

ЮНІДО – Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку

COVID-19 – коронавірусна інфекція

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	13
1.1. Генезис наукових положень щодо управління розвитком організації.....	13
1.2. Складові та етапи розробки стратегії розвитку підприємства у сфері надання готельно-ресторанних послуг.....	25
1.3. Методичні підходи до стратегічного планування нового напрямку діяльності готельно-ресторанного підприємства.....	39
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	49
2.1. Аналіз стратегічного сегменту ринку гостинності.....	49
2.2. Характеристика готельно-ресторанного підприємства.....	62
2.3. Оцінка стратегічного потенціалу в сегменті ринку екологічної гостинності готельно-ресторанного підприємства «Грін Вілла».....	77
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОЇ КОМПАНІЇ В СЕГМЕНТІ ЛОКАЛЬНОГО РИНКУ ГОСТИННОСТІ.....	88
3.1. Стратегія розвитку готельно-ресторанного підприємства в моделі сільської гостинності вітчизняного регіону.....	88
3.2. Рекомендації з використання потенціалу сегменту вітчизняного ринку гостинності.....	100
3.3. Економічна доцільність реалізації стратегічного плану розвитку готельно-ресторанного підприємства в сегменті екологічної гостинності.....	111
ВИСНОВКИ.....	125
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	129
ДОДАТКИ.....	139

ВСТУП

Актуальність теми. Розробка стратегії розвитку проводиться на основі фактичних даних, поточного аналізу та вивчення маркетингових процесів. Роль і значення категорії стратегія розвитку в сучасній концепції економічної готельно-ресторанної організації полягає в розробці та проведенні фінансової стратегії у відповідності з цілями загальної корпоративної стратегії в умовах конкурентного середовища з урахуванням інтересів клієнтів комплексного продукту у сфері гостинності. Доцільно виділити такі основні етапи розробки стратегії розвитку підприємства: визначення і виявлення об'єкта розвитку на основі кількісного вимірювання характеристик; вибір стратегічного партнера в на основі вибору фірми-еталону, встановлення стратегічної маркетингової комунікації з ним та аналіз його маркетингової діяльності за відповідними критеріями; збір інформації на основі використання первинних та вторинних даних; аналіз отриманої інформації за обраним методом; розробка плану впровадження і процедура контролю, оцінка і аналіз процесу впровадження.

Фундаментальні теоретичні аспекти проблем формування ефективної системи стратегічного розвитку підприємств сфери гостинності знайшли своє відображення в роботах таких вітчизняних і зарубіжних авторів, як: Х. Анн, Г. Багієва, В. Василенко, А. Войчака, Є. Голубкова, Т. Данько, П. Діксона, П. Дойля, П. Друкера, В. Колесниченка, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, А. Павленко. Методологія організаційного розвитку вимагає, щоб всі служби і персонал готельно-ресторанного закладу працювали на досягнення єдиної стратегічної мети – покращення сервісу для клієнтів. Стратегічним проблемам розвитку компаній готельно-ресторанного господарства присвятили наукові розробки Б. Анікін, А. Тряпунін, А. Гаджинський, А. Кальченко, ін. Розробці стратегії розвитку підприємств даного типу присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних дослідників, зокрема: Г. Даулінга, М. Мальської, В. Момот, Т. Шталь, ін. Питання підвищення ефективності бізнесу в сфері гостинності на стратегічних засадах отримали висвітлення у працях дієвих вчених, таких як:

В. Кардаш, Н. Куденко, Л. Міротін, Ю. Морозов, В. Наумов, Ю. Неруш, С. Уварова. Однак, при дослідженні рівня реалізації нових стратегічних планів організацій готельно-ресторанного сектора економіки, слід підкреслити, що проблеми розглядаються не комплексно. Попри існуючий науковий доробок у вивченні даної проблеми не достатньо розглянутими залишаються питання чинників, що формують алгоритм розробки стратегії розвитку підприємств.

Останнім часом над реалізацією завдань з формування різних елементів стратегії розвитку вітчизняних готельно-ресторанних підприємств займається багато науковців, вчених, практиків; серед них значну активність проявляють дослідники кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу Національного університету «Запорізька політехніка»: А. Віндюк [118], С. Журавльова [119], В. Зайцева, Т. Бут [120], Т. Кукліна, О. Корнієнко [121], Д. Мамотенко [122], Т. Шелеметьєва, Н. Зацепіна, С. Гресь-Євреїнова [123], ін.

Сьогодні проблема стратегічного розвитку готельно-ресторанних фірм вимагає більш глибокого вивчення. Комплексний підхід до цього питання не набув достатнього обґрунтування. Готельно-ресторанна компанія потребує розробки стратегії впровадження в бізнес нових напрямків щодо розвитку.

Зазначені положення обумовили об'єктивну необхідність подальшого вивчення механізмів впровадження нової концепції стратегічного розвитку в діяльності готельно-ресторанних підприємств із урахуванням особливостей ведення бізнесу і стану сфери гостинності у вітчизняному регіоні. Саме з цих причин обраний напрямок магістерського дослідження є своєчасним та актуальним, обумовлює логічність та взаємозв'язок теми роботи з назвами її структурних розділів та підрозділів, а також логікою побудови. Тема роботи виконана у відповідності до плану науково-дослідної роботи «Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства» (0121U113800).

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є формування рекомендацій з розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства на основі вивчення теоретико-методичних аспектів та аналізу стратегічних напрямків розвитку вітчизняної компанії в сегменті локального ринку гостинності.

Виходячи з поставленої мети необхідно виконати наступні задачі:

- розглянути на основі вивчення різних джерел інформації теоретико-методичні аспекти стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства;
- провести дослідження стратегічних напрямків розвитку вітчизняного готельно-ресторанного підприємства у певному сегменті ринку гостинності;
- сформулювати рекомендації щодо розробки стратегії розвитку готельно-ресторанної компанії в сегменті вітчизняного локального ринку гостинності.

Об'єктом наукового дослідження є процес стратегічного розвитку готельно-ресторанних підприємств у певному сегменті ринку гостинності.

Предметом наукового дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних питань розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства в сегменті вітчизняного локального ринку гостинності.

Методи дослідження: порівняння, узагальнення, аналіз літературних джерел та Інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький метод, статистичний метод, описовий, метод факторного аналізу, метод абсолютних та відносних різниць, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), функціонально-цільовий, методи пошуку і збору даних, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, комплекс методів розрахунку економічної ефективності.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали конференцій, форумів, семінарів, дані статистичної та фінансової звітності, Інтернет-ресурси, сайти компаній, власні дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні комплексу теоретичних, методичних і прикладних положень з обґрунтування і конкретизації видів стратегічних заходів готельно-ресторанної компанії, що дозволяє їй позиціонувати новий напрямок розвитку в сегменті локального ринку екологічної гостинності, орієнтуватися на потреби гостей, забезпечити реалізацію стратегії розвитку в моделі сільської гостинності певного регіону.

Практичне значення результатів полягає у формуванні рекомендацій керівництву ГРК «Грін Вілла» щодо впровадження: стратегії розвитку, яка

ґрунтується на концепції екомаркетингу і передбачає довгостроковий бізнес з надання послуг в сегменті екогостинності; стратегічної маркетингової мети з урахуванням умов безпосереднього оточення: «Диверсифікація і розвиток послуг з екологічної гостинності до 2024 року»; розрахункових фінансово-економічних показників стратегічного плану, чистого грошового потоку за інвестиційним та дисконтованого грошового потоку за стратегічним планом розвитку на 2022 – 2031 роки (довідка 18/11-2021 від 25.11.2021 р.). Окремі пропозиції кваліфікаційної дипломної роботи можуть бути використані у практиці вітчизняних готельно-ресторанних комплексів. Опрацьовані матеріали кваліфікаційної дипломної роботи магістра доцільно використати при викладанні дисципліни «Маркетинг в готельно-ресторанній справі» для студентів спеціальності «Готельно-ресторанна справа» рівня «бакалавр».

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, які викладені в роботі, доповідалися, обговорювалися й отримали схвальну оцінку на Всеукраїнських: «Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика» (Київ, 24 листопада 2020 р.) [125], «Готельно-ресторанний й туристичний бізнес: реалії і перспективи» (Київ, 18 березня 2021 р.) [127], «Тиждень науки – 2021» (Запоріжжя, 19-23 квітня 2021 р.) [129] і Міжнародних: «Біоекономіка як ключовий фактор розвитку виробництва та екологізації промислового регіону» (Запоріжжя, 26–27 листопада 2020 р.) [124], «Проблеми розвитку економіки підприємства: погляд молоді» (Харків, 12 березня 2021 р.) [126], «Розвиток туристичної галузі, індустрії гостинності: проблеми, перспективи, конкурентоздатність» (м. Дніпро, 25 березня 2021 р.) [128] конференціях, за результатами участі у яких отримано сертифікати та опубліковані тези.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (118 найменувань) й додатків (15 позицій). Загальний обсяг роботи – 160 сторінок комп'ютерного тексту (7,09 авт. арк.), основний зміст роботи викладено на 128 сторінках (5,51 авт. арк.). Робота містить 22 таблиці та 20 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Генезис наукових положень щодо управління розвитком організації

При розгляді розвитку соціально-економічної системи (підприємства), як процесу пізнання поведінки в просторі і часі, можна виділити логістичний ланцюжок даних досліджень (див. дод. П). Витоки даного ланцюжка лежать у постійному спостереженні за еволюціонуванням системи в різних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінці та аналізі характеристик системи, виділенні причинно-наслідкових зв'язків, відносин, які у залежності від стійкості проявів відбиваються в закономірностях і законах її поведінки.

Під методологією розуміється логічна схема діяльності дослідника, яка припускає комплексне розуміння цілей і орієнтирів досліджуваного об'єкта, а також засобів і способів їх досягнення. Аналіз літературних джерел дозволив виділити основні компоненти методології (див. рис. 1.1): 1) проблема – головне протиріччя в умовах існування системи, вирішення спричинить зміну мети розвитку; 2) підхід дослідження, базовий компонент методології, який конкретизується в сукупності принципів і визначає всі інші компоненти; 3) парадигма (система понять), яка виражена в концептуальних положеннях, схемах і відображає відмітні особливості об'єкта дослідження, необхідні для розробки моделі постановки проблеми, вибору й обґрунтування застосування відповідних методів і засобів для вирішення; 4) механізми – сукупність засобів і методів управління поведінкою об'єкта дослідження, які дозволяють розв'язати визначене протиріччя існування системи і забезпечити її цілеспрямований рух у рамках обраних пріоритетів розвитку [28; 36; 46].

Засоби управління, що включають орієнтири розвитку, передбачувані наслідки, критерії вибору і оцінки альтернатив розвитку, обмеження являють собою інструменти, за допомогою яких здійснюється управління розвитком системи, а методи – це способи приведення в дію певних інструментів.

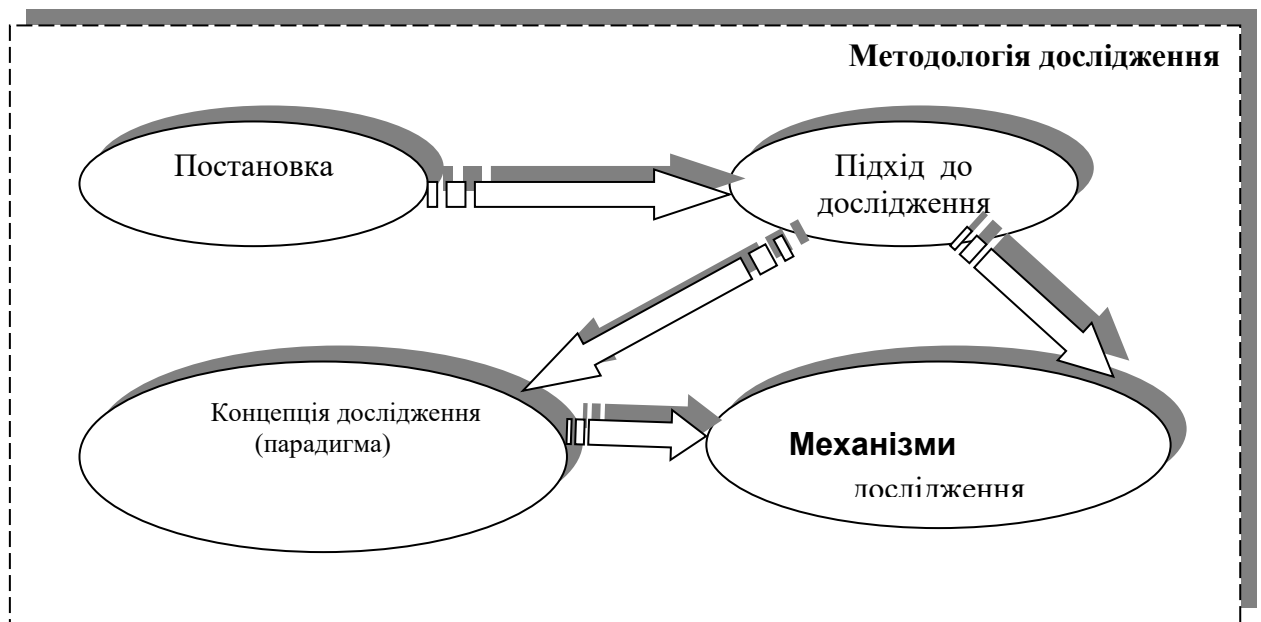


Рис. 1.1 – Взаємозв'язок компонентів методології дослідження [48, с. 217]

До речі, під інструментами вчені розуміють сукупність управлінських алгоритмів і технологій [48]. Як видно на рисунку 1.1, перераховані вище компоненти і їх взаємозв'язок дозволяють відобразити погляд на проблему управління розвитком сучасного підприємства, яке функціонує в умовах нестаціонарного, трансформаційного середовища. Має сенс виділити низку ключових проблем управління розвитком підприємства, в основі яких лежать відповідні суперечності. Зазначені проблеми поєднує загальне джерело їх виникнення – високий ступінь стохастичності змін зовнішнього середовища. З цих позицій, доцільно зазначити, що дане джерело породжує головну суперечність процесу розвитку підприємства – суперечність між швидкістю змін зовнішнього середовища і швидкістю реакції підприємства на них.

Передумови даної суперечності виявлено науковцем І. Ансоффом у його авторському підручнику «Нова корпоративна стратегія», який розробив шкалу нестабільності зовнішнього оточення, засновану на трьох основних факторах: складність ринку, відомість подій і майбутні зміни [16, с. 253]. По суті, було встановлено зв'язок між факторами, що визначають першу частину суперечності – швидкість змін зовнішнього конкурентного середовища. В якості другої її частини виступає швидкість реакції підприємства на зовнішні

збурення, що, відображається у вигляді наступних факторів: фаза розвитку; кваліфікація менеджерів; наявність відповідного досвіду реагування.

Оскільки ресурсний потенціал підприємства має кінцево-обмежений характер і істотно змінюється від фази до фази розвитку, швидкість реакції підприємства на зовнішні впливи також буде істотно змінюватися. Якщо воно знаходиться у фазі прискореного розвитку, що характеризується стійкими, високими темпами зміни основних системоутворюючих факторів і достатністю ресурсної бази, швидкість його реакції на зовнішні впливи і флуктуації (коливання) буде знаходитися в межах планового періоду і багато в чому залежати від кваліфікації менеджменту. У цьому випадку швидкість реакції підприємства буде порівняною зі швидкістю зміни зовнішнього середовища. Якщо підприємство знаходиться у фазі прискореного падіння, швидкість реакції на умови зовнішнього середовища буде істотно нижчою навіть за умови кваліфікованих дій менеджерів. Тобто виникає ситуація, коли керівництво підприємства не в змозі здійснити своєчасні контрзаходи через дефіцит ресурсів. Так, фаза циклу розвитку характеризує наявність реальних і потенційних ресурсних можливостей підприємства, що обґрунтовує її використання в якості фактору оцінки і розв'язання зазначеної суперечності.

Кваліфікація менеджерів підприємства на сучасному етапі розвитку української економіки є одним із ключових факторів як невдач, так і успіху національних підприємств. Донедавна керівники організацій ігнорували істотний вплив людського капіталу на ефективність функціонування і розвитку підприємства, що було одним з істотних джерел виникнення кризових ситуацій. Сьогодні ситуація докорінно змінюється. Результати цього проявляються у сплеску науково-практичного інтересу до соціально-соціологічних і мотиваційно-стимулюючих проблем управління людським ресурсом (капіталом) вітчизняних фірм і підприємств, що супроводжується розробкою або удосконалюванням відповідних методів і моделей [66; 67].

Однак, людський капітал також є одним з видів ресурсів підприємств і, як будь-який ресурс, має обмежений характер та володіє властивістю

темпоральності, тобто здатністю змінюватися в часі. Таким чином, наявність реальних і потенційних можливостей даного ресурсу носить циклічний характер і, отже, змінюється від фази до фази розвитку підприємства.

Підкреслено, що подібні зміни лежать не тільки в об'єктивній природі будь-якого циклічного процесу, але й у можливостях самого підприємства здійснювати заходи щодо поновлення даного ресурсу. Формування й удосконалювання систем стимулювання і мотивування персоналу, систем підвищення кваліфікації і перекваліфікації, створення й удосконалення механізмів корпоративної культури і розвитку особистості працівників припускають наявність у підприємства достатніх фінансових ресурсів. У підручнику «Основи менеджменту» М. Х. Мескон описує, що кваліфікація менеджерів підприємства безпосередньо залежить від фази і стадії розвитку підприємства і сильно впливає на його поведінку в просторі і часі [73, с. 544].

Одним з ключових факторів, що впливають на швидкість відповідної реакції підприємства на зовнішні впливи, виступає наявність набору екстенційних правил реагування. Даний набір формується і модифікується в рамках системи моніторингу, яка включає дві підсистеми – зовнішнього моніторингу і внутрішнього моніторингу і виконує функції спостереження, класифікації, розпізнавання впливів різної природи, а також формування сімейств потенційних, інтенційних і екстенційних правил реагування [82; 86]. Якщо перші три функції дозволяють зрозуміти джерела виникнення впливів, їх характерні риси і наслідки, що не вимагає істотних ресурсних витрат підприємства, то четверта функція відображає відмінні особливості, зокрема перебування підприємства у відповідній фазі циклу розвитку. Основними обмеженнями формування адекватних відповідних реакцій підприємства виступає наявність визначених реальних і потенційних ресурсних його можливостей. Технологію вироблення екстенційних реакцій підприємства відображає розроблена трирівнева модель правил реагування (див. рис. 1.2).

На рисунку 1.2 можна побачити, що ця модель відображає технологію вироблення екстенційних реакцій підприємства.

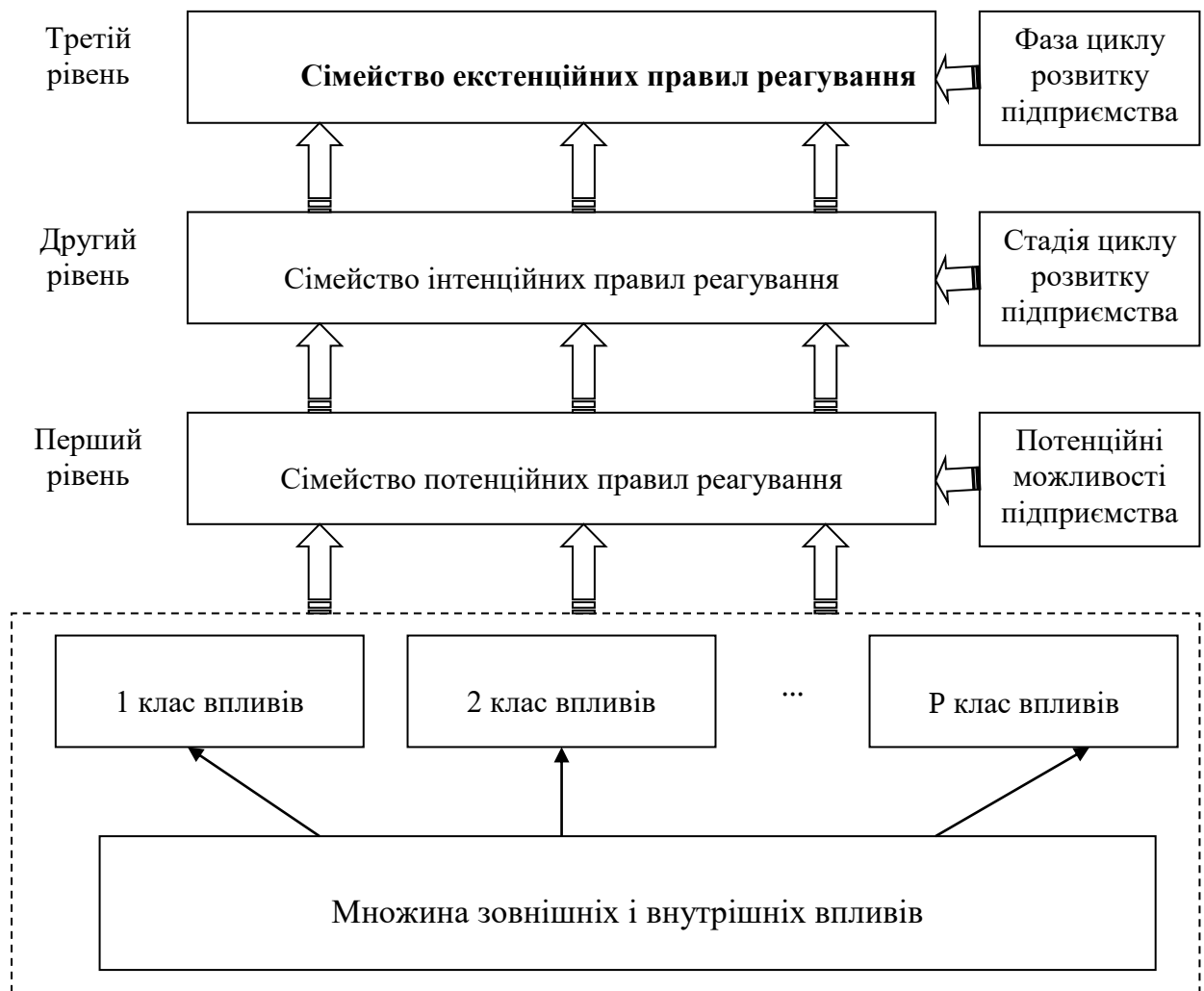


Рис. 1.2 – Структура трирівневої моделі правил реагування підприємства [15]

Перший рівень моделі – формування сімейства потенційних правил реагування на різноманітні впливи являє собою множину відповідних реакцій підприємства, що носять або унікальний, або імітаційний характер, основним обмеженням якого є потенційні можливості підприємства. Розроблений набір правил має включати максимально можливий спектр управлінських реакцій на реально можливі і прогнозовані збурення, повнота й ефективність якого, у першу чергу, залежить від кваліфікації менеджменту підприємства.

На другому рівні моделі в залежності від стадії циклу розвитку підприємства виконується вибір найбільш доцільних управлінських реакцій, виходячи з потенційних ресурсних можливостей і розвитку підприємства. Це означає, що якщо підприємство перебуває у стадії висхідного розвитку, то спектр відібраних інтенційних (найбільш ймовірних) реакцій на збурення

середовища включає реакції, що супроводжуються суттєвими витратами ресурсів, що може собі дозволити підприємство. У цьому випадку критерієм вибору реакцій виступає максимальна локалізація наслідків від деякого збурення середовища. У протилежному випадку, на стадії спадного розвитку критерієм вибору інтенційних реакцій виступає мінімум витрат ресурсів.

Формування сімейства екстенційних правил реагування відбувається на третьому рівні моделі. Тут істотний вплив чинить фаза циклу розвитку, на якій знаходиться підприємство в даний часовий інтервал. Діагностування фази розвитку означає ідентифікацію реальних ресурсних можливостей підприємства, що дозволяє сформувати адекватну інтенційну реакцію підприємства. Найбільш принциповим компонентом методології управління розвитком підприємства виступає підхід, за допомогою якого відбувається дослідження виявленої проблеми. Проведений аналіз літературних джерел дозволив зробити висновок про те, що існує досить широкий спектр підходів, які може бути використано для дослідження проблеми управління розвитком підприємства. Огляд змісту даних підходів дозволив виділити особливості їх застосування для дослідження аналізованої проблеми (див. табл. 1.1) [87].

Аналіз сутнісних характеристик дозволяє зробити наступний висновок: 1) жоден з підходів цілком не охоплює мети дослідження проблеми і не може бути покладений у основу; 2) для аналізу проблеми необхідне використання окремих складових цих підходів, які можуть надати нове знання про шляхи і способи її розв'язання [89]. З огляду на сказане пропонується досліджувати проблему управління розвитком підприємства на основі генезису наукових положень, що розвиває і доповнює системний підхід у вивченні поведінки складної соціально-економічної системи умовами самоорганізованості, нестійкості, нерівноважності (особливими умовами, які характеризують циклічну поведінку складних відкритих систем (підприємств)). Сутність даного підходу виявляється в його базових поняттях, до яких відносяться: цикл, криза, стадія і фаза розвитку підприємства, управління розвитком.

Таблиця 1.1 – Особливості застосування підходів для дослідження проблеми управління розвитком підприємства [87, с. 113]

Найменування підходу	<i>Зміст підходу</i>	Застосування підходу для дослідження проблеми
Аспектний підхід	Являє собою: 1) вибір однієї грані проблеми за принципом актуальності або типу ресурсу; 2) акцент на перевагах окремих наук. Різновидами даного підходу є кібернетичний, інформаційний, гуманістичний підходи і т. п.	Проблема управління розвитком підприємства розглядається як комплексний процес управління розвитком основних системоутворюючих процесів. У зв'язку з цим виділяється управління розвитком сфери людських ресурсів, виробничої сфери, організаційної структури
Процесний (функціональний) підхід	Являє собою дослідження проблеми через дослідження взаємозалежних функцій управління системою. Різновид підходу – функціонально-ресурсний підхід.	При дослідженні проблеми розглядаються наступні функції управління розвитком підприємства: оцінка, аналіз, координація, контроль, регулювання, прогнозування, організація і мотивація.
Системний підхід	Вимагає максимально можливого врахування всіх аспектів досліджуваної проблеми в їх взаємозв'язку і цілісності, виділення їх пріоритетів істотності, виділення зв'язків між ними і встановлення характеру цих зв'язків.	За допомогою даного підходу встановлюються основні системоутворюючі процеси загального процесу управління розвитком підприємства; дослідження характеру взаємин між процесами, що протікають усередині підприємства
Концептуальний підхід	Припускає розробку концепції дослідження проблеми.	Підхід лежить в основі формування концепції управління розвитком підприємства в умовах нестаціонарного зовнішнього середовища, тобто розробки комплексу ключових положень, що визначають загальну спрямованість, архітектоніку і наступність дослідження.

З цього випливає два важливих висновки: по-перше, цикл є частковим випадком хвилі; по-друге, відмінними характеристиками циклу є період його повторюваності і структурна однотипність, що виявляється в необхідності наявності виділених за певними критеріями стадій і фаз. Дані висновки зумовлюють існування понять – економічний і життєвий цикли розвитку системи. Зміст першого полягає в перманентній зміні ділової активності

системи в залежності від статистики деякого показника, якому надається статус першопричини даних змін. Так, на макрорівні виділяються частота появи технічних нововведень, динаміка прибутку, ціновий тренд, тощо [112].

Підтримуючи зазначене формулювання економічного циклу розвитку підприємства, цікавою є така класифікація циклів підприємства: по-перше, за рівнем деталізації дослідження: 1) глобальний цикл розвитку системи, який характеризує загальну тенденцію розвитку підприємства; 2) локальний цикл розвитку сфери життєдіяльності системи, який відображає продуктивність використання потенціалу визначеного стратегічного ресурсу в загальному процесі розвитку підприємства; по-друге, за періодом виділяються цикли стратегічного, тактичного й оперативного горизонтів, відмінності яких лежать у різноманітності періодів квантування дослідження; по-третє, за симетричністю циклу: 1) симетричний цикл, у якого часові інтервали стадій однакові; 2) несиметричні цикли, що відрізняються різною тривалістю стадії висхідного і спадного розвитку або функціонування. Слід додати, що подібна несиметричність зумовлюється прагненням економічної системи скоротити період існування і поглиблення негативних тенденцій розвитку [19; 93].

Зміст життєвого циклу розвитку системи засновано на виділенні певних стадій, етапів або фаз, що формують часовий інтервал самого її існування. Так, на думку І. Герчікової, яку вона висловлює у авторському підручнику «Менеджмент», життєвий цикл розвитку системи складається з еволюційного і біфуркаційного етапів; п'ять етапів життєвого циклу фірми виділяє В. Петюх: створення (зародження), зростання, стабілізацію, спад, ліквідацію; І. Школа відзначає, що етапи життєвого циклу системи містять: виникнення, становлення, функціонування, розвиток (перетворення) і загибель підприємства; вчений А. Яновський ділить життєвий цикл розвитку системи на етапи підйому і спаду. Наведені вище формулювання дозволяють зробити висновок, що єдиного підходу в розумінні стадій і фаз життєвого циклу підприємства в даний час не існує, а представлене розмаїття підходів зумовлюється цілями і задачами дослідників [40; 83; 115; 117].

Зазначено, що з поняттям циклу тісно пов'язане поняття кризи. Це не випадково, оскільки хвильова природа будь-якого циклічного процесу припускає обов'язкову присутність періодів застою або падіння в тенденції розвитку системи. Це свідчить про те, що існує велика кількість визначень поняття «криза». Більшість авторів розглядають цю дефініцію зі своєї точки зору, що відповідає темі їх дослідження, деякі автори не вводять поняття кризи взагалі і користуються цим терміном як аксіомою [14; 57; 84].

Аналіз трактувань поняття «криза» дозволяє зробити висновок, що існуючі визначення в цілому визначають кризу, як переломний момент у розвитку економічної системи, загострення суперечностей, глибокий розлад, важке становище, неузгодженість у діяльності. Розвиваючи й узагальнюючи подібні погляди, у роботі під кризою необхідно розуміти істотну зміну параметрів функціонування і розвитку системи, що або веде до часткової чи повної втрати її життєздатності, або створює кардинально нові можливості для надання вектору розвитку системи стійкого позитивного характеру. Основна відмінність запропонованого формулювання від існуючих полягає в виділенні як негативної, так і позитивної природи кризи в залежності від того, на якій стадії чи фазі циклу розвитку знаходиться підприємство [41; 88].

Різноманітна природа і характерні риси криз, насамперед, виявляються в їх класифікації. Критичний аналіз існуючих підходів до класифікації криз, а також проведені дослідження в області управління розвитком підприємства дозволили розробити наступну типологію криз (див. дод. Р). Представлені типи криз мають певні особливості і виступають цілями досліджень [94].

Аналіз літературних джерел показав, що циклічний процес розвитку підприємства включає дві стадії – висхідну і спадну. Точка, що відображає момент перелому домінуючої тенденції розвитку підприємства, називається точкою біфуркації (роздвоєння). Відмітною особливістю даної точки є те, що вона відображає істотні якісні трансформації, що відбуваються в соціально-економічній системі при зміні параметрів, від яких залежить. Під позитивною кризою розуміється перехід від спадного розвитку організації до висхідного;

негативна криза характеризує діаметрально протилежне явище, при якому відбувається перехід від висхідного розвитку до спадного, як вважає вчений А Віндюк [118]. За сутнісним змістом точка кризи близька до точки біфуркації, але має такі відмінності: по-перше, точка кризи може виникнути в будь-якій точці фазової площини циклу розвитку підприємства, що дозволяє керівництву підприємства здійснювати процес управління кризами; по-друге, точка кризи не передбачає формування нової дисипативної структури, а якісні зміни параметрів системи відбуваються в рамках існуючої структури.

Тобто, під точкою кризи розуміються якісні трансформації соціально-економічної системи і не передбачають зміну основного вектору її розвитку. З огляду на зазначене вище, пропонується виділяти природні і штучні кризи розвитку компанії (див. дод. Р). Природна криза виникає або з генетичної схильності підприємства до неї, або з комплексу стохастичних зовнішніх флуктуацій і носить об'єктивний, тобто не залежний від керівників, характер.

Даної кризи система уникнути не може: у першому випадку – через відсутність потенційних і реальних ресурсних можливостей, у другому – через несподіванку і непередбачуваність виникнення флуктуацій. Якщо метою керівництва є управління кризами на підприємстві, то воно створює необхідні умови, які носять суб'єктивний характер, і ініціює виникнення штучної кризи, яка представляє собою запланований комплекс певних управлінських впливів і трансформацій у ході розвитку системи з метою: 1) переломлення виникаючих або локалізації існуючих негативних тенденцій у циклі розвитку підприємства; 2) кардинальної зміни основного вектору розвитку. У цьому випадку точка кризи переростає в точку біфуркації. Процес управління розвитком підприємства розглядається як поліциклічний. Це означає, що циклічність управління розвитком підприємства припускає наявність циклічності розвитку окремих сфер його життєдіяльності. Такий підхід дозволяє сформулювати одну з основних задач управління розвитком підприємства: задачу синхронізації або десинхронізації (в залежності від стадії розвитку підприємства) основних системо формуючих процесів і

обґрунтовує необхідність класифікації криз на системні і локальні, як вважає А. Кісельов у книзі «Менеджмент: маленькі секрети керівника» [60, с. 117].

Під системною (глобальною) кризою розуміється криза підприємства в цілому; локальна криза відображає кризу однієї зі сфер життєдіяльності підприємства, яка характеризується ефективністю використання одного з видів ресурсів. Звідси випливає, що точка системної кризи характеризується збігом або максимальною близькістю точок локальної кризи окремих сфер життєдіяльності підприємства в заданому періоді квантування. Стадії циклу розвитку підприємства, у загальному випадку, відображають домінуючу тенденцію (основний вектор) його розвитку. Нерівноважність, стохастичність протікання процесів розвитку соціально-економічних систем визначають існування спектру атракторів розвитку в рамках стадії циклу, а отже, тенденції розвитку. Узагальнюючи трактування поняття «атрактор» слід відзначити, що під атрактором розвитку розуміється одна з альтернативних траєкторій (основний вектор) розвитку організації, вибір якої обґрунтований еволюцією його розвитку, сформованою множиною потенційних і реальних ресурсних і організаційних можливостей, властивостями системи, які відповідають стадії розвитку підприємства. По суті, будь-яке підприємство перетворюється в закриту систему, яка характеризується суттєвим обмеженням обміну з зовнішнім середовищем, підвищенням ступеню її упорядкованості в рамках своїх меж, зв'язки і склад тривалий час [44; 56; 72].

Взагалі, базовим поняттям генезису наукових положень є управління розвитком. Необхідно відзначити, що даний термін увійшов у практику соціально-економічних досліджень з біології розвитку у середині ХХ століття. Розвиток математичних моделей біології в різних науках привів до виникнення нового напрямку в моделюванні – моделювання методом біологічних аналогій. Проведений аналіз еволюції змісту даної дефініції дозволив виділити три основних напрямки, що представляють погляди дослідників на управління розвитком соціально-економічних систем: 1) моделювання поведінки системи в майбутньому на основі розробки

унікальних методів і моделей розвитку; 2) управління розвитком системи на основі управління основними системо-утворюючими процесами системи; 3) управління розвитком соціально-економічних систем на основі системного підходу до даного процесу. Ці напрямки взаємозалежні і взаємодоповнюють один одного, дозволяючи досліджувати процес управління розвитком фірми з точок зору системного, процесного і ситуаційного наукових підходів. Однак, незважаючи на високий рівень інтересу до даної проблеми, автори або не дають конкретного формулювання поняття управління розвитком, або обмежуються поняттями спорідненими, наприклад, такими як стратегічний розвиток підприємства, інноваційний розвиток, кризовий розвиток [17; 47].

Особливий інтерес представляє формулювання поняття, представлене вітчизняним науковцем В. Герасимчуком у книзі «Розвиток підприємства. Діагностика, стратегія, ефективність», який відзначає, що «під керуванням розвитком виробничо-економічної системи (ВЕС) будемо розуміти виділену в її складі систему, у якій об'єднані всі процеси, що ведуть до зміни складу, властивостей, структури зв'язків і відносин складових елементів ВЕС: інноваційні процеси, поєднані в програми розвитку; зростання компанії; процеси кризового розвитку й антикризового управління підприємством, що ведуть до кількісних і якісних змін у всіх функціональних областях ВЕС, а також контури її управління на основі зворотного зв'язку, у яких вирішуються задачі стратегічного і тактичного управління і запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком». Доцільно додати, що відмітною особливістю визначення є те, що даний автор формулює поняття управління розвитком з погляду системного підходу [39]. Під управлінням розвитком підприємства розуміється перманентний процес управлінських впливів, який дозволяє синхронізувати швидкість флуктуацій зовнішнього середовища зі швидкістю адаптації системи до них у залежності від наявних потенційних і реальних можливостей, що відповідають тій чи іншій стадії і фазі циклу розвитку підприємства на підставі зміни якісних характеристик основних системоформуючих процесів його життєдіяльності.

Таким чином, виділено базові поняття генезису наукових положень з управління розвитком підприємства та наведено їх уточнене формулювання; узагальнено класифікацію циклів та криз розвитку підприємства.

1.2. Складові та етапи розробки стратегії розвитку підприємства у сфері надання готельно-ресторанних послуг

Дослідження світового досвіду розвитку країн з трансформаційною економікою свідчить про наявність стійких і суперечливих тенденцій, використання яких в Україні можливе з урахуванням специфіки розвитку її економіки. Серед зазначених тенденцій визначено: 1) важливими завданнями стратегії реалізації економічного зростання є суспільне відтворення та формування ринкової системи; 2) вплив державного регулювання економіки на хід відтворення процесів є фактом економічного життя всіх розвинених країн з ринковим господарством; 3) наявність тенденції до формування соціально орієнтованого суспільства, які передбачають створення умов оптимізації ринкової ефективності та соціальної захищеності громадян; 4) проблема одночасного формування відкритої економіки та пошуку власної національної моделі економічного відтворення. Дані тенденції повинні враховувати національні особливості нашої країни, в якій будується модель змішаної економіки, що передбачає врахування тенденцій світового економічного розвитку разом з особливостями, притаманними нашій країні.

