

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 ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ГОТЕЛЕМ ТА ШЛЯХИ
ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

Виконала: студент II курсу, групи МТУЗ-410м
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма Готельно-ресторанна справа

Пушкарьова Д.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник Журавльова 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

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Пушкарьової Дарини Олексіївни
(прізвище, ім'я по батькові)

- Тема роботи (проекту) Особливості управління малим готелем та шляхи його удосконалення
керівник роботи (проекту) Журавльова С.М., к.е.н., доц.,
затверджені наказом закладу вищої освіти від 14 вересня 2021 року № 336
- Строк подання студентом роботи (проекту) 13.12.2021 р.
- 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, статистичні звіти
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1) Теоретичні основи діяльності малих готелів. 2) Аналіз тенденцій розвитку малих готелів в світі та Україні. 3) Розробка заходів щодо підвищення рівня обслуговування в готелі «Соборний» м. Запоріжжя.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Графічний матеріал кваліфікаційної дипломної роботи має бути: 21 таблиць і 5 рисунків.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Журавльова С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	11.10.2021
2	Журавльова С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	25.10.2021
3	Журавльова С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	08.11.2021
Нормоконтроль	Цвілій 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	21.12. 2021	виконано

Студент

_____ (підпис)

Пушкарьова Д.О.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту)

_____ (підпис)

Журавльова С.М.

_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. В даний час дослідженням специфіки ринку малих готелів активно займаються представники українського туристичного бізнесу. На регіональному рівні державного регулювання у сфері туризму України протягом останніх років були здійснені спроби надання офіційного статусу засобам розміщення малої місткості. Однак слід звернути увагу, що в науковій літературі ще мало авторів присвячують свої праці проблемам створення та функціонування малих готелів, незважаючи на очевидні переваги даної сфери діяльності.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є дослідження особливостей управління малим готелем та удосконаленні шляхів щодо обслуговування. Виходячи з поставленої мети, виконано такі **завдання**: розглянуто теоретичні основи діяльності малих готелів; досліджено сучасні тенденції розвитку малих готелів в світі та Україні; проаналізовано господарську діяльність готелю «Соборний»; запропоновано заходи щодо підвищення якості обслуговуючого персоналу готелю «Соборний» та шляхи удосконалення управління малим готелем.

Об'єктом наукового дослідження є малий готель.

Предметом дослідження є шляхи удосконалення управління малим готелем на прикладі готелю «Соборний» м. Запоріжжя.

Методи дослідження: аналізу та синтезу, економіко-математичні методи (групування, порівняння, методу відносних та середніх величин, вибіркового, індексного та інших), економіко-статистичні методи, вибіркові обстеження, анкетування, графоаналітичний метод.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні видання Верховної Ради України та органів виконавчої влади, статистичні дані Державної служби статистики України, міжнародних економічних організацій, державні стандарти та норми, монографії, наукові публікації, Інтернет-ресурси, власні обстеження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в оцінці процесу обслуговування та заходах щодо підвищення якості обслуговуючого персоналу та рекомендацій з вдосконалення управління малими готелями.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони виступають в ролі пропозицій підприємствам готельного господарства з розширення готельних послуг та підвищення їх якості. (довідка № 2/16 від 15.11.2021 р.).

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, викладені в кваліфікаційній дипломній роботі, доповідалися й обговорювалися на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів «Тиждень науки – 2021», НУ «Запорізька політехніка» (м. Запоріжжя, 2021 р.) та XIV Міжнародній науковій конференції здобувачів вищої освіти (м. Харків, 2021 р.) за результатами яких опубліковано тези доповіді.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (55 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 105 сторінок комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 100 сторінках. Робота містить 21 таблицю та 5 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Пушкарьова Д.О. Особливості управління малим готелем та шляхи його удосконалення. – Кваліфікаційна дипломна робота.

У роботі розглянуто теоретичні основи діяльності малих готелів. Узагальнено визначення поняття малий готель. Обґрунтовані фактори розвитку малих готелів в сучасний час, як протиположність великим мережам. Проаналізовано тенденції розвитку малих готелів в світі та Україні. Досліджено готелі малої місткості, світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. Розроблено шляхи удосконалення управління малим готелем.

Ключові слова: малий готель, послуги, готельний ринок, готельна мережа, конкурентоспроможність, попит, пропозиція, управління.

ANNOTATION

Pushkarova D.O. Management Characteristics of Small Hotels and Ways of their Improvement. – Qualifying work.

The theoretical bases of activity of small hotels are considered in the work. The definition of a small hotel is generalized. Substantiated factors of development of small hotels in modern times, as a counterbalance to large networks. Trends in the development of small hotels in the world and in Ukraine are analyzed. Small capacity hotels, world experience and development prospects in Ukraine are studied. Ways to improve the management of a small hotel have been developed.

Keywords: small hotel, services, hotel market, hotel chain, competitiveness, demand, supply, management.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АСУ – автоматизована система управління

грн. – гривня

див. – дивись

дол. – долар

ін. – інше

м. – місто

млн. – мільйон

од. – одиниця

ПДВ – податок на додану вартість

р., рр. – рік, роки

рис. – рисунок

т.д. – так далі

т.ін. – таке інше

т.п. – тому подібне

т.ч. – тому числі

табл. – таблиця

тис. – тисяча

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ГОТЕЛІВ	12
1.1. Визначення поняття малий готель	12
1.2. Фактори розвитку малих готелів в сучасний час, як протипага великим мережам	27
1.3. Основні і додаткові послуги готельних підприємств та їх характеристика	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ МАЛИХ ГОТЕЛІВ В СВІТІ ТА УКРАЇНІ	40
2.1. Готелі малої місткості, світовий досвід та перспективи розвитку в Україні	40
2.2. Аналіз діяльності та маркетингова характеристика готелю «Соборний»	49
2.3. Дослідження основних показників господарської діяльності готельного підприємства	60
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛІ «СОБОРНИЙ» М. ЗАПОРІЖЖЯ	69
3.1. Заходи щодо підвищення якості обслуговуючого персоналу готелю «Соборний»	69
3.2. Шляхи удосконалення управління малим готелем	84
ВИСНОВКИ	98
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	101

ВСТУП

У наш час готельна індустрія перенасичена обширною мережею готельних послуг, які, в основному, представлені великими готелями. Разом з цим, збільшення частки ділового туризму призвело до розвитку малих готелів. За даними світових рейтингових агентств, все більшою популярністю почали користуватися в основному малі готелі.

Орієнтованість на потреби клієнтів і персоніфікація готельного бізнесу об'єктивно проявляються і існує в сегменті малих готелів. Забезпечується надання клієнту базових послуг рівня готелів найвищої категорії. Важливо відзначити, що у малих готелів є і ряд проблем, в зв'язку з якими, незважаючи на те, що велика кількість туристів воліє його всім іншим, галузь ринку малих готелів не дуже стійка.

Для стабілізації стану ринку малих готелів необхідно виявлення та вирішення проблем, що надалі виведе ринок малих готелів на новий рівень з його перспективами на майбутнє. Багатоаспектність проблеми створення нових малих підприємств у сфері готельного господарства зумовлює актуальність розробки організаційно-економічних засад функціонування готельних підприємств малої місткості, спроможних підтримати атмосферу здорової конкуренції в готельному бізнесі й перетворити малі готелі в об'єкти впровадження інновацій, економічних трансформацій і реформ.

Необхідний пошук проблем та перспектив розвитку малих готелів, впливають на якість готельних послуг, розгляд факторів, виявлення проблем та розробка рішення для розвитку малих готелів. Розвиток ринкових відносин формує поява нових завдань, які викликають необхідність поліпшення управління. Важливо, щоб керівники готелів розуміли необхідність постійно удосконалювати управління якістю обслуговування, приділяти увагу його розширенню, реконструкції приміщень, і, що дуже важливо, впровадженню нових технологій.

Теоретичною основою дослідження готельної індустрії в Україні

послужили праці таких учених і фахівців як А.Л. Леснік, М.М. Смирнової, О.А. Балашова, М.Г. Бойко, О.О. Любіцевої, М.П. Мальської. При проведенні дослідження на ринку малих готелів використовувалися книги таких авторів як О.О. Мусакіна, Т.І. Драукер, А.О. Яворської.

Останнім часом над питанням дослідження системи мотивації, підвищення кваліфікації, розробки інноваційних методів і методики навчання, зокрема й персоналу готелів, у своїх працях займаються багато науковців, дослідників, практиків; серед них значну активність проявляють науковці кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу Національного університету «Запорізька політехніка»: А. Віндюк, С. Журавльова, В. Зайцева, О. Корнієнко, Т. Кукліна, Т. Шелеметьєва, С. Цвілій, та інші.

Мета дипломної роботи полягає в дослідженні особливостей управління малим готелем та удосконаленні шляхів щодо обслуговування.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішується кілька основних задач:

- розглянути теоретичні основи діяльності малих готелів;
- дослідити сучасні тенденції розвитку малих готелів в світі та Україні;
- проаналізувати господарську діяльність готелю «Соборний»;
- запропонувати заходи щодо підвищення якості обслуговуючого персоналу готелю «Соборний» та шляхи удосконалення управління малим готелем.

Об'єктом дослідження є малий готель.

Предметом дослідження є шляхи удосконалення управління малим готелем на прикладі готелю «Соборний» м. Запоріжжя.

В якості інформаційної бази для вирішення поставлених задач були використані різні навчальні посібники, монографії вітчизняних та зарубіжних фахівців з даної тематики, Інтернет ресурси, статистичні дані.

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано такі методи дослідження: системний аналіз, що дозволив забезпечити комплексний

розгляд сучасного стану, проблем та перспектив розвитку готельного бізнесу в світі та Україні.

А також методи: теоретичного узагальнення, абстрактно-логічний та ретроспективний аналіз – для вивчення основних засад функціонування готельного бізнесу, його сучасних організаційних форм та історичного розвитку; формалізовані методи – традиційні методи економічної статистики: порівняння, групування, графічний – для дослідження ринкових процесів у сфері готельних послуг, прогностичний метод – для визначення перспектив розвитку вітчизняного ринку готельного обслуговування.

Наукова новизна дипломного дослідження полягає в оцінці процесу обслуговування та заходах щодо підвищення якості обслуговуючого персоналу та рекомендацій з вдосконалення управління малими готелями.

Практична значимість роботи полягає в одержанні результатів, які виступають в ролі пропозицій підприємствам готельного господарства з розширення готельних послуг та підвищення їх якості.

Апробація результатів дослідження. Основні результати, викладені в кваліфікаційній дипломній роботі, доповідалися й обговорювалися на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів «Тиждень науки – 2021», НУ «Запорізька політехніка» (м. Запоріжжя, 2021 р.) та XIV Міжнародній науковій конференції здобувачів вищої освіти (м. Харків, 2021 р.) за результатами яких опубліковано тези доповіді.

Структура роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань. Робота містить 5 рисунків і 21 таблицю. Загальний обсяг роботи – 100 сторінки друкованого тексту. Перелік посилань містить 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ГОТЕЛІВ

1.1. Визначення поняття малий готель

Індустрія розміщення туристів це невід’ємна частина туристської індустрії. Готель – класичний тип підприємств розміщення, що регулярно чи епізодично надає туристам місця для ночівлі і якому притаманні специфічні ознаки:

- номерним фондом, що перевищує визначений мінімум;
- набором обов’язкових послуг прибирання номерів і санвузлів, щоденне заправлення ліжка, обслуговування в номерах;
- визначений асортимент додаткових послуг.