На думку Пуцентейло П., яку він висловлює у авторському підручнику «Економіка і організація туристично-готельного підприємництва», серед нових процесів у світовій економіці відзначено: 1) підвищення пріоритетної ролі спеціалізації та кооперування виробництва нових видів матеріалів, наукомісткої продукції, високих технологій; 2) випередження виробництва науково-технічних знань і інформації у зв'язку з фундаментальними змінами в міжнародному поділі праці; 3) підвищення значення торгівлі фінансовими послугами та digital-сервісами (кредити, депозити, чеки, лізини) [92, с. 55].

Визнано, що якісні перетворення вимагають формування сучасного глобального середовища постіндустріального інформаційного суспільства. Головним виробничим ресурсом для такої господарчої системи є інформація, а вирішальним чинником виробництва – знання. Причому, необхідні для виробництва знання набувають такого статусу як трудові капітальні чинники. Тому визначення інформації та знань в якості фактору виробництва дає можливості подолання відносної обмеженості природних ресурсів. Цим пояснюється той факт, що набувають великого значення економічні процеси, які засновані на використанні принципово нових закономірностей. Визнання інформації і знань вимагає здійснення їх характеристики (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Інформація і знання як суспільний ресурс [99, с. 214]

Ознака	Характеристика
Специфічні властивості	Відносна легкість тиражування інформації. Споживання інформаційних ресурсів не приводе до їх зменшення. Взаємний обмін інформацією сприяє збільшенню інформаційного потенціалу.
Форма існування	Знання існують практично в невідчужуваній формі. Знання можуть виступати у вигляді інформації для широкого кола фахівців. Засвоєння, збільшення і практичне використання інформації, її перетворення в знання знаходиться в залежності від здібностей індивіда.
Характер виробництва	Знання є наслідком досягнення особистістю високого інтелектуального рівня. Створення інформації залежить від подання знань у вигляді певних повідомлень.
Характер відтворення	Відтворення знань представляє собою створення нових знань на основі засвоєння значного обсягу даних. Відтворення інформації представляє собою процес її тиражування та відновлення.
Характер участі в суспільному виробництві	Знання, перетворюючись на чинник виробництва та з урахуванням властивості безмежного самозростання, здатні багаторазово збільшувати результати, які не приводять до зростання витрат. Інформація в процесі її перетворення на знання може приводити до зростання витрат. Інформаційні ресурси пов'язані з інтелектуальною комунікацією між фахівцями. Це сприяє накопиченню та переробці інформації для використання її в практичній діяльності. Інформація і знання в сучасних умовах стають стратегічним ресурсом та ключовим елементом у соціально-економічній діяльності людини.

В сучасних умовах на світових ринках готельно-ресторанних послуг змінюються конкурентні умови, які приводять до отримання динамічних

мінливих конкурентних переваг та базуються на нововведеннях, інноваціях, які застосовуються на всіх стадіях виробничого та технологічного процесу. Тому економічне зростання стає пов'язаним з відкритістю в міжнародній торгівлі, ефективністю фінансової системи, мобільністю ринків праці тощо.

В нашій країні існують такі напрямки подолання несприятливих умов підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств: 1) необхідність проведення політики щодо підтримки конкурентоспроможних готельно-ресторанних підприємств і виведення з ринка компаній-банкрутів; 2) неухильне проведення адекватної антимонопольної політики; 3) підтримка нових та інноваційних конкурентних переваг, які спрямовані на створення високотехнологічного продукту з використанням інновацій. Це вимагає розвитку середовища, фінансово-банківської системи, здійснення реальної державної підтримки та налагодження інноваційно-інвестиційних процесів.

Створення конкурентоспроможного виробництва високотехнологічної готельно-ресторанної продукції повинне базуватися на інноваційній моделі конкурентоспроможності, перенесенні переваг не на витрати її виробництва, а на якість та новизну. Тому зростає важливість принципів: оперативність, гнучкість, адаптація до середовища, що змінюється. Основними чинниками, що впливають на зниження рівня конкуренції, є низький рівень НДДКР, неефективна система управління, низький рівень кваліфікації робітників.

На думку науковців Кукліної Т. та Корнієнко О., однією з характерних рис постіндустріального суспільства є використання конкурентних переваг результатів творчої діяльності робітників підприємств, а саме: інноваційних ідей, знань, інформаційних технологій. Це ставить нові завдання, пов'язані з розробкою стратегії і тактики розвитку готельно-ресторанних підприємств, які повинні враховувати структурний перерозподіл зайнятості населення. Велику роль відіграє інформатизація, що передбачає розробку комп'ютерних і телекомунікаційних можливостей підвищення інтелектуального капіталу робітників. Це дає підставу розглядати інформатизацію в якості глобального інноваційного процесу, на основі якого підприємства розробляють стратегію

соціально-економічного розвитку. При цьому вона повинна ґрунтуватися на процесі поширення нових знань робітників. Зазначений інноваційний підхід забезпечує конкурентоспроможність стратегії розвитку підприємства [121].

Саме інноваційно-цільові стратегії готельно-ресторанних підприємств сприяють визначенню системоутворюючих поточних і перспективних цілей. Такий підхід дозволяє достатньо вірно відображати дійсність у свідомості робітників підприємства та вимагає відображення імітаційного моделювання дійсного стану підприємства з урахуванням наслідків, які можуть виникнути.

Як свідчить зарубіжний досвід, передові компанії використовують концепцію створення виробничих систем нового покоління, заснованих на впровадженні прогресивних нововведень. В основі концепції лежить єдність і нерозривність природного, інтелектуального, соціального і економічного просторів, в яких перебувають робітники готельно-ресторанних підприємств. На рисунку 1.3 наведена схема моделі стратегічного розвитку підприємства.

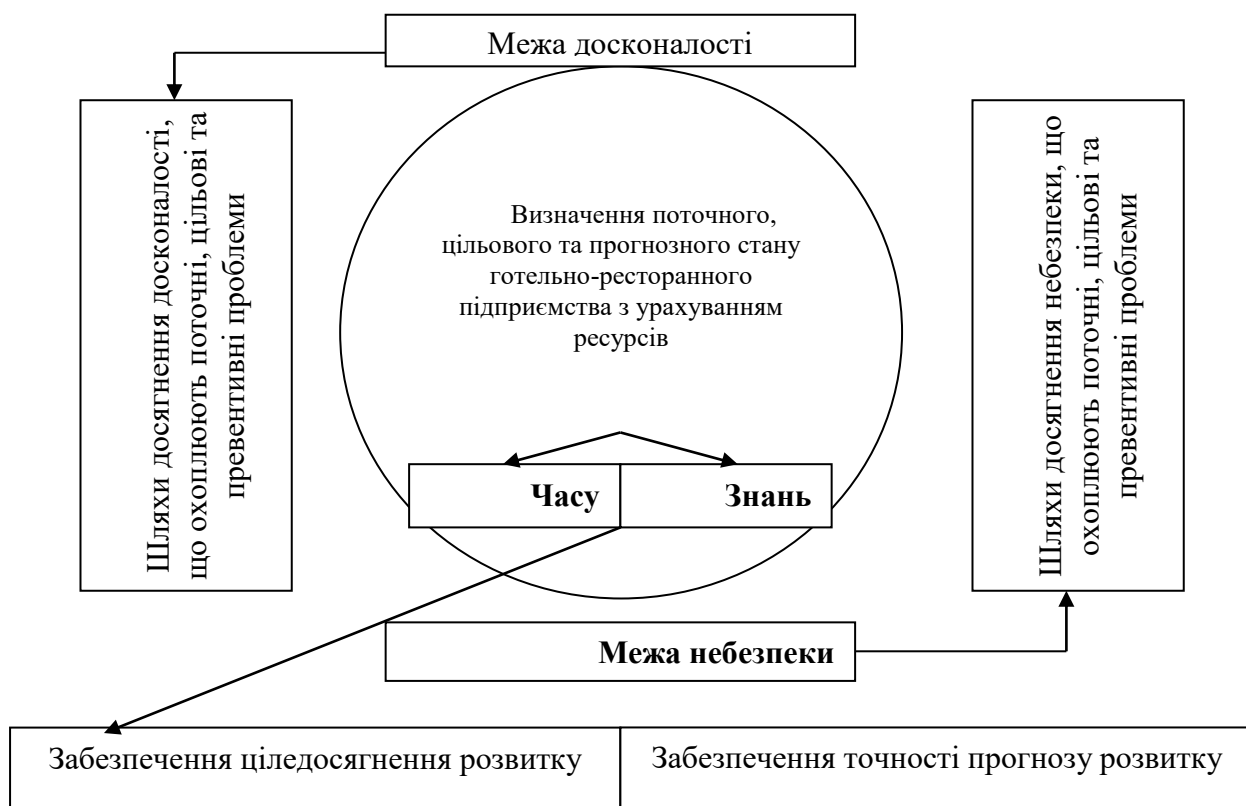


Рис. 1.3 – Схема моделі стратегічного розвитку готельно-ресторанного підприємства [119, с. 90]

Наведені на рисунку 1.3 орієнтири стосуються розвитку особистості в процесі здійснення виробничої діяльності. Зміни починають здійснюватися і в економіці нашої країни та ґрунтуються на законодавчих документах. На цій моделі показано, що готельно-ресторанне підприємство в процесі свого функціонування може динамічно змінювати стан в одному з двох протилежних напрямів: досконалості або небезпеки. Вона дозволяє визначати систему наявних і потенційних проблем, які виникають в процесі досягнення мети стратегічного розвитку підприємства. При цьому, слід враховувати два види ресурсів: 1) знання, які є невичерпними та в процесі використання збільшуються за рахунок нагромадження інформації; 2) час, який є невідновлюваним, що є особливо важливим в умовах швидких змін.

Межа досконалості передбачає розробку таких шляхів її досягнення, які включають поточні, цільові та превентивні проблеми (див. рис. 1.4).

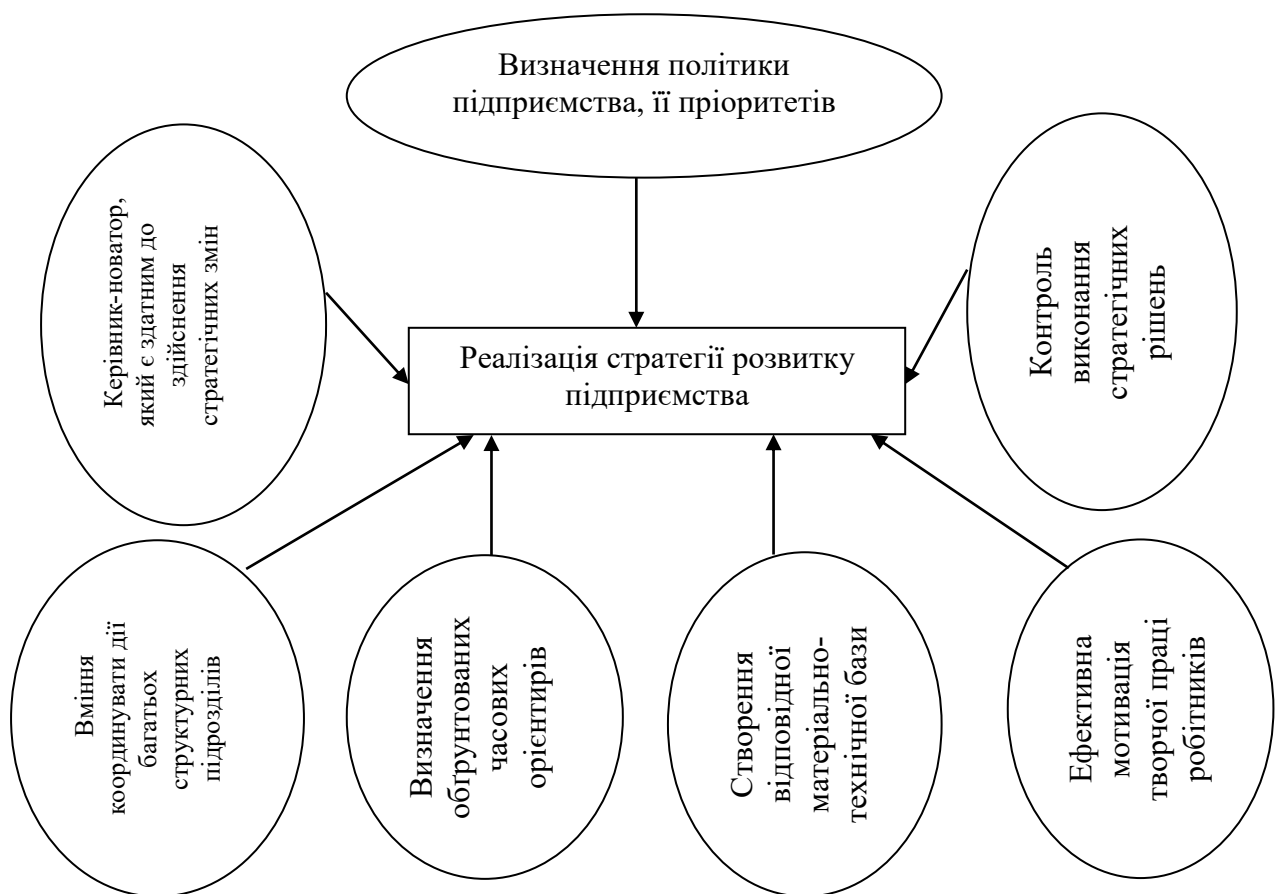


Рис. 1.4 – Схема ув'язки складових процесу реалізації моделі стратегічного розвитку готельно-ресторанного підприємства [42, с. 112]

При цьому необхідно здійснювати ув'язку складових процесу реалізації стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства (див. рис. 1.4), значна увага серед яких приділяється визначенню керівника, що здатен здійснювати інноваційний розвиток і координувати дії всіх структурних підрозділів.

Встановлено, що реалізація моделі залежить від наявності дієвого контролю виконання стратегічних рішень, а також обґрунтування термінів їх реалізації. Ефективність її реалізації залежить від наявності матеріально-технічної бази і висококваліфікованих фахівців, які здатні якісно й своєчасно проводити проектні розробки і своєчасно впроваджувати їх у виробництво з метою виготовлення інноваційного готельно-ресторанного продукту [18].

На рисунку 1.5 наведена схема ув'язки складових процесу виконання завдань стратегічного розвитку готельно-ресторанного підприємства.



Рис. 1.5 – Схема ув'язки складових процесу виконання завдань стратегічного розвитку готельно-ресторанного підприємства [110, с. 35]

В процесі виконання базових завдань стратегічного розвитку готельно-ресторанного підприємства, схема ув'язки складових якого наведена на рисунку 1.5, значну увагу приділено бажанню керівника змінювати ситуацію з метою активізації стратегічної діяльності у структурних підрозділах та забезпеченню умов для ефективної діяльності керівника, що має здібності новатора в процесі розробки стратегічних рішень. Проблеми впровадження моделі стратегічного розвитку підприємства наведені у додатку Р. Особливого значення серед таких проблем набуває вміння керівного складу підприємства передбачувати зміни в його інноваційній діяльності відносно зміни технологічного укладу. На рисунку 1.6 наведено склад критеріїв стратегічного успіху розвитку готельно-ресторанного підприємства.

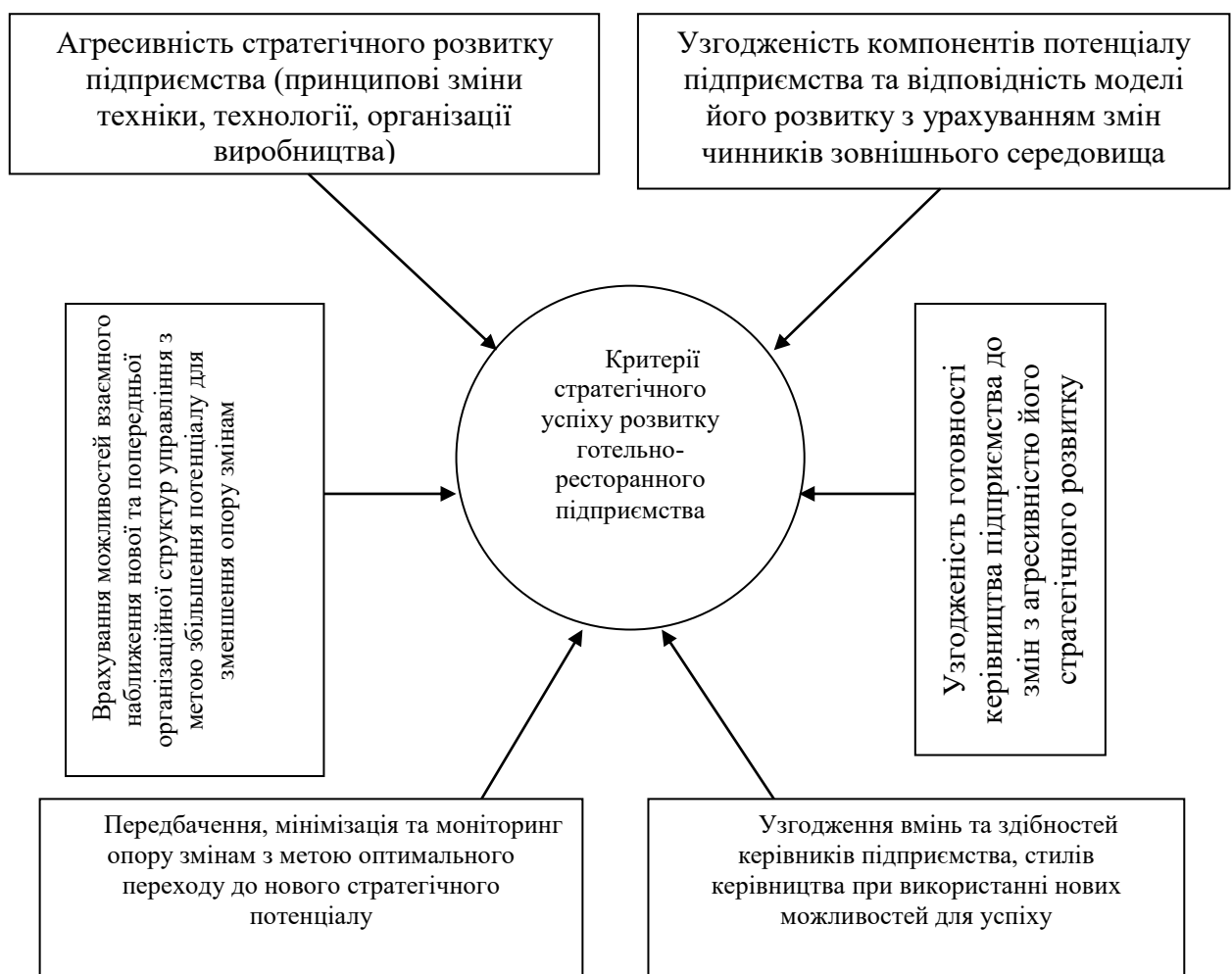


Рис. 1.6 – Склад критеріїв стратегічного успіху розвитку готельно-ресторанного підприємства [122, с. 255]

На рисунку 1.6 подано основні критерії стратегічного успіху готельно-ресторанного підприємства: узгодженість компонентів потенціалу, вмінь та здібностей керівників, агресивність стратегічного розвитку, тощо.

Встановлено, що успіх стратегічної діяльності готельно-ресторанного підприємства має пряму залежність від його інноваційної діяльності. Успіх інноваційної діяльності повинен базуватися на використанні ключових факторів, перелік яких та їх характеристика наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Перелік ключових факторів успіху інноваційної діяльності готельно-ресторанного підприємства [111, с. 89-90]

Фактори	Характеристика
Загальні	Сприятливий імідж підприємства, низькі витрати на проведення НДДКР, наявність патентів, доступ до ринків інноваційної готельно-ресторанної продукції та фінансових ринків
Технологічні	Якість НДДКР, можливість використання інновацій у виробничому та технологічному процесі, можливість розробки нового готельно-ресторанного продукту та використання нових технологій
Виробничі	Можливість виготовлення декількох видів нової продукції, наявність кваліфікованої робочої сили та висококваліфікованих науково-технічних кадрів, висока якість та конкурентоспроможність нової продукції, відносно низька собівартість її виготовлення
Організаційні	Наявність великого досвіду в управлінні інноваціями, здатність до швидкого прийняття управлінських рішень у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища, наявність ефективних інформаційних систем та сучасних комп'ютерних технологій
Професійні	Вміння скорочувати тривалість циклу «наука – виробництво», спроможність швидкого освоєння нової продукції, високий ступінь освоєння новітніх технологій, наявність особистої компетентності, застосування ноу-хау в процесі контролю якості продукту. продукції

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням конкурентоспроможності ринків готельно-ресторанних продуктів, швидкими темпами зростання змін в зовнішньому середовищі, високою залежністю споживача від факторів COVID-19, інформатизацією суспільства, факторами глобалізації. Значний вплив на ситуацію в ринковому просторі здійснюють саме кризові явища, наслідки яких відчувають підприємства практично усіх сфер діяльності. В цих умовах значно підвищується роль стратегії, яка забезпечує пріоритетні напрямки розвитку підприємства. Однак, для того,

щоб розроблена стратегія була успішно реалізована, потрібно прикласти значних зусиль по вдосконаленню самого процесу розробки. У зв'язку з цим є питання вдосконалення методики розробки стратегії, яка б інтегрувала стратегії різних напрямків діяльності підприємства і враховувала фактори, які впливають на кожен із стратегічних рівнів і стратегію в цілому [78, с. 26].

Загалом же процес розробки стратегії для всього підприємства у досконалому і повному вигляді надає мала кількість науковців. Нечаюк Л. розглядає розробку конкурентних стратегій. Портна О. приводить загальні рекомендації щодо процесу розробки, не пропонуючи конкретних методів або методик формування, оцінки, вибору і реалізації стратегії підприємства. Для того, щоб ефективно розробити стратегію, спочатку необхідно її детально спланувати, вирішивши, в якій послідовності будуть розставлені блоки процесу розробки стратегії маркетингової безпеки [77; 79].

В запропонованому нижче алгоритмі спочатку встановлюється місія. Аналіз місій різних підприємств показує, що не всі вони відрізняють поняття місії і цілі функціонування, які націлені на споживача і на суспільство в цілому. Від правильності постановки місії залежить майбутнє підприємства.

Наступним блоком в алгоритмі є процеси, пов'язані з деталізацією стратегічних цілей та задач на кожному з трьох виділених напрямків. На рисунку 1.7. показані процеси, які включають в себе постановку цілей та ранжування задач, що на думку Бері Л. є дуже важливим [21, с. 44]. Процес розробки стратегії розвитку здійснюється на п'яти рівнях. Корпоративний рівень – розробляється в теоретичному вигляді. Цей рівень носить характер перспективного розвитку і направлений на вироблення довгострокових цілей. Такий характер пов'язаний з тим, що на основі цілей і завдань даного рівня будується схема процесу роботи готельно-ресторанного підприємства і тому необхідним є дотримання далекоглядності, як вважає І. Бойчик [23, с. 73]. Слід додати, що вирішення даного питання здійснюється засновниками або керівниками підприємства на основі певної та детальної інформації.

Формулювання місії підприємства

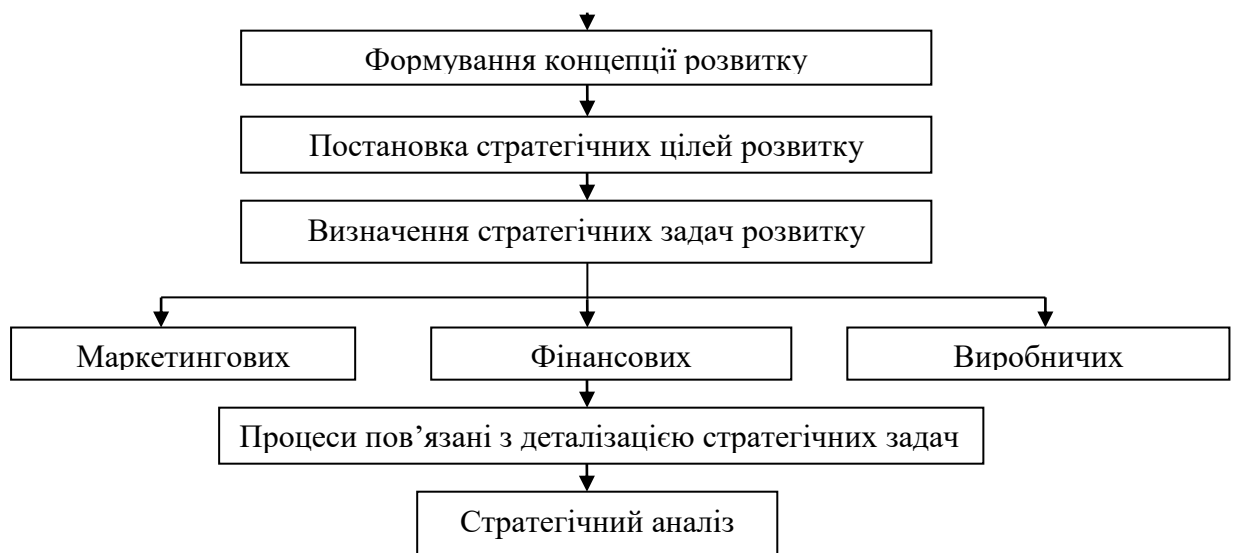


Рис. 1.7 – Алгоритм процесу розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства [34, с. 21]

Знаючи ситуацію на ринку визначається певна установка щодо розвитку підприємства; формулювання місії концепції розвитку. Керівник підприємства ставить до відома менеджерів побажання щодо розвитку підприємства, вказує на результати, які необхідно досягти і подає підлеглим всю необхідну первісну інформацію; обговорення процесу розробки стратегії підприємства. Що стосується бізнес-рівня, існують конкретні границі діяльності шляхом встановлення цілей і задач. Визначається, чого треба досягти підприємству конкретно, що для цього необхідно зробити. Від цілей даного рівня залежить, як підприємство зуміє позиціонувати себе. Бізнес-рівень включає такі етапи: формування групи працівників, що займатимуться розробкою стратегії розвитку; постановка цілей і задач. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, орієнтованими в часі, в яких буде проводитися аналіз діяльності підприємства і його зовнішнього середовища [45; 59; 85].

Доцільно зазначити, що розробка стратегії розвитку відбувається по трьом основним сферам діяльності підприємства – маркетинговій, фінансовій та виробничій. Дані області відображають основні складові діяльності в стратегічній сфері: 1) маркетингова стратегія направлена на створення умов

функціонування підприємства на ринку та ефективної політики конкурентної боротьби; 2) фінансова стратегія відповідає за регулювання внутрішнього становища готельно-ресторанної фірми, прибутків і витрат, зіставлення вимог підприємства з його реальними можливостями; 3) виробнича стратегія відповідає стану технічного і ресурсного забезпечення на підприємстві, а також за створення збалансованої організаційної структури, при цьому на стратегію розвитку здійснюють вплив ряд факторів, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства: внутрішні бар'єри входу-виходу, потенціал підприємства, технічне оснащення, якість, продукція, конкурентна позиція, ціна, обсяг продажів, фінансування, персонал тощо [96, с. 123].

Обрана методика розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства носить комплексний характер і проводиться по трьох сферах діяльності підприємства, як вважає науковець Х. Роглев [97, с. 208-209]. Вона базується на використанні матриць по кожному зазначеному напрямку діяльності. Квадранти характеризують певне положення підприємства за даними, що аналізуються і допомагають керівництву підприємства обрати для нього найбільш вірну в певній ситуації стратегію, підкорегувати існуючу.

Розробку стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства за допомогою даної методики починають з проведення аналізу маркетингової сфери діяльності. Слід також розглядати фактори інформатизації суспільства і глобалізації ринку, які змінюють розстановку сил на ринку. Конкурентна позиція характеризує положення підприємства на данному ринку, кількість конкурентів і спроможність готельно-ресторанного підприємства залишатися учасником ринку. Результатом аналізу є побудова матриці вибору стратегії забезпечення маркетингового розвитку підприємства (див. рис. 1.8).

Наступним кроком в розробці стратегії розвитку є аналіз фінансової та ділової активності і рентабельності. Важливим є розгляд фінансових ризиків в цілому. Результатом проведення аналізу є побудова ітогової матриці яка зображена на рисунку 1.9. для вибору фінансової стратегії розвитку.

Привабливість ринку		Конкурентна позиція	
Загроза втрати		Утримання маркетингового	Високий рівень

	Слабка	Середня	Сильна
висока			
середня			
низька			

Рис. 1.8 – Загальна матриця для вибору стратегії забезпечення маркетингового розвитку готельно-ресторанного підприємства [108, с. 45].

Стратегія розвитку на рисунку 1.9. дає можливість спрогнозувати фінансово-господарський стан підприємства на найближчу перспективу.

Слід зазначити, що привабливість ринку вказує, скільки зацікавлено підприємство в роботі на даному ринку, на скільки відповідають його можливості умовам роботи на такому ринку. Однак слід враховувати, що в дану сферу входять фактори виробничої, ресурсної, та інших сфер.

Рівень платоспроможності та ліквідності готельно-ресторанного підприємства		
низький	середній	високий
Ситуація помірної стабільності 4	Утримання стійкості 7	Закріплення стабільної позиції 9
«Епізодичний дефіцит» 3	Повне утримання стабільності 5	Утримання стабільної позиції 8
Ситуація кризи або банкрутства 1	Поступова втрата своїх позицій 2	Нестійка рівновага на ринку 6

Рис. 1.9 – Загальна матриця для вибору фінансової стратегії розвитку [88]

Важливе значення для формування стратегії розвитку має рівень організації управління підприємством. Виробнича сфера діяльності компанії

відображається в технічному рівні виробництва, тому наступним кроком в методиці розробки стратегії розвитку є аналіз досягнутого виробничого рівня і альтернативи його розвитку. Вона аналізується в аспектах: 1) забезпеченість готельно-ресторанного підприємства технічними ресурсами; 2) якість технологічних процесів продукції, досягнутий рівень виробничої стратегії в світі науково-виробничого прогресу; 3) інноваційні процеси на підприємстві. Ітогова матриця для вибору виробничої стратегії розвитку – на рисунку 1.10.

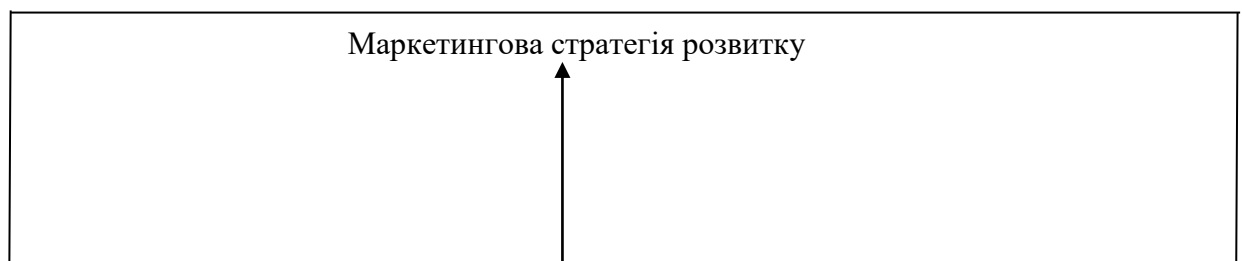
Виробничий рівень розвитку готельно-ресторанного підприємства			
високий	Ситуація балансування 4	Ситуація стабільності 7	Ситуація високої стійкості 9
середній	Мотиваційні зрушення 3	Ситуація повної гармонії 5	Ситуація стійкості 8
низький	Ситуація суцільної кризи 1	Підняття іміджу підприємства 2	Ситуація сподівання на зміни 6

Рис. 1.10 – Загальна матриця для вибору виробничої стратегії розвитку [129]

Виробничий рівень готельно-ресторанного підприємства пов'язаний з організацією праці. Базовими факторами є рівень наукової організації праці, характеристика кадрів, якісний склад кадрів. Далі проводиться розрахунок трьох оцінок: рейтингові оцінки конкурентоспроможності підприємства; фінансам-інтегрального показника його фінансового стану підприємства; виробничій сфері-коефіцієнта виробничого рівня розвитку підприємства.

Отримані результати наносяться на осі координат, простір який відображає інтегровану стратегію розвитку зображений на рисунку 1.11.

Тобто, з рисунку 1.11 помітно що, при окресленні тримірного простору проводиться вектор та визначається за допомогою квадрантів, дивлячись в якій ситуації знаходиться конкретне готельно-ресторанне підприємство.



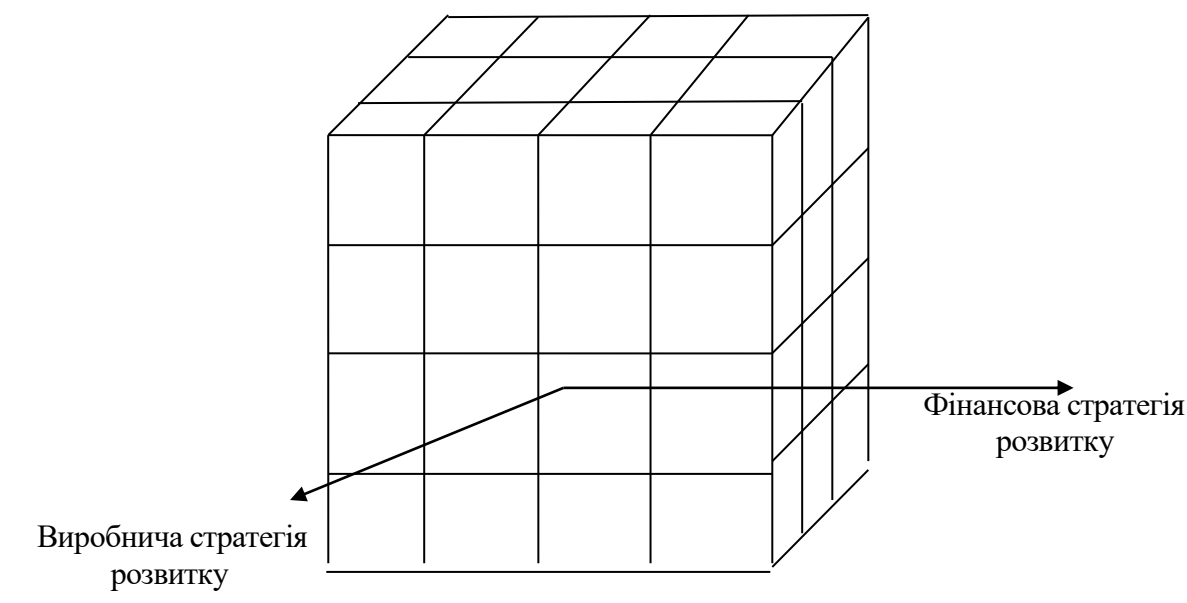


Рис. 1.11 – Тримірний простір окреслення стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства [120, с. 45-46]

Процес розробки стратегії розвитку завершується на двох останніх рівнях, операційному, де відбувається опрацювання результатів та аналіз дослідження, отриманих з функціонального рівня та модулятивного, де здійснюється загальний контроль за реалізацією обраної стратегії розвитку готельно-ресторанної фірми. Зроблено висновок, що стратегія розвитку – це головний напрямок діяльності підприємства план, який розробляється його керівництвом у вигляді стратегічних цілей, напрямків діяльності.

Взагалі, розробка стратегії розвитку готельно-ресторанної організації здійснюється на п'яти рівнях управління: корпоративному, функціональному, діловому, операційному, модулятивному. Відповідно до кожного рівня на стратегію розвитку і процес впливають різні фактори внутрішнього і зовнішнього середовища компанії. Розробка стратегії розвитку здійснюється по трьом сферам діяльності готельно-ресторанного підприємства: фінансовій, маркетинговій, виробничій. Відповідно до факторів впливу на розробку маркетингової, фінансової, виробничої стратегій розвитку, використовуються матриці, які відображають становище підприємства, а також допомагають при виборі конкретної стратегії розвитку, на думку Г. Муніна [75, с. 13].

Елементом який об'єднує всі три сфери є тримірний простір, що дає повний результат стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства. Маркетингова стратегія розвитку є важливішим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах господарювання. Необхідність стратегічного планування маркетингової діяльності в готельно-ресторанних організаціях України в сучасний період дії факторів COVID-19 обумовлена розвитком науково-технічного прогресу, підвищенням ступеня ризику в підприємницькій діяльності, множинністю факторів, що визначають її успіх чи невдачу, процесами диференціації та диверсифікації товарної і сервісної номенклатури, ускладненням організаційної структури управління, необхідністю концентрації зусиль на вирішенні найважливіших задач перспективних напрямків, підвищення рівня загальної безпеки бізнесу.

1.3. Методичні підходи до стратегічного планування нового напрямку діяльності готельно-ресторанного підприємства

Основу ефективного планування адаптації складають ряд принципів, яких необхідно дотримуватися: по-перше, системний підхід, що потребує комплексного вивчення процесу адаптації як єдиного цілого з позицій системного аналізу та означає урахування взаємозв'язків усіх елементів системи адаптації; по-друге, спадкоємність планів адаптації, що вимагає певної послідовності їх виконання, що потребує займатися плануванням того персоналу, який буде втілювати в життя розроблені плани адаптації; по-третє, погодженість планів, що визначає дотримування принципів сучасних рішень; по-четверте, лаконічність планів та їх зосередженість на головних чинниках зовнішнього середовища й аспектах діяльності підприємства [49].

Виходячи з основної мети адаптації підприємства до невизначеності бізнес-середовища, суть якої полягає у приведенні підприємства до такого стану, при якому воно може достатньою мірою використовувати конкурентні переваги протягом тривалого часу, пріоритетними завданнями планування

адаптації є: 1) забезпечення конкурентних переваг готельно-ресторанного підприємства порівняно з конкурентами на даному ринку; 2) забезпечення фінансової стійкості підприємства і запланованого рівня рентабельності капіталу; 3) реалізація обраної стратегії і тактики маркетингу на конкретних ринках; 4) створення стабільних робочих місць; 5) підвищення відповідних рівнів конкурентоспроможності і виробленого комплексного продукту.