Зміст послуги розміщення полягає в тому, що, по-перше, в користування даються спеціальні приміщення (готельні номери), по-друге, даються послуги, які виконує безпосередньо персонал готелю: портьє з прийому й оформлення гостей, покоївки по прибиранню готельних номерів та ін. [1].

Готельні підприємства класифікують за різними критеріями: місце розташування, тривалість роботи, забезпечення харчуванням, рівень комфорту. Але найчастіше готельні підприємства класифікують по їхньому функціональному призначенню. Виділяють дві великі групи підприємств:

1. Транзитні готельні підприємства.
2. Цільові готельні підприємства, до яких і відносяться будинки відпочинку.

Поняття «готельна справа» застосовувалось спочатку для визначення діяльності готелів. Фактор основного призначення готельного приміщення є вирішальним для типології готелю (див. рис. 1.1) [6].

В Україні найбільш поширені готелі загального типу, розраховані в основному на людей, що приїжджають з діловими цілями на відносно короткий термін, а також на громадян, що подорожують з різними цілями.

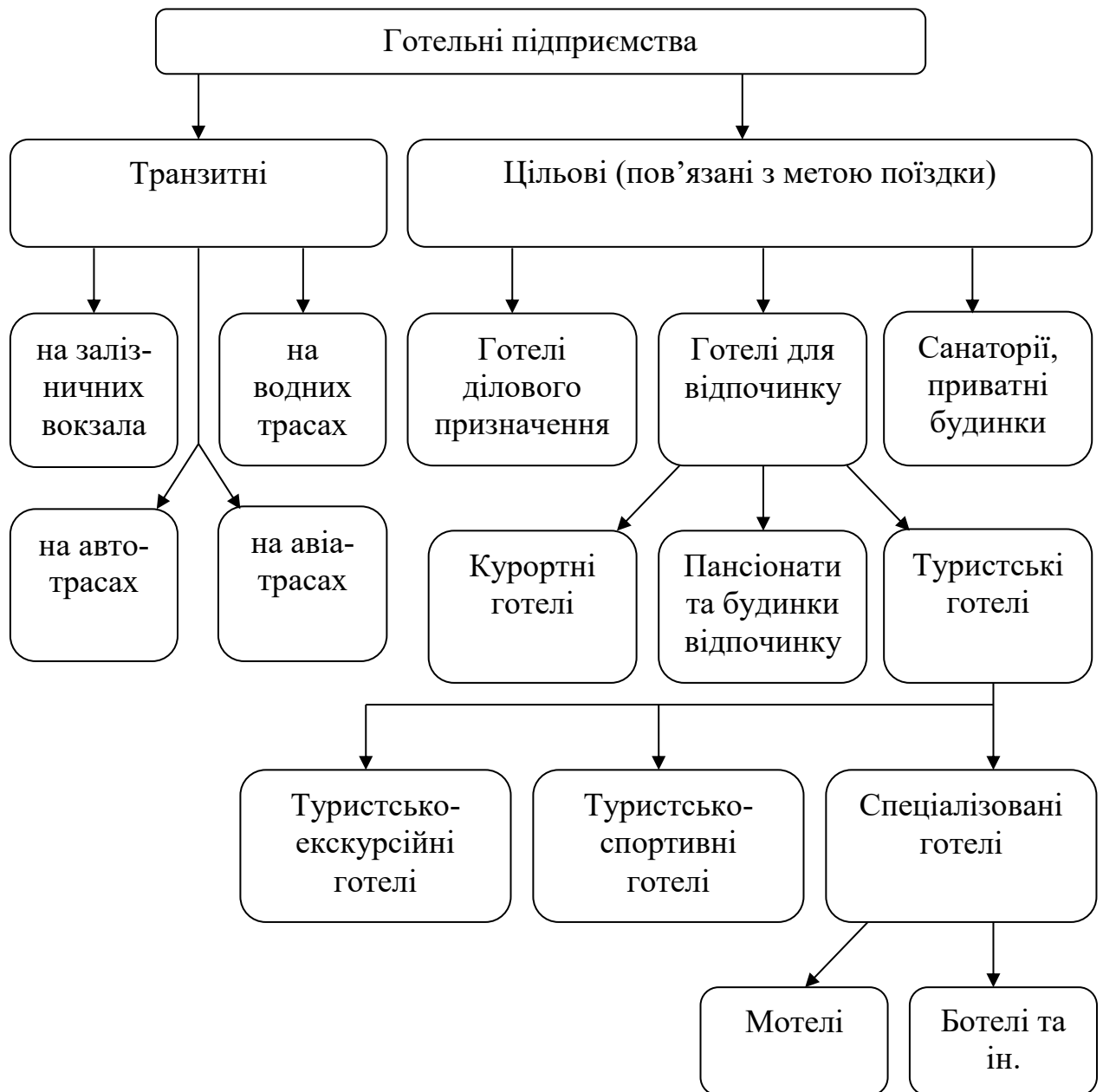


Рис. 1.1 – Схема розподілу готельних підприємств по їхньому функціональному призначенню

На світовому ринку готельних послуг давно зайняли свою нішу та отримали значну популярність так звані «малі готелі». Відповідно до рекомендацій Всесвітньої туристичної організації, до даної категорії відносяться засоби розміщення загальною місткістю до 30 номерів, однак кожна країна на законодавчому рівні самостійно регулює даний критерій. Так, в США малими готелями вважаються засоби розміщення ємністю до 150 номерів; аналогічна ситуація склалася і в країнах Азії [8].

Відповідно до рекомендацій Всесвітньої туристської організації (ВТО) всі засоби розміщення можна поділити на 2 категорії – колективні та індивідуальні (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Стандартна класифікація засобів розміщення туристів

Категорії	Розряди	Групи
Колективні засоби розміщення туристів	1. Готелі та аналогічні засоби розміщення	1.1. Готелі 1.2. Аналогічні заклади
	2. Спеціалізовані заклади	2.1. Оздоровчі заклади 2.2. Будинки та табори відпочинку 2.3. Конгрес-центри
	3. Інші колективні заклади	3.1. Житлові кімнати, призначені для відпочинку 3.2. Майданчики для кемпінгу 3.3. Інші колективні заклади
Індивідуальні засоби розміщення туристів	4. Індивідуальні засоби розміщення	4.1. Власне житло 4.2. Орендовані кімнати в сімейних будинках 4.3. Житло, орендоване у приватних осіб або агентств 4.4. Розміщення, що надається безкоштовно родичами або знайомими 4.5. Інше розміщення на індивідуальній основі

В європейських державах до категорії малих належать ті, які мають номерний фонд до 50 номерів включно. В Україні на законодавчому рівні немає терміну «малий готель», однак введені поняття «готелі та інші засоби розміщення з кількістю номерів менше 50» і «міні-готелі» (за наявності номерного фонду від 5 до 15 одиниць). У багатьох регіонах України також відзначається тенденція створення готельних підприємств малої місткості, які успішно конкурують з великими засобами розміщення, тому що можуть запропонувати туристам якісне, персоніфіковане обслуговування на тлі

більш низьких цін. Про те, що розвиток малих готелів вигідно, переконливо свідчить досвід європейських держав, у структурі готельного фонду яких засоби розміщення малих форм становлять 75 – 85%.

Крім того, малі готелі більш чуйно реагують на зміну кон'юнктури ринку, не вимагають значних капіталовкладень в матеріально-технічну базу, мають порівняно швидкий термін їх окупності, можуть розташовуватися в модернізованих будинках старого житлового фонду, здатні забезпечити працевлаштуванням місцеве населення, залучити додатковий дохід до бюджету, підвищити рівень конкурентоспроможності національного готельного продукту і підняти престиж країни в цілому [16].

В даний час дослідженням специфіки ринку малих готелів активно займаються представники українського туристичного бізнесу, AZa також фахівці спеціально створеної «Асоціації малих готелів та апартаментів України».

На регіональному рівні державного регулювання у сфері туризму України протягом останніх років були здійснені спроби надання офіційного статусу засобам розміщення малої місткості, зокрема, в м. Києві. Однак слід звернути увагу, що в науковій літературі ще мало авторів присвячують свої праці проблемам створення та функціонування малих готелів, незважаючи на очевидні переваги даної сфери діяльності. В деяких регіонах України зазначаються прогресивні тенденції збільшення потужності готельного господарства за рахунок залучення в цю сферу малоформатних засобів розміщення [9].

Крім цього, власники готелів укладають договори з довколишніми лікувальними центрами, пропонуючи тим самим своїм клієнтам можливість повноцінного лікувально-оздоровчого туризму. З виникненням «цивілізованого» приватного сектора у туристів вперше за багато років з'явилася альтернатива: зупинятися в старих і досить дорогих пансіонатах, знімати кімнату у місцевих жителів або відпочивати в невеликому приватному готелі. Все більше людей віддають перевагу саме останнім

варіантом. Таким чином, вже зараз в деяких містах України частки приватного та державного секторів розміщення практично зрівнялися, причому потужність першого постійно збільшується.

В Україні поняття «малий готель» може органічно узгоджуватися з терміном «мале підприємство», незважаючи на те, що основу цих дефініцій формують різні критерії: для «малої готелю» – це ємність номерного фонду, а для «малого готельного підприємства» – загальний обсяг надаваних послуг і середньооблікова чисельність працюючих. Головні критерії віднесення підприємств до категорій малих, середніх і великих представлені в таблиці, розробленої на підставі Господарського Кодексу України [16].

Таблиця 1.2 – Основні критерії віднесення підприємств до малих, середніх і великих згідно з Господарським Кодексом України

Види підприємств	Обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг), млн. грн	Середньооблікова чисельність працюючих, осіб
Малі	70	До 50
Середні	70 – 100	Від 51 до 250
Великі	Понад 100	Більше 250

Сегментірованіе підприємств за розміром їх доходів та кількістю персоналу зроблено з метою підтримки малого підприємництва. У «Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні», прийнятої в 2010 році, зазначено, що в даному бізнесі зайнято понад 2,7 млн. осіб, або 9% працездатного населення України. У той же час мале підприємництво виробляє 11% загального обсягу виробництва продукції (робіт, послуг) в цілому по Україні, що свідчить про більш ефективному функціонуванні малого бізнесу порівняно з великим. Протягом останніх років значення зазначених показників збільшилися і, за даними статистичного щорічника, в 2019 році малі підприємства забезпечували роботою 25,2% всіх зайнятих працівників підприємств – суб'єктів

підприємницької діяльності та виробляли 16,6% обсягу реалізованої продукції (робіт, послуг) в цілому по народному господарству.

Однак питома вага чисельності персоналу малих підприємств у загальній кількості працевлаштованих працівників сукупності закладів готельно-ресторанного бізнесу складав 51,5%. Це найвищий показник серед усіх представлених сфер діяльності. Для порівняння: у малих будівельних підприємствах зайнято 47,9% усіх працюючих у сфері будівництва; в малих торговельних підприємствах – 42,5%, в сільськогосподарських – 19,7%, промислових – 11,5%, транспортних – 11,2% і т.п. Частка послуг, що надається малими підприємствами готельно-ресторанного бізнесу, у сукупному доході установ даного виду діяльності в 2018 році становила 33,2%, що дозволило їм зайняти друге місце після малих будівельних підприємств (37,7%) [6].

Таким чином, саме малі готельні підприємства надають роботу половині персоналу, зайнятого в готельному господарстві України, а також надають третина всіх готельних послуг, як свідчать офіційні статистичні дані. Тим не менш, сегмент малих готелів поки що не піддається точному аналізу з точки зору структури та цілісності подачі інформації, тому що цьому перешкоджає відсутність законодавчої бази, що регулює діяльність даних засобів розміщення.

Слід підкреслити, що в Україні жоден з нормативно-правових актів чинного на державному рівні законодавства не трактує готелі в залежності від їх місткості, що обмежує процес розвитку даного виду бізнесу. Перш за все, слід відзначити відсутність у статистичних відомостях, зібраних за допомогою форми № 1-готель «Звіт про роботу готелю», даних по тих готелях, діяльність у яких здійснюється на правах власності або за договором оренди фізичною особою-підприємцем. Таким чином, в Україні за формою № 1-готель звітують тільки готельні підприємства, а для тих, хто здійснює діяльність з розміщення туристів без створення юридичної особи, передбачена звітність за формою № 1-послуги, що значно ускладнює

дослідження місткості готельної бази, у тому числі сегмента готелів малої місткості.

Крім того, в національних стандартах України досі немає чітких вимог для класифікації засобів розміщення залежно від кількості номерів, що також перешкоджає розвитку малого готельного бізнесу. Так, наприклад, у малих готелях не завжди є можливість дотримуватися певних параметрів, встановлених архітектурно-будівельними правилами до квадратурі номерів, санвузлів, коридорів, рецепції і приміщень загального призначення, так як дані норми розраховані на середні і великі готельні підприємства. Правила пожежного контролю строго наказують мати в наявності два входи, необхідні в разі виконання плану евакуації при пожежі або інших стихійних лихах, що також не представляється можливим, якщо малий готель буде розміщена в викупленої частини житлового будинку [10].

Слід зазначити, що для розвитку малого готельного бізнесу, в Україні, необхідно приділяти увагу вдосконаленню податкового законодавства, надання різних пільг, у тому числі з метою поліпшення інвестиційного клімату, для стимулювання розвитку даної сфери діяльності. В цілому, розвиток ринкових відносин в українській економіці призводить до стирання різких відмінностей в організації бізнесу, здійснюваного в наших країнах і за кордоном. Так, у сфері туризму намітилися зміни, які стосуються вдосконалення його матеріально-технічної бази та підвищення рівня сервісу.

В індустрії гостинності відбуваються процеси, пов'язані з будівництвом нових і модернізацією діючих засобів розміщення, збільшенням спектра надання додаткових послуг, розвитком малого готельного бізнесу, що має супроводжуватися створенням сприятливих умов для подальшого зростання соціально-економічних показників цього виду діяльності [11].

Жителі пострадянського простору дуже часто схильні стереотипу – маленький означає поганий, хоча застосовувати його до міні-готелів можна. Ці готелі пропонують унікальний продукт. Як правило, кожен малий-готель

присвячений якійсь темі, в них майже немає стандартних номерів, тому що це просто не вигідно для готелю.

Що стосується українських малих готелів, то у великих містах вони розраховані більше на корпоративний і бізнес туризм, рідше на екскурсійний. Тематичні малі готелі поширені у містах з багатим історичним минулим, таких як Львів чи Одеса і курортних містах. У більш дрібних містах це може бути єдиний вид готелю.

На відміну від великого готелю в малих готелях немає кількох ресторанів і спортивних клубів. Зате, обов'язково є затишне кафе на кілька столиків, де їжу готують саме для вас. Тренажерний зал теж невеликий, але так як відвідувачів не багато, ви цілком зможете підігнати графік і позайматися без сторонніх очей [9].

Перспективи розвитку малих готелів в Україні більш райдужні, ніж для великих готелів і туристичних комплексів, тому що реалізувати задумане на малій площі завжди легше. Більш того, у приватних осіб є всі шанси реалізувати такий готель, тоді як для будівництва великого готелю треба бути готельним магнатом.

На території України малим підприємством в індустрії готельно-ресторанного бізнесу вважається організація, побудована на приватній, муніципальній, державній власності, власності соціальних організацій, чия частка не перевищує 25% в статутному капіталі, включаючи і змішану форму власності, яка здійснює діяльність, не заборонену законодавством.

В окремих країнах для поділу підприємств за кількісними параметрами застосовуються багато заходів: обсяг обороту, сума доходу, обсяг початкового капіталу, кількість активів. В Україні для віднесення підприємств до малих потрібно лише одне: кількість штатного персоналу та працівників, які зайняті на основі цивільно-правових договорів [13].

Загальним інтернаціональним мірилом при зіставленні підприємств готельного обслуговування є кількість зайнятих на них. Безпосередньо в Європі сектор малих і середніх підприємств включає підприємства з числом

зайнятих менш 450 осіб.

Слід зазначити, що термін «малий-готель» використовується в основному на пострадянському просторі. На заході ця категорія готелів зазвичай носить назву «пансіон». На сьогоднішній день існує декілька готельних операторів, які спеціалізуються саме на таких готелях. Наприклад, «Small Luxury Hotels of the World», «Elegant Small Hotels» (США), «Microtel Inns» (США), «The Leading Small Hotels of the World» (США).

Нерідко ранжування готелів на категорії здійснюється залежно від номерного фонду. При цьому кореспонденція законам зберігається, так як на підприємстві з малим номерним фондом недоцільно брати багато працівників і, навпаки. Подібне дріблення більш слушно у зв'язку з тим, що кількість номерів дізнатися легше, швидше і вірніше, ніж число працівників [15].

Малі підприємства незалежно від організаційно-правової форми перебувають під опікою державної реєстрації в місцевих органах за місцем перебування. Установчими документами в даному випадку угода засновників та статут підприємства.

Щоб зареєструватися необхідна заява засновника, постанова про заснування, статут та свідоцтво про сплату державного мита. Статут підприємства ратифікується його засновником, в якому вказується:

- тип підприємства, назву та місце розташування;
- об'єкт і цілі діяльності;
- послідовність створення майна та його викупу;
- трудові-ресурси, матеріальні, фінансові;
- права і відповідальність;
- умови реорганізації та припинення функціонування [17].

Слідом за придбанням постанови місцевих органів про реєстрації малому підприємству потрібно зареєструватися в фінансовому органі і відділі обліку нежитлових приміщень. Далі йде звернення до РВВС для санкції на виготовлення печаток. А потім слід стати на облік у фінансовому управлінні і зареєструватися в податковій інспекції. Реєстраційний орган має

право запитати екологічну експертизу майбутнього малого підприємства, придбати експертні оцінки його санітарного стану, а також проконтролювати питання водокористування та електроенергії та витребувати ліцензію. Допустимі інші питання про стан і розвиток даного регіону. При цьому ніяк не можна нехтувати цими запитами влади, які хочуть отримати від підприємства обумовлені гарантії слідування інтересам підвідомчих їм територій.

Наступною важливою сходинкою створення підприємства є пакет документів внутрішнього користування майбутнього малого підприємства, який складається з положення про оплату праці та системах преміювання працівників підприємства та сумісників, включаючи план організаційно технічних заходів і порядок і форми реалізації повноважень трудового колективу [13].

Підприємства малого бізнесу мають право засновувати філії, представництва та інші ізольовані підрозділи з правом відкриття, поточних розрахункових рахунків і затверджує положення про них. Підприємства мають право створювати дочірні підприємства з правом юридичної особи. Таким чином, у них є та ж незалежність подібно до будь-якого іншого підприємства. Характер взаємин дочірніх підприємств реєструється в статуті даного підприємства. Можливий особливий договір, що встановлює, що підприємство-засновник грає роль гаранта дочірнього підприємства або що сторони не несуть фінансової відповідальності один за одного. Дочірні підприємства, що відповідають підприємствам малого бізнесу за кількістю діючих з урахуванням сфери діяльності, можуть мати пільги на всі державні послуги. Управління малим підприємством реалізовується згідно чинного законодавства та статуту підприємства.

Підприємство автономно встановлює будову органів правління і витрати на їх утримання. Начальником організації малого бізнесу може бути власник майна підприємства. Власник майна має право наймати керівника підприємства через підписання контракту і призначення його на пост [17].

На тлі підвищеного попиту на готелі середньої цінової категорії в Україні також відзначено зростання сегмента малих-готелів, які за рівнем наданих послуг нітрохи не гірше ніж великі готелі, більше того, нерідко перевершують їх за якістю. Основними клієнтами таких готелів є бізнесмени й індивідуальні туристи, кількість яких в Україні щорічно збільшується на 10 – 15%.

В даний час у вітчизняного готельного ринку в цілому і в міні-готелів зокрема є цілий ряд факторів для активного розвитку. Проведення в 2005 році в м. Києві конкурсу «Євробачення» зіграло велику роль у розширенні ринку готельних послуг. За 9 місяців 2005 року, порівняно з аналогічним періодом 2004 р, кількість туристів, що відвідали Україну, збільшилася на 14%. Всього за цей час послугами готелів скористалися близько 13 млн. осіб, з них 1,4 млн. осіб – Іноземні туристи. «Наплив» іноземних туристів змусив столичних готельєрів задуматися не тільки про будівництво нових готелів, але і про підвищення рівня сервісу. Це також послужило поштовхом і до розвитку малих-готелів [16].

Однак розвиток малих готелів гальмує недосконала законодавча база. 2005 приніс отельерам чимало проблем через скасування пільгового інвестування і оподаткування у вільних економічних зонах (СЕЗ) і території пріоритетного розвитку (ТПР), спроб відновлення готельного збору і т.д. Тому і готельєри, і туроператори виступають за преференції для суб'єктів готельного бізнесу, які дозволили б поліпшити матеріальну базу об'єктів розміщення туристів і створити сприятливі умови для залучення інвестицій та справедливої конкуренції на ринку.

Тим не менш, протягом 2008 року на ринок вийшло більше сотні таких об'єктів в таких регіонах, як Крим, Карпати, столичний регіон та інші міста. Найбільшим характерно був розвиток цього сектора в Криму [11].

В цілому спостерігаються позитивні тенденції розвитку даного сектора на українському ринку. Найближчим часом кількість малих готелів буде збільшуватися, в першу чергу через те, що термін повернення інвестицій у їх

створення буде скорочуватися в порівнянні з великими готелями (на сьогоднішній день він складає 3 – 5 років), а також у зв'язку зі зростанням попиту на малі готелі. Клієнти воліють невеликі готелі, створюють затишок, домашнє тепло, індивідуальне обслуговування, а також більш вигідні ціни за проживання.

Що ж стосується інвестиційного клімату в Україні, то тут дуже важливо зазначити, що законодавство України поки не сприяє залученню інвестицій у будівництво готелів, не кажучи вже про малі-готелі. Однак з метою залучення коштів інвесторів на розвиток інфраструктури туризму Державна туристична адміністрація внесла пропозиції про зміну деяких законів, зокрема, забороняють приватизацію курортних об'єктів (санаторіїв, будинків відпочинку). Держтурадміністрація пропонує дозволити приватизацію санаторно-курортних об'єктів і будинків відпочинку за умови збереження профілю їх діяльності [19].

Залучення інвесторів для розвитку інфраструктури туризму можливе лише шляхом введення більш привабливих для них правил гри на ринку. На сьогоднішній день Держтурадміністрація спільно з Мінекономіки розробляють новий закон, що сприяє залученню внутрішніх та зовнішніх інвестицій для будівництва та реконструкції готелів. Інвесторів пропонується звільняти від сплати ПДВ при придбанні спеціального імпортного обладнання, що не виробляється в Україні. Також пропонується зняти ПДВ на будівельні послуги зі зведення санаторно-курортних об'єктів готельного господарства [14].