На думку науковців стратегічним атрибутом стабільної діяльності готельно-ресторанного підприємства в мінливому середовищі є бізнес-план адаптації, що дає можливість представити весь комплекс завдань з адаптації і сам бізнес у конкретних заходах, орієнтованих на досягнення первинної мети – пристосуватися, вижити, адаптуватися з подальшим розвитком. Бізнес-план є одним з найважливіших інструментів управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності середовища. Як свідчить зарубіжний досвід, успіхи у світі бізнесу вирішальним образом залежать від трьох складових: розуміння загального стану справ, об'єктивної оцінки перспектив функціонування в майбутньому, планування процесу переходу з одного стану в інший [20].

Забезпечення життєдіяльності готельно-ресторанного підприємства, ефективності його стратегічного функціонування в умовах невизначеності бізнес-середовища можливе тільки шляхом реалізацій комплексу заходів, які забезпечують ефективну адаптацію суб'єктів господарювання. Організація підприємницької діяльності підприємств, створення конкурентоспроможних підприємств готельно-ресторанної сфери у країні має базуватися на розробці саме бізнес-планів адаптації. На основі поглядів науковців щодо визначення терміну «бізнес-план» обґрунтовано, що бізнес-план адаптації – це ретельно продуманий, чітко структурований робочий документ управління процесом адаптації підприємств. Для готельно-ресторанних підприємств, що знову відкриваються, бізнес-план розробляється відповідно до основних розділів загальноприйнятої в міжнародній економічній практиці методики ЮНІДО.

Зміст і обсяг стратегічного бізнес-плану адаптації залежать від ряду чинників, до яких можна віднести такі: 1) напрям адаптації, її видів; 2) розмір

підприємства (для малого – обсяг досягає 10–20 сторінок); 3) призначення (для внутрішньофірмового використання чи для інвесторів, банків); 4) період планування (короткостроковий – до 1 року, або середньо- і довгостроковий – на кілька років); 5) повнота подання (деталізований, докладний, укрупнений); 6) наявність повної стратегічної маркетингової інформації; 7) кваліфікація розробників та їхній практичний досвід; 8) наявність конкурентів [22; 61].

Цінність бізнес-плану адаптації полягає в тому, що він дає можливість визначити ступінь життєздатності підприємства в умовах конкуренції на ринку, містить орієнтири і напрями адаптації підприємств на перспективу. Як вважає науковець В. Марцин, актуальним і важливим для підприємств є розробка методики складання бізнес-плану адаптації в стандартах, прийнятих у цивілізованих країнах відносно сьогоденних реалій управління процесом адаптації готельно-ресторанних фірм. Стратегічний бізнес-план адаптації складається з ряду розділів, для кожного з яких характерна своя специфіка. Зокрема, це стосується таких розділів стратегічного бізнес-плану, як опис товару, ринок, стратегічний план маркетингу і виробництва, організаційний і фінансовий план. Алгоритм складання стратегічного бізнес-плану адаптації складається з формалізованого підходу, системності, урахування соціальних аспектів, методики оцінки ефективності заходів щодо адаптації, тощо [71].

Згідно з рекомендаціями Американської школи управління бізнес-план включає розділи: цілі діяльності, опис бізнесу, товар або послуга, ринок, місцезнаходження, конкуренція, управління, кадри, використання кредиту й очікуваний ефект від використання. Рекомендована структура стратегічного бізнес-плану розвитку (адаптації) представлена в таблиці 1.4. Розроблений план розвитку має задовольняти таким вимогам: містити стратегію, що забезпечує реалізацію поставлених цілей; передбачати раціональний розподіл і використання усіх видів економічних ресурсів підприємства; містити опис обраної організаційної структури, забезпечувати послідовність плану.

Таблиця 1.4 – Структура і зміст стратегічного бізнес-плану адаптації [70]

Назва розділу	Зміст
Титульний аркуш	Назва й адреса підприємства, імена й адреси засновників, суть і вартість проекту адаптації, юридичний статус, право власності.
Характеристика підприємства, його діяльності та напрямів адаптації	Характеристика виду комерційної діяльності підприємства, формулювання цілей його діяльності та адаптації, особливі переваги функціонування, обрані види, типи, рівні, напрями адаптації підприємства та його структурних підрозділів.
Продукція / послуги	Опис продукції/послуг, їхніх властивостей, відмінних рис. Адаптація ціни продукції. Адаптація товарної політики.
Ринки збуту	Визначення цільових ринків, вивчення споживачів (попит, мотиви купівельних переваг, незадоволені потреби), галузеві дослідження (привабливість галузі, перспективи її розвитку), дослідження загальних умов збуту (технологічні зрушення в суміжних галузях, ключові чинники успіху). Оцінка рівня конкурентоспроможності товару і підприємства. Аналіз конкуруючих підприємств.
Тенденції розвитку галузі	Характеристика попиту в галузі, галузевої системи постачання і збуту, тенденцій її розвитку. Оцінка привабливості галузі, ключових передумов ефективного проведення операцій.
Маркетинг	Розробка стратегії адаптації і складання плану маркетингу, опис каналів збуту, методів ціноутворення і стимулювання продажів, організацію рекламної кампанії та післяпродажного сервісу.
Виробництво	Для виробничого бізнесу розкриваються всі питання, пов'язані з адаптацією виробництва конкурентоспроможних товарів і послуг.
Менеджмент (організаційний)	Характеристика керівництва, вдосконалення організаційної структури управління, структура і команда управління, кваліфікація основних менеджерів й персоналу, заробітна платня, управлінські ресурси. Адаптація персоналу.
Оцінка ризику і страхування	Опис можливих ризикованих ситуацій, моментів, шляхи їхнього зниження і запобігання (способи самострахування і страхування).
Фінансовий план адаптації	Оцінка фінансового потенціалу комплексу заходів щодо адаптації, розробка стратегії фінансування, календарний графік його реалізації, програма інвестицій, джерела прибутку, календарний графік реалізації та фінансування, рентабельність інвестицій.
Охорона навколишнього середовища	Відповідність проведених заходів щодо адаптації екологічним стандартам, комплексові завдань із охорони середовища проживання.
Оцінка соціально-економічної ефективності заходів щодо адаптації	Вплив адаптаційних заходів на розвиток економіки підприємств регіону, оцінка їхньої соціально-економічної ефективності, частковий внесок працівників і структурних підрозділів в економічний ефект адаптації.
Додатки	Будь-які допоміжні документи, які не вміщені до основної частини бізнес-плану адаптації.

В стратегії розвитку важливо зробити акцент на інновації, кадри, використання нових технологій, дослідження нових ринків збуту [70].

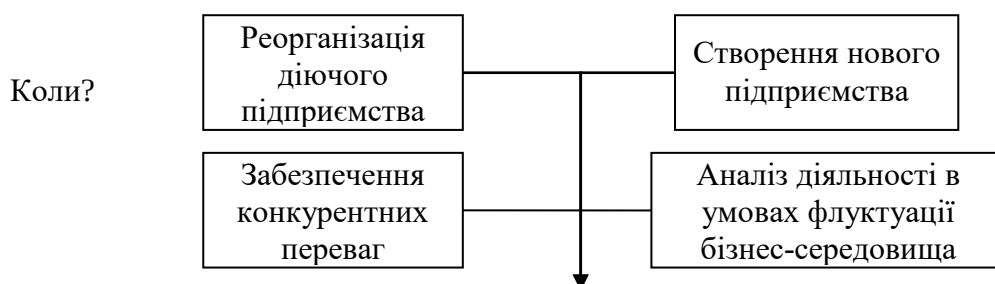


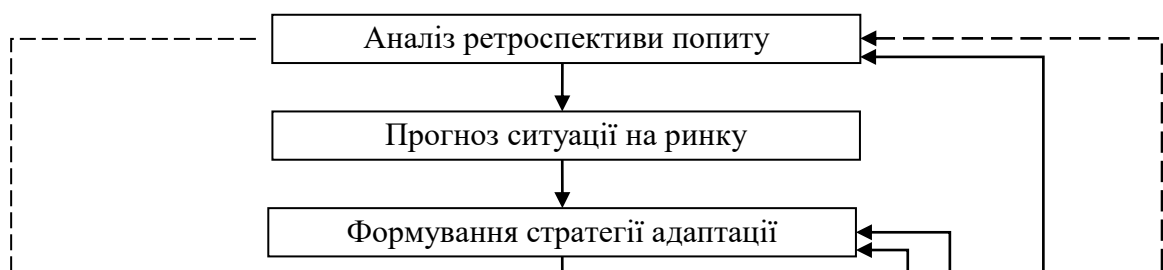
Рис. 1.12 – Архітектура процесу розробки стратегічного бізнес-плану адаптації (розвитку) готельно-ресторанного підприємства [76]

У заключному розділі стратегічного бізнес-плану адаптації необхідно дати оцінку соціально-економічної ефективності заходів з адаптації компанії.

Саме це особливо актуально в умовах, коли різні структурні підрозділи готельно-ресторанного підприємства вносять у кінцевий результат адаптації внесок, який є нерівномірним. Вирішення комплексу питань з адаптації підприємства до невизначеності бізнес-середовища безпосередньо пов'язано з оцінкою його життєдіяльності – важливого інструмента планування ринкової поведінки. Випуск конкурентоспроможної продукції пов'язано з необхідністю перебудови організаційних, кадрових, виробничої структур у зв'язку з нестабільністю умов бізнес-середовища. З наукової точки зору цікавим є розроблений алгоритм складання бізнес-плану адаптації (див. рис. 1.12).

Опис методичного забезпечення складання стратегічного бізнес-плану адаптації готельно-ресторанних підприємств до невизначеності середовища знайшов відображення в публікаціях [24; 29; 65]. Для цілей практичного використання слід упорядкувати перелік дій по складанню плану заходів з адаптації, як одного з головних розділів бізнес-плану адаптації. На рисунку 1.13 подано схему алгоритму процесу складання плану реалізації комплексу адаптаційних заходів. Розроблений план адаптації має задовольняти таким вимогам: 1) містити стратегію, що забезпечує реалізацію поставлених цілей і завдань адаптації; 2) передбачати раціональний розподіл і використання усіх видів економічних ресурсів компанії; 3) містити опис обраної організаційної структури забезпечувати послідовність плану, його гнучкість і мобільність; 4) відбивати кількісні орієнтири адаптації з метою забезпечення контролю.

На рисунку 1.13 показано алгоритм складання стратегічного плану щодо комплексу адаптаційних дій. Адаптація готельно-ресторанного підприємства в цілому і його самостійних структурних підрозділів – це об'єктивна вимога часу і зволікання у вирішенні цієї проблеми – прямий шлях до банкрутства. Процес адаптації підприємства до невизначеності бізнес-середовища стосується усіх функціональних сфер діяльності, продовжується постійно протягом усього життєвого циклу підприємства і залежить від конкретного його етапу.



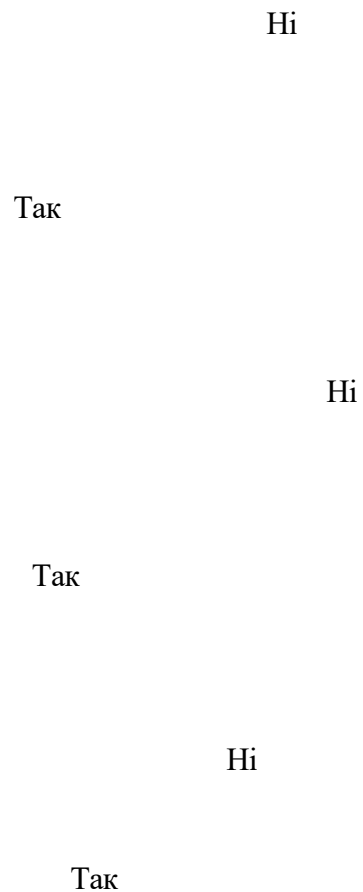


Рис. 1.13 – Алгоритм складання стратегічного плану реалізації комплексу адаптаційних заходів готельно-ресторанного підприємства [64, с. 98]

Встановлено , що кінцевою метою стратегічного планування адаптації готельно-ресторанного підприємства є встановлення загальних напрямів його життєдіяльності у майбутньому, дотримування яких забезпечить посилення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках

збуту. Нові умови економічного розвитку підприємства, посилення конкуренції на ринках збуту актуалізують проблему адаптації до змін бізнес-середовища.

В коронавірусних умовах структурно-інноваційної перебудови галузей економіки України пріоритетною задачею стратегічного планування готельно-ресторанних підприємств є забезпечення нововведень у внутрішньофірмовому менеджменті. Спроможність до перетворень проблем підприємства у його можливості є важливою якістю системи управління розвитком і адаптацією. Для її втілення в управлінській процес за результатами моніторингу бізнес-середовища провадиться процедура прогнозування тенденцій його змін та оцінка ступеня їх впливу на діяльність. Отож, при фактично досягнутому значенні коефіцієнта конкурентоспроможності, меншого за планове, керівництво підприємства повинно вибрати окремі напрями підвищення рівня конкурентоспроможності: за рахунок реалізації тактичних (напр., зниження цін на комплексний продукт, збільшення витрат на реалізацію, розширення збутової мережі) або стратегічних (зміна організаційної структури або форми власності, освоєння нових ринків збуту, злиття підприємств та структур, інновації, диверсифікованість) рішень. Реалізація тактичних заходів пов'язана з проведенням процедури підвищення рівня конкурентоспроможності.

Зроблено висновок, що у сучасний період бурхливого зростання нових організаційних форм підприємницької діяльності в умовах різноманіття форм власності життєвий цикл багатьох готельно-ресторанних підприємств став коротше, нові перетворення вимагають зростаючих інвестицій. Економіка в цілому, інфляція і стиль життя споживачів впливають на скорочення або подовження життєвого циклу. Важливо те, що підприємство може не тільки керувати життєвим циклом, але і продовжувати його за рахунок відкриття нових напрямків діяльності. Ефективний маркетинг і аналіз життєвого циклу вироблених товарів і послуг може залучити новий сегмент ринку, знайти нове його застосування, зміцнити позиції на ринку, послабити конкурентів.

Виокремлено та обґрунтовано сукупність факторів, які є джерелом існування проблеми управління розвитком підприємства. До факторів, що

відображають швидкість змін зовнішнього середовища належать: складність ринку, відомість подій, спосіб визначення майбутніх змін; до факторів, що характеризують швидкість реакції підприємства на зміни навколишнього середовища відносяться: кваліфікація топ-менеджменту, фаза розвитку підприємства, наявність екстенційних правил реагування.

Розглянуто інноваційну діяльність в готельно-ресторанній компанії, як складний та багатоплановий процес, який включає економічні, технологічні, організаційні, соціальні й екологічні проблеми. Їх вирішення повинне здійснюватися в процесі реалізації таких функцій, як: розробка інноваційної стратегії розвитку підприємства та визначення сприятливих можливостей щодо її здійснення на ринку; створення конструкторської та технологічної документації на продукцію, що розробляється на основі нововведень; опрацювання технології виготовлення продукції на підприємстві; здійснення маркетингової та збутової діяльності нової продукції. При цьому необхідно враховувати той факт, що інновація, як нововведення, не тільки задовольняє потреби споживачів, а є також об'єктом інтелектуальної власності.

Створення алгоритму розробки стратегічного бізнес-плану адаптації дозволило спростити процес його складання і систематизувати різноманіття концепцій бізнес-планування відповідно до цілей і завдань процесу адаптації готельно-ресторанних підприємств до умов нестабільного бізнес-середовища.

Висновки до розділу 1.

Досліджено генезис наукових положень щодо управління розвитком організації. Під управлінням розвитком розуміється перманентний процес управлінських впливів, який дозволяє синхронізувати швидкість флуктуацій зовнішнього середовища зі швидкістю адаптації системи до них у залежності від наявних потенційних і реальних можливостей, що відповідають тій чи іншій стадії і фазі циклу розвитку підприємства на підставі зміни якісних характеристик основних системоформуючих процесів його життєдіяльності.

Виділено етапи розробки стратегії розвитку вітчизняного підприємства у сфері надання готельно-ресторанних послуг. Розглянуто алгоритм процесу розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства. Розробка стратегії розвитку здійснюється на п'яти рівнях управління: операційному, корпоративному, функціональному, діловому, модулятивному. Відповідно до кожного рівня на стратегію розвитку і процес впливають різні фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Розробка стратегії розвитку здійснюється по трьом сферам діяльності готельно-ресторанного підприємства: фінансовій, маркетинговій, виробничій. Відповідно до певних факторів впливу на розробку маркетингової, фінансової, виробничої стратегій розвитку, використовуються матриці, які відображають становище організації, а також допомагають при виборі конкретної стратегії розвитку.

Розглянуто методичні підходи до стратегічного планування нового напрямку діяльності готельно-ресторанного підприємства. Спроможність до перетворень проблем підприємства у можливості є важливою якістю системи управління розвитком і адаптацією. Для її втілення в управлінській процес за результатами моніторингу бізнес-середовища провадиться процедура прогнозування тенденцій його змін та оцінка ступеня їх впливу на діяльність.

Обґрунтовано, що у сучасний період бурхливого зростання нових організаційних форм підприємницької діяльності в умовах різноманіття форм власності життєвий цикл багатьох готельно-ресторанних підприємств став коротше, нові перетворення вимагають зростаючих інвестицій. Економіка в цілому, інфляція і стиль життя споживачів впливають на скорочення або подовження життєвого циклу. Важливо те, що підприємство може не тільки керувати життєвим циклом, але і продовжувати його за рахунок відкриття нових напрямків діяльності. Ефективний маркетинг і аналіз життєвого циклу вироблених товарів і послуг може залучити новий сегмент ринку, знайти нове його застосування, зміцнити позиції на ринку, послабити конкурентів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз стратегічного сегменту ринку гостинності

З'ясовано, що чинний організаційно-управлінський механізм у сфері сільського туризму в Україні не має цілісності. Суб'єкти і об'єкти управління не пов'язані між собою системою зв'язків (фрагментарно). Відсутня система організаційного, нормативно-правового, фінансового, digital-забезпечення. Розвиток туристичного руху в селах України іде «знизу» на рівні приватної ініціативи й іноді місцевої та регіональної влади при відсутності координації «зверху»: відповідної державної політики і підтримки. В цілому, існують сприятливі умови для розвитку сільського туризму практично в усіх регіонах. Зокрема встановлено, що Закарпатська область володіє такими важливими передумовами розвитку готельно-ресторанного підприємництва та туризму, як: 1) зосередженість 50 % житлового фонду у сільській місцевості, на якій проживає 43,2 % населення; 2) високий рівень безробіття та низький рівень доходів у сільській місцевості; 3) територіальна близькість до столиці та розгалужена мережа транспортних, у т.ч. міжнародних, коридорів (особливо актуально в контексті Євроінтеграції); 4) наявність унікальних природних, суспільно-історичних, інших туристсько-рекреаційних ресурсів і екологічних маршрутів; 5) збереженість традиційних народних промислів, тощо.

Закарпаття є найбільшою гірською областю України. Близько 80% її території входить до складу Карпатської гірської системи. Наймальовничіші високо- й середньогірні масиви Карпат: Верховинський хребет, Чорногора, Горгани, Свидовець, Полонинський хребет, Рахівський масив, Вулканічні Карпати відмежовують область від території України, що додає самобутності багатовіковій традиційній культурі населення гірського краю. Гірські хребти рівнобіжними дугами витягнуті з північного заходу на південний схід. Так, гребені хребтів переважно широкі, з округлими вершинами. Хребти розділені

зручними для заселення улоговинами. Улітку середня температура повітря становить +21 °С, а взимку –4 °С. Річки області належать до басейну Дунаю. Найбільші – Тиса і Латориця. Розвинутий водний туризм (гірський рафтинг, кайякінг, тощо). Загалом на території області серед смарагдових лісових шат протікає 9429 річок і потоків, у тому числі 147 річок довжиною понад 10 км.

Закарпаття вважається одним із найзалісненіших регіонів України та сусідніх країн Європи: 52 % території області вкривають низинні, передгірні та гірські ліси, і майже половина з них – це унікальні екосистеми дубово-букових і хвойних карпатських пралісів, що перебувають під охороною держави і використовуються лише для цілей розвитку екологічного туризму. В області нараховується 415 об'єктів природно-заповідного фонду держави сумарною площею 1,54 тис. кв. км.: міжнародний біосферний резерват «Східні Карпати», Карпатський біосферний резерват, Карпатський НПП, НПП «Синевир», 38 заказників державного, місцевого значення, 349 пам'яток природи, 22 пам'ятки садово-паркового мистецтва, 3 заповідні урочища.

Карпатський біосферний заповідник створений у 1968 р., а з 1992 р. входить до мережі біосферних резерватів ЮНЕСКО. Загальна площа – 57880 га. До складу входить шість відокремлених масивів та ботанічні заказники державного значення «Чорна Гора» і «Юлівська Гора». Вони розміщені на території Рахівського, Тячівського, Хустського, Виноградівського районів Закарпаття в межах висот від 180 до 2061 м. На території розгорнута мережа еколого-освітніх, науково-пізнавальних маршрутів та інформаційних центрів, працює єдиний в Україні Музей екології гір та історії природокористування Карпат. Кожен з масивів (Чорногірський, Марамороський, Свидовецький, Кузійський, Угольсько-Широколужанський і Долина нарцисів), які входять до складу Карпатського біосферного заповідника, вирізняється унікальними природними об'єктами. Візитною карткою Чорногорського масиву є найвища вершина України – гора Говерла, яка піднімається над рівнем моря на 2061 м.

НПП «Синевир» створений у 1989 р. на площі 50,3 тис. га. Парк знаходиться у верхів'ях долини р. Терембі з унікальними середньогірними

ландшафтами Горган, смерековими масивами, численними потічками та озерами на чолі з «перлиною» Українських Карпат – озером Синевир. Не менш мальовничими заповідними урочищами парку є гірське озеро Озірце на північно-східному мак-росхилі г. Гропа, а також олігогрофні (з випукло-сферичною поверхнею) болота Глуханя й Замшатка. Рослинність і тваринний світ парку вражають своїм багатством – тут охороняється понад 10 тис. вищих судинних рослин, а також види: 43 ссавців, 91 птахів, 7 плазунів, 12 земноводних, 24 риби, більше 10 тисяч видів безхребетних організмів.

Рекреаційні зони названих об'єктів природно-заповідного фонду Українських Карпат – це «золоте дно» для цільового інвестування в розвиток готельно-ресторанних комплексів, транскордонного екологічного, сільського зеленого, пригодницько-екстремального та екзотичного туризму. В околі об'єктів природно-заповідного фонду з їх рекреаційною інфраструктурою є передумови для відродження ліцензованого міжнародного мисливського туризму з огляду на близьке сусідство Закарпатського краю з державами Європейського Союзу. Слід додати результати демографічного дослідження та підкреслити, що Закарпаття є багатонаціональним краєм. Давні традиції добросусідства створюють особливу атмосферу дуже гостинного ставлення селян до туристів, що є ще однією вагомою запорукою перетворення краю на найкolorитніший осередок міжнародного туризму в Центрально-Східній Європі. Це найунікальніша в природно-географічному, історико-культурному планах область України. Закарпаття має стійкий імідж найпривабливішого і найпрестижнішого туристичного регіону держави (в Україні за туристичною привабливістю і престижністю відпочинку область поступається АР Крим).

Важливою особливістю Закарпаття є те, що це найзахідніша область України й єдина, що межує одразу з чотирма країнами Центральної Європи: Польщею, Словаччиною, Угорщиною, Румунією. Ця особливість перетворює Закарпаття на транскордонний «полюс» притягання туристичних потоків із Заходу й Сходу, Півночі й Півдня Європейського континенту. В області перехрещуються 4 важливі міжнародні автотранспортні магістралі (Е-50, Е-

58, E-81, E-573), що сполучають Європейський Союз з Україною, Росією, державами Центральної Азії (для порівняння – у сусідній Львівщині є лише дві – А-4, Е-49). Магістралі, що розходяться з обласного центру, з'єднують його з Братиславою, Прагою, Будапештом, Києвом, Москвою. Налагоджене пряме міжнародне автобусне сполучення з містами Словаччини (Міхайловце, Гуменне, Пряшів, Кошіце) та Угорщини (Ніредьгаза). З початком ХХІ ст. ці автомагістралі є міжнародними транзитно-туристичними коридорами з розгалуженою інфраструктурою приватних мотелів, кемпінгів, ресторанів, сервіс-центрів, що обслуговують транзитно-туристичні потоки. Область має залізничне сполучення практично з усіма столицями Південної і Центральної Європи. Протяжність залізничної колії становить 1132,9 км, з яких 922 км електрифіковано. Пасажирський обіг у 2020 р. склав понад 900 млн. пас./км, отримали обслуговування та залізничний сервіс 14,6 млн. пасажирів.

Розвитку транскордонного туризму (передусім, транзитного) сприяє найбільш розгалужена в Україні мережа митних переходів, їх в області нараховується 19. Така «відкритість» прикордонної області для міжнародних туристичних потоків - одна з основних передумов становлення Закарпаття як привабливого курортно-туристичного регіону європейського масштабу.

Сучасний стан розвитку внутрішньообласної дорожньо-транспортної інфраструктури також варто оцінювати як достатньо сприятливий. Загальна протяжність автомобільних шляхів становить 3,6 тис. км, з яких 87 % мають тверде покриття. Незважаючи на гірський рельєф та відсутність великих міст, щільність автомобільних доріг державного, обласного та місцевого значення становить, у середньому, 0,27 км/кв. км. Це, по-перше, зумовлює щорічне нарощення туристичних потоків самодіяльних мото- й автотуристів. По-друге, дає змогу охопити екскурсійно-туристичними маршрутами практично всі найцікавіші історико-культурні та природні атракції області, й передусім самобутні пам'ятки старожитньої сакральної і сільської архітектури та мальовничі карпатські резервати природи, регіональні ландшафтні та національні природні парки. З іншими регіонами України Закарпаття

з'єднують високогірні карпатські перевали (від 931 м до 1014 м над рівнем моря): Яблуницький, Вишківський, Ужоцький, Верецький і Воловецький, які є головними автотуристичними коридорами гірської системи Карпат.

Слід додати, що Закарпаття – це одна з найбагатших пам'яток історії та культури України. На обліку держави перебувають 1839 пам'яток археології, історії та монументального мистецтва, у тому числі середньовічні замки і руїни фортець, самобутні шедеври дерев'яної архітектури закарпатського стилю, палаци і ландшафтні парки. Туристичною «візиткою» Закарпаття є 8 замків та самобутні дерев'яні храми, аналогів яким немає в інших регіонах України. Кожен із дерев'яних храмів (стиль – бароко) Закарпаття XVII-XIX ст. – це музей народного мистецтва, де зосереджені древній живопис, різьба по дереву, вишивки, художні вироби, старожитні пам'ятники писемності і книгодрукування. В досліджуваній області зареєстровано 50 готелів.

На території області сконцентровано 50 родовищ (понад 360 джерел) мінеральних вод різноманітних баль-неолікувальних профілів (вуглекислі, кремнієві, сірководневі, миш'яковисті, сульфідні, сульфатні, кальцієво-магнієві, залізисті та інші типи води з багатим мікроелементним складом та мінералізацією від 4 до 35 г/куб.дм). Як відомий курортний район Закарпаття прославилося також завдяки гірськовулканічним, насиченим рідкісними мікроелементами, термальним водам з температурою до 30-35 °С, подібні до яких – мінеральні терми угорського курорту Хайдусобосло та Піренейських гір. Найбільш відомі родовища лікувальних мінеральних вод – це Поляна Квасова, Голубине, Сойми, Келечин, Кваси, Плоске, Шаян та інші. Завдяки багатству та унікальному поєднанню різноманітних мінеральних вод, їх збалансованому мікроелементному складу, універсальності й ефективності терапевтичного застосування, Закарпаття в історичних хроніках отримало назву «Срібна земля», як еталонний край екологічної чистоти і здоров'я. Одним з унікальних оздоровчих факторів є цілюще, багате фітонцидами гірське повітря Закарпаття й мікроклімат Солотвинських шахт і Солотвинські соляні озера (вода за концентрацією солей нагадує Мертве море у Ізраїлі).

Загалом, в області нараховується біля 160 бальнеологічних санаторіїв і пансіонатів, будинків відпочинку готельного типу і туристичних баз, що можуть прийняти одночасно 6,5 тис. туристів. У 36 санаторіях і пансіонатах з лікуванням функціонують лікувально-діагностичні кабінети, кабінет масажу, лікувальної фізкультури, фізіотерапевтичні кабінети, водолікарні, інгаляторії, аеросолярії. В області є сприятливі умови для організації зимового туризму та гірськолижного спорту, період проведення триває з листопада до березня.

Гірськолижні траси обладнано 29 канатними дорогами протяжністю від 200 м до 1400 м. Поряд з розміщенням у турбазах, у гірськолижних центрах (Драгобрат, Пилипець, Красія, Воловець, Міжгір'я, Подобовець) активно розвивається приватний гостьовий сектор – агропансіонати й оселі сільського зеленого туризму. У Закарпатській області діє 59 фірм, ліцензованих на організацію іноземного, зарубіжного, внутрішнього туризму та екскурсійну діяльність. Упродовж 2020 р. їх послугами скористалися близько 80 тис. осіб.

Активному руху сприяє широка мережа торговельно-гастрономічного обслуговування. Загалом, у Закарпатті зареєстровано 2681 фірм роздрібною торгівлі та 1087 компаній ресторанного господарства на 47,9 тис. місць. Більш динамічно торговельно-гастрономічні заклади розвиваються вздовж автомобільних туристичних маршрутів. Відбулися зміни у спеціалізації фірм ресторанного господарства. Основну частку складають невеликі кафе, біри, буфети, закусочні – 81,8 % мережі проти 56,8 % у 2010 р. Втім, незважаючи на позитивні зрушення в розвитку туристичного комплексу Закарпаття, стан матеріально-технічної бази є кризовий відносно світових стандартів. Дана обставина пояснює факт, що готельно-ресторанне і туристичне господарство області дотепер орієнтується на внутрішній та східний ринок споживачів, а не на західного клієнта. Тому на найближчу перспективу потрібно звернути увагу не на збільшення кількості рекреаційних об'єктів і їх потужностей, а на налагодження конкурентоспроможного ринку рекреаційних послуг шляхом модернізації наявної відпочинкової інфраструктури та поширення малих форм рекреації, зокрема сільського зеленого туризму, об'єктів ГРГ.

Розвиток туристично-рекреаційної галузі Закарпаття за період 2015-2020 рр. характеризується позитивною та сталою динамікою, внаслідок чого ця галузь відіграє дедалі вагомішу роль в соціально-економічному розвитку області. Комплексний підхід до розвитку туризму та курортів на обласному рівні, підтримка розвитку малого та середнього бізнесу у туристичній сфері зумовили значне зростання кількості туристів та обсягів надання їм послуг. А зростання туристичних потоків, у свою чергу, зумовлює збільшення попиту та обсягів споживання туристами готельно-ресторанних послуг, товарів, сервісів, стимулюючи їх розвиток та загальний приріст виробництва.

Вивчення туроператорів і турагентів, які зареєстровані на території Закарпатської області, дозволило встановити, що послуги сільського туризму пропонує до продажу 35% суб'єктів, а попит на відпочинок у приватних закладах розміщення щорічно збільшується у 2–4 рази. Разом із сільським туризмом тісно пов'язані пропозиції екологічного, зеленого, спортивного, мисливського туризму, можна очікувати значні перспективи його розвитку.

Для оцінки впливу сільського туризму на сільський сектор готельно-ресторанної сфери використані кількісні якісні критерії (групи економічних показників, привабливості дестинації, планування, мотивації, туристського навантаження, контролю, екологічності). Дослідження довело, що сільський туризм може активізувати бізнес та зробити значний внесок у розвиток сільських територій: урізноманітнити місцеву економіку готелів і ресторанів, відкрити нові ринки для місцевих товарів і послуг, забезпечити нові джерела доходу для працівників сільського господарства та безробітних. Туризм може бути «додатковим урожаєм» в сільській місцевості, змінюючи баланс між первинним (сільське господарство) і третинним сектором (сфера послуг ГРС), а також принести соціальну та культурну користь сільським регіонам.

За результатами анкетного опитування готельно-ресторанних компаній сільського туризму в Закарпатській області встановлено, що, у середньому вартість, одного туру-дня (основні і додаткові послуги) складає близько 1500 грн. (див. рис. 2.1). Згідно до досліджень, готельно-ресторанні підприємці у

сільському туризмі у діяльності спираються на власні (родинні) сили, відгуки клієнтів, громадські організації та міжнародні фондові структури. Органи влади всіх рівнів практично не сприяють стратегічному розвитку зазначеного важливого сектору сільської економіки (готельно-ресторанна індустрія).

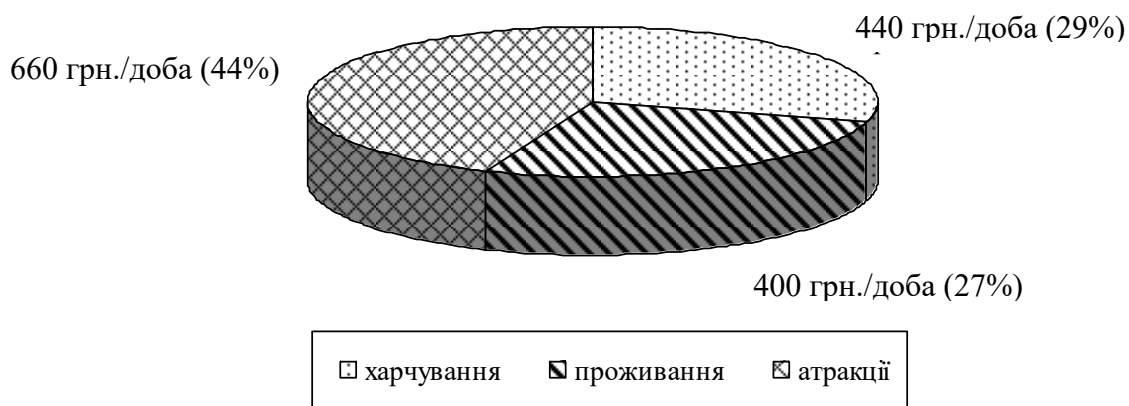


Рис. 2.1 – Структура вартості готельно-ресторанного продукту

Оскільки на сучасному етапі в Закарпатській області, як і в Україні, в цілому на ринку готельно-ресторанних послуг сільського туризму домінують ринкові некорпоративні ГРП неформального сектору (як то, незареєстрована, додаткова до сільського господарства діяльність і самозайнятість населення), діяльність яких не враховується за допомогою регулярних статистичних спостережень, то розрахунок обсягів їх бізнес-діяльності здійснювався за методикою економіки, що безпосередньо не спостерігається (НСЕ).

Встановлено, що обсяг реалізованої продукції на одного зайнятого у сфері базових готельно-ресторанних послуг (короткотермінового розміщення та надання готових страв і напоїв) у понад 2,2 рази перевищує аналогічний критерій у сільському, лісовому господарстві, мисливстві, які є традиційними для села (див. табл. 2.1). Враховуючи, що послуги розміщення і харчування складають 56 % вартості сільського готельно-ресторанного продукту, а також за припущенням, що додаткові (атракційні) послуги мають аналогічну (принаймні, не нижчу) продуктивність, загальна річна продуктивність праці однієї зайнятої особи у сільському туризмі в регіоні за умови, що всі послуги

надаються в межах одного готельно-ресторанного підприємства, становила: у 2018 р – 289 тис. грн., у 2019 р. – 363 тис. грн., у 2020 р. – 427 тис. грн.

Таблиця 2.1 – Показники діяльності малих підприємств Закарпатської області за видами економічної діяльності у 2020 році

Вид економічної діяльності	Кількість малих фірм, од.	Чисельність зайнятих, осіб	Середньомісячна заробітна плата, грн.	Обсяг реалізованої продукції на одного працюючого, тис. грн.
Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	677	8439	13083,3	106
Послуги короткотермінового розміщення та надання готових страв і напоїв	139	1111	13857,6	239

Враховуючи основні та додаткові послуги у готельно-ресторанних компаній у сільському туризмі продуктивність праці збільшується у понад 4 рази у порівнянні із сільським, лісовим господарством та мисливством. У зв'язку з тим, що більшість готельно-ресторанних підприємців у сільському туризмі не зареєстровані, а ті, що зареєстровані, перебувають на спрощеній системі оподаткування (сплачують єдиний податок незалежно від обсягів наданих послуг), для цих суб'єктів не вимагається ведення обліку витрат господарської діяльності. Відповідно до наявної статистичної інформації, розрахунок середніх витрат у готельно-ресторанному бізнесі проведено на основі структури операційних витрат у виробництві та реалізації послуг за основними видами економічної діяльності, які становлять: 62% – матеріальні витрати, 22% – витрати на оплату праці, 3% – амортизація, 13% – інші витрати (податки на виробництво готельно-ресторанного продукту включно).

Економічним результатом діяльності некорпоративних готельно-ресторанних підприємств сільського туризму є змішаний дохід, як сума незаявленого трудового (близько 22 % від собівартості сільського готельно-

ресторанного продукту) та підприємницького доходу (визначений анкетною на рівні 5–25% від ціни реалізації туристичного продукту). Ціноутворення в даній сфері відбувається, як правило, на основі методу «витрати плюс % прибутку». Враховуючи середню ринкову ціну туристичного дня у розмірі 1500 грн., розрахований рівень рентабельності продажу склав 25,9–41,5 %. За допомогою структури грошових витрат готельно-ресторанних господарств у сільській місцевості здійснено оцінку розподілу доходів від туризму у різних сферах сільської економіки. В агропромисловий комплекс (через продовольчі товари) повертається понад 50 % доходів; майже 1/5 частина інвестується у підсобне господарство та будівництво житла; понад 20% спрямовується на комунальні та інші послуги, а також непродовольчі товари для гостей.

Тобто, не зважаючи на проблеми від COVID-19, готельно-ресторанне підприємництво в сільському туризмі набуває дедалі більшого значення для туристично-рекреаційного сектора економіки туризму. Актуальною метою є формування підприємницького середовища та використання організаційно-економічних механізмів його підтримки і розвитку. Соціально-економічні вигоди від готельно-ресторанного бізнесу значно перевищують доходи сфери туризму (прямий вплив) за рахунок туристських витрат, що генерують хвилю циклів економічної активності у пов'язаних секторах (непрямий вплив). Гроші, витрачені туристами в місці розміщення, створюють дохід, що приводить до ланцюгової реакції: витрати – доходи – витрати – доходи й т.д.