Однак слід зазначити, що іноземні інвестори ще з побоюванням дивляться на можливість капіталовкладення в український ринок готельних послуг. У першу чергу їх цікавить прозорість фінансових операцій, чітка податкова схема і, безумовно, прийнятний рівень прибутковості. Також слід врахувати, що Україна поки вважається ризиковою в економічному і політичному відношенні країною. І все ж, можна з упевненістю сказати, що в найближчому майбутньому сектор міні-готелів буде розвиватися не тільки

кількісно, але і якісно, оскільки, спостерігається позитивна динаміка в зміні законодавства. Наприклад, підготовка постанови уряду «Про порядок надання юридичними та фізичними особами послуг тимчасового розміщення (проживання)» близька до завершення. Уже вступили в дію два нормативні акти, які регламентують готельний бізнес це: «Послуги туристичні. Загальні вимоги» та «Послуги туристичні. Класифікація готелів». Ці документи передбачають введення на український ринок європейських стандартів.

Слід зазначити, що сьогодні в Україні налічується близько 250 малих готелів, що складає близько 20% від загального числа готелів, а до 2020 року передбачається їх збільшення до 2000 [19].

Слід підкреслити, що на сьогоднішній день найбільш характерний шлях розвитку малих готелів в Україні – це партнерство, як спосіб організації бізнесу. І, звичайно ж, найбільш привабливими моментами у цій сфері є низький інвестиційний «порог» входження на ринок, а також той факт, що цей бізнес, безсумнівно, є перспективним.

Таким чином малі готелі дозволили вирішити проблеми готельного бізнесу України в період Євро-2012 і мають перспективу розвитку в подальшому. Вже сьогодні склалися позитивні тенденції в інвестиціях в малі готелі, оскільки вони мають ряд переваг, зокрема; термін повернення інвестицій менше порівняно з великими готелями, низький інвестиційний «порог» входження на ринок і перспектива зростання туристичного потоку до 2020 року [21].

Найбільш активно цей вид готельного бізнесу розвивається на півдні і заході нашої країни, а також в столиці. Характерною особливістю приморських малих готелів полягає в тому, що їх власники зазвичай займаються «Підпільним» бізнесом, щоб не обтяжувати себе зайвими податками. Одночасно, місцева влада, яка небайдужа до свого бюджету, намагається змусити власників міні-готелів реєструватися як індивідуальні підприємці. У малих готелях зазвичай існують reception, службові приміщення, ресторан і так далі. Ці нововведення докладно конкурують зі

«старими» об'єктами розміщення. Крім того, приватні малі готелі можуть жорстко реагувати на попит, своєчасно змінюючи цінову політику.

Необхідно відзначити, що туристські фірми нашої країни почали використовувати персональний підхід у створенні відпочинку малих груп клієнтів, із залишенням місцевого колориту, смакових якостей, інтересів до історичних, культурних і архітектурних традицій пунктів відпочинку. При цьому малі готелі практично не витрачаються на рекламу. В основному клієнти залучаються за допомогою інформації, яку клієнти передають від одного клієнта до іншого. Наступним результативним етапом з розповсюдження реклами є Інтернет [17].

Подальший розвиток готельного бізнесу також багато в чому залежить і від персоналу, який необхідно набрати, вивчити і стабільно «тримати в тонусі». В готелях бізнес-класу персонал повинен відповідати кількості номерів у готелі. А в готелях більш значного рівня кількість персоналу повинно перевершувати число номерів. Але в даний час в нашій країні великий дефіцит кваліфікованих кадрів. Це трапляється тому, що нерідко працівник малого готелю виконує роботу декількох кадрів. Він зобов'язаний знати роботу адміністратора, покоївки, а також володіти іноземною мовою. Зокрема, адміністратору трапляється часто поєднувати в собі і роль друга, який може підказати куди сходити, що придбати, що оглянути і, зрештою, як дістатися до потрібного місця. А також володіти навичками психолога, який може вислухати і доставити радість посмутнілого в чужому місті поживцю. Звичайно, дуже багато людей хоче працювати в готельному бізнесі, але володіють потрібними базовими знаннями і, що істотно, належними особистими якостями – одиниці. А робота в готелі являє собою реально цілу науку. Але, на жаль, спеціалізованих навчальних закладів, які готували б кадрів саме для роботи в малих-готелях, поки відсутні [21].

Існує ще одна серйозна проблема малих готелів. Вона полягає в великих нестійких витратах, які йдуть на утримання незначного номерного фонду. Постояльці в них змінюються часто, і так само часто потрібно міняти

білизну, робити генеральне прибирання номера. Цю проблему можна вирішити, об'єднавши кілька готелів в мережі або асоціації, що спонукало би до спільних витрат. Можна отримати знижку і на виготовлення рекламної продукції і заощадити на колективному навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу.

На жаль, готельний бізнес підвладний сезонності. Зазвичай, в розпал літа буває брак місць у готелях, а в інші місяці йде недобір клієнтів. Великі готелі в так званий «застиглий сезон» бувають змушені скорочувати зайвий персонал, зменшувати обсяги покупок продукції для ресторанів і для сервісу номерного фонду. Звичайно, в порівнянні з великими готелями, малі страждають від сезонності порівняно менше, що є великою перевагою. Більш гостро проблема міжсезоння стоїть для південних приморських готелів. Тут підприємцям доводиться розшукувати різні способи її рішення [16].

Головним методом залучення клієнтів у міжсезоння великі готелі вибирають знижки на проживання. Хоча даний метод не дуже вигідний малим готелям, у яких мала кількість номерів, але знижки практикуються і у них. Загалом, галузь малих готелів досить – таки добре розвивається в Україні і в світі в цілому. В багатьох розвинених країнах, де процвітає туристська галузь, ставки роблять власне на цю категорію готелів. Тому що дуже велика кількість людей віддає перевагу відпочинку у невеликих затишних засобах розміщення, де знаходять індивідуальний підхід до кожного клієнта [21].

Малі готелі стали лідером спеціалізованих програм і маркетингових досліджень за останні кілька років. На сьогоднішній день не існує строго певних міжнародних або національних норм, що класифікують засоби розміщення за їх обсягом. Прийнято поділяти готелі на чотири великі категорії: малі готелі (до 150 номерів), середні (від 151 до 300 номерів), великі (від 301 до 600 номерів) і готелі-гіганти (понад 600 номерів). Залежно від країни цифри в дужках можуть істотно розрізнятися. Європа з її тісними кордонами і скромними розмірами являє разючий контраст з гігантоманією

США, де нікого не здивують готелі на кілька тисяч номерів, що тісняться на узбережжі Майамі, у Флориді або в Лас-Вегасі. Європейський малий готель має, як правило, не більше 50 номерів, у той час як його американський аналог на 150 номерів теж вважається зовсім невеликим закладом [13].

Україна знаходиться ближче до Європи. За найбільш загальним визначенням, малий готель в Україні – це підприємство готельного комплексу, де до послуг споживача надається від одного до п'ятдесяти номерів.

1.2. Фактори розвитку малих готелів в сучасний час, як противага великим мережам

Щоб повноцінно розвинути туризм потрібно мати хороші відносини і з урядом, і з місцевими жителями. А головним сполучником індустрії гостинності служать організації розміщення і надання харчування. У готелів, що мають номерний фонд, є перелік неминучих послуг, до яких входять щоденне прибирання номера і санвузла, заправка ліжок, обслуговування в номерах і додаткові послуги. Вони класифікуються за категоріями в залежності від конкретного обладнання та особливостей надаваних послуг. Спеціалізовані заклади включають в себе здравниці курортів, лікувальні готелі, санаторії різноманітних призначень, різного роду притулки, хатини, бунгало, а також конгрес-центри.

Організації громадського харчування поділяються за контингентом, за виробництвом, за обсягом і видами послуг, які надаються споживачам. Багато туристів покладаються не тільки на послуги розміщення та харчування, але також мають намір і про придбання знань про даному місці. Саме тому готелі та організації харчування зобов'язані пропонувати послуги в національному стилі, які відрізняються від подібних закладів в інших країнах [22].

Навіть якщо регіон може надати високий клас сервісу, у туриста зникає

бажання туди їхати, якщо немає свіжості і екзотики на туристському напрямі. І навпаки, туристи схильні терпіти тимчасові незручності, заповнюючи їх новими позитивними враженнями. Пристрасть до інших національних традицій широко застосовується для залучення людей при організації різного роду розваг або оформленні інтер'єрів. Особливо широко національні стилі застосовуються в ресторанному бізнесі, коли оформлення приміщення, уніформа персоналу, страви, музика, пахощв, і, навіть, архітектура будівлі відповідають вимогам спеціалізації закладу на тій чи іншій національній кухні. Саме національна барвистість формує дух іншої країни, якусь ілюзію круїзу, відчуженості від буденної дійсності, перетворюючи візит в парк або ресторан справжньою подією [23].

Аналогічний принцип оформлення інтер'єрів розмашисто використовується при організації професійних виставок по туризму. Кожному учаснику виставки пропонується утворити стенд своєї країни в мініатюрі. Отже, у відвідувачів створюється уявлення про туристські принади різних країн і зав'язується можливий попит на туристські поїздки.

Крім того, що готелям відведена провідна роль в економіці туризму, вони точно встановлюють аспекти, які відносяться до психології туризму. Це може бути задоволення від подорожі, привабливість туристського напрямку, висока оцінка організації перебування, включаючи і негативну оцінку. Також багато що залежить і від поведінки співробітників готелю. Саме від їхньої поведінки формується враження гостя про індустрію гостинності країни загалом. Готелі близько пов'язані також і з діловим, культурним та спортивним життям регіону, де вони розташовані [19].

Наприклад, фестивалі, спортивні змагання, конференції, концерти знаменитих виконавців притягують глядачів з різних регіонів. Дуже часто учасники таких заходів стають одночасно клієнтами готелів. Від процесів, які відбуваються в туристській галузі, загалом, залежать показники функціонування готелів, а останні обумовлюють показники туристської активності на даному напрямку. Спорудження нових готелів може, за

великим рахунком, збільшити привабливість туристського курсу, посиливши потік туристів, і навпаки, відживша свій вік, готельна база може бути причиною зменшення туристської активності в регіоні та його конкурентоспроможності на туристичному ринку.

Перевага малих готелів полягає в наданій клієнту можливості вибору. Постоялець може підібрати собі готель не тільки виходячи з вартості номера, набору послуг і місця розташування, а й з урахуванням естетичних уподобань. Але, головне, у кожному готелі такого класу номери оформлені в індивідуальному стилі [20].

Перевагами подібних готелів перед великими мережами слід назвати, по-перше, неповторну домашню атмосферу, яку неможливо створити в великому готелі. По-друге, відсутність надбавок за бренд і співвідношення ціни і якості близьке до оптимального. А втретє, індивідуальний підхід до кожного клієнта та консультативна допомога власників готелю, як правило, місцевих жителів, клієнтами. Проблема функціонування малих готелів полягає в конкуренції з великими готелями. Підвищення у клієнтів вимог до рівня сервісу, різноманітності послуг, що надаються, індивідуалізації інтересів змушує готельні підприємства змінювати свою маркетингову політику.

На сьогоднішній день спільними проблемами розвитку та функціонування малих готельних підприємств є:

- забезпечення якості готельного продукту;
- вузькість асортименту пропонованого продукту;
- відсутність кваліфікованих кадрів;
- складність конкурування в частині забезпечення якості порівняно з великими готелями – частинами готельних мереж;
- складність просування одиночних малих готелів без створення мереж малих готелів;
- складність забезпечення безпеки гостей високого рівня;
- складність облаштування території навколо малого готелю [21];

- велика вартість облаштування фасадів будівель;
- складність конкурувати в Інтернет середовищі з використанням комп'ютерних технологій;
- велика залежність від туроператора в частині своєчасної завантаженості.

Також існує ще одна проблема в деяких готелях – це відсутність АСУ. Однозначно, ці системи покращують роботу готелю. Типова система автоматизації діяльності засобів розміщення у своїй структурі об'єднує відділи готелю, що знаходяться в оперативній взаємодії один з одним. Фізично вся інформація знаходиться на центральному сервері підприємства і являє собою базу даних, що об'єднує цілком стандартний набір базових таблиць: номери, клієнти, бронь, рахунки, звіти [18].

За допомогою знаходження на робочій станції кожного конкретного відділу наборів форм та інструментів для відображення та зміни поточної інформації, співробітник готелю отримує можливість оперативно отримувати доступ до віртуальної моделі розміщення, що дозволяє реєструвати бронь, заселяти і виселяти гостей, встановлювати та змінювати тарифи, вести архів подій і програмними засобами аналізувати поточний стан і динаміку роботи готелю.

Сегмент ринку малих готелів не занадто стійкий, незважаючи на те, що певна частина туристського потоку воліє його всім іншим. В таких умовах розвиток малих форм підприємництва, до яких сміливо можна віднести малі готелі, вимагає спрямованої підтримки з боку органів місцевого управління. Малі готелі зазвичай будують на 10 – 30 номерів, плюс у них передбачена рецепція, службові приміщення, кафе або ресторан і т.д. Ці готелі складають серйозну конкуренцію «старим» об'єктам розміщення, так як їх інфраструктура сучасна і легко оновлюється [23].

Малі готелі, як правило, приватні, тому мають можливість швидко реагувати на попит, вчасно змінюючи цінову політику. Але основною перевагою малих готелів є їх гнучкість, можливість обслуговувати різні

категорії клієнтів. Україна володіє великим туристичним потенціалом, який потрібно розвивати.

Сьогодні малі-готелі користуються великою популярністю серед туристів оскільки мають ряд прекрасних особливостей і переваг:

- затишні номери і «домашня атмосфера» всього закладу;
- невелика кількість постояльців, що дозволяє з особливою увагою ставитися до індивідуальних побажань кожного з них;
- невисока ціна в порівнянні із звичайними готелями [31];
- різноманітність місць розташування (у центрі міста, на окраїнах, біля станцій метро або крупних транспортних розв'язок, в крупних торговельно-розважальних центрах, у приміській смузі, вздовж автомагістралей, на узбережжях морів, у гірській місцевості, у мальовничій сільській місцевості);
- сучасний ремонт;
- концептуальність (особливо це стосується іміджевих мініготелів, назва і оформлення інтер'єру яких пов'язуються спільною ідеєю).

Можна виділити декілька видів міні-готелів:

- окремі квартири, квартири-студії, апартаменти;
- приватні будинки і агросадиби;
- заміські готельно-ресторанні комплекси;
- дешеві молодіжні готелі (хостели);
- міні-кемпінги, міні-бази відпочинку;
- приватні пансіонати, вілли, котеджі, гостьові будинки розраховані в основному на сімейних туристів;
- міні-готелі бізнес класу та преміум сегменту;
- іміджеві готелі, де основний акцент робиться на стильне оформлення і особливу атмосферу закладу та ін. [21].

Зазвичай малий-готель має від 5 до 20 номерів, а малі готелі з більш розвиненою інфраструктурою – від 20 до 50 номерів. Постояльцям пропонуються номери таких категорій: «Стандарт DBL», «Стандарт Twin», «Стандарт плюс», «Напівлюкс», «Люкс», «VIP» та ін. Площа номера

«Стандарт» в малих-готелях, як правило 18 – 22 м², «Стандарт плюс» – 32 – 36 м², номери класу «Люкс» можуть мати дві кімнати. Номери переважно 2-місні, рідше 1-або 3-місні. Двокімнатні номери розраховані на 4 – 5 місць. Як правило, у вартість проживання включається сніданок та можливість користуватися деякими додатковими послугами готелю [29].

Обладнання номерів залежить від рівня готелю, але зазвичай вони обладнані санвузлом, ванною кімнатою або душовою кабіною, телевізором, сателітною антеною, телефоном, кондиціонером, міні-баром або холодильником, сейфом, Internet. Може пропонуватися проживання в окремих будиночках котеджного типу, обладнаних усім необхідним для комфортного відпочинку. Багато малих-готелів мають у своєму складі ресторани, кафе, бари, конференц-зали, СПА-центри, фітнес-центри, салони краси або масажні кабінети, сауни, хамами, басейни, майданчики з мангалом тощо.

Крім домашнього харчування (або обладнаної кухні), прибирання номерів та заміни постільної білизни малі-готелі можуть пропонувати: зустріч/проводи в аеропорту, послуги водія, перекладача або екскурсовода, кінні прогулянки, туристські походи, катання на квадрациклах, участь в українських національних та календарних святах тощо.

Гості можуть користуватися прилеглою територією, дитячим майданчиком та автостоянкою, які цілодобово охороняються. Сьогодні малі-готелі мають популярність не тільки серед туристів. Вони можуть використовуватися як тимчасове житло бізнесменами під час відрядження, абітурієнтами під час вступних іспитів у ВУЗи та на період підготовки документів на поселення у гуртожиток, місцевими жителями на час проведення ремонту у власній квартирі, під час святкування весіль, корпоративів і т.п.

Ринок малих-готелів сьогодні досить швидко розвивається – за оцінками спеціалістів, в Україні вже побудовано і діє понад 5 тис. міні – закладів розміщення [19].

З'являються і перші мережі таких закладів (наприклад, мережа малих-готелів «Рандеву» у м. Києві). Найбільша кількість малих-готелів розташована у Закарпатській, Запорізькій (узбережжя Азовського моря), Одеській та Львівській областях, у м. Києві. Цей бізнес має багато привабливих характеристик для потенційних інвесторів:

- малий засіб розміщення майже у 100% випадків – це мале, індивідуальне підприємництво або сімейний бізнес;
- власники малих-готелів працюють по спрощеній системі оподаткування;
- високий рівень завантаженості та відносно низькі витрати на утримання об'єкту у порівнянні із звичайними готелями (завдяки невеликим розмірам та відносно низьким цінам на проживання середньорічна завантаженість міні-готелю може сягати 70 – 80%, а в низький сезон 30 – 60%) [31];
- початкові капіталовкладення і строки окупності таких проектів досить незначні (за оцінками експертів стартовий капітал, необхідний для відкриття малого-готелю середнього класу на 20 номерів складає від 350 до 500 тис. дол. в залежності від місця розташування та виду нерухомості, який при цьому використовується; строки окупності проекту 4 – 5 років);
- можливість для власників нерухомості отримувати стабільний дохід, займаючись цікавою діяльністю;
- можливість додаткового доходу для девелоперів ринку нерухомості у випадку включення малих-готелів до складу проектів комерційних бізнес-центрів (наприклад, 5 зірковий малий-готель на 15 номерів «Feride» у торговельно-розважальному центрі «Feride-Plaza» у Вінниці) [21].

На забезпечення повноцінного функціонування малого-готелю йде приблизно третина отриманих доходів від об'єкту. Основні витрати йдуть на утримання невеликого номерного фонду через часту зміну постояльців. Тому власники малих-готелів вирішують цю проблему шляхом об'єднання в асоціації або мережі (наприклад, «Асоціація малих готелів України», яка діє з

2003 р. і об'єднує 35 закладів). Подібне об'єднання дозволяє не лише обмінюватися досвідом, а й здійснювати оптову закупівлю обладнання, побутової техніки, витратних матеріалів, економити на спільному навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу. У нормативно-правовому аспекті сектор малих-готелів з багатьох напрямків залишається неврегульованим [35]:

- стосовно обліку і статистики (достеменно не відома точна кількість малих-готелів в Україні) – у правовій базі відсутнє сформоване юридичне поняття «малих засобів розміщення», а також відсутні нормативні документи в галузі таких об'єктів, що часто призводить до непорозумінь власників із контролюючими органами;

- стосовно категоризації – оскільки діючі стандарти розраховані на готелі з розвиненою інфраструктурою, малим готелям, не дивлячись на високий рівень комфорту і якості сервісу, які вони надають, важко отримати категорію від 3-х зірок;

- стосовно підготовки власників і управляючих – оскільки власниками малих-готелів є в основному фізичні особи, які часто не знають законодавства, не мають практичного досвіду управління такими об'єктами (багато помилок допускається ще на етапі проектування і будівництва готелю), намагаються приховувати свої доходи, таким чином ризикуючи втратити весь бізнес;

- стосовно підготовки персоналу – оскільки власник часто не має коштів на залучення кваліфікованих спеціалістів, або не розуміє необхідності формування кваліфікованої управляючої команди, що знижує ефективність роботи та прибутковість бізнесу [31].

Що стосується перспектив розвитку ринку малих-готелів, то малі готелі і апартаменти будуть і надалі популярними серед індивідуальних та бізнес-туристів (за оцінками близько 30% іноземних туристів надають перевагу географії та туризму в малих-готелях).

Для прикладу, в Парижі сьогодні діють близько 600 малих-готелів, у Празі – 450, у Києві – близько 60.

1.3. Основні і додаткові послуги готельних підприємств та їх характеристика

Готель являє собою якесь підприємство, яке сформовано для надання платних і безкоштовних послуг відповідно до чинного законодавства. Отже, готельне підприємство є автономним господарюючим суб'єктом, який поставляє свої послуги в даному ринку. Основна послуга розглядається як готельний продукт, який купується готельною клієнтурою через обмінні операції, що не мають на увазі володіння, а лише вихід до нього і його вживання в встановлений час і у встановленому місці. У кожного готеля є якась система приміщень і служб, що забезпечують прийом і розміщення клієнтури, їх харчування, створення дозвілля і повсякденне обслуговування.

Всі споруди готельного комплексу формуються так, щоб було легше обслуговувати клієнтів, надавати їм всілякі послуги вищої якості. Домогтися цього можна тільки з навченим і повністю підготовленим обслуговуючим персоналом, який підібрано відповідно до нормативів, розробленими готелями. Відповідно функціонуючому законодавству готельне підприємство є юридичною особою лише після державної реєстрації в заснованому порядку. І до того ж готельне підприємство зобов'язане мати певні ознаки, які притаманні тільки йому і без яких воно не може бути ні юридичною особою, ні братися за виробничу діяльність [26].

Якщо розглядати продуктивну діяльність готельного бізнесу більш детально, то його можна поділити на деякі пункти:

- володіти відокремленим майном;
- відповідати за зобов'язаннями, що з'являються в підприємства у взаєминах з кредиторами;
- виступати в процесі надання готельних послуг від свого імені;
- бути позивачем, пред'являти винній стороні позови, а також бути відповідачем у суді, якщо не виконується зобов'язання згідно з чинним законодавством і договорами;

- володіти автономним балансом, вірно вести облік витрат на виробництво і здійснення послуг, вчасно давати звітність державним органам;
- мати в розпорядженні своє найменування, в якому міститься установка на його організаційно-правову форму [22].

Кількісне збільшення готельних низок, їх об'єднання та коаліція формують неправильне уявлення про акумуляції різноманітності пропозиції та відпочинку. Все ж на практиці відзначається протилежна тенденція: поширення низок не задовольняє всіх різноманітних запитів туристів. Саме цей факт і є причиною формування малих незалежних готелів, які роблять ставку на унікальність і неповторність. Власне такі готелі експерти називають прообразами готелів XXI століття, в яких є комфортабельність. Збудовані готелі у сільському стилі пропонують сервіс за невелику ціну. А також і ті, у яких є все потрібне для роботи і відпочинку, де відсутній ресторан, а клієнти можуть отримати витончений сервіс. Унікальність малого готелю і служить головним інструментом ринкової політики. Малі готелі за великим рахунком є самостійними готелями, які знаходяться у вільному володінні, розпорядженні і вживанні володаря, якому надано дохід від такого майна. Присутність договірних зобов'язань з іншими компаніями в питаннях підпорядкування і вживанні чужого знака обслуговування не тягне за собою модифікування статусу підприємства як автономного по відношенню до інших суб'єктів ринкових відносин.