Доцільно використовувати мультиплікатор готельно-ресторанних витрат: числовий коефіцієнт, що характеризує непрямий диверсифікований вплив готельно-ресторанної індустрії в сфері сільського туризму на розвиток суміжних секторів, показує зміну валового доходу певної дестинації у результаті зміни витрат туристів. В результаті ланцюгової реакції «витрати – доходи» дохід, одержуваний від одного туриста, перевищує суму грошей, витрачених ним у місці перебування на покупку послуг і товарів, а саме:

$$\mu_{ГРС} = \frac{1}{1 - ГСС_{ГРС}}, \quad (2.1)$$

де $\mu_{ГРС}$ – мультиплікатор готельно-ресторанних витрат туриста; $ГСС_{ГРС}$ – гранична схильність до туристського споживання готельно-ресторанних сервісів (зміна у витратах в результаті зміни грошових доходів туристів).

У довгостроковій тенденції гранична схильність до споживання та мультиплікатор наближаються до сталої величини. За досліджуваний період його величина становила в середньому $\bar{\mu}_{ГРС} = 1,1$ (кожна додаткова гривня, витрачена туристами у дестинації на готельно-ресторанні сервіси, забезпечує приріст доходів місцевої економіки в середньому у 1,1 рази). Збільшення граничної схильності до туристського споживання буде призводити до посилення мультиплікативного ефекту, а її зниження – до зворотної реакції. На прикладі зареєстрованих приватних закладів розміщення у Закарпатській області продемонстровано вплив мультиплікатора туристських витрат на зростання доходів сільської економіки від підприємництва у сільському туризмі та розраховані відповідні прогностні показники (див. табл. 2.2).

З метою визначення стратегічних напрямків диверсифікації готельно-ресторанного бізнесу у сфері сільського туризму Закарпаття ідентифіковано туристичні продукти (історико-культурний, спортивний, пригодницький, екологічний) на основі оцінки туристсько-рекреаційного середовища.

Одним із найважливіших факторів є наявність рекреаційно-оздоровчих ресурсів. Рекреаційні та туристичні ресурси представляють собою сукупність природних та штучно створених людиною об'єктів, які мають комфортні властивості і придатні для створення туристичного продукту. Закарпаття має зазначені ресурси, що дає можливість виходу готельно-ресторанним фірмам на туристичний ринок з привабливими туристичними пропозиціями. Наявність туристичних ресурсів визначає формування туристичного бізнесу в тому чи іншому регіоні. Це, в першу чергу, Карпатські гори, які займають 80% території Закарпаття і є унікальним місцем для зимового відпочинку.

Таблиця 2.2 – Показники розвитку готельно-ресторанної сфери сільського туризму в Закарпатській області з урахуванням мультиплікатора витрат

Показник	Факт					Прогноз	
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Чисельність туристів, осіб	112	263	976	521	1065	1367	1687
Кількість наданих туро-днів	1120	2699	8850	4370	9037	11331	13719
Середня вартість одного туро-дня, грн.	990	1110	1250	1500	1630	1800	1960
Змішаний дохід (прибуток) ГРП сільського туризму, грн.	1108800	2995890	11062500	6555000	14730310	20361810	26944120
Сукупний дохід, генерований ГРП у сфері сільського туризму з урахуванням мультиплікатора, грн.	1219680	3295480	12168750	7210500	16203340	22397990	29638530

Наявність бальнеологічних ресурсів. За кількістю і якістю лікувальних мінеральних вод Закарпатська область займає перше місце в Україні. Тут зосереджено понад 360 мінеральних джерел. На окремих з них створено ряд курортних санаторіїв і оздоровниць: «Сонячне Закарпаття», «Поляна», «Квітка Полонини» (Свалявський район), «Шаян» (Хустський), «Верховина», «Сойми» (Міжгірський), «Синяк» (Мукачівський), «Кваси», «Гірська Тиса» (Рахівський). За хімічним складом і лікувальними властивостями мінеральні води конкурують з водами Кавказу, Карлових Вар, Баден-Баден. Враховуючи мінерально-лікувальний потенціал області активовано мережу маршрутів «Туристичний шлях «Мінеральні води краю». Для задоволення потреб гостей області в санаторно-курортному лікуванні успішно функціонують санаторії, санаторії-профілакторії, будинки відпочинку, пансіонати, бази відпочинку.

На території Закарпатської області знаходиться 32 озер. Неабияке значення мають і лікувальні властивості солених озер Закарпаття. Цілющі

властивості ропи та лікувальних грязей озер приваблюють значну кількість туристів. Науковими дослідженнями встановлено, що води озер за складом відносяться до бромних хлоридно-натрієвих субтермальних слабокислих розсолів із загальною мінералізацією від 73 до 275 г/л, чим наближається до мінералізації Мертвого моря. Констатовано, що ропи та намул солених озер можуть ефективно використовуватись для грязелікування, бальнеотерапії хворих з захворюваннями опорно-рухового апарату, периферичної нервової системи, шкіри, псоріазу, гінекологічних захворювань подорожуючих.

Зроблено висновок, що туристичний потенціал Закарпаття формується також за рахунок інших складових: 1) гірськолижних курортів; 2) басейнів; 3) термальних басейнів; 4) заповідників; 5) альпінаріїв. Для розвитку готельно-ресторанного підприємництва та туризму велике значення мають пам'ятки історії, архітектури та культури. На Закарпатті сконцентрована значна частина пам'яток історії, архітектури та культури, добре збереглися звичаї та обряди, оригінальний фольклор, художні промисли, що також підвищує туристичну зацікавленість і виступає значним рекреаційним ресурсом.

Туристично-рекреаційна діяльність є одним із пріоритетних напрямів розвитку готельно-ресторанного сегменту економіки Закарпатської області. Мережа санаторно-курортних та оздоровчих закладів щороку розширюється. За останнє десятиріччя кількість санаторно-курортних та оздоровчих закладів збільшилась на 18% виключно за рахунок готельно-ресторанних закладів.

У результаті розвитку міжнародного співробітництва щороку зростає кількість іноземних туристів. Збільшення обсягів міжнародного туризму позитивно впливає на розвиток туристично-рекреаційної інфраструктури, сприяє збереженню та модернізації мережі об'єктів готельно-ресторанної. Швидкими темпами протягом 2018-2020 років здійснювалось будівництво малих туристично-рекреаційних об'єктів (баз відпочинку, пансіонатів, міні-готелів, кемпінгів). Щороку туристичний потенціал Закарпатської області зростає. За 2020 рік в області побудовано (реконструйовано) і експлуатується 10 даних об'єктів. Мережа санаторно-курортних, туристично-рекреаційних

та готельно-ресторанних закладів області нараховує 328 об'єктів, в яких одночасно можна розмістити 19,6 тис. осіб. Оздоровчі заклади нараховують 32 об'єкти, що складає 10% від загальної кількості об'єктів туристично-рекреаційної галузі області. Місткість оздоровчих закладів області становить 4464 ліжка, які забезпечують 23% ліжкового фонду області. Рекреаційні заклади нараховують 97 об'єктів, що складає 29% від загальної кількості об'єктів туристично-рекреаційної галузі. Місткість рекреаційних закладів області становить 6666 ліжок, які забезпечують 34% ліжкового фонду.

Таким чином, аналіз стратегічного сегменту туристично-рекреаційного ринку дозволив констатувати, що природно-ресурсний, історико-культурний потенціал регіону в поєднанні з вигідним географічним положенням в центрі Європи є достатньо вагомою передумовою розвитку системи готельно-ресторанних підприємств, орієнтованої на обслуговування внутрішніх споживачів та іноземних туристів. Закарпаття володіє багатими природно-кліматичними, культурно-історичними та національно-етнографічними ресурсами, які створюють передумови для розвитку багатьох видів туризму. Даний стратегічний сегмент вітчизняного ринку екологічного туризму є надзвичайно привабливим для ТОВ «Українське туристичне агентство» та розвитку стратегічного бізнес-напрямку – обслуговування гостей в готельно-ресторанному підприємстві «Грін Вілла», яке, за своїм потенціалом, може стати привабливим місцем розміщення та харчування гостей з України та зарубіжжя, а також успішною локацією з певним набором цікавих атракцій.

2.2. Характеристика готельно-ресторанного підприємства

Об'єктом дослідження є готельно-ресторанне підприємство «Грін Вілла», яке є власністю головного підприємства – товариства з обмеженою відповідальністю, туристичне агентство, «Українське туристичне агентство» (далі – ТОВ ТА «УТА»), яке створене у 2003 р., знаходиться у м. Києві та має представництво у м. Запоріжжя. Підприємство ТА «УТА» надає послуги у

галузі туризму на підставі ліцензії. Місія компанії: «Українське туристичне агенство» є потужним туроператорів на українському ринку туристичних послуг, забезпечує клієнтів тільки якісним та доступним відпочинком.

Основними стратегічними видами туристичної діяльності «УТА» є:

- по-перше, внутрішній туризм (Карпати; до 2014 року – АР Крим);
- по-друге, міжнародний туризм (Чехія, Туреччина, Італія, Іспанія, Франція, Мальта, Швейцарія, Китай, Таїланд, ОАЕ, Єгипет, Ізраїль, США, Домініканська Республіка, Індія, круїзи).

Головним партнером компанії «УТА» є готельний комплекс «Savoy». Практикуються індивідуальні та групові бізнес-тури по території України та закордоном. Майже всі запропоновані туристичні пакети та туристичні послуги розроблені працівниками компанії, тому доволі не часто доводиться виступати в ролі туристичного агента. Підприємство має порівняно невелику ринкову частку обсягу продаж на ринку, проте займає у цьому аспекті провідну позицію по багатьом напрямкам дитячого та корпоративного відпочинку, оскільки при співпраці з українськими та закордонними партнерами діє головне правило на вигідних обох сторонах умов створити найвигідніші для українського споживача умови та ціни.

Дослідження дозволило виокремити перелік подорожей, що пропонує компанія «Українське туристичне агенство» у 2020 році, а саме:

- бізнес-напрямок. Тури вихідного дня: 1) «Замки Львівщини»; 2) «Київ – Одеса – Київ»; 3) «Київ – Яремче – Київ»; 4) «Стародавньою землею Чернігівщини»; 5) «Добридень земле Переяславська»;
- бізнес-напрямок. Санаторії України: 1) «Перлина Карпат»; 2) «Синяк»; 3) «Сонячне Закарпаття»; 4) «Сонячна долина».
- бізнес-напрямок. Закордонні тури: 1) «Загадки Європи» (Польща – Чехія – Австрія – Франція – Німеччина); 2) «Класична Італія»; 3) «Париж + Дісней Ленд»; 4) «Куба – Домініканська Республіка»; 5) «Тури в США»; 6) «Індія: Золотий трикутник»; 7) «ОАЕ + Шрі-Ланка»; 8) «Ізраїль + Йорданія»; 9) «Week-End у Стамбулі»; 10) «Золотий Китайський шлях».

Структура організації і керування туристичної фірми ТОВ «УТА» визначається задачами і стратегією компанії, має керівника, що здійснює загальне керівництво і розробляє загальну стратегію фірми, а також відділи посередницьких операцій, маркетингу і реклами, бухгалтерію (див. рис. 2.2).

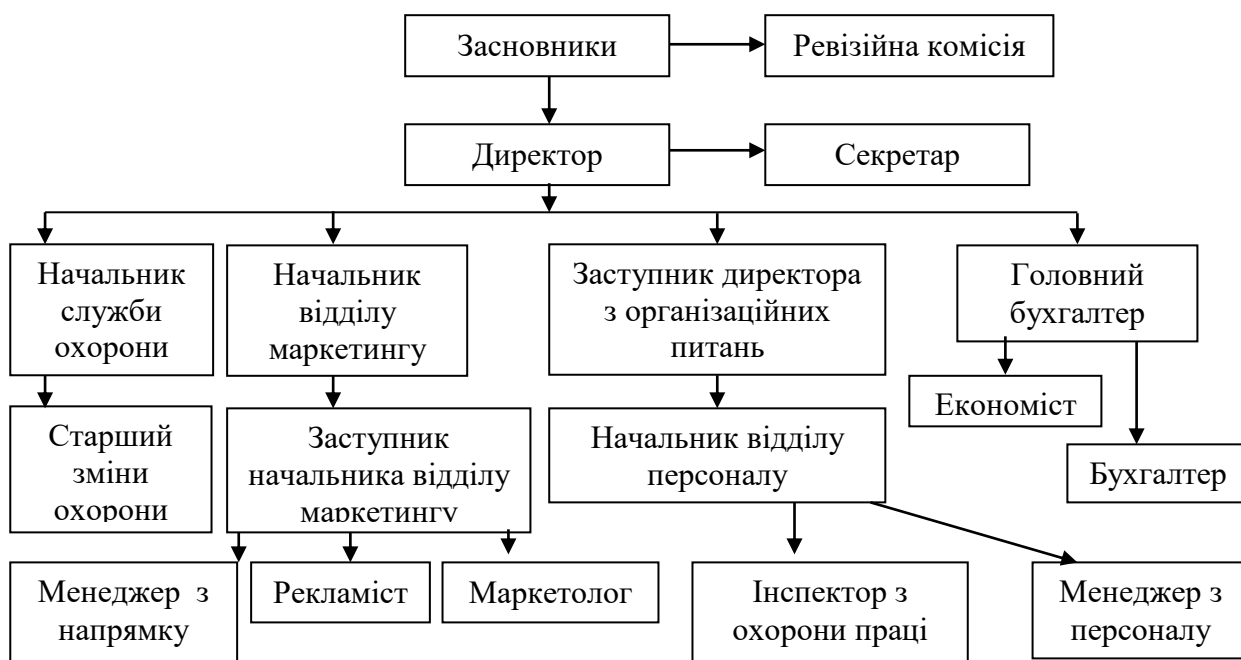


Рис. 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Українське туристичне агенство»

Надано нижче стислу характеристику основних обов'язків посадових осіб ТОВ туристичне агенство «Українське туристичне агенство».

Директор (засновник): виконує організаційні та фінансові функції; веде переговори з партнерами; слідкує за роботою працівників; керує грошовими потоками; несе відповідальність за майно в розпорядженні компанії; видає доручення і накази; контролює банківські рахунки підприємства; затверджує штат підприємства. Він повинен знаходити нових партнерів, укладати з ними договори, працівниками та іншими органами законодавчої влади, проводити співбесіди з кандидатами на роботу, контролювати роботу всіх працівників.

Бухгалтер займається всіма фінансовими справами підприємства «Українське туристичне агенство» (робить виплати, видає рахунки фактури, платіжні бланки); готує фінансові звіти у відповідні органи; працює з

банками; веде облік всіх документів Він повинен слідкувати за фінансовим станом туристичного підприємства, та його документацією.

Менеджер з напрямків (тури по Європі, Карпати, Єгипет; Чехія, Польща, Франція, Англія, США; Шрі-Ланка, Індія, Мальта, ОАЕ, Туреччина, Таїланд) спілкується з клієнтами з надання туристичних послуг, перевіряє наявність всіх необхідних для подорожі документів, оформлює та подає документи у відповідні органи, співпрацює з консульством, займається бронюванням готелів і транспорту, створює нові тури, калькулює їх вартість, спілкується з різними партнерами, які на договірній основі співпрацюють з туроператором, продає путівки, супроводжує групи туристів. Співпрацює від імені фірми з партнерами, які надають послуги по міжнародному та внутрішньому туризмі. Взаємодіє з туристами до та після продажу путівки.

Молодший менеджер (помічник менеджерів) оновлює сайт, займається розсилкою пропозицій, редагуванням каталогів подорожей, допомагає в оформленні і подачі спеціальних документів у відповідні органи, займається бронюванням, частково бере на себе обов'язки кур'єра. Ця особа надає допомогу в оформленні та подачі документів, оновленні сайту, розсилці пропозицій, редагуванні каталогів ТОВ «Українське туристичне агенство».

З метою забезпечення нормального функціонування організації, слід дослідити зовнішнє оточення – чинники, які безпосередньо опосередковано впливають на її діяльність. Перелік чинників не є постійним, розробляється для кожної конкретної компанії. Пошук чинників проводиться в наступних типах середовища: 1) економічне; 2) технологічне; 3) політико-правове; 3) соціально-демографічне; 5) соціально-культурне; 6) природне та екологічне.

Кожен стратегічний чинник оцінюється з точки зору впливу на галузь туризму (за трьохбальною шкалою від 0 до 3, а 3 – найсильніший вплив). Так визначаються чинники, що при високому впливі на галузь ніяк не впливають на конкурентне середовище. Крім того, за двобальною шкалою визначається напрямок впливу кожного чинника. Відповідно, -1 – вплив негативний, а +1 – позитивний. Зростання рівня прибутку населення прямо впливає на

платоспроможність потенційних туристів. При чому сильніший вплив чинник має на стан агенства, бо чим більший рівень прибутку, тим більше коштів споживачі готові витратити на туристичні послуги (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Бланк оцінки зовнішнього середовища ТОВ «Українське туристичне агенство»

Чинник	Сила впливу на туристичну галузь (від 1 до 3)	Сила впливу на конкурентне середовище туристичного підприємства (від 0 до 3)	Напрямок впливу (-1 чи +1)	Сумарне значення чинників
Економічне середовище				
Зростання рівня прибутку населення	1	3	+1	3
Темпи зростання цін на складові туристичного пакету	1	3	-1	-3
Спрощення правил надання кредиту	1	3	+1	3
Технологічне середовище				
Поява нових технологій зменшення собівартості	2	3	+1	6
Поява спеціального програмного забезпечення	2	3	+1	6
Автоматизація процесів під час створення продукту	1	3	+1	3
Політико-правове середовище				
Закони та правові акти в сфері туризму	3	2	+1	6
Закони та правові акти щодо підприємництва	1	3	+1	3
Існуюча податкова політика держави	1	3	-1	-3
Соціально-демографічне та культурне середовище				
Загальна чисельність населення	1	0	+1	0
Зростання темпів приросту населення	1	2	+1	2
Сімейний склад населення	1	2	+1	2
Транспортна доступність до туристичних об'єктів	1	3	+1	3
Засоби зв'язків з громадськістю	1	3	+1	3
Охорона природного та екологічного середовища	3	1	+1	3

Темпи зростання цін на складові туристичного пакету негативно впливає на туристичну фірму, тому що збільшується собівартість туру.

Такий фактор, як спрощення правил надання кредиту має позитивний вплив на туристичну фірму, тому що фірма має можливість розширити

діяльність та вдосконалити матеріальну базу за рахунок кредиту, а на туристичну галузь загалом такий фактор не має ніякого впливу.

Поява нових технологій зменшення собівартості, поява спеціального програмного забезпечення та автоматизація процесів під час створення туристичного продукту позитивно впливають на роботу ТОВ «Українське туристичне агенство»: фірма має можливість вдосконалити процес створення туристичного продукту, підвищити продуктивність праці персоналу.

Закони та правові акти в сфері туризму сильно впливають на галузь тому, що регулюють розвиток, а закони і правові акти щодо підприємницької діяльності на галузь не мають ніякого впливу, хоча для туристичної фірми ТА «УТА» цей фактор є важливим (юридичний аспект). Існуюча податкова політика держави не має впливу на туристичну галузь, але для підприємства є досить важливою, бо здійснює вплив на формування його прибутку.

Чинники: засоби зв'язків з громадськістю; транспортна доступність до туристичних об'єктів, не впливає на туристичну галузь, так як на туристичну фірму, тому що для туристичної фірми зв'язки з громадськістю – збільшення клієнтів, транспортна доступність – складова якості туристичного продукту.

Список чинників не є вичерпним для підприємства. Проте, найбільший негативний вплив мають такі стратегічні чинники зовнішнього середовища: 1) темпи зростання цін на складові комплексного туристичного пакету; 2) існуюча податкова політика держави; 3) динаміка темпів інфляції; 4) рівень прибутку населення. Туристична організація функціонує в умовах жорсткої конкуренції на ринку м. Запоріжжя (за даними регіонального представника). Отже конкуренти – ще один важливий чинник, який значно впливає на діяльність туристичної фірми. Саме з цієї причини проводять дослідження стратегічного конкурентного середовища компанії за напрямками: по-перше, дослідження конкурентоспроможності туристичного продукту; по-друге, дослідження порівняльної ефективності маркетингової діяльності агенства.

При вивченні стратегічної конкурентоспроможності туристичного продукту, який надає ТОВ «Українське туристичне агенство» необхідно:

- по-перше, виявити перелік підприємств, що працюють на ринку;
- по-друге, зібрати вихідну стратегічну інформацію щодо туристичних підприємств, які потрапили до переліку конкурентів;
- по-третє, визначити ринкові частки туристичних підприємств, що розглядаються як стратегічні пріоритетні конкуренти;
- по-четверте, привести вартісні та якісні показники до такого вигляду, коли їх можна зіставити та порівняти;
- по-п'яте, обрати атрибути, на базі яких проводитиметься порівняння.

Отже, при дослідженні ринку туристичних послуг за напрямком активного туризму для вивчення конкурентоспроможності туристичного продукту та аналізу порівняльної ефективності маркетингової діяльності було обрано три конкуренти: 1) туристичний оператор «Клуб Тропа»; 2) туристичний оператор «Екстрімтур»; 3) туристична агенція «Екстрім партія».

Вивчення конкурентоспроможності туристичного продукту проведене на прикладі триденного туру «Порогами Південного Бугу», який пропонує кожен із зазначених туристичних фірм. Вивчення конкурентоспроможності проведено за допомогою методу порівняння. Результати дослідження складових – атрибутів туристичного продукту оцінено за шкалою від 1 (найменше значення) до 4 (найбільше значення) та зведено до таблиці 2.4.

За даними таблиці 2.4 зроблено висновки, що один з найпопулярніших туристичних продуктів у асортименті фірми має досить велику кількість переваг: 1) найнижчу ціну туру; 2) забезпечує туристів всім необхідним спорядження; 3) завдяки хорошій матеріальній базі; 4) забезпечує трансфер на усіх ділянках маршрутів. ТОВ «Українське туристичне агенство» має у штаті робітників високої кваліфікації, так як проводить періодично атестацію персоналу. Фірма має великий досвід у проведенні аналогічних маршрутів, тоді, як займається організацією туристичних турів з 2010 року.

Всі досліджені підприємства-конкуренти забезпечують високий рівень безпеки туристів на маршруті, так як це вимагається чинним законодавством. Тури, які пропонують компанії повністю відповідають меті подорожі.

Таблиця 2.4 – Бланк оцінки конкурентоспроможності туру компанії
«Українське туристичне агенство» відносно пріоритетних конкурентів

Характеристики туру	Туроператор «Українське туристичне агенство»	Туроператор «Клуб Тропа»	Туроператор «Екстрімтур»	Туристична агенція «Екстрім партія»
Ціна туру	4	2	1	3
Місце розміщення табору	3	2	3	4
Організація харчування (включено в ціну туру)	3	3	3	4
Забезпечення всім необхідним спорядженням	3	3	4	4
Анімаційна програма туру	4	3	3	4
Забезпечення безпеки на маршруті	4	4	4	4
Трансфер на всіх ділянках маршруту	4	2	3	2
Досвід фірми у проведенні маршруту	4	4	3	3
Кваліфікація персоналу	4	4	3	3
Відповідність меті подорожі	4	4	4	4
Реклама туру	3	2	2	4
Частота проведення туру (графік)	4	4	4	4

В тренді – організація водного маршруту з активним відпочинком. Усі підприємства піклуються про частоту проведення такого маршруту, тоді як цей маршрут є одним з найпопулярніших серед туристів. Зроблено висновки: один з популярних туристичних продуктів у асортименті ТОВ «Українське туристичне агенство» має досить велику кількість переваг, щоб займати провідне місце в рейтингу схожих туристичних продуктів конкурентів.

Дослідження порівняльної ефективності маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Українське туристичне агенство» проведено аналогічно, тільки окремими складовими. Атрибутами дослідження виступають складові маркетингового комплексу. Результати зведено до таблиці 2.5.

Згідно представлених результатів у таблиці 2.5, оператор «Українське туристичне агенство» (стан – вересень 2021 р) не є беззаперечним лідером у маркетинговій діяльності відносно пріоритетних стратегічних конкурентів, а саме: різноманітність видів реклами. Досліджуване туристичне підприємство не достатньо рекламує свої тури, але постійна участь у цифрових виставках і

ярмарках є ефективною. Регіональне охоплення збуту туристичного продукту має низьку оцінку, тому що підприємство має представництва лише у Києві і Запоріжжі (раніше – у Донецьку). Тобто, результати вивчення конкурентів дають підстави для формування стратегічних напрямків розвитку компанії.

Таблиця 2.5 – Бланк оцінки конкурентоспроможності маркетингової діяльності ТОВ ТА «УТА» відносно пріоритетних конкурентів

Критерії конкурентоспроможності маркетингової діяльності	Туристичний оператор «Українське туристичне агенство»»	Туроператор «Клуб Тропа»	Туроператор «Екстрімтур»	Туристична агенція «Екстрім партія»
Імідж туристичного підприємства	4	2	4	3
Широта асортименту	4	4	2	4
Якість послуг	4	3	4	4
Рівень цін на послуги	4	2	1	3
Різноманітність цінових знижок	4	4	3	3
Наявність додаткових послуг	4	3	3	4
Попит на послуги	4	3	4	3
Обсяги реалізації всіх послуг	3	3	3	2
Різноманітність видів реклами	2	2	3	2
Ефективність реклами	3	3	4	3
Регіональне охоплення збуту турпродуктів	2	2	2	4
Співпраця агентами	2	4	3	3

Перелік елементів не є вичерпним, але дослідивши найбільш важливі, можна зробити висновки, що туристичний оператор має значні переваги поміж пріоритетних конкурентів, незважаючи на недоліки, і посідає одне з провідних місць на туристичному ринку України серед підприємств, що займаються організацією та реалізацією послуг з активного туризму.

Статистика, що складена на основі опитування клієнтів компанії ТОВ «Українське туристичне агенство», показує, що персонал створює необхідні умови для задоволення споживачів (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Фактори, що визначають рівень обслуговування клієнтів в ТОВ
«Українське туристичне агенство» за даними анкетування, 2021 рік

Назва досліджуваного стратегічного фактору	Оцінка (1-5 балів)
Наявність комфортабельного офісу та засобів для якісного обслуговування (меблі, оргтехніка, комп'ютерна техніка та ін.)	5
Методи продажу	4-5
Кваліфікація персоналу	5
Можливість формування програм туристичного обслуговування за індивідуальними вимогами	4
Дотримання встановлених норм продажу	5
Ступінь використання засобів внутрішньо-фірмової реклами та інформації	5
Зовнішній вигляд співробітників, доброзичливість та ввічливість при спілкуванні	4
Збільшення кількості реалізованих туристичних продуктів, підвищення прибутковості	4
Розширення продуктової лінії з метою задоволення більшої кількості потреб клієнтів	5

Отже, за даними анкетних опитувань в таблиці 2.6, зроблено висновок, що досліджувана фірма має неабиякий вплив на туристичний ринок країни і робить все можливе для задоволення потреб споживачів, що є пріоритетом в діях. Вона має достатньо високий рівень обслуговування клієнтів, завдяки чому створює високий конкурентоспроможний потенціал на туристичному ринку послуг міста Запоріжжя та поширює свою діяльність на територію України. Основні результати туристичної діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Українське туристичне агенство» наведені в додатку Є.

За даними таблиці в додатку Є, кількість обслуговуваних іноземних і внутрішніх туристів збільшилась на 1559 осіб, а туристів, що виїжджали за кордон – на 45688 осіб. Спостерігається також за 2019 – 2020 рр. збільшення кількості внутрішніх туристів та збільшення середньої вартості однієї туристичної доби з 4,2 до 4,8 тис. грн. для досліджуваного підприємства.

Динаміка фінансових результатів діяльності наведена додатку Ж. За даними таблиці в додатку Ж, протягом 2019 – 2020 рр. спостерігалось збільшення доходів та зростання витрат. Рентабельність ТОВ «Українське

туристичне агентство» є достатньо високою, що дає змогу отримувати високі прибутки, а також удосконалювати систему управління витратами на ній. Однак, пріоритетом у розвитку досліджуваного підприємства мають стати нові стратегічні орієнтири та диверсифікація бізнес-напрямків.

Одним із стратегічних напрямків надання послуг в галузі внутрішнього та в'їзного туризму в межах ТОВ «Українське туристичне агенство» є сільській туризм. З метою розвитку цього стратегічного напрямку діяльності від початку свого функціонування компанія здійснила капіталовкладення у створення і забезпечення функціонування міні-готелю «Грін Вілла» у селищі Чинадієво Мукачівського району Закарпатської області (вул. І. Франка, 23).

Даний готельно-ресторанний комплекс з 4-х двоповерхових будинків знаходиться в мальовничому місці з екологічно чистим повітрям, в тихій і спокійній сільській місцевості близько від санаторіїв, відомих лікувальними властивостями: «Синяк», «Карпати», «Перлина Карпат». Далі знаходяться:

«Квітка Полонини», «Кришталеве джерело», «Сонячне Закарпаття», «Поляна». Взагалі, недалеко від м. Мукачева (14 км), м. Сваляви (14 км), м. Берегова (50 км) та обласного центру: м. Ужгорода (55 км).

Готельно-ресторанне підприємство (ГРП) «Грін Вілла» розташоване на півдорозі від європейської автотраси до славнозвісного санаторію «Синяк», що на Мукачівщині. Всього 5 км до його лікувальних корпусів та до відомих гірськолижних трас СТК «Синяк». Цю відстань можна подолати як своїм, так і маршрутним транспортом. Гостей представник ГРП «Грін Вілла» може зустріти від станції. «Зелена садиба» розрахована на прийом до 62 – 65 чол. одночасно (одно- та двомісні номери з всіма зручностями) у будь-яку пору року. Вже біля садиби починається ліс, в якому можна збирати всі його дари: гриби, ягоди, лікарські рослини. Недалеко протікає гірська річка Синявка.

Пішки можна прогулятися до водопаду Скакало, тобто улюбленого місця багатьох туристів із санаторіїв, турбаз. Одна з них («Водограй») розташована на відстані 800 метрів від ГРП «Грін Вілла». В десяти хвилинах знаходиться Чинадіївський замок «Сент-Міклош», який відкритий для відвідувачів. Так,

оскільки унікальною рисою «Грін Вілла» та стратегічним потенціалом є розташування, то доцільно надати комплексну характеристику регіону. Взагалі, готельно-ресторанне підприємництво у вітчизняній індустрії сільського туризму набуває різних форм (див. рис. 2.3).

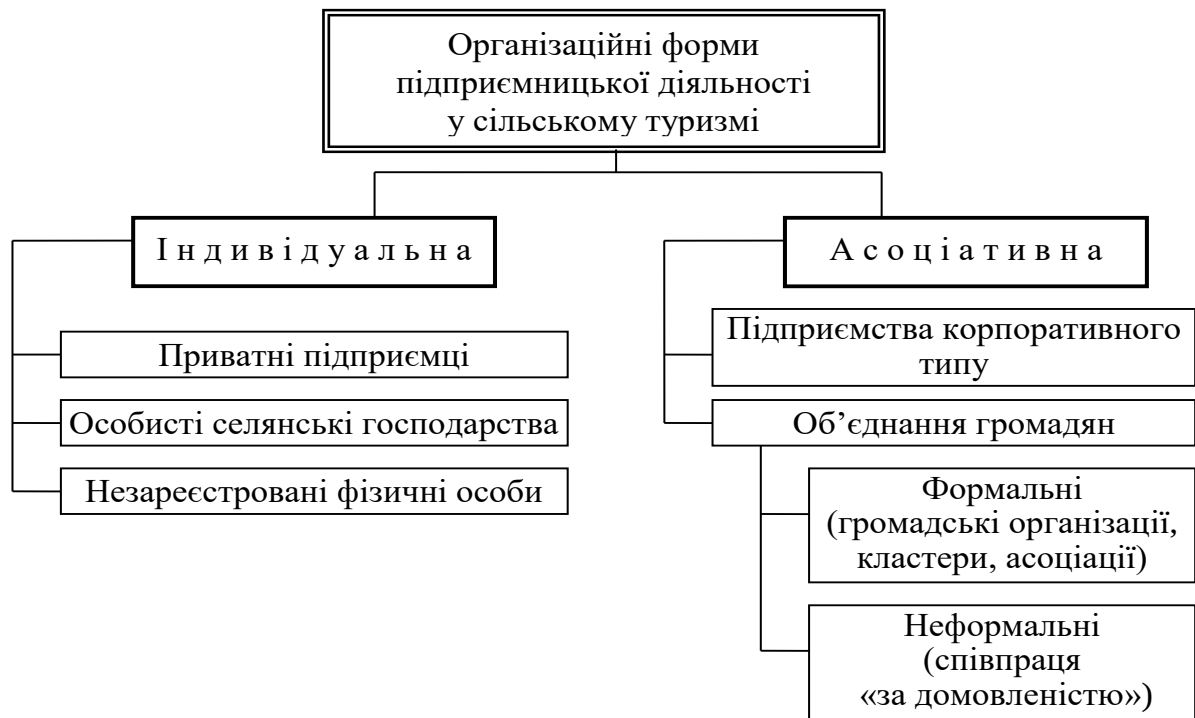


Рис. 2.3 – Організаційні форми готельно-ресторанного підприємництва у вітчизняній індустрії сільського туризму

Сьогодні переважають (близько 90 %) некорпоративні підприємства, які належать домогосподарствам, тобто індивідуальна незареєстрована форма готельно-ресторанного підприємництва у сільському туристичному бізнесі. В той час, більш ефективним на ринку вважається функціонування формальних інститутів партнерства. Ця невідповідність між реальним та бажаним станом пояснюється значною кількістю перешкод формування підприємницького середовища в готельно-ресторанному підприємстві у сільському туризмі.

За даними рисунку 2.3, індивідуальна форма є пріоритетною. Також виявлено значну динаміку сільського туризму в Україні (займає близько 15 % вітчизняного туристичного ринку), щорічне збільшення попиту і пропозиції.

Основними інструментами продажу сільського туризму є особисті контакти та постійні клієнти, прямий продаж, мережа Internet та туристичні фірми.

Проведена бальна оцінка та ранжирування адміністративних одиниць Закарпатської області за насиченістю видів туристсько-рекреаційних ресурсів (природно-антропогенних й суспільно-історичних) дозволила виділити найбільш атрактивні (привабливі) території. Значна зосередженість ресурсів на малоурбанізованих територіях є важливим джерелом розвитку сільського туризму в регіоні та стратегічною перспективою для ГРП «Грін Вілла». Так, рекреаційно-оздоровчий комплекс Закарпаття повинен виступати одним із чинників економічного оздоровлення, як регіону, так і держави в цілому, забезпечити працевлаштування населення, покращення інфраструктури, розвиток рекламно-інформаційної сфери. У цьому сенсі, ГРП «Грін Вілла» при розробці стратегії розвитку на 2022–2023 роки, слід звернути увагу на:

- по-перше, розширення співпраці з прикордонними регіонами Польщі, Угорщини, Словаччини та Румунії в економічній та культурній сфері;
- по-друге, ріст ефективності використання транзитного потенціалу;
- по-третє, розбудову прикордонної та митної інфраструктури і транспортних коридорів задля покращення умов перетину кордону;
- по-четверте, розбудову транспортно-логістичних центрів.

Таблиця 2.7 – Критерії економічної ефективності розвитку готельно-ресторанної сфери Закарпаття, як сегменту ГРП «Грін Вілла»

Показники	2019 рік	2020 рік
Кількість обслуговуваних туристів і рекреантів, тис. осіб	410	440
Обсяг наданих туристичних і рекреаційних послуг, млн. грн.	240	255
Сума одержаного балансового прибутку, млн. грн.	10	12
Обсяг відрахувань до бюджетів усіх рівнів, млн. грн.	28	32

Готельно-ресторанні компанії області нараховують 199 об'єктів, що складає 61% від загальної кількості об'єктів туристично-рекреаційної галузі. Місткість даних закладів області становить 8452 ліжок, які забезпечують 43%

ліжкового фонду області. В області наявні 77 гірськолижні витяги, (з них 65 – діючих), 22 ратраки, 4 снігові гармати, 46 прокатних пунктів гірськолижного спорядження. Значну інвестиційну привабливість становлять перспективні туристично-рекреаційні території, які придатні для створення гірськолижних курортів. Набув розвитку сільський (зелений) екотуризм і зростає економічна ефективність розвитку готельно-ресторанної сфери (див. табл. 2.7).

Однак, існують негативні фактори, які впливають на перспективу функціонування ГРП «Грін Вілла» в сегменті ринку екологічного туризму та комплексного розвитку туризму та санаторно-курортної галузі:

- слабка комунікаційна доступність перспективних для освоєння територій в туристично-рекреаційних цілях (логістична система);
- невідповідність традиційного організаційно-економічного механізму функціонування рекреаційної інфраструктури міжнародним стандартам;
- відсутність законодавчого забезпечення розвитку екотуризму;
- територіальна розділеність у використанні рекреаційного потенціалу.

Таблиця 2.8 – Кількість готельно-ресторанних підприємств (садиб) у сфері екологічного туризму в Закарпатській області станом на 01.10.2021 року

Райони	Кількість садиб	У % до загальної кількості
Берегівський	79	16,7%
Великобerezнянський	38	8,0%
Виноградівський	7	1,5%
Воловецький	27	5,7%
Іршавський	10	2,1%
Міжгірський	56	11,8%
Мукачівський	30	6,3%
Перечинський	40	8,4%
Рахівський	46	9,7%
Свалявський	61	12,9%
Тячівський	23	4,9%
Ужгородський	9	1,9%
Хустський	48	10,1%
Всього:	474	100,0%

Примітка: [складено за даними Туристичного Порталу Rest4U.com.ua]

За даними таблиці 2.8, в Закарпатській області діють 474 ГРП з надання гостям відповідних послуги (проживання, харчування). По районах області, найбільша кількість «садиб» – у Берегівському, Свалявському, Міжгірському районах (відповідно 79, 61 та 56 сільських садиб). Відносно всієї кількості ГРП по Закарпатській області на Берегівський район припадає частка у 16,7%, Свалявський – 12,9%, Міжгірський – 11,8%. Найменша кількість садиб – в районах Ужгородський, Іршавський, Виноградівський (9, 10 та 7 садиб відповідно), у відсотках до загальної кількості – 1,9%, 2,1% та 1,5%.