Однак хоч малі готелі і служать об'єктом численних досліджень, їх статус до сих пір є розпливчастим. У першу чергу відсутня цілість судження з приводу визначення словосполучення «малий готель». А по-друге, по матеріально-технічному постачанню, номенклатурі сервісу і якості обслуговування малий готель вельми часто вже не «входить» в класифікацію готелів [21].

Приміром, малий готель на 15 номерів не може ніколи класифікуватися на чотири зірки, якщо відсутня перукарня, бізнес-центр та зал для

культурних заходів. Пристрасть до малих готелей виявляється не тільки в Україні. Обумовлюється це трансформаціями в поведінці туристів. Малі готелі легше пристосовуються до кожного клієнта, утворюють домашню атмосферу.

Це дає право даними формам готельного бізнесу зайняти свою тезу на ринку різних країн, включаючи і Україну. Відмінною особливістю і явною перевагою кожного малого готелю є персональне ставлення до кожного клієнта. Що ж стосується колосальних готелів, то сервіс постояльців встановлено на потік. Хоча і є деякі невдоволення, тому що велика кількість людей бажає в чужих краях відчувати себе як вдома. Головними клієнтами малих готелів, як правило, є бізнесмени середнього класу. Як правило, цим клієнтам потрібні елементарні зручності, добра їжа, чистота, безпека, нормальні ціни, обстановка затишку. Всі ці пункти вони і знаходять у малих готелях [29].

Існує ще одна перевага у малих готелів перед великими готелями. І туристи, і бізнесмени дорожать, якщо готелі розміщені не на кінці міста, а ближче до центру. Таке розташування будівництв для малих готелів тривіальніше за все, так як їх можна переобладнати під колишні особняки. Вимоги до комфортності і привабливості малого готелю:

- будівля готелю має вписуватися в навколишнє середовище, не розбудовуючи при цьому особливостей міського, сільського чи природного вигляду;
- конструкція будівлі повинна враховувати природно-кліматичні фактори: температуру і вологість повітря, віддаленість моря і інших водойм, швидкість і курс вітру, і багато інших факторів;
- план будівлі готелю повинен постачати економічність експлуатації з доцільним з'єднанням поточних і одноразових витрат;
- ар'єргард готелю у рекламних цілях зобов'язаний відповідати престижу і марці готелю, а сама будівля відповідати естетичним, екологічним, технічним та санітарно-гігієнічним нормам [26];

- ємність і поверховість будівлі повинні залежати від призначення, режиму експлуатації – цілорічного або сезонного;
- інтер'єр готелю повинен бути комфортним і мати естетичну виразність;
- планування готелів має також враховувати потреби інвалідів, передбачати для них спеціально оснащені номери, сходи, туалети і ванні кімнати [28].

Служби готелю мають бути обладнані автоматизованими системами бронювання і резервування квитків, комп'ютерними системами управління господарством. Безпека клієнтів має забезпечуватися крізь різноманітні системи спостереження, електронними сейфами в номерах, електронними замками та іншими засобами безпеки. Малі готелі функціонують в одному ціновому ряді зі середніми та великими готелями. Від ринку залежать ціни. Розцінки залежать тільки від класу малих-готелів. Втім, невеликий номерний фонд підштовхує власників невеликих готелів збільшити середню ціну продажів. Це не завжди сприяє формуванню нормального бізнесу, оскільки в готельній справі дуже важливо слідувати співвідношенням між вартістю і якістю сервісу.

Готельна індустрія, як і будь-яка інша, має свою специфіку. В Україні вона характеризується великою кількістю проблем. Експертами в галузі готельної індустрії виділяються наступні основні проблеми:

- якість обслуговування не відповідає світовим стандартам, при світовому рівні цін на послуги;
- невідповідність структури попиту та пропозиції, зважаючи на нерозвиненість ринку невеликих готелів середнього цінового сегмента, на який пред'являється найбільший попит [28];
- недолік знань, як практичних, так і теоретичних; рівень підготовленості менеджерів – низький;
- більшості готелів необхідно проведення реконструкції та ремонту номерного фонду;

- нестача власних фінансових ресурсів, відсутність програм фінансування;
- відсутність системи ліцензування та сертифікації готельних послуг.

Вирішення цих проблем криється у вдосконаленні організаційних умов розвитку готельних підприємств за допомогою радикальної зміни існуючих нині систем управління. Говорячи про існуючі проблеми готельної індустрії, необхідно відзначити і про шляхи їх вирішення. Готельна індустрія повинна регулюватися «зверху», тобто державою. В першу чергу необхідно розробити єдину маркетингову концепцію розвитку готельного бізнесу в країні, і в ній повинні бути передбачені вирішення всіх проблем в комплексі. Державі необхідно визначити туристські концепції регіонів, їх потреби в додатковій інфраструктурі, розробити план із залучення інвесторів, територіальне зонування та багато іншого [23].

Також, для вирішення проблем необхідна і активна участь власників готельних підприємств. Вони повинні прагнути якісного надання послуг, ефективної роботи з клієнтами, тісної співпраці з державою. Готельний бізнес стикається з безліччю проблем і їх рішення має бути комплексним, тобто держава і власники готелів повинні здійснювати спільну діяльність з планування та реалізації програм з усунення цих проблем.

Можна сказати про те, що готельна індустрія – це найбільш динамічно розвиваюча галузь сфери обслуговування, що приносить багатомільйонні прибутки в масштабах національної економіки багатьох держав. Як частина туристичного бізнесу, готельна індустрія несе в собі великий потенціал розвитку для українського ринку. Також готельна індустрія є системоутворюючою галуззю, створює складний комплекс фінансово-господарських відносин між господарюючими суб'єктами різного напрямку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ МАЛИХ ГОТЕЛІВ В СВІТІ ТА УКРАЇНІ

2.1. Готелі малої місткості, світовий досвід та перспективи розвитку в Україні

Динаміка розвитку готельного бізнесу відзначається активізацією якісних змін і структурних перетворень, взаємодією елементів на основі системного підходу, що піддається дії зовнішнього середовища. Вивчення стану функціонування та проведення аналізу тенденцій розвитку туристичного готельного бізнесу є вагомим кроком у розгортанні господарської діяльності економічних суб'єктів готельної індустрії як в Україні так в світі.

Сфера надання послуг гостинності, що є однією зі складових туристичної індустрії держави, постає бізнесом, який швидко розвивається та приносить значні надходження, у тому числі в іноземній валюті. У багатьох країнах світу існування засобів розміщення туристів завжди вважалося необхідною умовою для задоволення суспільних потреб. Виникнення готелів, яке відбулося ще у стародавності, викликано бурхливим економічним і культурним розвитком суспільства, установами господарських, культурних, релігійних зав'язків між окремими регіонами. У даний час на світовому готельному ринку спостерігається тенденція розвитку малого готельного бізнесу. Упродовж останніх років готелі малої місткості все частіше стають об'єктом досліджень [29].

Причина даного явища полягає в тому, що малий бізнес пом'якшує наслідки структурних змін в економіці, швидко адаптується до вимог ринку, що змінюються, надає істотного внеску в економічний розвиток регіону, має здібність до генерації, використання технічних і організаційних нововведень.

Органічно пов'язаний із великим бізнесом, він є основою стійкого розвитку країни та підвищення конкурентоспроможності її економіки.

Особлива роль малому бізнесу відводиться в розвитку сфери послуг, яка служить свого роду індикатором рівня розвитку економіки будь-якої країни.

Історично склалося, що європейські параметри, за якими здійснюється сегментація готельних підприємств по місткості, суттєво відрізняються від аналогічних, прийнятих у Північній Америці. Малий готель у Європі має, як правило, не більше 50 номерів, тоді як його американський аналог на 150 номерів також вважається невеличким закладом.

У країнах Європи пропорція в обслуговуванні клієнтів великими і малими засобами розміщення складає 3:2, тобто більшу частину (близько 60%) постояльців обслуговують великі готелі, а 40% туристопотоку приходить на засоби розміщення малої місткості (див. рис. 2.1).

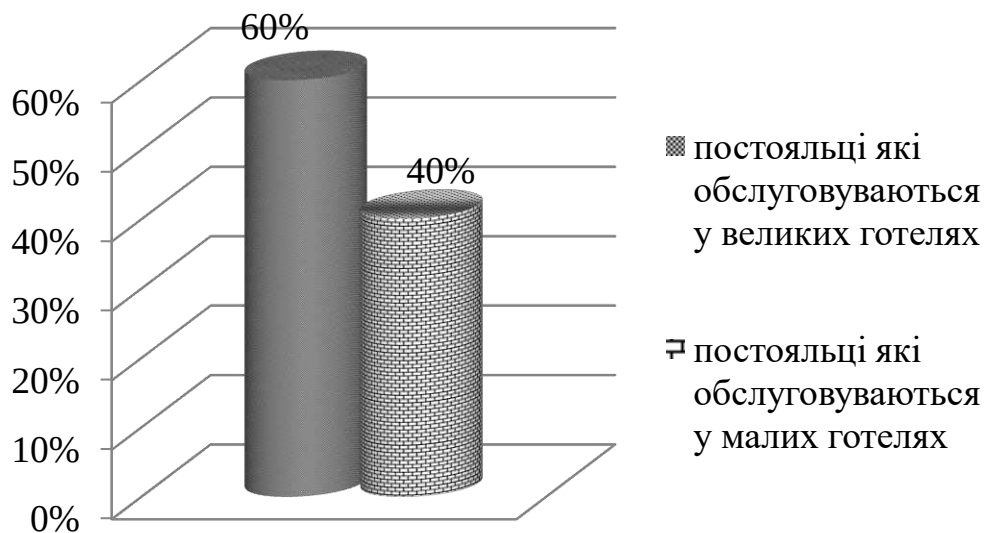


Рис. 2.1 – Відсоткове співвідношення в обслуговуванні клієнтів великими і малими засобами розміщення у країнах Європи

Відносно структури засобів розміщення за кількістю готельних підприємств на великі готелі приходить лише 15 – 25% загальної кількості готельних підприємств, у той час як 75 – 85% припадає на малі мотелі та готелі сімейного типу [31].

Варто зазначити, що одні з перших в історії малі готелі з'явилися у

Празі. Вони являли собою будиночки, розраховані на кількох людей, і, крім ліжка, не надавали жодних додаткових послуг. З великими готелями вони, отже, конкурувати не могли, але, треба відзначити, що й не прагнули. Свої постояльці з'явилися в них миттєво: атмосферу затишку й спокою люди належно оцінили. Незабаром формат «малих готелів» поширився далеко за межами Чехії [36].

Більшу частку сучасного готельного ринку Праги складають малі готельні підприємства (68,9%, або 450 готелів). Майже половина (45,2%) запропонованого номерного фонду міста розташовується в малих готелях.

Середня місткість номерного фонду малих готелів становить 38 номерів, що свідчить про розповсюдження готелів із номерним фондом, наближеним до максимуму, встановленого для малих готелів. Показник кількості номерів на тисячу осіб місцевого населення вказує на значну забезпеченість готелями у даному місті (30 номерів) [55].

Еталоном у сегменті малих готелів вважають міні-готелі Франції, кожен з яких володіє затишком і унікальністю в поєднанні з помірними цінами. Усі готелі цієї країни підрозділяються на сім категорій (від 1 до 5*, «палац» і некатегорійні). Реформа класифікації готелів стартувала в 2009 р. та набула чинності в Законі Франції «Про розвиток і модернізацію туристичного сервісу» і привела до перерозподілу готельного ринку по категоріях.

Малі підприємства готельного господарства Великої Британії є суттєвим стимулом для розвитку галузі й створення додаткової кількості робочих місць. У цій державі існує авторитетна багатoproфільна організація «Автомобільна асоціація Великої Британії» (AA), яка створила та впровадила спеціальну систему класифікації й категоризації для широкого спектра об'єктів розміщення – від готелів категорії 5* до фермерських будиночків, розрахованих на 2 номери.

Гостьові, фермерські будинки та маленькі придорожні готелі (Inn) надають послуги, обсяг яких відповідає рівню 1*. Звичайно такого роду

заклади пропонують гостям ночівлю і сніданок – «bed and breakfast» («B&B»). Для них основним показником є не обсяг, а якість послуг, тому їм присвоюють категорії від 1 до 5Q (від «quality» – якість). Для реклами та популяризації даних засобів розміщення у Великій Британії випускають спеціальні щорічні каталоги «B&B», у яких наведено детальний опис готелю та повний асортимент надаваних послуг [24].

Через появу у Великій Британії готелів зі спрощеною схемою обслуговування «Автомобільна асоціація» в 1987 р. запровадила новий клас засобів розміщення – «Lodge». Незважаючи на скромне значення подібного найменування (будиночок, сторожка, притулок), «Lodge» зазвичай забезпечує досить високий рівень розміщення й широкі можливості для бізнесу та відпочинку постояльців. Рівень послуг «Lodge», в основному, відповідає готелю 2*, хоча низка послуг, характерних для готелів, у них відсутня, а харчування може здійснюватися в найближчому ресторані поза готелем.

Головною специфічною рисою малих готелів, їхньою кардинальною відмінністю від великих засобів розміщення, є персоніфікація обслуговування. Саме невелика кількість номерів дозволяє приділяти увагу кожному клієнтові індивідуально (див. табл. 2.1).

Керівництво самостійних малих готелів, якщо воно хоче зберегти прибутковість, повинне впроваджувати сучасні управлінські системи і технології, використовувати гнучку систему керівництва кадрами, за якою службовці в разі виробничої необхідності можуть поєднувати декілька посад і замінити один одного, тобто є фахівцями широкого профілю.

У процесі реалізації міжнародного досвіду управління готельним бізнесом у національне середовище доцільно брати до уваги існуючий і перспективний готельний потенціал нашої держави, усі ресурси задіяні у готельній сфері [26]. Втілення окремих засобів підтримки розвитку готельного бізнесу має відображатись на ціноутворенні на готельні послуги, стану конкуренції ринку, взаємодії учасників готельного бізнесу.

Таблиця 2.1 – Чинники, що впливають на розвиток малих готелів

Сприятливі чинники	Перешкоджальні чинники
Потреба в невеликих фінансових вкладеннях при відносно високих прибутках	Відсутність законодавчої бази у сфері засобів розміщення малої місткості
Вищий коефіцієнт завантаження навіть у перші роки функціонування порівняно з великими готелями	Відсутність системи навчання та підвищення кваліфікації кадрів у галузі управління і обслуговування малих засобів розміщення
Рентабельність малих готелів складає близько 18%, тоді як аналогічний показник для великих готелів знаходиться на рівні 8 – 10%	Недосконалість процедури сертифікації
Термін окупності малих готелів становить від 3 до 5 років, а для готельних комплексів складає в середньому 7 років	Відсутність дешевої і ефективної системи автоматизованого управління малими засобами розміщення
Можливість облаштування малого готелю в «старому» фонді	Відсутність ефективної системи просування готельних послуг
Персоніфікація обслуговування	Несприятлива дія податкової системи для розвитку малих готелів
Гнучка система ціноутворення	Відсутність статистичної звітності, яка б достовірно відображала стан малих готелів України

Готельний бізнес є одним із найвагоміших компонентів туристичної індустрії та характеризує реальний потенціал. Аналізуючи міжнародний ринок готельного бізнесу, доцільно зазначити, що розмір ринку світової готельної індустрії та прибутковість сектору до 2020 року постійно збільшувалися. Світова сфера готельного бізнесу щороку приносила приблизно від 400 до 500 мільярдів доларів США, третина цього доходу припадала на США [27].

Світова готельна сфера зазнала велику кількість трансформацій, які зумовлені зростаючими вимогами, бажаннями та мінливими потребами споживачів туристичних продуктів у світі. Через посилення конкурентних умов усі світові підприємства готельного типу шукають нові можливості для

нарощення власного потенціалу.

Привабливим сегментом для розвитку готельного бізнесу була Центральна та Східна Європа. Зростання туристичних потоків у цьому напрямі сприяло збільшенню господарської діяльності готелів, привабленню інвестицій для функціонування та розвитку готельної індустрії. Водночас, ступінь заповнення готелів, що розташовані у Східній Європі, мав тенденцію до більшого зростання відносно інших регіонів Європи.

Відповідно до дослідження, представленого в «Звіті про глобальну економіку подорожей» [28], в якому взяли участь 28,4 тис. пересічних споживачів та 10,3 тис. респондентів бізнесменів (ділових туристів), було виявлено потреби цільової групи споживачів, очікування від готелю середньо статистичного туриста у світі, додаткові можливості (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Важливість готельних послуг для різних груп споживачів

Види об'єктів	Тип споживача та значення критерію (% від загальної кількості респондентів)	
	пересічний споживач	діловий турист
Безкоштовний Wi-Fi у номерах	74	87
Безкоштовний сніданок	60	67
Безкоштовний трансфер/таксі	55	15
Здатність персоналу говорити мовою гостя	55	—
Ліжко розміру «king-size»	55	59
Безкоштовна автостоянка	32	80
Ресторани в готелі	26	—
Обслуговування номерів	21	58
Тренажерний зал	—	17
Спа/салон краси	12	4
Дитячий клуб	5	7

Розширення приватного готельного бізнесу, збільшення кількості малих і середніх підприємств на готельному ринку привело до зростання

конкуренції та доповнення загальної структури готельних закладів, спричинило підвищення рівня готельних послуг та впровадження нових операційних стратегій.

Варто виділити такі найбільш затребувані потреби відвідувачів готелів та аналогічних засобів розміщення [28]:

- пізня реєстрація від'їзду (молоді особи (67% до 29 років) більше наполягають на цій вимозі, ніж старше покоління (53% старше 50 років);
- сніданок у готельному номері (46% (здебільшого жінки та молодь) хотіли б поснідати в ліжку, якщо сніданок безкоштовно подають у номер; лише 35% старших гостей готелю вибирають сніданок у номер);
- безкоштовна доставка багажу в номер (45% гостей готелю (54% – жінки та близько 37% – чоловіки) віддають перевагу цій послугі);
- ранній сніданок (така вимога притаманна переважно діловим подорожуючим).

Глобалізація сприяє подальшому розширенню та розвитку готельного бізнесу, отриманню додаткового прибутку в результаті використання місцезнаходження та технологічних переваг. Цей процес забезпечує більш ефективний розподіл ресурсів, вільний рух товарів, послуг і людських ресурсів, доступ до капіталу, інноваційних технологій, розповсюдження новітніх знань. Постійне підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання з сектору кількості малих і середніх підприємств на готельному ринку зумовлене:

- постійним зростанням інновацій та впровадженням стратегії розвитку підприємництва;
- формуванням ключових компетенцій менеджерів і працівників на підприємствах готельного бізнесу;
- впровадженням сучасних технологій, нових операційних стратегій, новітніх концепцій, методів управління;
- підвищенням якості пропозиції, отриманням сертифікатів та екологічним маркуванням;

- спеціалізацією на освоєння ринкових ніш, індивідуалізацією регіональних і місцевих продуктів готельного продукту;
- посиленням співпраці у секторі малих і середніх підприємств, укладенням стратегічних союзів, консолідацією готельного середовища, що є надзвичайно важливим для створення міцної та ефективної логістичної та організаційної бази для всієї туристичної сфери.

У 2020 році Європейська комісія визнала сектор готелів та дозвілля одним із секторів, які найбільше постраждали від спалаху COVID-19.

Масовий і безпрецедентний фінансовий вплив на світову економіку, спричинений пандемією вірусу, призвів до того, що низка європейських урядів розробили програми допомоги різним секторам бізнесу та компаніям.

Ознайомившись з аналізом структури готельного господарства України, що молодіжні бази, кемпінги, мотелі як форми готельного господарства, дуже розвинуті в інших країнах, проте в Україні практично не поширені. Хоча якщо проспостерігати міжнародний досвід, за допомогою саме таких підприємств можна було б дати істотний поштовх для того щоб розвинути галузь гостинності та створити додаткову кількість робочих місць. На жаль, чинне законодавство України нечітко визначає приналежність готельного господарства до сфери туристських послуг та відомче підпорядкування. Тому для того щоб розвинути готельне господарство України, підвищити попит на ринку споживання готельних послуг, створити і вийти на ринок малих готельних підприємств, необхідно розробити проект Закону України щодо розвитку готельного господарства. Положення Закону мають визначити економічні, правові й організаційні засади створення конкурентних відносин та їх подальшого розвитку на ринку готельного господарства [46].

Варто відмітити, що на даний час в Україні запроваджено створення альтернативного стандарту саме для малих готелів, на підставі якого здійснюватиметься процедура сертифікації. Асоціацією малих готелів і апартаментів України розроблено незалежну систему категоризації «Золотий

ключ» для засобів розміщення з номерним фондом до 100 номерів або 200 місць, членство в якій є добровільним.

На підставі приєднання до цієї системи, яка містить єдиний порядок оцінки будівель, номерного фонду та комплексу надаваних послуг, малі готелі і апартаменти отримують суттєву підтримку в плані маркетингових заходів для представлення власних можливостей на вітчизняному та міжнародному туристичних ринках. Для того, щоб підвищити якість та культуру обслуговування клієнтів, а також конкурентоспроможність на світовому ринку готельних послуг, замало високого рівня комфорту на підприємстві, повинен бути ще й чималий набір додаткових послуг. Сервіс готелів доцільно організувати не за попитом, а за пропозицією. Різноманітність й асортимент додаткових послуг постійно розширюються. Якщо раніше в їх переліку нараховувався приблизно десяток, то зараз ця цифра перевалила за шістдесят (а в німецьких готелях найвищої категорії кількість додаткових послуг сягає майже 300) [34].

У наданні готельних послуг дуже важливу роль відіграють питання якості. Не маючи якісного обслуговування, готель не спроможний досягти потрібних цілей. Як свідчить світова практика розвитку різних готельних ланцюгів і корпорацій, результатом високої якості обслуговування є отримання прибутку. Дослідження вказують, що головним чинником при виборі клієнтом готелю ще раз є якість наданого йому обслуговування під час першого візиту. Якщо в перший раз привабити клієнта можна гарною рекламою чи привабливим інтер'єром, то вдруге він прийде тільки завдяки професійній роботі персоналу і високій якості обслуговування.

Можна зробити висновок, що в найближчому майбутньому в Україні відбудуватиметься зростання кількості якісних готелів на усіх ринкових сегментах, як під управлінням національних операторів, так і міжнародних брендів.

Також в Україні має місце насичення ринку готелів 4 і 5 зірок. Це найбільш прибутковий сектор, проте, вільні ніші незабаром заповняться, і

інтерес інвесторів перейде до малих і середніх готелів з помірним набором послуг, тобто категорії 2 – 3 зірок. Цільовий сегмент підприємств даного сектора – представники внутрішнього туризму. Існуючі готелі даного рівня володіють низьким сервісом, тому підвищення якості обслуговування є актуальним питанням.