Аналізуючи розташування ГРП за типом «сільська садиба» зроблено висновок, що найбільша кількість сконцентрована в популярних туристичних курортах, які спеціалізуються на різних видах туризму (гірськолижний, оздоровчий, лікувальний, екологічний, винний), а саме: Солочин, Поляна, Пилипець, Подобовець, Ізки, Дідово, Косово та інші. Для покращення стану туристично-рекреаційного комплексу Закарпаття (у тому числі для бізнесу ГРП «Грін Вілла») необхідна реалізація наступних стратегічних завдань:

- по-перше, розробка заходів щодо створення мережі спеціалізованих об'єктів туристичної інфраструктури, розташованих поблизу національної мережі міжнародних транспортних коридорів, транспортних магістралей і туристичних маршрутів (з точки зору привабливості для клієнтів);
- по-друге, проведення робіт з реконструкції та будівництва об'єктів туристичної інфраструктури (в основному – спільного використання);
- по-третє, розбудова «цікавих» туристично-рекреаційних територій;
- по-четверте, розвиток сільського зеленого туризму (екотуризму), як одного з пріоритетних напрямків туристичної діяльності в Закарпатті, що дає можливість приймати гостей в привабливих локаціях з наявною туристичною інфраструктурою але слабо розвиненою готельно-ресторанною базою;
- по-п'яте, освоєння активних видів відпочинку (пішохідний туризм, велотуризм, кінний туризм, рафтинг, пара- і дельтапланеризм, спелеотуризм);
- по-шосте, розширення мережі туристично-інформаційних центрів у містах та районних центрах (спільна діяльність з конкурентами).

2.3. Оцінка стратегічного потенціалу в сегменті ринку екологічної гостинності готельно-ресторанного підприємства «Грін Вілла»

До послуг відпочиваючих в межах ГРП «Грін Вілла» є: бар-ресторан, фінська сауна та російська баня, більярд, рибалка, спортивний зал, прокат квадроциклів, велосипедів, іншого спортивного спорядження для активного відпочинку, трансфер. У ресторані досліджуваної садиби туристи можуть скуштувати смачних страв української кухні, приготованих виключно з натуральних та свіжих продуктів. Зал обладнано караоке-системою та розрахований на 36 місць. Страви можна замовити в номер чи в альтанки. Додаткова інформація про садибу «Грін Вілла», яка доводить існування стратегічних сегментних конкурентних переваг даного підприємства:

- опалення: автономне центральне водяне;
- водопостачання: холодна і гаряча вода цілодобово. Вода в досліджуваний комплекс доставляється із гірського джерела;
- дозволяється відпочинок з домашніми тваринами;
- прибирання кімнат: 1 раз на 2 доби, заміна білизни - за потребою;
- трансфер з вокзалу та на процедури у лікувальний корпус санаторію «Синяк» чи до гірськолижних трас СТК «Синяк» (безкоштовно);
- сауна зранку, в обід або у вечірній час (2000, 2500 та 3500 грн. за 8-10 чол. протягом трьох годин – як додаткова послуга туристичного комплексу);
- тренажерний зал: окрема кімната в напівпідвальному приміщенні;
- триразове харчування за технологією «шведський стіл», гарячі напої безкоштовно цілодобово, солодощі кава та цукерки на барній стійці.

Відпочинок у «Грін Вілла», звісно, можна провести активно. Власним, транспортом господарів або за власним замовленням можна здійснювати найрізноманітніші походи та екскурсії по всьому Закарпаттю (додаток В).

Базуючись на дослідженні потоку туристів та їх побажань, маркетингологи розробили певні пропозиції для клієнтів «Грін Вілла». Вартість окремих видів додаткових послуг ГРП «Грін Вілла» представлено у додатку 3.

Характеристика фонду номерів для гостей в ГРП «Грін Вілла»: 1) напівлюкс – однокімнатний номер, двоспальне ліжко, телевізор, шафа для одягу, санвузол (душ, туалет, біде, умивальник). Номер покращеного планування з видом на тисовий заповідник (ТВ, душова кабіна, біде, міні-бар); 2) двокімнатний номер-люкс, в якому є всі зручності, а також камін, джакузі, міні-бар, супутникове телебачення; 3) двомісний, 3-місний – двоспальне ліжко (у тримісному 3 односпальних), телевізор, шафа для одягу, санвузли (душ, туалет, умивальник та окремий туалет) спільні на 2 номери. Можливо придбати додаткові місця. У двомісному номері є тераса. Вартість послуг перебування та розміщення у «Грін Вілла» наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Вартість перебування в межах ГРП «Грін Вілла»

Тип розміщення / період	28.12 - 20.01	21.01 - 31.05	01.06 - 31.08	01.09 - 27.12
Люкс	5500 грн.	2300 грн.	3000 грн.	2300 грн.
Півлюкс	3750 грн.	1350 грн.	1750 грн.	1350 грн.
№ 1 (2 чол.)	4000 грн.	850 грн.	1050 грн.	850 грн.
№ 2 (3 чол.)	1750 грн.	700 грн.	825 грн.	700 грн.
№ 3 (3 чол.)	2950 грн.	1050 грн.	1350 грн.	1050 грн.
№ 4 (4 чол.)	3250 грн.	1150 грн.	1500 грн.	1150 грн.
№ 5 (4 чол.)	3250 грн.	1150 грн.	1500 грн.	1150 грн.
Додаткове ліжко	300 грн.	150 грн.	250 грн.	200 грн.

У вартість перебування в межах готельно-ресторанного підприємства «Грін Вілла» включено: паркінг з охороною, виклик таксі, користування пральною та праскою, прання та прасування одягу, прибирання кімнат, зміна білизни та рушників (3 на особу) – за бажанням клієнта, безкоштовні велосипеди. Гостям, які є клієнтами ТОВ «Українське туристичне агенство» і віддали перевагу відпочинку в межах ГРП «Грін Вілла», пропонуються екскурсії та прогулянки по єдиному в Європі [тисовому заповіднику](#), поїздки по мальовничих туристичних куточках, історичних місцях Карпатського регіону, курортах Закарпаття, [трансфер](#) на гірськолижні курорти.

В межах досліджуваного готельно-ресторанного підприємства «Грін Вілла» на основі аналізу сегменту ринка екологічного туризму досвідченими маркетингологами формується приваблива пропозиція для клієнтів, які бажають відпочивати в екологічно чистих умовах і готові до придбання певного «комплексу комфортних послуг», вартість яких подано в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Вартість окремих видів послуг в ГР комплексі «Грін Вілла», які пов’язані із спортивними заходами та подорожами (жовтень, 2021 р.)

Розваги, спортивне спорядження		
1.	Більярд	250 грн. / година (малий) 300 грн. / година (великий)
2.	Басейн	Для відпочиваючих: 350 грн. / година (дорослі) 300 грн. / година (діти) Для гостей без розміщення:: 400 грн. / година (дорослі) 350 грн. / година (діти)
3.	Фітнес (тренажери)	350 грн. / година
4.	Батут	100 грн. / година (відпочиваючі) 150 грн. / година (гості)
5.	Настільний теніс	200 грн. / година (комплект)
6.	Бадмінтон	100 грн. / година (2 ракетки)
7.	Пневматичний тир	25 грн. / набій
8.	М'яч шкіряний	50 грн. / година
9.	Шахи великі	100 грн. / година
10.	Шахи, нарди настільні	50 грн. / година
Прокат		
11.	Квадроцикл	700 грн. / година (250 см. куб) 1000 грн. / година (750 см. куб)
12.	Велосипед	100 грн. / година
13.	Сани	100 грн. / година
14.	Кінний екіпаж	за домовленістю
Екскурсії		
15.	Тисовий заповідник Карпати	за домовленістю

За даними таблиці 2.9 та таблиці 2.10, споживачі готельно-ресторанних послуг «Грін Вілла» мали можливість у 2019-2020 роках отримати високу якість обслуговування за достатньо обґрунтованими цінами. В додатку К представлено результати аналізу показників основної діяльності готельно-ресторанного підприємства «Грін Вілла» в динаміці за 2018-2020 роки.

За даними додатку К зроблено висновок, що виручка від реалізації послуг зменшувалась протягом 2018-2020 років. Частково можна пояснити це підвищенням рівня конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг і, що номерний фонд готелю був застарілий і ціни не виправдовували себе. Аналіз цін показав, що вони були знижені майже всі на 10%. У 2018 році у готелі, як вже вказувалось раніше, була проведена реконструкція, всі номери було обладнано за сучасними вимогами індустрії гостинності, відповідно збільшились і ціни. У 2020 році зменшення доходу можна пояснити значним збільшенням собівартості (на 60%) послуг та завеликими операційними витратами, що не відносять на собівартість, але викликані реконструкцією.

Вищим рівнем управління готельно-ресторанним підприємством «Грін Вілла» є генеральний директор (Білокурська Лілія Юріївна), який керує безпосередньо діяльністю міні-готелю. Середнім рівнем управління виступає директор готелю, директор ресторану і головний бухгалтер. Низовим рівнем управління на підприємстві є працівники готелю, ресторану, бухгалтери.

Вертикальні зв'язки поєднують ієрархічні рівні в ГРП «Грін Вілла» та використовуються для передачі розпорядчої, звітної інформації від директора компанії до підлеглого персоналу та навпаки. У зв'язку з тим, що садиба невелика, розпорядження передаються безпосередньо в розмові директора, наприклад, із старшою покоївкою. Звичайно, ці розпорядження підкріплені відповідними наказами. Кожного ранку адміністратор звітує про ситуацію з номерами на сьогодні: скільки зайнято, скільки виїжджає та заїжджає.

Горизонтальні зв'язки, тобто зв'язки між двома чи більше підрозділами ГРП «Грін Вілла» одного ієрархічного рівня, проявляються, наприклад, у такій ситуації: про кожний заїзд клієнта до готелю адміністратор повідомляє покоївку, інформує скільки комплектів необхідно покласти в номер і т.п. Так саме при виїзді клієнта, адміністратор «Грін Вілла» телефонує до служби покоївок, і ті, в свою чергу, перевіряють у звільненому номері мінібар та туалетні приналежності, і повідомляють адміністратора міні-комплексу про суму додаткових послуг для того, щоб гостя можна було розрахувати.

Згідно організаційної структури підприємства генеральному директору ГРП «Грін Вілла» безпосередньо підпорядковуються директор ресторану, директор готелю та старший бухгалтер. Директору готелю: адміністратори, старші покоївки, старший електрик. Основною функціональною задачею директора готелю є реалізація стратегій розвитку підприємства, вірний підбір і розподіл повноважень, оцінка, навчання персоналу, постійне вдосконалення якості процесів надання послуг, забезпечення економічного та соціального розвитку колективу, впровадження нових технологій, максимізація прибутку.

Організаційна структура ГРП «Грін Вілла» є чітко централізованою, що є типовим для цієї структури організації бізнесу. З причин невеликого розміру готельно-ресторанного закладу його організаційна структура не включає всі підрозділи, які є стандартними для здійснення маркетингової операційної діяльності. Так, розподіл спеціальних маркетингових функцій є специфічним і характерним саме для ГРП «Грін Вілла» (див. табл. 2.11).

Основне та допоміжне виробництво в ГРП «Грін Вілла» реалізується такими підрозділами готелю: службою покоївок, адміністраторів, інженерно-технічною службою. Вони забезпечують створення та реалізацію основних та додаткових послуг готелю. Значна увага з боку директора міні-комплексу приділяється управлінню операційною діяльністю з обслуговування клієнтів, яка пов'язана з управлінням якістю послуг. Прагнення туристичного бренду «Грін Вілла» до високого рівня завантаження, до набуття відомості в Україні та за кордоном зобов'язує постійне підвищення якості послуг. Директором досліджуваного підприємства розроблені стандарти якості обслуговування гостей на основі досвіду та законодавства України. Правила обслуговування клієнтів, поведінки обслуговуючого персоналу, його зовнішнього вигляду закріплені наказами директора компанії та посадовими інструкціями.

Оскільки ГРП «Грін Вілла» є малим, то відсутніми є відділ маркетингу, відділ кадрів, відділ продажу. Основні та спеціальні функції розподілено за кожним працівником і це свідчить про маркетингове управління. Всі права з прийняття рішень, повноваження сконцентровані у вищому рівні управління.

Таблиця 2.11 – Розподіл спеціальних стратегічних функцій в компанії

Функція	Посада, відповідальна за виконання	Зміст роботи (обов'язки)	Джерело отримання інформації
Адмініст- ративна	Директор ГРП	Управління діяльністю, розвитком готелю, ресторану, атракцій, стратегічне планування	Зовнішні джерела, первинна та вторинна фінансова звітність,
Операційна	Адміністратори, старші покоївки, старший електрик	Здійснення виробничих функцій за посадовими обов'язками, контроль звітуючого персоналу	Розпоряджувальні документи, неформальні комунікації
Безпека	Охоронець. Старший електрик.	Забезпечення безпеки персоналу та гостей ГРП, контроль за дотриманням правил безпеки	Розпоряджувальні документи, неформальні комунікації, стандарти галузі
Логістична	Директор ГРП. Старша покоївка. Шеф-повар.	Забезпечення безперебійної роботи готелю, ресторану, інших сервісів	Зовнішні джерела, первинна та вторинна фінансова звітність
Маркетингова	Директор ГРП	Розробка та реалізація рекламної, цінової, збутової, товарної політики	Зовнішні джерела (ЗМІ, контрагенти) дані з ринку
Кадрова	Директор ГРП. Менеджер з персоналу (центр- офіс)	Підбір, навчання, забезпечення відповідного робочого оточення, звільнення персоналу	Зовнішні джерела, розпорядча документація
Екаунтінг	Головний бухгалтер	Ведення бухгалтерського обліку	Первинна та вторинна фінансова звітність
Фінансова	Директор ГРП	Підготовка фінансової звітності, розробка бюджетів, планів	Вторинна фінансова звітність
Інноваційна	Директор ГРП	Розробка та запровадження нововведень	Зовнішні джерела, власні ідеї
Автоматизація, програмне забезпечення	Директор ГРП, найманий програміст	Автоматизація робочих місць персоналу, розробка та підтримка програм	—

Зазначена організація управління ГРП «Грін Вілла» забезпечує:

- вищий рівень контролю за стратегічною діяльністю та управління;
- всі логістичні операції у ГРП зведені до єдиного стандарту;

- усунені можливості дублювання операційних дій персоналу;
- ефективне використання кадрів, обладнання виробничих приміщень, запровадження комп'ютеризації та механізації сервісів та процесів.

За даними таблиці 2.11, до спеціальних стратегічних функцій розвитку в межах ГРП «Грін Вілла» відносять різноманітні: від адміністративної до функції автоматизації маркетингових дій. За допомогою організаційної структури можна виділити і дослідити такі основні функції маркетингового стратегічного управління готельно-ресторанною компанією «Грін Вілла», як маркетингове планування, організація маркетингових заходів, мотивація маркетингових дій, маркетинговий контроль. Функція маркетингового планування виконується на першому та другому рівнях маркетингового управління, тобто генеральним директором або директором ГРП. Саме вони вирішують, які цілі та завдання необхідно поставити для досягнення в найближчий час та на перспективу. Наприклад, стратегічна орієнтація ГРП «Грін Вілла» на бізнес-клієнтів, планування показників, які необхідно отримати, працюючи саме з цим спектром ринку, знижки, які можна надати, вирішується директором досліджуваного підприємства «Грін Вілла». Дані щодо чисельності персоналу за 2017-2020 рр. представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Чисельність персоналу ГРП «Грін Вілла» за 2017-2020 роки

Роки	2017	2018	2019	2020
Кількість працівників, чол.	17	15	15	33

Згідно даних таблиці 2.12, чисельність персоналу досліджуваного готельно-ресторанного підприємства «Грін Вілла» з 2019 р. по 2020 рр. різко зросла. Така тенденція пояснюється розширенням діяльності підприємства внаслідок його придбання ТОВ «Українське туристичне агенство». Тобто запропонована для розвитку міні-комплексу нова стратегія розвитку, яка заснована на використанні потенціалу сегменту ринку екологічного туризму, повинна передбачати впровадження прогресивних маркетингових заходів.

Маркетингова політика ТОВ «Українське туристичне агенство» щодо стратегічного розвитку міні-комплексу «Грін Вілла» побудована у 2020 р. на максимально відповідальному відношенні до бізнес-напрямку екологічного маркетингу з боку персоналу. Тому його детальне вивчення є актуальним питанням. У таблиці 2.13 подано результати аналізу динаміки персоналу.

Таблиця 2.13 – Аналіз динаміки змін у чисельності персоналу «Грін Вілла»

Показники	Критерії	2017	2018	2019	2020
Чисельність персоналу, чол.	P_c	17	15	15	33
Темп росту: – базисний, %	I_b	100%	88,2	88,2	194,1
– цепний фактичний, %	$I_{ц}$	100%	88,2	100	220
– цепний середній, %	$I_{ц}$	127,05			
Динаміка темпу росту, %	$I_{ц}^1$	–	88,2	113,4	220
		уповільнення		прискорення	
Темп приросту, %	$\Delta I_{ц}$	–	-11,8	13,4	120
Абсолютний приріст: – по рокам, чол.	ΔP_c	–	-2	0	17
– за чотири роки	$\Delta P_{п}$	15			

Загальна динаміка аналізованого періоду (2017-2020 рр.) оцінюється наступними показниками. Темп росту, який розраховується від базисного 2017 року, склав 194,1% (приріст 19%), при щорічному середньому зростанні в 127,05%. В середині періоду (2018-2019 рр.) спочатку йшло зниження чисельності персоналу, а потім підйом типу «уповільнення-прискорення».

Рух трудових ресурсів в готельно-ресторанному підприємстві «Грін Вілла» характеризується наступним показниками: 1) коефіцієнт обороту по прийому»; 2) коефіцієнт обороту по вибуттю; 3) коефіцієнт плинності.

Коефіцієнт обороту по прийому:

$$K_{об.пр} = Q_{прийн} / Q = 18 / 15 = 1,2, \quad (2.2)$$

де $Q_{прийн}$ – кількість прийнятих працівників за період, який аналізується (2018-2020 рр.), чол.; Q – середньоспискова чисельність персоналу, чол..

Отже, коефіцієнт обороту по прийому – високий, оскільки за період, що аналізується, кількість працівників збільшилась на 18 чоловік.

Коефіцієнт обороту по вибуттю:

$$K_{\text{об.виб}} = Q_{\text{вив}} / Q = 2 / 33 = 0,06, \quad (2.3)$$

де $Q_{\text{вив}}$ – кількість працівників, що вибули за період, який аналізується (2018-2020 рр.), чол.; Q – середньоспискова чисельність персоналу, чол.

Коефіцієнт обороту по вибуттю на відміну від коефіцієнта обороту по прийому міні-комплексу «Грін Вілла» не високий.

Коефіцієнт плинності:

$$K_{\text{плин.}} = Q_{\text{непов.}} / Q = 1 / 33 = 0,03, \quad (2.4)$$

де $Q_{\text{непов.}}$ – кількість працівників, які вибули по неповажним причинам (за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни), чол.; Q – середньоспискова чисельність персоналу, чол.

Таким чином, коефіцієнт плинності на відміну від інших розрахованих коефіцієнтів дуже низький. У цілому слід зазначити, що готельно-ресторанне підприємство «Грін Вілла» є ефективно працюючою компанією, яка надає послуги гостям (розміщення, харчування, атракції) в сфері екологічного туризму, використовуючи природний рекреаційний потенціал Карпат. Для забезпечення подальшого стратегічного розвитку напрямку екологічного туризму в межах підприємства слід активізувати пошук та використання нових форм обслуговування туристів та інноваційних напрямків розвитку екотуризму з елементами спортивно-оздоровчого, культурно-розважального, інших трендів, сервісів. З цих позицій доцільним та обґрунтованим рішенням має стати розробка ефективної стратегії розвитку досліджуваного ГРП.

Висновки до розділу 2.

Надано організаційно-економічну характеристику досліджуваної компанії. Об'єктом дослідження є готельно-ресторанне підприємство «Грін Віла», яке є власністю головного підприємства – товариства з обмеженою відповідальністю, туристичне агентство, «Українське туристичне агентство» (далі – ТОВ ТА «УТА»), яке створене у 2003 р., знаходиться у м. Києві та має представництво у м. Запоріжжя. Підприємство ТА «УТА» надає послуги у галузі туризму на підставі ліцензії. Місія компанії: «Українське туристичне агентство» є потужним туроператорів на українському ринку туристичних послуг, забезпечує клієнтів тільки якісним та доступним відпочинком.

За даними дослідження зроблено висновки, що один з популярних туристичних продуктів у асортименті фірми має досить велику кількість переваг: 1) найнижчу ціну туру; 2) забезпечує туристів всім необхідним спорядження; 3) завдяки хорошій матеріальній базі; 4) забезпечує трансфер на усіх ділянках маршрутів. ТОВ «Українське туристичне агентство» має у штаті робітників високої кваліфікації, так як проводить періодично атестацію персоналу. Фірма має великий досвід у проведенні аналогічних маршрутів, тоді, як займається організацією туристичних турів з 2010 року.

Проведено аналіз стратегічного сегменту туристично-рекреаційного ринку. Зроблено висновок, що туристичний потенціал Закарпаття формується також за рахунок інших складових: 1) гірськолижних курортів; 2) басейнів; 3) термальних басейнів; 4) заповідників; 5) альпінаріїв. Для розвитку готельно-ресторанного підприємництва та туризму велике значення мають пам'ятки історії, архітектури та культури. На Закарпатті сконцентрована значна частина пам'яток історії, архітектури та культури, добре збереглися звичаї та обряди, оригінальний фольклор, художні промисли, що також підвищує туристичну зацікавленість і виступає значним рекреаційним ресурсом.

З'ясовано, що в Закарпатській області діють 474 готельно-ресторанні господарства з надання гостям відповідних послуги (проживання,

харчування). В розрізі районів області найбільша кількість «садиб» (ГРП) наявна у Берегівському, Свалявському, Міжгірському районах (відповідно 79, 61 та 56 сільських садиб). Відносно всієї кількості ГРП по Закарпатській області на Берегівський район припадає частка у 16,7%, Свалявський – 12,9%, Міжгірський – 11,8%. Найменша кількість садиб нараховується в таких районах, як Ужгородський, Іршавський та Виноградівський (9, 10 та 7 садиб відповідно), у відсотках до загальної кількості – 1,9%, 2,1% та 1,5%.

Даний стратегічний сегмент вітчизняного ринку екологічного туризму є надзвичайно привабливим для ТОВ «Українське туристичне агенство» та розвитку стратегічного бізнес-напрямку – обслуговування гостей в готельно-ресторанному підприємстві «Грін Вілла», яке, за своїм потенціалом, може стати привабливим місцем розміщення та харчування гостей з України та зарубіжжя, а також успішною локацією з певним набором цікавих атракцій.

Оцінено стратегічний потенціал в сегменті ринку екологічного туризму готельно-ресторанного підприємства «Грін Вілла». Відпочинок у «Грін Вілла», звісно, можна провести активно. Власним, транспортом господарів або за власним замовленням можна здійснювати найрізноманітніші походи та екскурсії по всьому Закарпаттю. Споживачі готельно-ресторанних послуг «Грін Вілла» мали можливість у 2019-2020 роках отримати високу якість обслуговування за помірно обґрунтованими цінами. За результатами аналізу показників основної діяльності готельно-ресторанного підприємства «Грін Вілла» в динаміці за 2018-2020 роки зроблено висновок, що виручка від реалізації послуг зменшувалась. Частково можна пояснити це підвищенням рівня конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг і, що номерний фонд готелю був застарілий і ціни не виправдовували себе. Аналіз цін показав, що вони були знижені майже всі на 10%. У 2018 р. у готелі була проведена реконструкція, всі номери було обладнано за сучасними вимогами індустрії гостинності, відповідно збільшились і ціни. У 2020 році зменшення доходу можна пояснити значним збільшенням собівартості (на 60%) послуг та завеликими операційними витратами, що викликані реконструкцією.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ КОМПАНІЇ В СЕГМЕНТІ ЛОКАЛЬНОГО РИНКУ ГОСТИННОСТІ

3.1. Стратегія розвитку готельно-ресторанного підприємства в моделі сільської гостинності вітчизняного регіону

Ефективний розвиток підприємництва у секторі економіки гостинності передбачає створення сприятливого середовища для багатофункціонального (диверсифікованого) ведення господарської діяльності на базі використання наявного людського, природного, ресурсного потенціалів. Одним із напрямів урізноманітнення економіки гостинності є підприємництво, або сільська гостинність. У процесі задоволення потреб споживачів у відпочинку на селі цей вид діяльності збільшує додану вартість продукції агропромислового комплексу, виступає джерелом додаткових доходів та забезпечує економічну активність місцевого населення та стимулює розвиток інфраструктури.

У вітчизняній теорії і практиці використовуються різні дефініції: «сільський», «сільський зелений туризм», «агротуризм», «екотуризм» й інше. Однак практично відсутнє трактування поняття «сільська гостинність». Проведене дослідження дозволило сформулювати визначення сільської гостинності, як об'єднуючого (загального) поняття у відношенні до названих одиничних випадків, яке передбачає здійснення всіх видів послуг з атракцій, розміщення і харчування у сільській місцевості (середовищі), тісно пов'язано з сільськогосподарською діяльністю, побутом і використовує спадщину села.

З підприємницької точки зору, сільську гостинність слід розглядати як самостійну, систематичну, ризикову господарську діяльність щодо надання у сільській місцевості комплексу основних (послуги розміщення, харчування) та супутніх (сільськогосподарські роботи, риболовля, прогулянки на конях, участь у святах, продаж народних промислів, тощо) послуг гостям з метою отримання економічного, соціального, інших ефектів. Екологічна гостинність передбачає відпочинок, який максимально наближений до лона природи.

З позиції реалізації економічних інтересів для готельно-ресторанного підприємства «Грін Вілла» сільська гостинність має виступати функцією незалежних змінних (попиту, пропозиції, ціни), внутрішніх та зовнішніх факторів, а також фактору часу. Всі ці елементи знаходяться у взаємодії та взаємовпливах, що уможлиблює розглядати їх як систему (див. рис. 3.1).

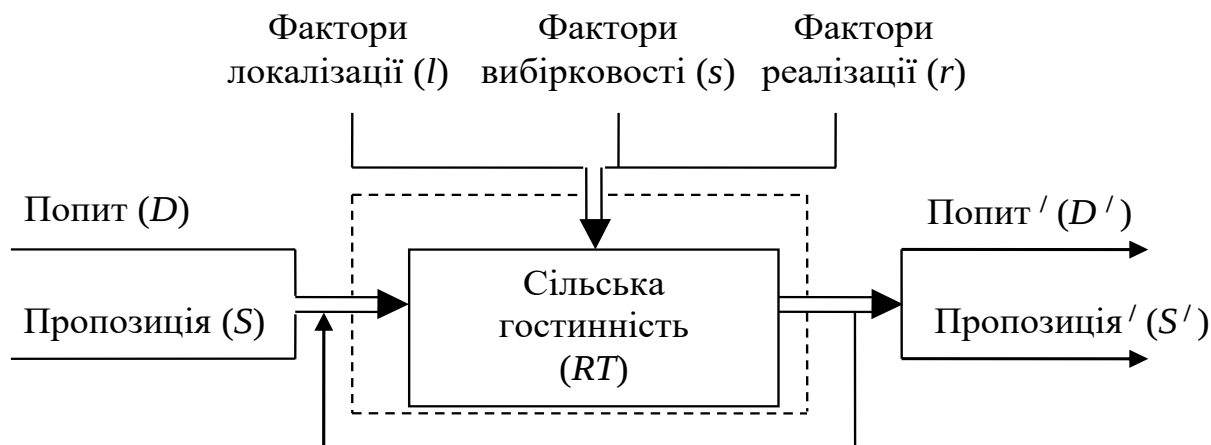


Рис. 3.1 – Модель сільської гостинності для в контексті концепції стратегічного розвитку локального ринку вітчизняного регіону

Фактори локалізації сільської гостинності (природно-антропогенні, біосоціальні, природно-географічні, історичні, тощо) визначають фактичну туристсько-рекреаційну придатність певної сільської місцевості. Фактори вибірковості характеризують потреби споживачів сільського гостинності: від них залежить хто, коли, як довго, яким чином буде відпочивати. До факторів реалізації належать соціально-економічні (рівень та структура доходів і витрат населення, тривалість вільного часу, рівень освіти, культури), матеріально-технічні (наявність та стан засобів розміщення, транспортних мереж, закладів торгівлі і харчування), політичні, екологічні та ін. умови.

У спрощеному формалізованому вигляді модель сільської гостинності для готельно-ресторанного підприємства «Грін Вілла» матиме такий вигляд:

$$RT = F(D, S; P; l, s, r; t), \quad (3.1)$$

де RT – сільська гостинність як вид економічної діяльності; F – функціональна залежність; D – попит на сільську гостинність, S – пропозиція послуг сільської гостинності; P – ціна послуг; l – фактори локалізації; s – фактори вибірковості (селективні); r – фактори реалізації; t – час.

В результаті узагальнення встановлено, що системний вплив сільської гостинності на економіку сільських територій відбувається через різні ефекти (економічний, соціальний, етнокультурний, особистісний, екологічний) та зв'язки з суб'єктами інших видів економічної діяльності (з підприємствами агропромислового комплексу, майстрами народних промислів, закладами розміщення, мисливськими, рибними, кінними господарствами, магазинами, перевізниками, будівельними компаніями). В результаті впливів утворюється синергія сільської гостинності, що забезпечує багатофункціональний (диверсифікований) розвиток бізнес-середовища комплексу «Грін Вілла».

Важливим аспектом у формуванні сприятливого для екогостинності середовища є стимулювання підприємницької активності. Це потребує поєднання зусиль та ресурсів підприємницьких структур, громадськості та влади. Організаційно-економічний механізм управління та розвитку сільської гостинності повинен відображати мікро- і макроекономічні процеси в єдності та взаємодії й інтереси ГРП «Грін Вілла», основних агентів регіональної сфери гостинності – підприємців, держави, регіонів, інституцій, споживачів. Згідно з потребами носіїв інтересів, запропонована структура організаційно-економічного механізму має включати кілька основних рівнів (див. рис. 3.2).

За рисунком 3.2, в функціонально-цільовій структурі організаційно-економічного механізму розвитку сільської гостинності виокремлено чотири рівня: державне регулювання (1 рівень); регіональне регулювання (2 рівень); інституційне регулювання (3 рівень); саморегулювання і саморозвиток (4 рівень). Враховуючи недосконалість середовища підприємництва, проблеми та особливості у сфері екогостинності ефективним інститутом партнерства зацікавлених суб'єктів має стати створення кластерів у сфері гостинності.



Рис. 3.2 – Функціонально-цільова структура організаційно-економічного механізму розвитку сільської гостинності на 2022-2024 роки

Слід зауважити, що у найбільш широкому розумінні, кластери є новим способом ефективного функціонування регіональних економічних систем на основі територіально-галузових добровільних об'єднань підприємств, органів виконавчої влади і місцевого самоврядування, наукових установ і закладів освіти щодо підвищення конкурентоспроможності й економічного розвитку.

Встановлено, що на території Закарпатської області є можливості для розвитку кластерів різного тематичного спрямування у сфері гостинності. Одним із найбільш перспективних таких об'єднань має стати етноісторичний кластер сільської гостинності «Древлянська земля». Кластер створюється і функціонує у формі некомерційного підприємства. Бізнес-інтерес готельно-ресторанного підприємства «Грін Вілла» у 2022-2024 роках полягає у тому, що стратегічний розвиток лежить у площині інтересів створеного кластеру.

Економічною основою діяльності зазначеного об'єднання і входження до складу готельно-ресторанного підприємства «Грін Вілла» є: 1) членські внески; 2) спонсорська допомога; 3) кошти від грантів; 4) кошти Державної служби зайнятості (проведення семінарів з навчання екологічної гостинності, одноразова допомога на започаткування підприємницької справи); 5) кошти на виконання відповідних державних та регіональних програм (Комплексна програму розвитку малого підприємництва на 2020-2022 рр., Регіональна програма індивідуального житлового будівництва на селі «Власний дім» на 2019–2023 рр., Програма розвитку туризму в Закарпатській області на 2018–2025 рр., Програма розбудови туристичної інфраструктури за напрямками національної мережі міжнародних транспортних коридорів та транспортних магістралей у 2018–2023 рр., міжгалузева програма «Сільська жінка»).

Сформульовано стратегічні напрями діяльності кластеру до 2024 року:

– по-перше, стратегічні напрями дії, що базуються на сильних сторонах та можливостях: 1) створення сприятливого підприємницького середовища в регіоні і окремих територіальних громадах розвитку сільської гостинності; 2) диверсифікація послуг гостинності регіону; 3) розвиток людських ресурсів територіальних громад шляхом залучення до підприємництва у гостинності на селі; 4) інституційний розвиток сільської гостинності (через партнерство, довгострокову підтримку, створення туристичних бізнес-альянсів та інше);

– по-друге, стратегічні напрями протидії для подолання впливу слабких сторін і загроз: 1) активізація інформаційної діяльності у сфері гостинності села; 2) організація навчально-консультативної та маркетингової допомоги; 3) сприяння підтримці інвестицій в гостинність регіону; 4) програмно-цільове забезпечення розвитку екогостинності на місцевому, регіональному рівнях;

Зроблено припущення, що кластер екологічної гостинності має реальні можливості стати генератором розвитку ряду інших сфер економіки регіону: АПК, народних промислів, інформаційно-навчального сектору, транспортної і будівельної індустрії тощо. Він може утворити підґрунтя для структуризації економічних відносин у гостинності села, стати концентратором інтересу для

інвесторів і приватного сектору, що забезпечить значні синергетичні ефекти, розвиваючи сільську економіку та підвищуючи якість життя населення.

У процесі дослідження на території Закарпатської області виокремлено три фази розвитку сільської (зеленої) гостинності – зародження, становлення та утвордження, які характеризують певний період в часі. З’ясовано, що СЗГ в досліджуваному регіоні має історію, яка була перервана в радянські часи. Тому процеси відродження знань минулих поколінь зумовили прискорення його розвитку на даній території. Перші узагальнення з цього приводу дають підстави для висновку, що в області, завдяки попередньо набутому досвіду, формується певний спосіб життя та прийому гостей, що створює потенційні можливості для реалізації підприємницьких задатків сільських жителів і стає обнадійливим фактором покращення економіки підприємства «Грін Вілла».

З метою всебічного вивчення розвитку сільської (зеленої) гостинності в господарствах проведено маркетингове дослідження, за результатами якого виявлено мотиви започаткування підприємницької діяльності власниками господарств (фактичних конкурентів) у сфері екогостинності (див. рис. 3.3).

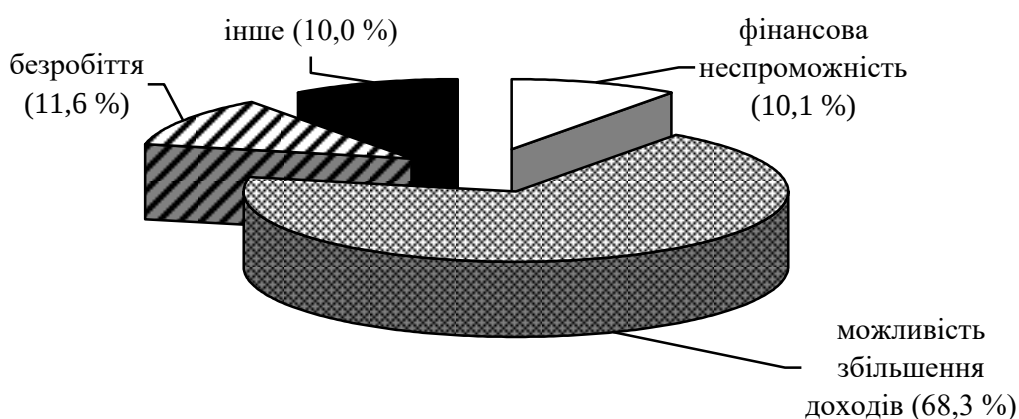


Рис. 3.3 – Стратегічні мотиви започаткування підприємницької діяльності у сфері екологічної гостинності (погрози) конкурентами ГРП «Грін Вілла»

Як свідчить рисунок 3.3, визначено, що: 1) 68,3 % опитаних основним мотивом підприємницької ініціативи у сфері сільської (зеленої) гостинності

вважають збільшення власних доходів; 2) 11,6 % – відсутність інших джерел фінансування внаслідок безробіття; 3) 10,1 % анкетованих господарств вказали на фінансову неспроможність, відзначивши, що доходи від основної діяльності (сільське господарство) не забезпечують стабільного мінімуму прожитку. Серед інших мотивів, що спонукали власників господарств до підприємницької діяльності у сільській (зеленій) гостинності визначено: брак спілкування, можливість реалізації підприємницьких здібностей, наявність відповідного ресурсного потенціалу тощо (10 % опитаних). Такі результати доцільно взяти до уваги при побудові стратегії розвитку ГРП «Грін Вілла».

Проаналізовано співвідношення трьох економічних складових стратегії екомаркетингу: ціни, попиту і пропозиції. Визначено, що формування цін у сфері сільської (зеленої) гостинності (СЗГ) виходить з ініціативи власника-підприємця під впливом наступних факторів: співвідношення пропозиції та попиту, цінової диференціації на ринку послуг гостинності, конкуренції. Характерною для сфери СЗГ є особливість «коливання» цін, що зумовлено сезонністю відпочинку, наявністю святкових днів, тому ціна встановлюється у відповідності до понесених під час виробництва чи реалізації комплексного готельно-ресторанного продукту сукупності витрат (прямих бізнес-витрат на закупівлю продуктів харчування, витрат пов'язаних з рекламою, збутом).

Результати дослідження вказують на те, що екологічна гостинність характеризується посезонним попитом, оскільки основна завантаженість ГРП та господарств припадає на зимові (76,7 %) та літні місяці (46,7 %), хоча й посилюються тенденції до її збільшення і в період міжсезоння. Встановлено, що відпочинку у ГРП і господарствах сільської (зеленої) гостинності надають перевагу люди віком 26 – 50 років, у 30 господарствах показник становить 34,4 %. Вікова категорія 19-25 років становить близько 28,4 %, найменш чисельна – після 50 років – 4,6 %. Виявлено, що у 2020 р. 96,7 % господарств СЗГ відвідали гості з країн колишнього СРСР і тільки 3,3 % – з-за кордону.

Пропозиція у сфері сільської (зеленої) гостинності у 2022-2024 рр. буде ґрунтуватися на основних і додаткових послугах. За даними опитування, всі

підприємства-конкуренти будуть пропонувати умови проживання, відповідні наявній матеріальній базі (окремий будинок чи спеціально переобладнані кімнати для прийому гостей), харчування за домовленістю. Особливий попит прогнозується з розвиненості диверсифікації додаткових послуг, що включає автотранспортні, піші, кінні екскурсії. Вона зумовлює розвиток різних видів атракцій, спорту (екстремальних), сприяє реалізації продукції присадибного сільського господарства. Прогнозуючи розвиток сільської гостинності на підприємницьких засадах, в області виявлено позитивні тенденції на 2022 рік щодо посилення участі державних структур і громадських організацій у вдосконаленні нормативно-правової бази, яка передбачає розробку законів, проектів, затвердження розпоряджень, постанов та програм у даній сфері.

Визначено, що наявність властивих Закарпатській області туристичних ресурсів та сукупність економічних, соціальних, екологічних особливостей зумовлюють динамічний розвиток сільської (зеленої) гостинності на засадах підприємництва. Для сільської (зеленої) гостинності в області характерна нерівномірність її розвитку в різних районах. Найбільш ефективно СЗГ розвивається в господарствах населення передгірської та гірської території, хоча прояви спостерігаються і на рівнинній території. Процес дослідження зазначеної сфери діяльності ускладнює відсутність достовірної статистичної інформації про функціонуючі господарства сільської (зеленої) гостинності в області, що спричинює розбіжність у цифрових даних для складання плану.

За результатами досліджень в області спостерігається стійка тенденція до збільшення чисельності гостей, які з певних причин надають перевагу відпочинку в готельно-ресторанних компаніях сільської гостинності. Так, станом на кінець 2021 р. чисельність гостей у СЗГ становила 28,9 тис. осіб – це практично вдвічі більше, порівнюючи із 2018 р. Такому зростанню сприяє диверсифікація послуг гостинності та кооперування господарств населення у сфері сільської гостинності, що спрямовані на задоволення потреб клієнтів.

Виокремлено спільні і відмінні особливості розвитку сільської (зеленої) гостинності в сегменті екологічного відпочинку. На прикладі готельно-

ресторанного підприємства «Грін Вілла» визначено: на основі розрахункових даних питома вага сільських атракційних послуг за 2020 р. становила 12%.

Результати дослідження дали можливість виявити, проаналізувати та систематизувати основні причини, що стримують становлення СЗГ в умовах підприємництва. До найважливіших з них, що негативно будуть впливати на розвиток сільської (зеленої) гостинності, як форми підприємницьких дій для готельно-ресторанного підприємства «Грін Вілла» у 2022 році віднесено: 1) нестача початкового капіталу; 2) недосконалість нормативно-законодавчої бази; 3) недостатній рівень державної підтримки; 4) відсутність досвіду підприємницької діяльності. Ідентифікація причин, що стримують розвиток галузі зумовила визначення можливостей та розробку заходів з їх усунення.

Розроблено стратегію розвитку готельно-ресторанного підприємства «Грін Вілла», яка ґрунтується на концепції екомаркетингу і передбачає довгостроковий бізнес з надання послуг в сегменті екологічної гостинності. Взагалі, сутність даної стратегії полягає у вивченні соціально-економічних процесів, що відбуваються при взаємодії окремих елементів. Запропоновано розглядати стратегію розвитку ГРП «Грін Вілла» в моделі сільської (зеленої) гостинності, як систему, що передбачає поєднання економічних, соціальних, організаційних, екологічних та інших підсистем у єдине ціле задля реалізації стратегічної мети досліджуваної компанії у 2022-2024 роках (див. рис. 3.4).

За даними рисунку 3.4, функціонування системи ГРП «Грін Вілла» буде залежати від кожної з підсистем, які, виконуючи цільове призначення, повинні вирішувати проблеми соціальної сфери (створювати певні умови для зростання зайнятості сільських жителів, покращення матеріального статку). Організаційна підсистема повинна забезпечувати здійснення послідовності соціально-економічних заходів, спрямованих на взаємоузгодження елементів усієї системи, зокрема соціальних, економічних, екологічних, у відповідності до правових норм. Слід додати, що важливими напрямками організаційної підсистеми стратегії ГРС «Грін Вілла» на 2022 рік визначено запровадження кластеризації та розвиток підприємництва у системі становлення СЗГ.



Рис. 3.4 – Стратегія розвитку ГРП «Грін Вілла» в контексті ключових завдань розвитку сільської (зеленої) гостинності регіону

Реалізація стратегії розвитку ГРП «Грін Вілла» в контексті ключових завдань розвитку сільської гостинності регіону повинна бути здійснена поетапно, при цьому доцільно забезпечувати сталий розвиток досліджуваної компанії «Грін Вілла», її економічну стабільність і екологічну спрямованість.

Використано методичний підхід до розробки стратегії становлення сільської (зеленої) гостинності в підприємницьких умовах, що передбачає застосування прогнозних показників динаміки галузі і бізнесу з врахуванням економічних, організаційних, соціальних та екологічних чинників прямого й опосередкованого впливу. Прогнозування здійснено за допомогою методу екстраполяції на основі кореляційно-регресійних рівнянь (див. табл. 3.1).

Згідно до прогнозу кожен рік буде зростання чисельності господарств у сфері сільської (зеленої) гостинності на 39 одиниць, а пропозиція: 1) ліжко-місць – на 314 осіб; 2) ціна проживання зростатиме на 140 грн., а харчування – на 69 грн.; 3) загальний дохід від діяльності СЗГ збільшуватиметься на 15,8 млн. грн., а попит на відпочинок СЗГ зростатиме на 37824 осіб щорічно.

Таблиця 3.1 – Розрахунок прогнозних значень показників сільської (зеленої) гостинності у Закарпатській області на 2022-2025 роки

Показники		Роки			
		2022	2023	2024	2025
Чисельність ГРП та господарств	Оптимістичний прогноз	395	442	489	537
	Очікуване значення	348	387	426	465
	Песимістичний прогноз	301	333	364	395
Пропозиція ліжко-місць у господарствах	Оптимістичний прогноз	3167	3541	3921	4306
	Очікуване значення	2781	3095	3409	3723
	Песимістичний прогноз	2394	2648	2895	3137
Ціна проживання, грн.	Оптимістичний прогноз	1120	1300	1480	1660
	Очікуване значення	900	1040	1180	1320
	Песимістичний прогноз	680	780	880	980
Ціна харчування, грн.	Оптимістичний прогноз	1070	1150	1240	1330
	Очікуване значення	940	1009	1078	1147
	Песимістичний прогноз	820	870	920	970
Загальний дохід від діяльності СЗГ, млн. грн.	Оптимістичний прогноз	110,7	130,6	150,9	171,6
	Очікуване значення	84,4	100,2	116,0	131,8
	Песимістичний прогноз	58,1	69,8	81,1	92,0
Попит на відпочинок СЗГ, осіб	Оптимістичний прогноз	379694	424516	470149	516318
	Очікуване значення	334464	372288	410112	447936
	Песимістичний прогноз	289234	320060	350075	379554

В таких тенденціях розвитку сегменту ринку екологічної гостинності даному підприємству «Грін Вілла» слід впроваджувати ефективні стратегічні маркетингові заходи, які доцільно включити в стратегію розвитку.

Визначено і обґрунтовано сукупність організаційних, економічних, соціальних, політичних, нормативно-правових, історико-культурних й інших чинників, які впливають на процеси становлення й розвитку СЗГ в умовах підприємництва та запропоновано заходи щодо підвищення її ефективності. На основі аналізу становлення сільської (зеленої) гостинності в європейських країнах визначено пріоритетні напрями розвитку для території Закарпатської області, що передбачають використання різних важелів економічного, соціального, фінансово-інвестиційного, інноваційного стимулювання галузі.

Так, для підвищення ефективності становлення сільської гостинності в підприємницькому середовищі запропоновано запровадження кластеризації, сутність її полягає в об'єднанні готельно-ресторанних закладів, господарств населення та ринкових структур (торговельних, фінансових, інформаційно-консультативних, сервісних) з метою досягнення спільних бізнес-інтересів. Кластеризація екологічної гостинності передбачає добровільне об'єднання організаційно самостійних суб'єктів, взаємодія яких повинна забезпечувати синергійний ефект вивільнення їх внутрішнього потенціалу, що спрямований на досягнення спільної кінцевої мети. Учасниками об'єднання можуть бути державні та громадські організації, навчально-дослідні установи, допоміжні суб'єкти побутової сфери (таксі, екскурсоводи, гіді), фінансові структури, органи безпосереднього впливу (Спілка сприяння розвитку сільської зеленої гостинності, інформаційно-консультативні центри), власники господарств як суб'єкти підприємницької діяльності, необмежена кількість членів особистих селянських господарств. Кооперування інфраструктурних формувань у сфері сільської гостинності дає учасникам можливість спільно вирішувати питання соціального, фінансового, інвестиційного, інформаційного, екологічного, іншого спрямування. Запровадження кластеризації в екогостинності, як підприємницької діяльності передбачає досягнення ним значно вищого рівня економічної результативності розвитку у порівнянні з індивідуальними результатами кожного з окремих ринкових інфраструктурних формувань.

Розроблено комплекс організаційно-економічних заходів з метою підвищення соціально-економічної ефективності становлення стратегічного розвитку ГРП «Грін Вілла» в напрямку екомаркетингу, що передбачають: 1) розв'язання питань маркетингового спрямування шляхом сегментації ринку гостинності і диверсифікації послуг; 2) налагодження системи інформаційно-консультативного забезпечення через створення консалтингових digital-центрів і ефективнішого використання мережі Інтернет; 3) урізноманітнення фінансово-інвестиційних джерел із використанням грантів, мікрокредитних ліній; 4) дотримання вимог екологічної орієнтації стратегії розвитку бізнесу.

Особливого значення набуває запровадження соціально-економічних заходів, спрямованих на збалансоване поєднання соціальної інфраструктури та інфраструктури гостинності шляхом модернізації існуючих й побудови нових об'єктів комунального, рекреаційного призначення, розвиток технічної та побутової сфери. Важливу роль у становленні сегменту ринка екологічної гостинності повинна відігравати держава, зокрема через: 1) вдосконалення нормативно-законодавчої бази; 2) забезпечення фінансового стимулювання галузі шляхом залучення інвестицій; 3) запровадження пільг мінімального оподаткування для початківців у цій сфері; 4) вирішення питань страхування комерційних ризиків, пов'язаних із нерухомістю підприємців. Становлення й розвиток СЗГ залежить від впливу громадських організацій, зокрема Спілки сприяння розвитку сільської зеленої гостинності, діяльність якої повинна забезпечувати підвищення професійного рівня спеціалістів даної сфери обслуговування, сприяти покращенню інформаційно-консультативного та інноваційного спрямування розвитку галузі, здійснювати її представлення на регіональному, національному, міжнародному ринках у сфері гостинності.

Таким чином, перспективи становлення й стратегічного розвитку СЗГ в Закарпатській області повинні бути синхронізовані з бізнес-інтересами ГРП «Грін Вілла» й знайшли втілення у стратегії розвитку досліджуваної компанії на 2022-2024 рр., мають гарні стратегічні передумови реалізації і залежать від можливостей підтримки на державному та регіональному рівнях.

3.2. Рекомендації з використання потенціалу сегменту вітчизняного ринку гостинності

Для використання туристично-рекреаційного потенціалу Закарпатської області з метою створення конкурентоспроможного продукту гостинності та підвищення інвестиційної привабливості регіону, що зрештою має сприяти розвитку в'їзного й внутрішнього туризму та дасть можливість реалізувати бізнес-інтересів готельно-ресторанних компаній по залученню гостей, органи

місцевого самоврядування у тісній співпраці з виконавчими структурами цілеспрямовано ведуть стратегічну роботу в сфері. Цей напрямок діяльності став визначальним і в Регіональній стратегії розвитку Закарпатської області на 2021-2027 роки, у численних галузевих програмах, які схвалені обласною радою. На виконання розроблено і схвалено проекти розбудови туристично-рекреаційних комплексів на полонині Руна, Боржавських полонинах, горі Драгобрат та інших, що відкривають нові перспективи в даній галузі.

Одним з пріоритетних напрямків діяльності в цій сфері є питання виділення земельних ділянок під забудову об'єктів гостинності. Як наслідок, розробляються картографічні матеріали, оформляється відповідна дозвільна, проектно-кошторисна документація, інвестиційні пропозиції. Однак, сьогодні потенціал туристично-рекреаційних ресурсів Закарпаття не використовується на належному рівні. Тому нові проекти в сфері гостинності, розроблені на базі наявних ресурсів, створили би робочі місця в індустрії обслуговування, просуvalи регіон, приваблюючи внутрішніх та іноземних гостей, формуючи позитивний імідж регіону, дали б змогу збільшити дохідну частину місцевих бюджетів та значно покращили б економічні показники області. Протягом кількох останніх років спостерігається певна активізація діяльності в даному напрямку. Підприємство «Грін Вілла» повинно взяти активну участь щодо використання потенціалу цього сегменту туристично-рекреаційного ринку.

На стадії планування і розробки станом на вересень 2021 р. на території області знаходиться багато проектів зі створення об'єктів гостинності та атракційних комплексів різного значення, серед яких загальнонаціональні, регіональні, локальні (початок реалізації деяких з них – 2022 рік), а саме:

- комплекс відпочинку, оздоровлення на території Пийтерфолвівського спортивного комплексу, термальні води, с.Пийтерфолво, Берегівський район. Площа проекту – 6 га. Орієнтовна вартість проекту – 900 тис. дол. США;

- готельний комплекс із надсучасною інфраструктурою у с. Астей Берегівського району. Площа ділянки, на якій розташовуватиметься комплекс – 5 га. Сума коштів, необхідна для розвитку проекту – 3 млн. євро;

- розбудова об'єктів інфраструктури гостинності у природо-заповідній території «Синевирське озеро» Міжгірського району. Проект передбачає будівництво туристично-рекреаційних центрів і баз, готельно-ресторанних, туристично-оздоровчих комплексів, санаторно-бальнеологічного комплексу;
- гірськолижний комплекс «Полонина Апецька» на території Тячівського району. Для реалізації проекту відводяться земельні ділянки площею 2,5-3,5 га. Орієнтовна вартість проекту – 5 млн. дол. США;
- туристично-спортивний комплекс «Стой» на території гори Стой Березниківської сільської ради Свалявського району. Комплекс має бути розташований на площі до 50 га. Вартість проекту – 50 млн. дол. США;
- гірськолижний туристичний комплекс на 3000 гостей на території Вишківської сільської ради Великоберезнянського району Закарпаття. Територія комплексу розташовуватиметься на площі 30 га. Вартість проекту – 65 млн. євро. За проектом передбачено відкрити 100 робочих місць;
- гірськолижний курорт «Боржава» на території Боржавських полонин Міжгірського району. Проектується відведення земельної ділянки, на якій планується введення 3000 робочих місць. Вартість проекту – 1,44 млрд. грн.;
- туристичний комплекс «Синяк» на території Обавської сільської ради та Чинадіївської селищної ради Мукачівського району. Комплекс буде на площі 350 га. Передбачено 1500 робочих місць. Вартість – 142 млн. євро;
- готельно-спортивний комплекс з гірськими витягами «Близниця-Кваси» на території с. Кваси і гори Мала Близниця. Вартість – 150 млн. євро;
- атракційний туристично-оздоровчий міні-комплекс з ресторанною та готельно-господарською інфраструктурою на території Ясінської селищної Чорнотисянської сільрад Рахівського району Закарпатської області;
- проект «Ужгород - Полонина Руна», який передбачає створення єдиного комплексу на базі гори Полонина Руна Перечинського району, що об'єднуватиме 8 туристичних центрів. Загальна площа проекту – 1440 га, строки реалізації – 10-12 років. Проект планується реалізувати у вісім етапів. Загальна сума необхідних інвестицій складає близько 1,25 млрд. євро.

Наймасштабнішим з наведених проектів є комплекс «Ужгород-Полонина Руна», розробкою якого займаються компанія «Атолл Холдинг»: інвестор проекту, девелоперська компанія «СТС» і консультант Hotel Partner. За даними аналізу, у безпосередній близькості від місця розташування ГРП «Грін Вілла» генеральним планом розвитку сфери гостинності та туризму на Закарпатті передбачається реалізація проекту з розвитку туристичного комплексу «Синяк» (розташований у межах 5 км). У зв'язку з цим питання подальшого розвитку готельно-ресторанного підприємства «Грін Вілла» набувають важливого значення через наявність стратегічного потенціалу для розширення обсягів надання послуг в галузі екологічної гостинності.

У 2022-2024 рр. більшу кількість «міських» гостей буде приваблювати екзотика сільського побуту та праці. Мешканці міст прагнуть показати своїм дітям, звідки береться хліб, молоко, інші продукти харчування, ознайомитися з побутовими умовами і зникаючими народними промислами. Крім того, гості Українських Карпат хочуть побачити карпатську полонину, посидіти біля ватри пастухів у колі гостинних гуцулів та бойків, освоїти виготовлення овечого сиру або секрети лозоплетіння, спробувати навчитися вишивати, різьбити, опанувати процес праці з бджолиними вуликами. Позиціонуванням екологічної гостинності є: «близькість природи», «радість життя», «свобода руху», «відкритий простір», «здоров'я», «безпека». Цьому виду гостинності надають перевагу особи, що зацікавлені працею у сільському господарстві, ремеслами, звичаями чи святкуваннями, активним відпочинком.

Стратегія розвитку готельно-ресторанного підприємства «Грін Вілла» передбачає функцію організації екомаркетингу, на реалізацію якої у 2022 р. будуть здійснювати вплив такі фактори: 1) природні ресурси конкретного середовища, які визначають стиль життя місцевої громади і впливають на формування іміджу кожного села; 2) особливість культури; 3) духовна спадщина або традиції регіону; 4) місця для ночівлі з визначеним стандартом харчування; 5) продумана сфера послуг; 6) інформація стосовно туристичних трас, святкувань та розваг; 7) виробничо-комунікаційна інфраструктура.

Важливою складовою організації сільської зеленої гостинності є також особисті якості господарів-агроосель: їм доцільно навчитися основам сервісу, культури гостинності, щирості, усміхненості, мати організаторські здібності. Господар повинен пропонувати гостям розмаїття можливостей проведення вільного часу, використовуючи ресурси довкілля, доступний інвентар, місцеві святкування, а також пропозиції інших сервісних служб. Добрим підґрунтям започаткування власної справи є можливість по-новому оцінити те, що робиться у господарстві, і роль у ньому власника. Господар повинен визначити, чи має він усе необхідне для того, щоб почати справу. Це вимагає мотивації, вивчення ринку, коштів, таланту керівника. Слід також реально оцінити фактори, що спонукають гостя ГРП відвідати агрооселю поблизу.

Успіх стратегії для ГРП «Грін Вілла» щодо пошуку контрагентів в Закарпатській області в сфері організації екомаркетингу та наданні послуг екологічної гостинності на селі визначають, насамперед, такі чинники:

- по-перше, у родині: 1) професійна кваліфікація та вміння зацікавити відвідувачів; 2) співпраця та сукупна праця цілої родини; 3) добрі стосунки з сусідами; 4) особисті якості (комунікабельність, талант керівника, лідерство);

- по-друге, у агрогосподарстві: 1) локалізація; 2) відповідні будинки, приміщення й інвентар; 3) тип сільськогосподарської продукції; 4) здорова їжа; 5) безпека; 6) місця рекреації на свіжому повітрі; 7) цікаве ремесло;

- по-третє, у регіоні, селі, локації: 1) атракційність; 2) інфраструктура; 3) послуги; 4) форми проведення вільного часу; 5) транспортна мережа.

Контрагенти ГРП «Грін Вілла» здатні отримувати реальні доходи у сфері сільської гостинності від таких видів діяльності у 2022-2024 роках, як:

- 1) облаштування туристичних маршрутів; 2) облаштування й експлуатація стоянок для відвідувачів; 3) роботи гідами чи екскурсводами для гостей; 4) транспортне обслуговування відвідувачів; 5) єгерська діяльність (полювання, аматорське та спортивне рибальство); 6) послуги з прокату туристичного спорядження і товарів; 7) послуги з тимчасового прийому гостей й їх ночівлі; 8) кулінарні послуги для відвідувачів; 9) підготовка культурних програм; 10)

народні промисли; 11) виробництво та реалізація гостям екологічно чистих продуктів харчування; 12) збирання і реалізація відвідувачам ягід та грибів.

Власники агороосель зобов'язані усвідомлювати відповідальність, яку вони беруть на себе при організації відпочинку в своїх оселях. Недоброякісне обслуговування здатне назавжди відвернути клієнта від бажання відпочивати в селі. За підрахунками експертів EuroGites, на кожне 1 євро, витрачене на проживання в сільській місцевості, припадає 1 євро, витрачене на щось інше (розваги, сувеніри, тощо). Отже, необхідною умовою розвитку екологічної гостинності є розробка пакета різнобічних пропозицій стосовно проведення дозвілля у сільському середовищі поза межами ГРП. Це стає можливим після проведення господарем аналізу наявних у його розпорядженні потенційних ресурсів, які можна було б використати для розробки унікальної пропозиції.

Одним із актуальних напрямків організації обслуговування гостей у ГРП «Грін Вілла» є анімація, тобто поживлення програм сервісу, відпочинку і дозвілля туристів, їх насичення ігровими елементами і шоу-продуктами. Анімація зумовлена загостренням конкуренції між однаковими за рівнем сервісу і місцезнаходженням осередками сільської зеленої гостинності. Так, постала проблема: яким чином привабити до нас гостей з сусіднього села, тим паче, що наші агрооселі начебто нічим не гірші від їхніх. Формула успіху містить два шляхи: 1) промоційна «розкрутка» ГРП засобами ЗМІ та Інтернет; 2) наявність яскравої анімації в обслуговуванні, як в ГРП «Грін Вілла».

У Карпатському регіоні перспективною формою анімації може стати організація сільських анімаційних шоу-музеїв, в яких гостей зустрічатимуть історичні персонажі (руські князі, гетьмани, козаки-запорожці, чумаки, Довбуш з опришками тощо). Звичайно, не кожна сільська оселя відповідає високим запитам вибагливих «дітей міської цивілізації». Є різні сегменти споживачів послуг сільської гостинності, і кожен господар також керується власними фінансовими можливостями й дизайнерським світоглядом. Завдяки цьому існує ціле розмаїття сільських осель, і саме це розмаїття є важливою додатковою перевагою для тих «традиційних» відвідувачів, які шукають для

себе яскравих вражень. Але існують обов'язкові архітектурно-естетичні й санітарно-гігієнічні вимоги, яких слід дотримуватися власнику агрооселі.

Обов'язковим маркетинговим інструментом для ГРП «Грін Вілла» у 2022 році повинна стати «візитка», а саме: яскравість та привабливість його вивіски, логотипу й багатство чи оригінальність декору вхідного portalу до будівлі, так і в агрооселі «візиткою» виступає її брама та обійстя. Якщо вона оформлена в традиційному українському стилі (має карпатський і поліський гонтовий дашок й різьблення чи подільсько-наддніпрянські мотиви декору), а поряд із входом на обійстя росте кущ калини чи кілька мальв – це створює в гостя естетичне замилювання, показує високий рівень і автентичність сервісу в цій оселі. Це слід відобразити у стратегії екомаркетингу ГРП «Грін Вілла».

Надзвичайно важливе значення має благоустрій обійстя агросадиби. Його варто розмежувати на два функціональні сектори: господарський та рекреаційний. Парадний (рекреаційний) двір агросадиби варто декорувати малими архітектурними формами: лавицями в затінку бузкових кущів, старим чумацьким возом, доверху навантаженим опецькуватими гарбузами чи старожитнім сільським реманентом (коси, вила, пара кошиків тощо), імпровізованою криничкою, клумбами та акуратно підсипаними доріжками серед зелені, декоративним дощатим навісом для просушки сіна тощо.

Обійстя агрооселі привертає ще більшу увагу відвідувачів, якщо в її парадному дворі чи в садочку обладнано невеличкий майданчик для дітей віком 3-9 років. Основу може скласти гойдалка й конструкція декоративної двоярусної хатинки для дітей. Важливе значення має сервісне облаштування номерів ГРП «Грін Вілла». За прийнятими у сільській зеленій гостинності нормами, номерний фонд повинен нараховувати до 4-5 гостьових номерів. Більша кількість номерів перетворює агрооселю на звичайний придорожній мотель чи курортний пансіонат. А за умови їх повного заповнення цілковито втрачається атмосфера родинного сільського відпочинку, якому не заважає ніхто сторонній. Ідеальною для українського села є схема, коли гостей приймають на другому поверсі садиби з розплануванням її на 3-4 житлові

номери. А для того, щоб відвідувачі почували себе вільно, незалежно від розпорядку дня господарів, варто обладнати для них окремі веранду та вихід.

Важливо передбачити для гостей готельно-ресторанної компанії «Грін Вілла» вихід з кімнати на балкон-терасу для відпочинку на свіжому повітрі. Варто продумати композицію гостьових номерів таким чином, щоб їхні вікна виходили на парадний двір обійстя чи в сад, але аж ніяк не на господарський двір з незвичними звуками й різкими запахами їжі, які дратують міського мешканця. Для поліпшення умов сервісу можна передбачити розміщення на другому поверсі окремого гігієнічного вузла (навіть двох). Адже переважна більшість клієнтів вимагає користування індивідуальним туалетом і душем, а не ділити їх з господарями оселі чи малознайомими сусідами на поверсі. Для об'єктивного калькулювання витрат тієї чи іншої гостьової родини на воду й електроенергію на другому поверсі можна встановити автономні лічильники. Тоді визначатимуться й претензії, пов'язані зі споживанням ресурсів.

Неабияке значення для споживачів послуг екологічної гостинності має облаштування номерів. Воно має поєднувати елементи звичного для міських мешканців комфорту з невимушеною сільською естетикою інтер'єру. Поряд зі звукоізоляційними вікнами, світильниками, дзеркалами, набором сучасної побутової техніки, м'яких крісел та зручних шаф для зберігання одягу й особистих речей гостей у кімнатах мають бути присутні предмети старовини, що підкреслюють атмосферу саме сільського відпочинку (дерев'яні ослони, старий настінний годинник, образи в рушниках, «гора-пірамідка» вишиваних подушок на широких ліжках). Висококомфортні гостьові номери мають бути обладнаними системами вентиляції й регульованого опалення. Фантазія дизайну інтер'єру спального номера не повинна обмежуватися тільки функціонально необхідними речами. Цілковито несподіваною для клієнтів оригінальною прикрасою світлиці може стати, скажімо, колекція полив'яних дзбанків на триярусних підвісних полицках, солом'яний дідух в одному з її кутів, «посаджений» на перевернуте плазом колесо сільського воза на тринозі, або вмурований у стіну фасад класичної розмальованої української

печі-мазанки, яка взимку може виконувати функцію каміна, а влітку служити основним декоративним фоном сільського гостьового номеру.

У гірських країнах Західної Європи й в Карпатському регіоні України популярним є оформлення інтер'єру гостьового номеру в стилі традиційного дерев'яного зрубу-світлиці з підвісним балковим сволоком, що гармоніює з дерев'яними меблями й ліжком сільського ескізу. Ауру ароморекреації здатні доповнити пучечки чи віночки з сушених квітів та зела. Ідеальними для забезпечення додаткового комфорту гостей та відвідувачів елементами «Грін Вілла» є лазня та літня альтанка з мангалом для бенкетів на свіжому повітрі.

Екологічна гостинність, як і будь-який вид господарської діяльності, вимагає чіткого планування від ГРП «Грін Вілла». Стратегічне планування є однією з основних форм стратегічному менеджменті, що полягає в чіткому визначенні та конкретній регламентації стратегії, тактики і виробничого механізму функціонування підприємства у посткоронавірусному середовищі, забезпеченні ефективної організації екологічного маркетингу у 2022-2024 році, забезпечення конкурентоспроможності й реалізації стратегії розвитку.

Слід враховувати, що гостинність у сільських районах є приватним ініціативним сектором господарств, тому рівень планування має відбуватися у загальному місцевому й регіональному плануванні соціально-економічного й культурного розвитку сільських громад. Ця проблема має два аспекти, які обов'язково варто розглядати при плануванні екологічного маркетингу, як напрямку бізнесу ГРП «Грін Вілла»: 1) необхідність враховувати розміри, місцезнаходження, характеристики і потреби ринків сільських відвідувачів; 2) розуміння балансу політичних впливів та реальної економічної ситуації.

Доцільно зазначити, що успіх розвитку сільської гостинності вимагає планування участі і громадського, приватного секторів у цій діяльності. З метою розширення й диверсифікації напрямку екологічного маркетингу у 2022-2024 роках ГРП «Грін Вілла» повинне здійснювати комплексну оцінку ефективності інвестиційних проектів, оскільки окремі показники не дають змоги повністю проілюструвати реальну ситуацію інвестиційного об'єкта.

На основі отриманих показників розраховується міра ризикованості інвестиційного проекту з метою максимального ухилення від збитків шляхом відсіювання нецікавих інвестиційних проектів, уживання інших відповідних заходів зменшення ризиків. При оцінці ефективності інвестиційного проекту порівняння різночасних показників здійснюється шляхом приведення (дисконтування) їх до вартості в початковому періоді. Для приведення різночасних затрат і фінансових результатів використовується норма дисконту, що дорівнює прийнятій для інвестора нормі доходу на капітал.

При плануванні сільської зеленої гостинності особливу увагу належить звернути на фінансове планування, адже воно виступає основою ефективного функціонування. Правило підприємця звучить: «час - це гроші». Час відіграє базову роль у тактичному плануванні конкретних ресурсів і етапів робіт зі створення екологічного продукту у сфері гостинності. Оцінку ефективності інвестиційного проекту слід здійснювати на основі наступних показників: 1) чистий приведений (дисконтований) дохід; 2) індекс дохідності; 3) індекс (коефіцієнт) рентабельності; 4) термін окупності; 5) внутрішня ставка дохідності. Ці показники використовуються при порівняльному аналізі альтернативних проектів, однак можуть використовуватися і як критерії, що застосовуються при визначенні комерційної і бюджетної його ефективності.

Використання ГРП «Грін Вілла» стратегічного потенціалу сегменту вітчизняного туристично-рекреаційного ринку слід розпочинати з врахування фактору сезонності попиту на екологічні послуги в сфері гостинності. В свою чергу, це породжує проблему раціонального розподілу грошових надходжень у часі («піковий» і «мертвий» сезони). Керівництву варто особливо критично підходити до планування обсягів надходжень і виплат по місяцях у плані. Ефективність функціонування ГРП «Грін Вілла» ґрунтується на показниках: собівартість послуг, прибуток, рентабельність. Собівартість послуги ГРП – це вартість затрат ресурсів, часу і праці на виготовлення одиниці продукту.

Слід враховувати закон пропорційності прямих затрат обсягу послуг за планом. Існують постійні затрати: амортизаційні відрахування, орендна плата

за землю, адміністративні витрати, плата охоронній структурі тощо. Вони не змінюються незалежно від обсягу послуг і впливають на собівартість. Отож, суть економічного закону: при епізодичному наданні послуг собівартість утримування приміщень ГРП зростає. Чим менше відвідувачів упродовж року зможе прийняти підприємство, тим більше коштів вкляде у поточний ремонт, оновлення інтер'єрів. Натомість, коли прибуття клієнтів поставлено на потік і кімнати майже не пустують, за рахунок масовості собівартість перебування в такому комплексі знижується пропорційно до їх кількості.

Важливе місце в структурі собівартості обслуговування клієнтів ГРП «Грін Вілла» посідає заробітна плата персоналу, який задіяному в наданні послуг. Для кожного власника ГРП в сучасних коронавірусних економічних умовах господарювання пошук шляхів зниження собівартості (ресурсовитрат і витрат праці на виготовлення послуг) є першочерговим завданням для виживання, збереження рівня конкурентоспроможності, розробки стратегії розвитку. Пошук альтернатив зниження собівартості послуг в екологічній гостинності економісти радять здійснювати шляхом цільової калькуляції собівартості за статтями витрат. Для цього власник ГРП «Грін Вілла» мусить вміти розраховувати та аналізувати такі економічні показники: амортизаційні відрахування, нарахування на зарплату персоналу й управлінського апарату, норму постійних витрат на одиницю продукції, змінні затрати на одиницю продукції. Відповідно до визначеної собівартості послуг власник ГРП «Грін Вілла» розраховує ціну продажу. Рекомендовано використати універсальну формулу ціноутворення: «Ціна продукту = затрати на виробництво + витрати на реалізацію + винагорода за затрачені зусилля, ризик, підприємливість».

В ГРП «Грін Вілла» доцільно використовувати маркетинговий підхід до ціноутворення, сутність полягає в тому, що ціна на екологічні послуги гостинності встановлюється господарями з обліком цінової кон'юнктури найближчих прямих конкурентів, вигідності місцезорозташування, близькості до розреklamованих курортно-рекреаційних центрів, мальовничості довкілля та інших міркувань. Встановлюючи ціни на послуги екогостинності, власник

ГРП «Грін Вілла» повинен керуватися обраною ним стратегією продукування й номенклатури послуг та обраним рівнем загального сервісу. Наприклад, якщо господар постановив для себе, що прагне пропонувати відвідувачам елітні умови розташування й респектабельний сервіс, ціни за надані послуги, звичайно, будуть вищими, ніж у пересічних сусідніх комплексів. Якщо ж господар у 2022-2024 роках орієнтується на обслуговування відвідувачів, які схильні до помірних чи економних витрат, ціни за такий сервіс мають бути нижчими. Загалом, чим точніше господар та керівництво ГРП «Грін Вілла» визначають стратегію розвитку, тим простіше буде встановити адекватну ціну.

Рекомендовано також розробити та запровадити для певних категорій клієнтів спеціальні ціни (відмінні від комерційного тарифу). Зокрема: 1) для операторів сільського туризму, які можуть гарантовано закуповувати наперед велику кількість ліжко-місць на визначений період; 2) для залучення гостей, які регулярно відвідують цю оселю і широко рекламують її серед своїх друзів і знайомих. У таких випадках власники ГРП «Грін Вілла» можуть визначити для них спеціальні ціни або навіть час від часу преміювати їх безоплатним наданням ночівель чи інших видів послуг. Потрібно також розробити сезонні знижки: зниження ціни для тих гостей, які прибувають не у «високий» сезон. Ці знижки дадуть можливість утримувати відносно стійкий попит упродовж 2022 року. Результативне (а не декларативне) планування потребує досвіду та відповідних знань і вмінь. Тому до розробки стратегічних планів розвитку варто залучати інформованих приватних осіб, з громадських організацій, місцевих адміністрацій. Потреба партнерства є актуальною, тому має сенс звертати увагу на наявні моделі співпраці між зацікавленими сторонами.

3.3. Економічна доцільність реалізації стратегічного плану розвитку готельно-ресторанного підприємства в сегменті екологічної гостинності

Відповідно до стратегії розвитку ГРП «Грін Вілла» з метою складання стратегічного плану розвитку доцільно визначити особливості зовнішнього

середовища, які певним чином впливають на можливості розширення обсягів надання послуг в сфері екогостинності. У першу чергу, до характеристик безпосереднього оточення підприємства, як суб'єкта екологічної гостинності, відносяться соціально-демографічні параметри місцевості розташування. У зв'язку з цим зазначено, що жителі села Чінадієво – українці (близько 2% – угорці і німці. Загальна кількість населення у 2020 р. становить 4210 осіб та 1277 агрогосподарств. Також є великі родини з такими частими прізвищами, як: Вечернюк, Горбач, Дем'ян, Калинюк, Романюк, Мартиш, Торбан та інші.

Межує с. Чінадієво на заході з новоутвореним селом Видричкою, котре виникло внаслідок штучного розділу села Чінадієво (тоді в статусі селища міського типу) на дві частини в 1994 р. На сході межує з с. Луги – кінцевим населеним пунктом Чінадієвської долини. Село компактно заселено вузькою смугою вздовж долини р. Білої Тиси довжиною 6 км., 3 притоки: Вовчий (1 км), Квасний (3 км), Чінадійове (1 км). І лише околиці притоки Щавіль є незаселеними. Розкиданим типом заселені узбіччя гір, що прилягають в урочищах «Магас», «Борщевия», «Чокай-Клифа». Основні закутки села Вовчий, Квасний, Щавіль, Бреболя. З Чінадієво є прямий шлях на вершини Карпат (Петрос, Недея, Піп-Іван Маро морський, Петрос Мараморський); полонини (Германеска, Рогнеска, Чінадієво-Гропи, Межипотоки, Нінески). В одній з них на урочищах скали ростуть славнозвісні квіти – едельвейси.

Село розташоване на висоті в межах 500 м над рівнем моря. Відстань до райцентру складає 12 км., до центра міста Рахова і його залізничного та автобусного вокзалів 15 км. З райцентру до села прокладена автомобільна дорога з твердим покриттям. Тричі на день курсує автобус до села і назад. В Чінадієво є загальноосвітня школа I-III ступенів і розміщена в семи корпусах. Один з них збудований за радянських часів (передано школі в 1997 р.). Решта корпусів збудовані в дорадянський період. В селі наявні сільська лікарська амбулаторія, поштове відділення, відділення банків, дитячий садок, аптека, термінали, ветеринарний пункт, Будинок культури, а при ньому – бібліотека і музична школа. Також функціонують 8 магазинів і два кафе (споживчого

товариства і комбінату громадського харчування). В межах села діють 3 лісництва лісгоспу, 2 лісництва Карпатського біосферного заповідника.