Існуючі національні оператори повинні створювати мережі готелів з універсальним набором послуг і високим рівнем обслуговування. Це можливо за допомогою купівлі та реконструкції існуючого готельного фонду малої і середньої категорії, підвищення їх зірковості. Створення таких мереж на ринку може принести переваги, пов'язані з домінуванням на ринку [35].

2.2. Аналіз діяльності та маркетингова характеристика готелю «Соборний»

На даний момент розвитку готельного бізнесу в провінційних і невеликих містах України практично немає. У таких містах немає сенсу будувати п'ятизіркові великі готелі, але цілком доцільно вибудувати мережу малих готелів у великих містах.

Готель «Соборний» це чотириповерхова сучасна будівля, яка знаходиться у центрі старої часини м. Запоріжжя на проспекті Соборном. Готель розташовано в безпосередній близькості до авто та залізничного вокзалу. Шагова доступність (3 – 5 хв.) до міського транспорту, надає готелю переваги по зручностям.

Основною діяльністю готелю є надання готельних послуг. Готельні послуги – дії (операції) готелю з розміщення споживача в об'єкті розміщення, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням та тимчасовим проживанням, яка включає в себе основні і додаткові послуги, що надаються споживачу при тимчасовому розміщенні та тимчасовому проживанні в об'єкті розміщення.

Готель «Соборний» пропонує послуги Конференс-сервісу та Сауни з

басейном також є закрита автостоянка.

Номерний фонд складається з 16 комфортабельних номерів різних категорій. Всі номери в готелі «Соборний» мають індивідуальний інтер'єр. Цінова ланка номерів в готелі дуже гнучка. Вона гармонійно збудована, з тією метою щоб задовольнити бажання різних клієнтів.

Таблиця 2.3 – Цінова політика номерного фонду готелю «Соборний»

Категорія номеру	Ціна за номер
«Стандарт»	970 грн.
«Напівлюкс»	1270 грн.
«Бізнес-стандарт»	1570 грн.
«Люкс»	1470 грн.
«Люкс Романтика»	1580 грн.
«Гранд Люкс»	1950 грн.

Готель «Соборний» не має категорії зірки, він відноситься до категорії міні-готелів, але він має номерний фонд відповідаючий вимогам євро стандарту, відповідне оснащення номерів, технічне оснащення, санітарне оснащення, автостоянку, послуги, проведення конференцій. Метою діяльності підприємства є організація та надання громадянам України, держав СНД та іноземним громадянам готельних послуг на комерційній основі та одержання прибутку [33].

Готельні послуги, що надаються даним підприємством відповідають вимогам таких нормативних документів як Закон України «Про захист прав споживачів»; Закон України «Про туризм»; ДСТУ 4268:2003 «Вимоги до засобів розміщення»; ДСТУ 4269:2003 «Вимоги до готелів усіх категорій»; Стандарти ISO серії 9000.

Безкоштовно для тих, хто проживає в готелі:

- сніданок – шведський стіл;
- інтернет WI-FI на території всього готелю;
- парковка;

– розміщення дітей – діти до 7 років розміщуються в номері без додаткової плати. Малюкам до 2 років надається дитяче ліжечко.

- бронювання номерів;
- охорона багажу – спеціальна кімната для зберігання багажу, сейф на ресепшені;
- виклик таксі;
- свіжа преса – в холі готелю.

Готель «Соборний» має в своєму розпорядженні конференц-зал, місткістю до 25 осіб, в якому можна організовувати ділові заходи будь-якого формату: семінари, тренінги, конференції.

Бізнес-центр:

- користування міжміським, міжнародним телефонним і факсимільним зв'язком;
- оренда комп'ютера з виходом в Інтернет;
- послуги сканування;
- роздрук тексту;
- ксерокопіювання.

Вартість послуг конференц-залу – 300 грн./г.

Кава-брейк – 40 грн./чол.

Обіди, вечері – 90 грн./чол.

Учасникам надається знижка на проживання – 15%

Користування послугами бізнесу-центру – цілодобово.

Послуги підприємства «Соборний» користуються попитом як на національному, так і міжнародному ринку. Прилегла територія упорядкована. Паркова охороняється 24 години на добу [35].

Номерний фонд готелю представлений 16 номерами різних категорій від одномісного «Стандарту» до номерів класу «Люкс», обладнаних відповідно до міжнародних стандартів, що дозволяє задовольнити будь-якого клієнта, незалежно від його потреб і фінансових можливостей. З кожного номера можна здійснити міжнародний телефонний дзвінок або скористатися

Інтернетом. Всі номери оснащені кабельним телебаченням і LCD телевізорами. Ванні кімнати обладнані душовою кабіною або ванною, набором з махрового текстилю, тапочками, феном, наборами міні парфумерії.

Номер категорії «Стандарт Single» схожий на інші категорії номерів в готелі «Соборний», комплектацією номера та обладнанням в номері. Окрім того номер «Стандарт» має односпальне ліжко (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Номер категорії «Стандарт»

Номер категорії «Стандарт»	Характеристика
Площа номера: 22 м ²	Номер складається з однієї невеликої затишної кімнати з односпальним ліжком.
Комплектація номера	– Односпальне ліжко; – Тумбочка біля ліжка; – Вішалка/шафа для верхнього одягу; – Стіл письмовий; – Багажна тумба; – Дзеркало; – Санвузол з ванною або душовою кабіною; – LCD телевізор; – Телефон; – Доступ до мережі Інтернет; – Тапочки; – Фен; – Набір міні парфумерії.
Вартість номера	Лише одномісне розміщення – 970 грн. У вартість проживання включено сніданок – шведський стіл.
Кількість номерів даної категорії	2

Номер категорії «Напівлюкс» розрахований на проживання одного або двох осіб. Номер «Напівлюкс» схожий на номер «Бизнес Стандарт», але він має одне широке двоспальне ліжко, дві багажні тумби, кондиціонер і має більшу кількість номерів даної категорії. Категорія «Напівлюкс» представлена двома типами номерів: однокімнатні з диваном, двокімнатні з

окремою вітальною зоною (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Номер категорії «Напівлюкс»

Номер категорії «Напівлюкс»	Характеристика
Площа номера: 26 м ²	Стандартний однокімнатний номер з широким двоспальним ліжком, розрахований на проживання одного або двох осіб.
Обладання в номері	LCD телевізор з кабельним телебаченням, прикроватні світильники, обладнано робоче місце з настільною лампою.
Комплектація номера	– Двоспальне ліжко; – Тумбочка біля ліжка; – Шафа/вішалка для верхнього одягу; – Стіл письмовий; – Багажна тумба; – Дзеркало; – Санвузол з ванною; – LCD телевізор; – Кондиціонер; – Телефон; – Доступ до мережі Інтернет; – Тапочки; – Фен; – Набор міні парфумерії.
Вартість номера	Одномісне розміщення – 1100 грн. Двомісне розміщення – 1270 грн. У вартість проживання включено сніданок – шведський стіл.
Кількість номерів даної категорії	6

Номер категорії «Бізнес Стандарт» складається з двох кімнат та ванної кімнати, має двоспальне ліжко (див. табл. 2.6).

Сніданок в готелі подають з 09:30 до 12:00 годин. Якщо в туриста раннє виселення з готелю він може заздалегідь замовити ранній сніданок, але якщо в гостя не має можливості поснідати в готелі, йому запропонують ланч-бокс в дорогу, безкоштовно.

Таблиця 2.6 – Номер категорії «Бізнес Стандарт»

Номер категорії «Бізнес Стандарт»	Характеристика
Площа номера: 43 м ²	Просторий однокімнатний номер з широким двоспальним ліжком і двома вікнами (або вікно + балкон), розрахований на проживання одного або двох осіб.
Обладнання в номері	LCD телевізор з кабельним телебаченням, прикроватьні світильники, обладнано робоче місце з настільною лампою.
Комплектація номера	– Двоспальне ліжко; – Тумбочки біля ліжка; – Шафа/вішалка для верхнього одягу; – Стіл письмовий; – Дві багажні тумби; – Дзеркало; – Санвузол з ванною; – LCD телевізор; – Кондиціонер; – Телефон; – Доступ до мережі Інтернет; – Тапочки; – Фен; – Набір міні парфумерії.
Вартість номера	Одномісне розміщення – 1090 грн. Двомісне розміщення – 1570 грн. У вартість проживання включено сніданок – шведський стіл.
Кількість номерів даної категорії	3

Номер категорії «Люкс» розрахований на проживання одного або двох осіб. Має одну велику кімнату з панорамним вікном, що відкриває вид на проспект. Такі номери пропонуються для сімей або вимогливих клієнтів, яким в першу чергу потрібен простір.

В номері є диван, при бажанні клієнта диван можна розкласти для відпочинку (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Номер категорії «Люкс»

Номер категорії «Люкс»	Характеристика
Площа номера: 33 м ²	Великий однокімнатний номер з широким двоспальним ліжком, розрахований на проживання одного або двох осіб.
Обладання в номері	LCD телевізор з кабельним телебаченням, прикроватьні світильники, обладнано робоче місце з настільною лампою.
Комплектація номера	– Двоспальне ліжко; – Тумбочка біля ліжка; – Шафа/вішалка для верхнього одягу; – Стіл письмовий; – Багажна тумба; – Дзеркало; – Санвузол з ванною; – LCD телевізор; – Кондиціонер; – Телефон; – Доступ до мережі Інтернет; – Тапочки; – Фен; – Набір міні парфумерії.
Вартість номера	Одномісне розміщення – 1290 грн. Двомісне розміщення – 1470 грн. У вартість проживання включено сніданок – шведський стіл.
Кількість номерів даної категорії	3

Номер категорії «Люкс Романтика» трошки дорожчий за «Люкс» номери. Цей номер пропонують для молодят. В номері розташоване велике ліжко. Весь інтер'єр повторює інтер'єр інших номерів. Безкоштовною послугою для такого номеру є квіти та холодне шампанське, пізнє виселення.

Комфортабельний номер має простору кімнату та повністю повторює усі перераховані атрибути інтер'єру. Косметичний ремонт був проведений у 2018 році (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Номер категорії «Люкс Романтика»

Номер категорії «Люкс Романтика»	Характеристика
Площа номера: 46 м ²	Великий однокімнатний номер з широким двоспальним ліжком, розрахований на проживання одного або двох осіб.
Обладання в номері	LCD телевізор з кабельним телебаченням, прикроватьні світильники, обладнано робоче місце з настільною лампою.
Комплектація номера	– Двоспальне ліжко; – Тумбочка біля ліжка; – Шафа/вішалка для верхнього одягу; – Стіл письмовий; – Багажна тумба; – Дзеркало; – Санвузол з ванною; – LCD телевізор; – Кондиціонер; – Телефон; – Доступ до мережі Інтернет; – Тапочки; – Фен; – Набор міні парфумерії.
Вартість номера	Одномісне розміщення – 1190 грн. Двомісне розміщення – 1580 грн. У вартість проживання включено сніданок – шведський стіл.
Кількість номерів даної категорії	1

Найбільший номер в готелі, який складається з двох кімнат та ванної кімнати це номер «Люкс Гранд» – номер для вимогливих людей. Номер представляє собою велике приміщення з вишуканим інтер'єром (див. табл. 2.9).

Капітальний ремонт був закінчений у 2019 році. У кожній кімнаті є великі двоспальні ліжка. Ванна кімната оснащена великою ванною з гідромасажем. У номерах класу «Люкс» і «Напівлюкс», «Бізнес стандарт»,

«Люкс Романтика» та «Гранд люкс» є міні-бар і сейф, махрові халати.

Таблиця 2.9 – Номер категорії «Люкс Гранд»

Номер категорії «Люкс