Заселення Чінадієво проходило в межах XV-XVII ст., в епоху активної гуцульської колонізації східних Карпат. Населення займалось традиційним господарсько-культурним життям скотарсько-землеробського типу з певним скотарством та лісопромислами. Назва цього населеного пункту походить за легендами від ім'я Чінади, одного із сподвижників Олекси Довбуша. Місцеві горяни були втягнуті в опришківський рух під проводом О. Довбуша. Про те засвідчує велика кількість легендарно-епічних пісень і творів усної народної творчості. До XX ст. через село проходив торговий шлях галицьких гуцулів до Сиготу. Наявність гарних ландшафтів, шляхів та вершини Карпатських гір, мінеральних джерел, високоякісної деревини, трудових ресурсів, тощо, може стати підставою для розвитку інфраструктури екогостинності й бізнесу ГРП «Грін Вілла», що буде сприяти і сільськогосподарському виробництву, перетворення району в зону туризму і санаторно-курортного лікування.

За наявними даними активних суб'єктів господарювання – юридичних осіб налічується в селі 10, з них: 1) 2 – фермерські господарства з розведення великої рогатої худоби (ФГ «Магас», ФГ «Недея»); 2) 2 – лісозаготівлею (ПП «Трамдат», ПП «Біла Тиса»); 3) 1 – лісопильним, стругальним виробництвом (МП «Агро»); 4) 1 – технічним обслуговування та ремонтом машин (МП «Оберт»); 5) 2 – посередництвом в торгівлі деревиною (МПП «Л.Б.М.», ПП «Монте»); 6) 1 – роздрібною торгівлею (МП «Барвінок»); 7) 1 – вантажними перевезеннями (ТОВ «Карпатінвест ЛТД»). Однак, 40% практично працюють періодично. Приватні підприємці – фізичні особи (zareєстровано 49) зайняті роздрібною торгівлею продовольчими та непродовольчими товарами.

Територія сільської ради багата на ліси та лісові ресурси, які є основою економічного розвитку місцевого населення. Загальна площа лісів 3 лісництв лісгоспу (Чінадієвського, Устеріцького та Щаульського) та 2 лісництв КБЗ в межах території складає 22 тис. га. Переважно зростають високопродуктивні ялинові та ялиново-ялицево-букові деревостани. Щорічний розрахунковий

розмір рубок головного користування переважно в ялиновому господарстві встановлений лісовпорядкуванням 1998 року для згаданих лісництв лісгоспу в обсязі 23 тис. куб. м. Цей вид користування намічено проводити переважно способом суцільно вузько лісосічних рубок. Рубки, пов'язані з веденням лісового господарства щорічно проводяться в цих лісництвах на площі 500-600 га з заготівлею біля 1,7 тис. куб.м ліквідної деревини. Основними видами рубок є рубки догляду і вибіркові санітарні рубки. З побічних лісових користувань в лісництвах здійснюється: випасання худоби, заготівля сіна, дикорослих плодів, горіхів, грибів, ягід, лікарських рослин. Сіножатеї для задоволення потреб лісового господарства і сільської громади в лісництвах не вистачає. Випасання худоби проектується з розрахунку 1 голова ВРХ на 5 га площі. Фактично, на території лісового фонду випасається 90 голів великої рогатої худоби, які утримуються в стійлах в урочищах Млачин та Десескул.

Через територію лісофонду щорічно проводиться прогін овець на літні пасовища в травні місяці в кількості 2500-2700 голів, які слідує до місця літнього випасу на полонини Лечин, Олан, Корбул і заходять в приполонинні ліси лісництва у непогоду. За геологічними даними в околицях знаходяться родовища мармурів, це ділянки: Кваснинська та Чорний Грунь, які знаходяться в 14-15 км на південний схід від с. Чінадієве, в верхів'ї р. Чорний Грунь. На ділянці Кваснинська – мармури світло-сірі, сірі, а на ділянці Чорний Грунь – сірі, світло-сірі з малиново-рожевим відтінком з сіткою тріщин, заповнених білим кальцитом. Дані мармури придатні для отримання облицювальних блоків, декоративного щебеню, будівельного щебеню марки «1000». Окрім того вони можуть використовуватись для виробництва вапна класу «А» на Кваснинській ділянці і класу «Г» на ділянці Чорний Грунь.

Слід також згадати про те, що є 13 джерел мінеральних вод. Як правило тип води є вуглекислим або сірководневим, але зустрічається і гідрокарбонатна кальцієва вода. Громада с. Чінадієве має достатню кількість сінокісних, а особливо пасовищних угідь для випасу худоби в літній період на полонинах. З обласного та державного бюджетів виділяються значні

дотації для розвитку вівчарства. Молода баранина, сир, вурда, бринза особливо зараз користуються великим попитом та значно виросли в ціні. Все це дозволяє господарям, які утримують овець не тільки забезпечувати себе окремими продуктами харчування, але й фінансово підтримати свою сім'ю.

В результаті дослідження думки мешканців села Чинадієве, яке було проведено в період 19 – 22 вересня 2020 року, отримано їх бачення проблем та перспектив сталого управління природними ресурсами. Відносно головних проблем, які існують в селі: 59% представників груп вважають безробіття, 49% – маятникову міграцію, 37% – низький рівень сфери побутових послуг, 31% – значну інтенсивність лісозаготівлі та 17% – загрозу природних стихійних лих. Серед основних недоліків використання природних ресурсів 80% представників груп вважають дії влади, 49 % – недбале ставлення мешканців села, 46 % дії лісозаготівельних, а 15 % – дії лісопереробних фірм.

В якості пріоритетних напрямків розвитку села та зростання добробуту його мешканців понад 63% представників груп вважають лісопереробку, 44 % – сільську (зелену) гостинність, 26% – селянське підсобне господарство, 22% – заготівлю грибів, ягід та лікарських рослин. Основними цінностями, якими може пишатися громада – понад 90% представників груп вважають лісові ресурси та мальовничу місцевість. Відносно стратегічного розвитку села: 66% респондентів вважають гостинність, 54% – лісові ресурси, 49% – сільське господарство; 24% – допомога держави. Тобто, стратегія розвитку ГРП «Грін Вілла» на 2022-2024 роки має схвальну оцінку мешканців.

Стратегічну загрозу безпеці життєдіяльності більшість представників груп вбачають у надмірному використанні природних ресурсів, зокрема, через призму надмірного та невпорядкованого вирубування лісів та поганого стану доріг. Основними причинами такої ситуації визначено: 1) недостатній контроль природокористувачів регіональною владою; 2) поєднання функцій захисту природи і природокористування у системі органів, які видають ліцензії на вирубку лісу; 3) порушення норм природокористування з боку приватних компаній; 4) недбале ставлення до природних ресурсів мешканців.

Так, використання багатства села (лісу) в подальшому уявляється не по-хижацьки, як зараз, а в розумних межах та з дотриманням екологічних стандартів. Перспективу громада бачить у розвитку лісопереробної галузі з великою градацією рівнів переробки деревини. Результати маркетингової діагностики підтверджують факт, що це стосується розвитку традиційного сільськогосподарського виробництва. Постійно висловлювалася думка щодо важливості будівництва в селі підприємств з переробки м'яса і молока. Діє місцева влада недостатньо рішуче: спостерігається відсутність будь-яких спільних ініціатив на покращання інфраструктури та сфери побуту. Відсутні також процедури ініціювання бюджетних показників з боку сільської ради. Влада ігнорує функції інвестиційного регулювання. Відзначена відсутність інвестиційних пропозицій для села, що є стратегічною перспективою для реалізації бізнес-інтересів готельно-ресторанного підприємства «Грін Вілла».

Проведено методом «мозкового штурму» серед персоналу PEST-аналіз ГРП «Грін Вілла» (див. табл. 3.2). З початку було визначено список факторів для кожної з груп аналізу. Пізніше для кожного фактору приписується сила впливу на визначену територію (в масштабі від – 5 до 5). Оцінка «-5» означає досить сильний негативний вплив, «5» – сильний позитивний вплив. Також негативний вплив означає, що фактор буде погіршуватися в майбутньому, і це буде негативно впливати на розвиток території розташування ГРП «Грін Вілла». Позитивний вплив можна інтерпретувати як факт, що фактор в майбутньому буде покращуватися і позитивно впливати на розвиток регіону.

PEST-аналіз дає можливість оцінити правдоподібність існування та розвитку позитивних та негативних факторів в майбутньому. Проведений PEST-аналіз дав можливість з'ясувати, що більш істотний позитивний вплив на можливості стратегічного розвитку ГРП «Грін Вілла» мають соціальні фактори, такі як: інституції культури й культурні заходи, історико-культурна спадщина та заклади, що ними займаються. Найгірший вплив на реалізацію стратегії можуть мати економічні фактори, зокрема: наявність інвестиційних об'єктів та людських ресурсів та доходи від послуг сфери гостинності.

Таблиця 3.2 – Результати PEST аналізу ГРП «Грін Вілла» (2022 рік, прогноз)

Фактори	Позитивний вплив	Негативний вплив	Пrawdopodobність фактору
Політичні фактори			
Відносини з обласною владою	3	-2	0,2
Близькість до ЄС	1	-3	0,6
Стратегічні документи	3	-2	0,7
Державне фінансування	4	-3	0,4
Співпраця адміністрації та ради району (політична стабільність)	3	-2	0,5
Середній бал:	2,8	2,4	0,48
Економічні фактори			
Інвестиції	3	-3	0,6
Кількість суб'єктів господарювання	3	-2	0,7
Реклама потенціалу гостинності району	4	-2	0,8
Доходи від сфери гостинності	3	-4	0,5
Наявність інвестиційних об'єктів (земля, будівлі) та людських ресурсів	4	-3	0,4
Середній бал:	3,4	2,8	0,6
Соціальні фактори			
Демографічна ситуація	4	-3	0,5
Освіченість населення	3	-2	0,7
Інституції культури та культурні заходи	4	-2	0,7
Розвиток громадського сектору (громадські організації, органи самоорганізації населення, шкільне самоврядування)	3	-3	0,6
Історико-культурна спадщина та заклади, що ними займаються	4	-2	0,5
Середній бал:	3,6	2,4	0,6
Технічні фактори			
Наявність туристичних та історичних пам'яток	4	-2	0,4
Розвинута сітка навчальних закладів (інфраструктура)	3	-2	0,5
Природне середовище (флора та фауна)	4	-3	0,7
Географічне розташування району	2	-4	0,3
Наявність природних ресурсів	4	-2	0,7
Середній бал:	3,4	2,6	0,52

Використано SWOT-аналіз для передумов реалізації стратегії розвитку ГРП «Грін Вілла» на 2022-2024 роки. Застосовано цей метод для діагнозу ситуації місцевої спільноти. Як метод проведення аналітичного дослідження стану розвитку територій широко використовується в практиці стратегічного планування ГРП «Грін Вілла». Фрагмент матриці СВOT подано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Фрагмент матриці SWOT ГРП «Грін Вілла» на 2022-2024 роки
(мета: дослідження перспектив реалізації стратегії розвитку)

Сильні сторони	Слабкі сторони
– екологічно чиста місцевість; – достатні запаси лісових ресурсів; – високий рекреаційний потенціал місцевості - мінеральні джерела, лісові, ландшафтні, гідрологічні, об'єкти природного заповідного фонду; – підходи до гір Говерла, Петрос, Чорна Гора, витоків р. Б. Тиса; – гідроенергетичний потенціал; – наявність резервів трудових ресурсів; – наявність достатньої сировинної бази для лісопереробної, видів харчової та переробної промисловості.	– розміщення села в «тупику»; – малоземелля; – практична відсутність власних енергетичних ресурсів; – поширення непродуктивної зайнятості та тіньового працевлаштування; – поганий стан інфраструктури доріг села; – нерозвиненість туристичної галузі; – недосконалість системи моніторингу за станом довкілля; – малий та мікрмасштаб сільськогосподарського виробництва, недостатній розвиток фермерства.
Можливості	Загрози
– залучення інвестицій у використання гідроресурсів в енергетичних цілях, спорудження об'єктів малої гідроенергетики; – покращення координації, управління та відтворення лісових ресурсів; – розвиток гостинності та рекреаційно-туристичної сфери; – зростання інвестиційних пропозицій щодо розбудови комплексів в гостинності; – створення робочих місць гостинності; – розвиток окремих напрямків туристично-рекреаційної сфери (гірськолижний, кінний, мото-, вело-, літні переходи, тощо); – спорудження об'єктів малої гідроенергетики; – розвиток екологічно чистих виробництв (скотарство, вівчарство).	– нестабільність та непередбачуваність змін законодавства у частині оподаткування та господарської діяльності підприємницьких структур; – політична дестабілізація та неспроможність влади приймати узгоджені рішення на різних рівнях влади; – недостатній контроль громадськості використання лісових ресурсів; – екологічно небезпечні екзогенні та ендогенні процеси (паводки, зсуви, селі, ерозії), високий ризик виникнення природних стихійних явищ, що створює небезпеку життєдіяльності населення; – недостатня нормативно-правова база для розвитку сільської гостинності.

Проведений аналіз стратегічного потенціалу села та можливостей його розвитку надали можливість сформулювати стратегічну маркетингову мету ГРП «Грін Вілла» з урахуванням умов безпосереднього оточення, а саме: «Диверсифікація і розвиток послуг з екологічної гостинності до 2024 року». Рекомендовано менеджменту у якості операційних цілей розвитку ГРП «Грін Вілла» на 2022-2024 роки встановити такі маркетингові заходи активізації екогостинності: 1) атракційні маршрути; 2) гірськолижні траси та витяги; 3)

бази тимчасового розміщення та бази відпочинку, приватні «зелені» садиби, ресторани чи інші заклади харчування з місцевою кухнею, кемпінги, місця відпочинку; 4) музей місцевого побуту, підтримка місцевих фольклорних традицій; 5) народні ремесла (різбярство, ліжникарство, художня вишивка); 6) велосипедні траси; 7) спортивні майданчики та спортивні зали.

Слід задіяти маркетингові інструменти вже у 2022 р. у якості основних шляхів досягнення цілей, а саме: 1) вивчення та маркування перспективних маршрутів: 2 – Квасниські, 1 – Чинадієвський, 1 – Бребойський; 2) визначення конкретних перспективних земельних ділянок з видом можливої забудови (комплекс, база, мініготель, кемпінг, витяг) на полонинах Рогнеска (237 га), Гарманеска (300 га), Схонеска (біля 50 га) та вздовж туристичних маршрутів; 3) залучення інвестицій на розвиток екологічної гостинності; 4) розміщення рекламної інформації про село Чинадієво в ЗМІ та в мережі Інтернет; 5) залучення жителів села до створення приватних садиб, малих баз відпочинку з оригінальною національною особливістю (кухня, ліжники, ремесло).

Згідно з маркетинговою стратегією власника ГРП «Грін Вілла» (ТОВ ТА «Українське туристичне агентство») планується пропонувати великим підприємствам України викупати не путівки у 2022 році, а певну кількість днів санаторно-курортного, туристичного обслуговування в межах ГРП «Грін Вілла» зі стандартизованим набором послуг гостинності. Окрім зазначеного, пропонуватиметься додатковий перелік послуг із розрахунку, що сплата за них віднімається від вартості одного дня передплаченого сервісу.

Таким чином, якщо загальна розрахункова кількість ліжко-місць після реалізації інвестиційного проекту буде дорівнювати 500, то, зважаючи на реальні обсяги замовлень у попередні роки та вимоги до забезпечення ефективного їх використання, загальна кількість путівок буде сягати 20000 на рік. При цьому вони будуть розподілені на 200 комплектів по 100 днів у кожному, які й будуть пропонуватися великим вітчизняним підприємствам.

Прогнозні на 2022 рік витрати на сировину й матеріали для реалізації проекту складуть 4626984,56 грн., у перерахунку на один лот пропозиції (100

днів санаторно-курортного обслуговування на чотири особи) дані витрати складуть 23134,92 грн. У відповідності із виробничою програмою, річний фонд оплати праці при переході на нові види санаторно-курортних та інших послуг з наданням вказаних видів послуг становитиме 3760292 грн.

Слід додати, що до складу загального фонду оплати праці входить фонд основної й додаткової заробітної плати. Розмір останнього визначається у відповідності з діючим у ГРП «Грін Вілла» положенням про преміювання, за яким граничний розмір премії за результатами для перших двох категорій працівників компанії дорівнює 30% від основної заробітної плати, а третьої категорії працівників – 20%. Відповідно, розмір нарахувань на фонд оплати праці, передбачений діючим законодавством складатиме 1222094,9 грн. у рік. До складу виробничої собівартості послуг установи входять інші витрати, які передбачені ПСБО 16 «Витрати». В цілях планування їх розмір дорівнює 2 % від суми матеріальних витрат, витрат на оплату праці, нарахувань на витрати на оплату праці і амортизаційних відрахувань (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Розрахунок повної собівартості послуг ГРП «Грін Вілла» у 2022 році (у першій рік реалізації стратегії розвитку), грн.

Економічні елементи	На річний обсяг послуг	На одиницю пропозиції (100 днів)
Матеріальні витрати	4626984,56	23134,92
Витрати на оплату праці	3760292,00	18801,46
Відрахування на соц. страхування	1222094,90	6110,47
Амортизація основних фондів і нематеріальних активів	1333,80	6,67
Інші витрати	192214,11	961,07
Виробнича собівартість	9802919,37	49014,60
Позавиробничі витрати	490145,97	2450,73
Сплата відсотків за кредит	4200000,00	21000,00
Повна собівартість	14493065,34	72465,33

За даними таблиці 3.4, всі однорідні економічні витрати в кошторисах на утримання і експлуатацію обладнання та загальновиробничих витрат, а також прямі витрати об'єднуються в кошторис витрат на виробництво. Так,

собівартість одного комплекту послуг складатиме 72465,33 грн. За умов виробництва 200 комплектів послуг (20000 днів відпочинку) собівартість випуску дорівнюватиме 14493065,34 грн. Термін використання інвестиційних ресурсів дорівнює 10 рокам, за річною ставкою доходності 35% і ставкою дисконтування 15%. Повернення інвестованих коштів відбуватиметься рівномірно у розмірі 1,2 млн. грн. щороку із одночасною сплатою відсотків на суму інвестованих коштів, що залишилася на початок кожного періоду.

На підставі вихідних розрахунків (див. табл. 3.4 та табл. 3.5), проведено оцінку економічної ефективності рекомендованих стратегічних заходів в межах реалізації стратегії розвитку ГРП «Грін Вілла». Для проведення оцінки ефективності стратегічного плану доцільно зазначити, що за результатами маркетингових досліджень було запропоновано встановити наступну ціну на один комплект 155250 грн., що дорівнює 388,12 грн. на 1 особу на день.

Таблиця 3.5 – Витрати на отримання та повернення кредитних ресурсів за планом реалізації стратегії розвитку «Грін Вілла» у 2022-2031 роках, тис. грн.

Назва показника	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік	7 рік	8 рік	9 рік	10 рік
Розмір кредитних ресурсів у розпорядженні підприємства на початок періоду	12000	10800	9600	8400	7200	6000	4800	3600	2400	1200
Сплата відсотків за кредит (за період)	4200	3780	3360	2940	2520	2100	1680	1260	840	420
Повернення основної суми кредиту (за період)	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
Загальна сума платежів по кредиту (за період)	5400	4980	4560	4140	3720	3300	2880	2460	2040	1620

Виходячи із запланованого обсягу надання послуг, який ґрунтується на дослідженні ринку гостинності (сегменти: туристичні та готельно-ресторанні послуги, санаторно-курортне лікування, атракції), витрат на виробництво та витрат, пов'язаних із обслуговуванням інвестування, розраховано основні показники реалізації стратегічного плану (див. табл. Л.1). Як свідчать дані

таблиці Л.1 (див. дод. Л), за результатами реалізації інвестиційного плану вже у перший рік буде отримано ГРП «Грін Вілла» чистий прибуток у розмірі 3627353,8 грн. (2022 рік), який у подальшому буде постійно зростати і на 10-й рік (2031 рік) освоєння виробництва складатиме 61828507,3 грн.

З метою формування остаточного висновку відносно привабливості стратегічного плану розвитку в якості об'єкту інвестування розраховано: чистий грошовий потік, дисконтований грошовий потік, внутрішню норму доходності та термін окупності кожного з запропонованих проектів.

За результатами розрахунків видно, що розмір чистого грошового потоку за планом вже у перший рік реалізації складатиме 2428,7 тис. грн., а протягом 10 років дорівнюватиме 60628,8 тис. грн. Кінцевий висновок про привабливість стратегічного плану можливо зробити на підставі розрахунку чистого приведеного доходу (дисконтованого грошового потоку) та індексу доходності. Результати розрахунків, які проведено за ставкою дисконтування 15%, містяться у таблиці Л.2 та таблиці Л.3 (див. дод. Л). За розрахунками, у перші 4 роки розмір сумарного дисконтованого грошового потоку складе 19801107,33 грн. Тобто, за 10 років реалізації стратегічного плану сумарний дисконтований грошовий потік складатиме 86070197,70 гривень.

На підставі даних розрахунків обчислено коефіцієнт рентабельності інвестицій у ГРП «Грін Вілла» за формулою: Рентабельність інвестицій = Чистий дисконтований дохід / Розмір інвестицій. Результат: $PI = 86070197,70 / 16200000 = 5,3129$, де 86071097,70 означає чистий дисконтований дохід за проектом; 16200000 означає сумарні витрати на інвестування (12 млн. грн. – основна сума інвестицій, а 4200000 грн. – відсотки).

Визначення доцільності реалізації плану за показником внутрішньої ставки доходу (IRR) проведено за допомогою розрахунків у таблиці Л.4 (див. дод. Л). Доцільно зазначити, що внутрішня ставка доходу показує очікувану доходність стратегічного плану і відповідний, максимально допустимий, відносний рівень витрат, які можуть бути пов'язані з відповідним планом. У практичній діяльності розрахунок зазначеного показника здійснюють або на

спеціалізованому фінансовому калькуляторі Excel або методом послідовного підбору. Також слід було обирати саме таку ставку дисконту, щоб одержати значення теперішньої вартості, що дорівнює початковим інвестиціям. Як свідчать розрахунки, для запропонованого стратегічного плану граничним є рівень витрат у 55%. Приблизно за такою ставкою дисконту початкові інвестиції будуть дорівнювати чистому дисконтованому доходу за планом.

Термін окупності проектів можна розрахувати логічним шляхом. Для цього за даними таблиці Л.3 (див. дод. Л) визначено, через яку кількість років після початку реалізації плану розмір сумарного грошового потоку буде більшим за розмір початкових інвестицій (12 млн. грн.). Для даного проекту такий момент настає на 3 рік (сумарний дисконтований грошовий потік у 3-му році складе 12611424,26. Далі визначено, у який момент кожного з років настає момент окупності первинних інвестиційних витрат. За планом, що розглядається, після закінчення 2-го року реалізації для повного погашення інвестиційних витрат необхідно отримати 5028850 грн. (інвестиційні витрати мінус сумарний чистий дисконтований грошовий потік за 2 роки). Усього ж за три роки реалізації плану (2022-2024 рр.) буде отримано 5640274,39 грн. Тобто, необхідний для повного погашення інвестиційних витрат розмір чистих дисконтованих грошових надходжень дорівнює 89,15% його річного розміру (у 3-й рік з початку реалізації плану). Таким чином, у 11-му місяці 2024 року настане момент окупності інвестиційних витрат (11 місяців – це 89,15% року). Точний термін окупності плану складає 2 роки й 325 днів.

В підсумку, реалізація запропонованого стратегічного плану в межах стратегії розвитку компанії, який передбачає добудову основного корпусу готельно-ресторанного підприємства «Грін Вілла», а також придбання нового медичного й допоміжного устаткування відповідно до світових стандартів якості, є доцільним, інвестиційно привабливим та економічно обґрунтованим стратегічним заходом, що повністю відповідає стратегії розвитку ГРП «Грін Вілла», а також цілям та бізнес-інтересам діяльності ТОВ ТА «Українське туристичне агентство», яке є власником досліджуваного підприємства.

Висновки до розділу 3.

Запропонована стратегія розвитку готельно-ресторанного підприємства в моделі сільської гостинності вітчизняного регіону. З позиції реалізації економічних інтересів для «Грін Вілла» сільська гостинність має виступати функцією незалежних змінних (попиту, пропозиції, ціни), внутрішніх, зовнішніх факторів, фактору часу. Всі елементи знаходяться у взаємодії та взаємовпливах, що уможливорює розглядати їх як систему. Сутність стратегії полягає у вивченні соціально-економічних процесів, що відбуваються при взаємодії окремих елементів. Запропоновано розглядати стратегію розвитку ГРП «Грін Вілла» в моделі сільської (зеленої) гостинності, як систему, що передбачає поєднання економічних, соціальних, організаційних, екологічних, інших підсистем у єдине ціле для реалізації стратегічної мети у 2022-2024 рр.

Надано рекомендації з використання потенціалу сегменту вітчизняного ринку гостинності. успіх розвитку сільської гостинності вимагає планування участі як громадського, так і приватного секторів у цій діяльності. З метою розширення й диверсифікації напрямку екологічного маркетингу у 2022-2024 роках підприємство «Грін Вілла» повинне здійснювати комплексну оцінку ефективності інвестиційних проєктів, оскільки окремі показники не дають змоги повністю проілюструвати реальну ситуацію інвестиційного об'єкта.

Обґрунтовано економічну доцільність реалізації стратегічного плану розвитку готельно-ресторанного підприємства в сегменті екогостинності. Проведений аналіз стратегічного потенціалу села та можливостей його розвитку надали можливість сформулювати стратегічну маркетингову мету ГРП «Грін Вілла» з урахуванням умов безпосереднього оточення, а саме: «Диверсифікація і розвиток послуг з екологічної гостинності до 2024 року».

В підсумку, реалізація стратегічного плану, який передбачає добудову корпусу та придбання медичного й допоміжного устаткування відповідно до світових стандартів якості є доцільним, інвестиційно успішним, економічно обґрунтованим заходом, що відповідає стратегії розвитку ГРП «Грін Вілла».

ВИСНОВКИ

Досягнуто базову мету роботи, яка полягає у формуванні рекомендацій з розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства на основі вивчення теоретико-методичних аспектів та аналізу стратегічних напрямків розвитку вітчизняної компанії в сегменті локального ринку гостинності.

Досліджено генезис наукових положень щодо управління розвитком організації. Під управлінням розвитком розуміється перманентний процес управлінських впливів, який дозволяє синхронізувати швидкість флуктуацій зовнішнього середовища зі швидкістю адаптації системи до них у залежності від наявних потенційних і реальних можливостей, що відповідають тій чи іншій стадії і фазі циклу розвитку підприємства на підставі зміни якісних характеристик основних системоформуючих процесів його життєдіяльності.

Виділено етапи розробки стратегії розвитку вітчизняного підприємства у сфері надання готельно-ресторанних послуг. Розглянуто алгоритм процесу розробки стратегії розвитку компанії. Розробка стратегії здійснюється на п'яти рівнях управління: операційному, корпоративному, функціональному, діловому, модулятивному. Відповідно до кожного рівня на стратегію і процес впливають фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Розробка стратегії розвитку здійснюється по сферам діяльності готельно-ресторанного підприємства: фінансовій, маркетинговій, виробничій. Згідно певних факторів впливу на розробку маркетингової, фінансової, виробничої стратегій розвитку, використовуються матриці, які відображають становище організації, а також допомагають при виборі конкретної стратегії розвитку.

Розглянуто методичні підходи до стратегічного планування нового напрямку діяльності готельно-ресторанного підприємства. Спроможність до перетворень проблем підприємства у можливості є важливою якістю системи управління розвитком і адаптацією. Для її втілення в управлінській процес за результатами моніторингу бізнес-середовища провадиться процедура прогнозування тенденцій його змін та оцінка ступеня їх впливу на діяльність.

Обґрунтовано, що у сучасний період бурхливого зростання нових організаційних форм підприємницької діяльності в умовах різноманіття форм власності життєвий цикл багатьох готельно-ресторанних підприємств став коротше, нові перетворення вимагають зростаючих інвестицій. Важливо те, що підприємство може керувати життєвим циклом та продовжувати його за рахунок нових напрямків діяльності. Ефективний маркетинг життєвого циклу вироблених товарів і послуг може залучити новий сегмент ринку, знайти нове його застосування, зміцнити позиції на ринку, послабити конкурентів. Надано організаційно-економічну характеристику компанії. Об'єктом аналізу є готельно-ресторанне підприємство «Грін Вілла», яке є власністю ТОВ ТА «УТА», що надає послуги у галузі туризму та гостинності. Місія компанії: бути потужним туроператором на українському ринку туристичних послуг, забезпечувати клієнтів тільки якісним та доступним відпочинком.

За даними дослідження зроблено висновки, що один з популярних туристичних продуктів у асортименті фірми має досить велику кількість переваг: 1) найнижчу ціну туру; 2) забезпечує туристів всім необхідним спорядження; 3) завдяки хорошій матеріальній базі; 4) забезпечує трансфер на усіх ділянках маршрутів. ТОВ «Українське туристичне агенство» має у штаті робітників високої кваліфікації, так як проводить періодично атестацію персоналу. Фірма має великий досвід у проведенні аналогічних маршрутів, тоді, як займається організацією туристичних турів з 2010 року.

Проведено аналіз стратегічного сегменту туристично-рекреаційного ринку. Зроблено висновок, що туристичний потенціал Закарпаття формується також за рахунок інших складових: 1) гірськолижних курортів; 2) басейнів; 3) термальних басейнів; 4) заповідників; 5) альпінариїв. Для розвитку готельно-ресторанного підприємництва та туризму велике значення мають пам'ятки історії, архітектури та культури. На Закарпатті сконцентрована значна частина пам'яток історії, архітектури та культури, добре збереглися звичаї та обряди, оригінальний фольклор, художні промисли, що також підвищує туристичну зацікавленість і виступає значним рекреаційним ресурсом.

З'ясовано, що в Закарпатській області діють 474 готельно-ресторанні господарства з надання гостям відповідних послуги (проживання, харчування). В розрізі районів області найбільша кількість «садиб» (ГРП) наявна у Берегівському, Свалявському, Міжгірському районах (відповідно 79, 61 та 56 сільських садиб). Відносно всієї кількості ГРП по Закарпатській області на Берегівський район припадає частка у 16,7%, Свалявський – 12,9%, Міжгірський – 11,8%. Найменша кількість садиб нараховується в таких районах, як Ужгородський, Іршавський та Виноградівський (9, 10 та 7 садиб відповідно), у відсотках до загальної кількості – 1,9%, 2,1% та 1,5%.

Даний стратегічний сегмент вітчизняного ринку екологічного туризму є надзвичайно привабливим для ТОВ «Українське туристичне агенство» та розвитку стратегічного бізнес-напряму – обслуговування гостей в готельно-ресторанному підприємстві «Грін Вілла», яке, за своїм потенціалом, може стати привабливим місцем розміщення та харчування гостей з України та зарубіжжя, а також успішною локацією з певним набором цікавих атракцій.

Оцінено стратегічний потенціал в сегменті ринку екологічного туризму готельно-ресторанного підприємства «Грін Вілла». Відпочинок у «Грін Вілла», звісно, можна провести активно. Власним, транспортом господарів або за власним замовленням можна здійснювати найрізноманітніші походи та екскурсії по всьому Закарпаттю. Споживачі готельно-ресторанних послуг «Грін Вілла» мали можливість у 2019-2020 роках отримати високу якість обслуговування за помірно обґрунтованими цінами. За результатами аналізу показників основної діяльності готельно-ресторанного підприємства «Грін Вілла» в динаміці за 2018-2020 роки зроблено висновок, що виручка від реалізації послуг зменшувалась. Частково можна пояснити це підвищенням рівня конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг і, що номерний фонд готелю був застарілий і ціни не виправдовували себе. Аналіз цін показав, що вони були знижені майже всі на 10%. У 2018 р. у готелі була проведена реконструкція, всі номери було обладнано за сучасними вимогами індустрії гостинності, відповідно збільшились і ціни. У 2020 році зменшення

доходу можна пояснити значним збільшенням собівартості (на 60%) послуг та завеликими операційними витратами, що викликані реконструкцією.

Запропонована стратегія розвитку готельно-ресторанного підприємства в моделі сільської гостинності вітчизняного регіону. З позиції реалізації економічних інтересів для «Грін Вілла» сільська гостинність має виступати функцією незалежних змінних (попиту, пропозиції, ціни), внутрішніх, зовнішніх факторів, фактору часу. Всі елементи знаходяться у взаємодії та взаємовпливах, що уможливорює розглядати їх як систему. Сутність стратегії полягає у вивченні соціально-економічних процесів, що відбуваються при взаємодії окремих елементів. Запропоновано розглядати стратегію розвитку ГРП «Грін Вілла» в моделі сільської (зеленої) гостинності, як систему, що передбачає поєднання економічних, соціальних, організаційних, екологічних, інших підсистем у єдине ціле для реалізації стратегічної мети у 2022-2024 рр.

Надано рекомендації з використання потенціалу сегменту вітчизняного ринку гостинності. успіх розвитку сільської гостинності вимагає планування участі як громадського, так і приватного секторів у цій діяльності. З метою розширення й диверсифікації напрямку екологічного маркетингу у 2022-2024 роках підприємство «Грін Вілла» повинне здійснювати комплексну оцінку ефективності інвестиційних проектів, оскільки окремі показники не дають змоги повністю проілюструвати реальну ситуацію інвестиційного об'єкта.

Обґрунтовано економічну доцільність реалізації стратегічного плану розвитку готельно-ресторанного підприємства в сегменті екогостинності. Проведений аналіз стратегічного потенціалу села та можливостей його розвитку надали можливість сформулювати стратегічну маркетингову мету ГРП «Грін Вілла» з урахуванням умов безпосереднього оточення, а саме: «Диверсифікація і розвиток послуг з екологічної гостинності до 2024 року».

В підсумку, реалізація стратегічного плану, який передбачає добудову корпусу та придбання медичного й допоміжного устаткування відповідно до світових стандартів якості є доцільним, інвестиційно успішним, економічно обґрунтованим заходом, що відповідає стратегії розвитку ГРП «Грін Вілла».

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Конституція України : чинне законодавство станом на 01.01.2021 р. Київ : Алерта, 2013. 76 с [документ 254к/96-ВР; редакція – 01.01.2020].
2. Господарський кодекс України : офіц. вид. : станом на 06.10.2021 р. *Відомості Верховної Ради України*. Київ : Парлам. вид-во, 2021. С. 144.
3. Цивільний кодекс України : офіц. вид. : станом на 28.10.2021 р. *Відомості Верховної Ради України*. Київ : Парлам. вид-во, 2021. С. 356.
4. Кодекс законів про працю України : офіц. вид.: ст. на 25.11.2021 р. *Відомості Верховної Ради України*. Київ : Парлам. вид-во, 2021. С. 349.
5. Закон України «Про туризм» № 324/95 : офіц. вид. стан. на 28.10.1995 з наступними змінами. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 13. С. 180.
6. Закон України «Про колективні договори та угоди» № 3356-ХІІ : набрав чинності 29.07.1993 р. [редакція – 27.12.2019].
7. Закон України «Про захист економічної конкуренції» № 2210-ІІІ: оф. вид. : стан. на 27.07.2013. *Відомості ВРУ*. Київ : Парлам. вид-во, 2013. С. 64.
8. Закон України «Про інформацію» № 3356-ХІІ: станом на 10.10.2012 р. *Відомості Верховної Ради України*. Київ : Парлам. вид-во, 2012. С. 65.
9. Бюджетний кодекс України від 21.06.2001. № 2456-VІ [редакція – 10.11.2021]. *Відомості Верховної Ради України* від 10.11.2021.
10. Указ Президента України «Про підтримку розвитку туризму в Україні» (№127/2001). [прийнятий – 02.03.2001 р.].
11. Державна програма розвитку туризму на 2002–2010 рр. : Постанова Кабінету Міністрів України № 583-2002-п від 29.04.02 р. (з наступними змінами). *Офіційний вісник України*. 2002. № 18. (17.05.02 р.). С. 935.
12. Правила користування готелями та іншими засобами розміщення, надання готельних послуг [z0531-96, втратив чинність, поточна редакція Втрата чинності від 09.04.2004, підстава – [z0384-04](#)].
13. Афанасенко И. Д. Туризм и реформирование. Труды Академии туризма. Вып. 1. Санкт-Петербург : Академия, 1995. С. 53–67.

14. Агамирова Е. В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе. Москва : ИД «Дашков и К», 2018. 178 с.
15. Акбердин Р. З., Кибанов А. Я. Вдосконалення структури, функцій і економічних взаємовідносин управлінських підрозділів підприємств при формах господарювання» : навчальна допомога. Москва : ГАУ, 2018. 160 с.
16. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2003. 342 с.
17. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство. Проблемы, перспективы, сертификация. Киев : ВИРА-Р, «Альтерпрес», 2013. 208 с.
18. Балашова Е. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса. Москва : ООО «Вершина», 2018. 176 с.
19. Бесєдін М., Нагаєв В. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модуль) : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 496 с.
20. Белоус О. , Панченко Э. Менеджмент туризма: эффективность и конкурентоспособность. Киев : Знание Украины, 2002. 240 с.
21. Бери Л. Конкурентоспособность туристических предприятий / Л. Бери, А. Парасурасан, В. Зейтамль. Москва : Прогресс, 2019. 254 с.
22. Браймер Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р. А. Бараймер пер. с англ. Москва : Аспект-Пресс, 2015. 254 с.
23. Бойчик І. М. Економіка підприємств туристичного бізнесу : навч. посіб. Львів : Сполом, 2014. 212 с.
24. Бородина В. В. Ресторанно-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент. Москва : Книжный мир, 2011. 165 с.
25. Браимер Р. Основы управления в индустрии гостеприимства. Москва : Изд – во «Аспект Пресс», 2013. 382 с.
26. Вимоги до готелів усіх категорій : витяг із ДСТУ 4269:2003. 12 с.
27. Виноградовцева А. Д. Менеджмент персоналу туристичних підприємств : підручник. Київ : КДТЕУ, 2014. 214 с.
28. Войчак А. В. Маркетинговый менеджмент : навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни. Київ : КНЕУ, 2000. 100 с.

29. Волков Ю. Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес. Москва : Издательство «Феникс», 2013. 348 с.
30. Волков Ю. Ф. Интерьер и оборудование гостиниц и ресторанов. Ростов на Дону : Изд-во «Феникс», 2013. 352 с.
31. Газуда Н. В. Чинники становлення і утвердження сільського зеленого туризму. *Вісник Прикарпатського університету. Серія Економіка*. голов. ред. М.Д. Романюк. Івано-Франківськ : Плай, 2006. С.78–80.
32. Гайдук А. Дослідження розвитку світової туристичної індустрії з використанням методу сценаріїв. *Маркетинг*. 2008. № 3. С. 152–159.
33. Гайдук А. Інтегрований туристичний концерн – сучасна форма туристичного підприємства в умовах глобалізації. *Регіональна економіка*. 2006. № 2. С. 204–211.
34. Герасименко В. Г. Основи туристичного бізнесу. Том 1. Одеса : Видавництво «Чорномор'я». 2009. 260 с.
35. Герасименко В. Г. Основи туристского бизнеса. Том 2. Одесса : Изд-во «Черноморье», 1997. 156 с.
36. Горбылева З. Экономика туризма. Минск : БГЭУ, 2020. 478 с.
37. Горішевський П. Васильєв В Сільський зелений туризм: організація гостинності на селі : підручник. Івано-Франківськ : Місто-Н, 2003. 158 с.
38. Гришин Е.О., Гостиничный и турбизнес. Москва : АСТ, 1999. 352 с.
39. Герасимчук В. И. Развитие предприятия. Диагностика, стратегия, эффективность. Киев : Буква, 2005. 268 с.
40. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник. 5-е изд., переработанное и дополненное. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. 501 с.
41. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: опыт фирм США, Японии, западной Европы. Москва : Дело, 2003. 392 с.
42. Гоц Н. Є. Перспективи розвитку сільського туризму в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 12. С. 67–75.
43. Громадське харчування і туристична індустрія у ринкових умовах : зб. наук. праць. Київ, 2011. 238 с.

44. Гудзь П. В. Економічні проблеми розвитку курортно-рекреаційних територій. Донецьк : Юго-Восток, 2001. С. 207.
45. Дурович А. П. Туризм. Санкт-Петербург : Питер, 2013. 320 с.
46. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. *Уроки управленческой практики*. Москва : Дело ЛТД, 2006. 251 с.
47. Дяченко М. М. Фінансовий менеджмент у кредитних спілках: Презентація. Київ, 2013. 166 с.
48. Кропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 608 с.
49. Забалдіна Ю. Маркетинг туристичного підприємства : навчальний посібник. Інститут туризму. Київ, 2012. 196 с.
50. Рутинський М. Й. Замковий туризм в Україні : навч. пос. для вузів. Львів. нац. ун-т ім. І.Франка. Київ : ЦУЛ, 2013. 431 с.
51. Гальцова І. Зелений туризм: недоліки чинного законодавства. *Юридичний журнал*. 2008. № 7/8. С.107–110.
52. Зіемеле А. Аналіз сучасного стану і перспективи розвитку зеленого сільського туризму в Україні. *Туризм сільський зелений*. 2004. № 1. С. 8–13.
53. Зінько М. Про сільський туризм, агротуризм, екотуризм і зелений туризм / Зінько М., Кінаш Г. *Туризм сільський зелений*. № 2. С. 2–7.
54. Зінько Ю. В. Шанси і загрози розвитку сільського туризму в Україні. Мат-ли конфер. «Відпочинок у сільській місцевості в Україні в ХХІ ст.: проблеми та перспективи». Переяслав-Хмельницький, 2010. С. 34–36.
55. Зінько Ю. Організаційно-господарські аспекти розвитку сільського туризму в Карпатському регіоні. *Аграрний екологічний туризм в країнах Центральної та Східної Європи* : матеріали І міжнар. наук.-практ. семінару (м. Стрий, 2004 р.). Стрий, 2004. С. 38–43.
56. Зорин Е. В. Туризм и отраслевые системы : учебник / Е.В. Зорин , П. А. Виноградов , Е. Н. Ильина. Москва : Финансы, 2015. 213 с.
57. Інформаційний бюлетень з міжнародної стандартизації. *Держстандарт України*. Київ : Видав. дім «Академія», 1997. № 1. 283 с.

58. Исмоев Д. К. Маркетинг и управление качеством гостиничных услуг : учеб.пособие. Москва : Московская академия туристического и гостинично-ресторанного бизнеса при правительстве Москвы, 2000. 320 с.
59. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма : учебно-практическое пособие. Москва : Издательство МЭСИ, 2016. 310 с.
60. Киселев А. П. Менеджмент: маленькие секреты руководителя. Киев : Світоч, 1993. 237 с.
61. Клімова О. І. Методики проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2008. №4. С. 54.
62. Кодекс законів про працю України. Харків : Одіссей, 2018. 136 с.
63. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. С-Петербург : Издательский дом «Вильямс», 2002. 580 с.
64. Крылова Т. Зарубежный опыт управления качеством туристических услуг. Москва : Истмис, 2012. 140 с.
65. Кулагина Н. А. Способы оценки конкурентоспособности продукции (работы услуги) как фактор роста эффективности производства. Проблемы статистики и рыночных отношений. Москва. : Скар, 2002. 257 с.
66. Крутько В. В. Введение в менеджмент кризисных ситуаций. Киев : Світоч, 1994. 284 с.
67. Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие для студ. Вузов. Межрегиональная академия управл. персоналом. Киев : МАУП, 2002. 280 с.
68. Кузнецова Н. М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства : навч. посібник. Київ : АБЕТКА, 2012. 365 с.
69. Левковська Л. Перспективи розвитку туризму й готельного бізнесу / Л. Левковська, Р. Чабан, Г. Мунін. *Економіка України*. 2013. №6. С. 31–36.
70. Скибінський С. В. Маркетинг готельних послуг / С.В. Скибінський, Л.О. Іванова, О. Ф. Моргун. Львів : Видавництво ЛКА, 2000. 246 с.
71. Марцин В. Споживач – центральна фігура у ринкових відносинах. *Економії України*. 1996. № 3. С. 83–85.

72. Мельниченко С. Управління персоналом у сфері готельного господарства. *Вісник КНТЕУ*. 2002. №3. С. 51–56.

73. Мескон М. Х. Основы менеджмента : 3-е изд. / пер. с англ. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Москва : ООО «И.Д. Вильямс», 2008. 672 с.

74. Мігущенко Ю. Стан і проблеми розвитку готельного господарства України в контексті підготовки до євро-2012 : *Аналітична записка до Секретаріату Президента України* від 04.08.2009. URL: <http://niss.lviv.ua/analytics/120.htm> (дата звернення : 2021-10-30)

75. Мунін Г. Б. Методичні підходи до оцінки рентабельності господарської діяльності у готельному бізнесі. *Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва*. 2012. № 3-4. С. 12–13.

76. Мунін Г. Б. Особливості та напрями вдосконалення фінансово-операційного аналізу діяльності готельного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні* : збірник наукових праць. 2003. №10. С 108–114.

77. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2013. 348 с.

78. Нешко А.Л. Организация и управление гостиничным бизнесом : учебник. А.Л. Нешко, А.В. Чернышева. Москва : ИД «Альпина», 2019. 450 с.

79. Портна О. В. Контролінг туристичного бізнесу. Львів: «Магнолія 2006», 2012. 310 с.

80. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг : *затверджені наказом Державної туристичної адміністрації України* від 16.03.2004 р. № 19 [чинний].

81. Правила обов'язкової сертифікації готельних послуг. *Затверджено наказом Державного стандарту України* від 27.01.1999 р. № 37 [чинний].

82. Павлова Л. Финансы предприятия. Москва : Финансы, 1997. 265 с.

83. Петюх В. Н. Рыночная экономика. Киев : Урожай, 2005. 236 с.

84. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р.В. Уотерман. Москва : ЮНИТИ, 2011. 276 с.

85. Подсолонко Е. А. Менеджмент туристического бизнеса: теория и практика. Киев : Вища школа, 2013. 207 с.
86. Покропивный С. Экономика предприятий. Киев : Прес, 2005. 400 с.
87. Попов С. Стратегическое управление. Москва : АСТ, 2003. 362 с.
88. Портер М. Международная конкуренция: конкурентное преимущество. Гомель : Международное отношение, 2013. 642 с.
89. Поршнев А. Г. Управление организацией / А. Г. Поршев, З. П. Румянцева, Н. А. Соломатин. Москва : ИНФРА-М, 2001. 669 с.
90. Про затвердження Правил користування готелями. *Наказ Державного комітету по житлово-комунальному господарству України і Державного комітету України з туризму* від 10.09.1996 р. №77/44
91. Пузиков В. Г. Технология ведения тренинга. Санкт-Петербург : Издательство «Речь», 2007. 224 с.
92. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навч. пос. Київ : ЦНЛ, 2007. 344 с.
93. Радугин А. А. Введение в менеджмент: социология организация и управления. Воронеж : МАВИ, 2015. 312 с.
94. Рудакова И. Е. Инновационный процесс в странах капитализма (методы, формы, механизм). Москва : МГУ, 2011. 473 с.
95. Румянцева З. П. Менеджмент туристической организации / З. П. Румянцева, Н.А. Соломатин, Л.А. Шепелев. Москва : ЭКМОС, 2014. 497 с.
96. Роглев Х. Й., Мунін Г. Б. Підвищення ефективності управління операційною системою готелю шляхом створення учбово-тренінгового центру. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць*. 2003. № 9. С. 121–124.
97. Роглев Х. Основы готельного менеджменту. К. : АСТ, 2013. 408 с.
98. Розбудова загальної та спеціальної інфраструктури Карпатського регіону як один із факторів подальшого розвитку рекреації і туризму / В.Ф. Кифяк. *Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць*. № 5 (108). 2010. 196 с.

99. Савелій Т. Інфраструктура, екологічна складова розвитку сільського зеленого туризму в Україні. *Теоретичні та прикладні питання економіки* : зб. наук. праць / ред. В. Базилевич. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2004. с. 211–215.
100. Васильєв В. Село – мов писанка. *Путівник із зеленого туризму*. Київ, 2001. 64 с.
101. Горішевський П. Сільський зелений туризм в Карпатах : Каталог-довідник / П. Горішевський, М. Котляр, Ю. Зінько та ін. Львів : Карпатська асоціація сільського зеленого туризму, 2000. 172 с.
102. Черчик Л. М. Сільський туризм як ефективна форма самостійної зайнятості у трудонадлишкових регіонах. *Регіональна економіка*. 2009. № 1. С. 178–182.
103. Сокол Т. Г. Організація туристичної діяльності в Україні : навч. посіб. Київ : Музична Україна, 2012. 256 с.
104. Сокол Т. Г. Основи туристичної діяльності : підручник / за заг. ред. В.Ф. Орлова. Київ : Грамота, 2006. 262 с.
105. Сочка К. А. Шляхи розвитку рекреаційного комплексу Закарпаття в умовах становлення ринкових відносин. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород, 1998. С.162–165.
106. Стеченко Д. М. Концептуальні засади використання системного підходу у дослідженнях рекреаційно-туристичного природокористування / Д.М.Стеченко, І.В.Безуглий. *Регіональна економіка*. 2008. № 4. С.72–79.
107. Сутність, роль та етапи розвитку сільського [зеленого] туризму / І. І. Теличкань. *Формування ринкових відносин в Україні* : зб. наук. праць. Вип. 4(95). 2009. 187 с.
108. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності туристичного підприємства : навч. посібник. Київ : Зірка, 2014. 420 с.
109. Сидоренко Е. Мотивационный тренинг. Санкт-Петербург : Речь, 2015. 240 с.
110. Смак Г., Дорошенко Н. Готельний бізнес у столиці: холодно, тепліше, ще тепліше. *Галицькі контракти*, 1997. № 10. С. 34–35.

111. Соловьев Б. Л. Менеджмент гостеприимства: справ.-метод. пособие / Б.Л. Соловьев, Л.А. Толстовка. Москва : РМАТ, 1997. 108 с.
112. Терещенко В. Організація і управління. Київ : Знання, 2011. С.248.
113. Торн К. Тренинг. Настольная книга тренера / К. Торн, Д. Маккей. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 208 с.
114. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство: учебник / Дж. Р. Уокер. Москва : ЮНИТИ, 1999. 463 с.
115. Школа І. М. та ін. Менеджмент туристичної індустрії : навч. посібник. Чернівці: ЧНУ, 2003. 596 с.
116. Щербина В.С. Господарське право України : навч. посіб. Київ : Істина, 2013. 450 с.
117. Яновский А. Формирование ценовой политики предприятия. Маркетинг. 2002. №3 (64). С. 117–121.
118. Віндюк А. В. Формування мотиваційного компонента готовності майбутніх фахівців з готельно-ресторанної справи до професійної діяльності. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*: зб. наук. пр. А.В. Віндюк. Запоріжжя: КПУ, 2014. 115 – 121 с.
119. Журавльова С. М. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації: монографія [Елек. ресурс] / колектив авторів; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя, ЗНТУ, 2015. 84–92 с.
120. Зайцева В.М., Бут Т.В., Пуліна Т.В. Ринок туристичних послуг України: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Запоріжжя, ТОВ РВА «Просвіта», 2019. 292 с.
121. Кукліна Т.С., Корнієнко О.М. Особливості менеджменту на підприємствах ресторанної галузі // Інфраструктура ринку. 2017. Режим доступу : http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/13_2017_ukr/22.pdf.
122. Мамотенко Д.Ю., Лозова О.А. Сучасний розвиток готельного господарства в Україні. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка : Економічні науки*. Харків, ХНТУСГ. 2017. Вип. 185. С. 251-259.

123. Шелеметьєва Т., Зацепіна Н., Гресь-Євреїнова С. Social Media Marketing як фактор розвитку туризму в умовах євроінтеграційних процесів. *Innovative development of the economy: global trends and national features*. Collective monograph. Lithuania: Publishing House “Baltija”, 2018. С. 575–589.

124. Zakharchenko A.V. The role of public-private partnership in the development of an ecotourism destination. *Біоекономіка як ключовий фактор розвитку виробництва та екологізації промислового регіону* : матер. Міжнар. наук.-пр. конф. (26–27 листопада 2020 р., м. Запоріжжя). Запоріжжя : наук. ред. Н.Г. Метеленко. ЗНУ Інж. навч.-наук. інст-т, 2020. 415 с. С. 190–193.

125. Захарченко А. Розробка стратегії розвитку регіонального туризму на посткоронавірусну перспективу. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній і економічній сферах України* : зб. тез IV Вс. наук.-пр. конф. (24 листопада 2020 р.). Київ : КУБГ, 2020. 472 с. С. 152 – 155.

126. Захарченко А.В. Посткризова стратегія розвитку вітчизняного готельно-ресторанного підприємства. *Проблеми розвитку економіки підприємства: погляд молоді* : матер. XIV Міжнар. наук. конф. здобув. вищої освіти (12 березня 2021 р.). Харків : ХНАДУ. 2021. 399 с. С. 272-274.

127. Захарченко А.В. Посткоронавірусна стратегія готельного бізнесу. *Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи* : тези доповідей VII Всеукр. студ. наук. конф. (18 березня 2021 р.). Київ : КНТЕУ. 2021. 538 с. С. 64-66.

128. Захарченко А.В. Управління маркетинговою діяльністю готельно-ресторанного підприємства. *Розвиток туристичної галузі та індустрії гостинності: проблеми, перспективи, конкурентоздатність* : тези доповідей I Міжнар. конф. здоб. та молод. вчених (25 березня 2021 р.). Дніпро : Вид-во Університет імені Альфреда Нобеля, 2021. 478 с. С. 223-225.

129. Захарченко А.В. Цифрова стратегія конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства. *Тиждень науки – 2021* : тези доп. наук.-пр. конф., Запоріжжя, 19-23 квітня 2021 р. [Ел. ресурс] / Редкол. : В. Наумик. Елек. дані. Запоріжжя, НУ «Запорізька політехніка», 2021. 274 с. С. 83-84.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Бальна оцінка бальнеологічних ресурсів рекреаційних зон
Закарпатської області (станом на 01.01.2021 р.)

Рекреаційні зони	Працюючі свердловини мін.вод (мах. 30 балів)		Перспективні свердловини 10 балів		Сумарна бальна оцінка
	кількість	бали	кількість	бали	
Ужгородська	8	10	2	2,2	12,2
Мукачівська	5	6,3	3	3,3	9,6
Великобerezнянська	0	0	5	5,5	5,5
Перечинська	1	1	3	3,3	4,3
Міжгірська	5	6,3	8	8,9	16,3
Воловецька	0	0	0	0	0
Свалявська	24	30	1	1,1	31,1
Іршавська	0	0	5	5,5	5,5
Берегівська	3	3,8	9	10	13,8
Хустська	6	7,5	5	5,5	13,0
Виноградівська	1	1	1	1,1	2,1
Тячівська	7	8,8	4	4,4	13,2
Рахівська	4	5	9	10	15,0

Таблиця А.2 – Бальна оцінка лісів рекреаційних зон Закарпатської області

Рекреаційні зони	Загальна площа земель тис га	Ліси та інші лісовкриті площі тис га	Лісистість		З усіх лісів та лісовкритих площ придатних для відпочинку		Сумарна бальна оцінка
			%	бали	тис.га	бали	
Ужгородська	86976	25026	28,8	7,4	27	0,02	7,4
Мукачівська	99821	33687	33,7	8,6	5963	5,00	13,6
Великобerezнянська	80992	58258	71,9	18,4	-	-	18,4
Перечинська	63127	44387	70,3	18,0	-	-	18,0
Міжгірська	116551	77780	66,7	17,1	428	0,36	17,5
Воловецька	54390	36450	67,0	17,2	-	-	17,2
Свалявська	67301	49625	73,7	18,9	-	-	18,9
Іршавська	94447	52384	55,5	14,2	49	0,04	14,2
Берегівська	65426	9280	14,2	3,6	-	-	3,6
Хустська	99662	52445	52,6	13,5	-	-	13,5
Виноградівська	69677	12132	17,4	4,6	-	-	4,6
Тячівська	181754	120905	66,7	17,1	1329	1,10	18,2
Рахівська	189210	147702	78,1	20	-	-	20,0

Таблиця А.3 – Бальна оцінка водних ресурсів рекреаційних зон Закарпатської області

Рекреаційні зони	Наявність великих водойм і рік придатних для всіх видів спорту і відпочинку	Наявність великих водойм і рік придатних для сплавляння на байдарках і каное, а також купання	Наявність водойм з обмеженими можливостями рекреаційного використання	Сумарна бальна оцінка
Ужгородська	+	+	+	20,0
Мукачівська	+	+	+	20,0
Великобerezнянська	-	+	+	13,3
Перечинська	+	+	+	20,0
Міжгірська	-	-	+	6,7
Воловецька	-	-	+	6,7
Свалявська	-	-	+	6,7
Іршавська	-	+	+	13,3
Берегівська	-	+	+	13,3
Хустська	+	+	+	20,0
Виноградівська	+	+	+	20,0
Тячівська	+	+	+	20,0
Рахівська	+	+	+	20,0

Таблиця А.4 – Бальна оцінка водних ресурсів рекреаційних зон Закарпаття

Рекреаційні зони	Загальна площа земель, тис.га.	Внутрішні води, тис. га	Наявність водних ресурсів в середньому на 1 га (%)	Сумарна бальна оцінка
Ужгородська	86976	1598	1,84	9,3
Мукачівська	99821	2658	2,66	13,4
Великобerezнянська	80992	690	0,85	4,3
Перечинська	63127	432	0,68	3,4
Міжгірська	116551	555	0,48	2,4
Воловецька	54390	331	0,61	3,1
Свалявська	67301	435	0,65	3,3
Іршавська	94447	1102	1,17	5,9
Берегівська	65426	2094	3,20	16,2
Хустська	99662	2291	2,3	11,6
Виноградівська	69677	2758	3,96	20,0
Тячівська	181754	1936	1,06	5,4
Рахівська	189210	1224	0,64	3,2

Таблиця А.5 – Бальна оцінка природно-заповідного фонду рекреаційних зон
Закарпатської області (станом на 01.01.2021 р.)

Рекреаційні зони	Загальна площа району, тис.га.	Кількість об'єктів, од.	Площа ПЗФ, га.	% площі ПЗФ до загальної	Сумарна бальна оцінка
Ужгородська	86976	34	2277,8	0,003	1,1
Мукачівська	99821	24	509,7	0,001	0,2
Великобerezнянська	80992	25	39401,8	0,049	20,0
Перечинська	63127	23	3482,4	0,006	2,3
Міжгірська	116551	56	42032,0	0,036	14,7
Воловецька	54390	17	1502,4	0,003	1,1
Свалявська	67301	17	258,5	0,000	0,2
Іршавська	94447	20	9169,6	0,010	4,0
Берегівська	65426	21	501,0	0,001	0,3
Хустська	99662	29	289,0	0,0003	0,1
Виноградівська	69677	17	1360,5	0,002	0,8
Тячівська	181754	66	17984,1	0,010	4,0
Рахівська	189210	116	40366,6	0,021	8,7

Таблиця А.6 – Сумарна бальна оцінка природних туристичних ресурсів
Закарпатської області

Рекреаційні зони	Бальнеологічні ресурси	Лісові ресурси	Водні ресурси	ПЗФ	Сумарна бальна оцінка
Ужгородська	12,2	7,4	14,7	1,1	35,4
Мукачівська	9,6	13,6	16,7	0,2	40,1
Великобerezнянська	5,5	18,4	8,8	20,0	52,7
Перечинська	4,3	18,0	11,7	2,3	36,3
Міжгірська	16,3	17,5	4,6	14,7	53,1
Воловецька	0	17,2	4,9	1,1	23,2
Свалявська	31,1	18,9	5,0	0,2	55,2
Іршавська	5,5	14,2	9,6	4,0	33,3
Берегівська	13,8	3,6	14,8	0,3	32,5
Хустська	13,0	13,5	15,8	0,1	42,4
Виноградівська	2,1	4,6	20,0	0,8	27,5
Тячівська	13,2	18,2	12,7	4,0	48,1
Рахівська	15,0	20,0	11,6	8,7	55,3

Таблиця А.7 – Бальна оцінка історико-культурних ресурсів рекреаційних зон
Закарпатської області

Рекреаційні зони	Архітектурні пам'ятки		Пам'ятки археології		Пам'ятки історії (будівлі)		Пам'ятки мистецтва		Музеї		Сумарна кількість балів
	к-сть	бали	к-сть	бали	к-сть	бали	к-сть	бали	к-сть	бали	
Ужгородська	39	19,0	58	15,1	49	20,0	33	17,8	23	20,0	91,9
Мукачівська	24	11,7	18	4,7	19	7,8	37	20	11	9,6	53,8
Великобerezнянська	10	4,9	-	0	-	0	4	2,1	-	0	7,0
Перечинська	2	1,0	1	0,3	2	0,8	8	4,3	6	5,2	11,6
Міжгірська	28	13,7	-	0	1	0,4	22	11,9	15	13,0	39,0
Воловецька	11	5,4	-	0	-	0	8	4,3	5	4,3	14,0
Свалявська	4	2,0	2	0,5	1	0,4	13	7,0	5	4,3	14,2
Іршавська	11	5,4	18	4,7	3	1,2	21	11,4	4	3,5	26,2
Берегівська	41	20,0	65	16,9	5	2,0	17	9,2	8	7,0	55,1
Хустська	14	6,8	6	1,6	7	2,9	26	14,1	6	5,2	30,6
Виноградівська	21	10,2	77	20,0	2	0,8	22	11,9	6	5,2	48,1
Тячівська	12	5,9	7	1,8	1	0,4	30	16,2	7	6,1	30,4
Рахівська	10	4,9	1	0,3	1	0,4	20	10,9	3	2,6	19,1

Таблиця А.8 – Сумарна бальна оцінка природних та історико-культурних туристичних ресурсів рекреаційних зон

Рекреаційні зони	Оцінка природних туристичних ресурсів (бали)	Оцінка історико-культурних ресурсів (бали)	Сумарна кількість балів
Ужгородська	35,4	91,9	127,3
Мукачівська	40,1	53,8	93,9
Великобerezнянська	52,7	7,0	59,7
Перечинська	36,3	11,6	47,9
Міжгірська	53,1	39,0	92,1
Воловецька	23,2	14,0	37,2
Свалявська	55,2	14,2	69,4
Іршавська	33,3	26,2	59,5
Берегівська	32,5	55,1	87,6
Хустська	42,4	30,6	73,0
Виноградівська	27,5	48,1	75,6
Тячівська	48,1	30,4	78,5
Рахівська	55,3	19,1	74,4

Додаток Б



Зовнішній вигляд садиби ГРП «Грін Вілла»



Садібний ландшафт та приміщення спеціального призначення
(тренажерний зал та вітальня) готельно-ресторанного підприємства «Грін
Вілла»

Додаток В

Пропозиції щодо активного туризму гостям готельно-ресторанного підприємства «Грін Вілла»

Мукачево:

- Замок “Паланок”;
- Культурний центр міста (міська ратуша, пам’ятник Кирилу і Мефодію, Духновичу, Мункачі);
- “Білий палац князів Ракоці” – Сучасна художня школа;
- Готична каплиця Св. Мартина;
- Виставка дерев’яної архітектури Закарпаття;
- Православний жіночий монастир Св. Успенія;
- Торговий центр “ТІД”;
- Закарпатська кухня в корчмі “Цімбор”;
- Готельний комплекс “Континент” (ресторан, баня, сауна, басейн);
- Ресторанно-готельний комплекс “Карпатський мисливець” (ферма диких тварин, ресторан, сауна, басейн).

Чинадієво-Карпати-Драчино-Свалява-Сусково:

- Водоспад “Скакало”, готельний комплекс “Водограй”;
- Чинадіївський замок “Сент-Міклош”;
- Санаторій “Карпати” (замок графа Шенборна);
- Православний жіночий монастир в с. Драчино;
- Готельні комплекси “У газди”, “Подих струмка” в с. Сусково (ферма диких тварин, катання на квадроциклах та джипах, форелеві ставки, ресторан, сауна, басейн).

Берегове-Дідове:

- Термальний басейн у м. Берегове;
- Дегустація вин;
- Культурний центр міста;
- Пляж “Бумеранг” на озері Дідове (шезлонги, катери, банани, катамарани, гірки).

Ужгород-Середнє:

- Ужгородський замок;
- Музей під відкритим небом – “старе село”;
- Культурний центр міста Унгвар;
- Невицький замок (замок невіст);
- Середнянський замок (руїни);
- Дегустація вин в погребах.

Рахів-Яремче:

- Рахівський дендрологічний парк;
- Музей гуцульської культури;
- Культурний центр гірського міста Рахова;
- Географічний центр Європи;
- Водоспад Трофанець;
- Яремче - Великий сувенірний ринок, стежка Довбуша.

Солотвино:

- Соляні шахти (дихання природнім соляним повітрям в підземній шахті);
- Солоні озера (купання в солоних водоймах).

Поляна-Воєводино:

- Санаторій “Сонячне Закарпаття” (бювет справжньої мінеральної води);
- Готельний комплекс “Adventure” (катання верхи на конях);
- Ферма страусів в с. Уклин;
- Готельно-ресторанний комплекс “Воєводино” (форелеві ставки, ресторани, пейнтбол та ін., гірськолижний спуск на 800м).

Пилипець-Міжгір'я:

- Форелеві ставки у с. Вовче
- Водоспад Шипот;
- Гірськолижний спуск;
- Озеро Синевір;
- Снт. Міжгір'я та Синевірська Поляна.

Хуст-Іза-Буштино:

- Хустський замок (руїни);
- Ферма страусів та оленів в с. Іза;
- Озеро “Едем”;
- Долина нарцисів біля м. Хуст;
- Дендрологічний парк “Березинка”;
- Готельно-ресторанні комплекси “Золоті ворота” та “Корал”.

Зимовий відпочинок. Гірськолижні спуски:

- ГК Водограй – 450м.
- СТК Синяк – 1200м\500м.
- Сан. Поляна – 900м.\каток
- РГК Воєводино – 800м
- Пилипець – 2000м\1600м\400м
- Подобовець – 2000м
- Драгобрат – 2000м\1200м
- Буковель – 2000м\1000м\500м
- Славсько – 2200м\1500м\500м

Додаток Г

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННЕ ПІДПРИЄМСТВО «ГРІН ВІЛЛА» (САДИБА «ГРІН ВІЛЛА»)

АНКЕТА

Уважаемый гость!

Наша гостиница проводит маркетинговые исследования для понимания зависимости удовольствия услугой потребителем и функциональной особенностью этой услуги. Пожалуйста, заполните эту анкету. Ваша мысль очень важна для нас.

Какой из перечисленных факторов, на Ваш взгляд, наиболее определяет качество гостиничных услуг. Оцените их: 10 - максимальная оценка, 1 - минимальная оценка, оценки не должны повторяться.

1	Репутация гостиницы	
2	Особые отношения с клиентом	
3	Комфортабельность номеров	
4	Комплекс проживания с питанием	
5	Ненавязчивый сервис	
6	Вежливое обслуживание	
7	Скидки для взрослых	
8	Скидки для детей	
9	Большой ассортимент дополнительных услуг	
10	Другие факторы	

2. На Ваш взгляд, от каких характеристик зависит фактор, который определяет качество гостиничных услуг: _____

3. Будьте добрыми, заполните следующие данные о себе:

Ф.И.О. _____

Возраст _____ Образование _____ Город _____

Благодарим за ответы. Мы очень ценим Вашу мысль.

АНКЕТА

Уважаемый гость!

Наша гостиница проводит маркетинговые исследования для понимания зависимости удовольствия услугой потребителем и функциональной особенностью этой услуги. Пожалуйста, заполните эту анкету. Ваша мысль очень важна для нас. На Ваш взгляд, на сколько перечислены факторы, которые определяют качество гостиничной услугой, зависят от: квалификации управленческого персонала, от квалификации обслуживающего персонала, от технического оснащения гостиницы. Оцените их: в итоге по каждому фактору должно выйдет - 10 баллов.

Характеристика услуги / Факторы удовлетворенности	Квалифика- ция управлен- ческого персонала	Квалифика- ция обслужи- вающего персонала	Техни- ческое оснаще- ние	Всего
Репутация гостиницы				10
Особые отношения с клиентом				10
Комфортабельность номеров				10
Комплекс обитания с питанием				10
Не навязчивый сервис				10
Вежливое обслуживание				10
Скидки для взрослых				10
Скидки для детей				10
Ассортимент дополнительных услуг				10
Другие факторы:				10

2. Будьте добрыми, заполните следующие данные о себе:

Ф.И.О. _____

Возраст _____ Образование _____ Город _____

Благодарим за ответы. Мы очень ценим Вашу мысль.

Додаток Є

Аналіз туристичної діяльності досліджуваного підприємства

Показники	2019 рік	2020 рік	Відхилення +/-	Темп росту, %
Кількість місць у власних підприємствах розміщення туристів у т.ч:				
Готелі, місць	156	142	-14,0	13,9
Санаторії, пансіонати з лікуванням, місць	1024	880	-144,0	77,5
Будинки, пансіонати і бази відпочинку, місць	1135	930	-205,0	81,9
К-сть власних підприємств харчування в т.ч:				
Ресторани, одиниць	62	75	13,0	241,9
Бари, одиниць	31	42	11,0	280,0
Кафе, одиниць	15	21	6,0	140,0
Кількість обслуговуваних туристів в т.ч:				
Іноземних туристів, осіб	35897	37456	1559,0	14,7
Туристів, які виїжджали за кордон, осіб	254435	300123	45688,0	215,4
Туристів охоплених внутрішнім туризмом, осіб	139309	173035	33726,0	398,1
Кількість екскурсантів, осіб	43468	55435	11967,0	127,5
Кількість туроднів наданих туристам в т.ч:				
Іноземним туристам, туроднів	345678	398456	52778,0	62,0
Туристам які виїжджали за кордон, туроднів	643108	678432	35324,0	149,5
Туристам охопленим внутрішнім туризмом, туроднів	453843	473980	20137,0	108,8
Кількість реалізованих турів, одиниць	435673	483944	48271,0	111,1
Обсяг наданих туристичних послуг, з них:				
Іноземним туристам, тис. грн.	1236,3	1543,1	306,8	25,5
Туристам, що подорожували за кордон, тис. грн.	6043,2	6565,3	522,1	108,6
Витрати пов'язані з наданням туристичних послуг, з них:				
Іноземним туристам, тис. грн.	845,4	789,4	-56,0	18,3
Туристам, що подорожували за кордон, тис. грн.	4323,5	4278,8	-44,7	38,8
Фінансовий результат від звичайної діяльності, тис. грн.	11035,6	12353,2	1317,6	294123,8
Середня вартість однієї туру доби, тис. грн.	4,2	4,8	0,6	114,3

Додаток Ж

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Українське туристичне агенство» (тис. грн.)

Показники	2019 рік	2020 рік	Відхилення +/-	Темп росту, %
Дохід (виручка) від реалізації продукції	12839,5	15363,4	2523,9	119,7
Податок на додану вартість	2576,2	3072,6	496,4	119,3
Інші відрахування з доходу	263,3	300,3	37,0	114,1
Чистий дохід від реалізації	1456	1199	-257,0	82,3
Собівартість реалізованої продукції	5678	5896,7	218,7	103,9
Валовий:				
прибуток	5437,3	5554	116,7	102,1
збиток	1363	1234,5	-128,5	90,6
Інші операційні доходи	135,6	140,2	4,6	103,4
Адміністративні витрати	223,2	238	14,8	106,6
Витрати на збут	56,2	58,3	2,1	103,7
Інші операційні витрати	73,8	72,3	-1,5	98,0
Фінансові результати від операційної діяльності				
прибуток	2234,3	2745,3	511,0	122,9
збиток	536,2	623,4	87,2	116,3
Дохід від участі в капіталі	5632	5562,3	-69,7	98,8
Інші фінансові доходи	635,3	549,5	-85,8	86,5
Інші доходи	183,2	195,6	12,4	106,8
Фінансові витрати	4623	4545,3	-77,7	98,3
Витрати від участі в капіталі	545,3	565,2	19,9	103,6
Інші витрати	35,5	43	7,5	121,1
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування				
прибуток	5632,2	5943	310,8	105,5
збиток	885,5	876,2	-9,3	98,9
Податок на прибуток від звичайної д-сті				
прибуток	243,2	282,4	39,2	116,1
збиток	73,8	76,4	2,6	103,5
Надзвичайні:				
доходи	138,2	145,6	7,4	105,4
витрати	20	23,4	3,4	117,0
Податки з надзвичайного прибутку	35,2	43,3	8,1	123,0
Чистий:				
прибуток	3655,2	4034,3	379,1	110,4
збиток	1253,6	1313,4	59,8	104,8
Загальний рівень рентабельності, %	35	40	5,0	114,3
Рентабельність витрат, %	72	75	3,0	104,2

Додаток 3

Вартість окремих видів додаткових послуг в межах ГРП «Грін Вілла»

Дні тижня	Понеділок - четвер	П'ятниця - неділя	Святкові дні
Руська Баня			
Обсяг послуги	до 6 чоловік		
Ціна послуги на 1 особу	900 грн. / година	1000 грн. / година	1000 грн. / година
Обсяг послуги	після 6 чоловік		
Ціна послуги	50 грн. / година + за людину	100 грн. / година + за людину	100 грн. / година + за людину
Фінська Сауна			
Обсяг послуги	до 8 чоловік		
Ціна послуги	650 грн. / година	700 грн. / година	750 грн. / година
Обсяг послуги	після 8 чоловік		
Ціна послуги	50 грн. / година + за людину	50 грн. / година + за людину	100 грн. / год. + за людину
Масаж			
Обсяг послуги	масаж	300 грн. / 30 хв.	
Вид послуги/ціна	віник	90 грн.	
Вид послуги/ціна	рушник	60 грн.	
Вид послуги/ціна	простирадло	40 грн.	
Вид послуги/ціна	банний капелюх	40 грн.	
Вид послуги/ціна	пара тапочок	50 грн.	
Вид послуги/ціна	ароматизатор 1,5 л	40 грн.	
Альтанки			
Вид послуги/ціна	мала альтанка з мангалом	100 грн. / година	
Вид послуги/ціна	велика альтанка з мангалом	200 грн. / година	
Вид послуги/ціна	мангал	50 грн.	
Рибалка			
Вид послуги/ціна	вага вилову (для жильців)	150 грн. / кг	
Вид послуги/ціна	вудка	100 грн. / день	

Додаток К

Динаміка фінансових показників діяльності ГРП «Грін Вілла» (тис. грн.)

Найменування показника	Період (роки)			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Темпи росту, %		Темпи приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3722,0	3635,2	3242,2	-86,8	-393,0	97,7	89,2	-2,3	-10,8
Податок на додану вартість	595,6	583,7	512,0	-11,9	-71,7	98,0	87,7	-2,0	-12,3
Інші вирахування з доходу	148,3	41,3	170,0	-107,0	128,7	27,8	411,6	-72,2	311,6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2978,1	3010,2	2560,2	32,1	-450,0	101,1	85,1	1,1	-14,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1310,3	938,0	1493,3	-372,3	555,3	71,6	159,2	-28,4	59,2
Валовий: прибуток	1667,8	2072,2	1066,9	404,4	1005,3	124,2	51,5	24,2	-48,5
збиток	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Адміністративні витрати	865,2	1054,0	421,3	188,8	-632,7	121,8	40,0	21,8	-60,0
Витрати на збут	1097,0	547,2	823,8	-549,8	276,6	49,9	150,5	-50,1	50,5
Інші операційні витрати	0,0	566,6	0,0	566,6	-566,6	-	-	-	-
	—	—	—	—	—	—	—	—	—
збиток	294,4	95,6	178,2	-198,8	82,6	32,5	186,4	-67,5	86,4
Інші доходи	0,0	22,1	23,6	22,1	1,5		106,8	-100,0	6,8
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	—	—	—	—	—	—	—	—	—
збиток	294,4	73,5	154,6	-220,9	81,1	25,0	210,3	-75,0	110,3
Податок на прибуток від звичайної діяльності	9,6	19,4	26,8	9,8	7,4	202,1	138,1	102,1	38,1
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток	—	—	-	—	—	—	—	—	—
збиток	304,0	92,9	181,4	-211,1	88,5	30,6	195,3	-69,4	95,3
Чистий: прибуток	—	—	—	—	—	—	—	—	—
збиток	304,0	92,9	181,4	-211,1	88,5	30,6	195,3	-69,4	95,3

Додаток П

Схема логістичного ланцюжка досліджень процесу розвитку системи

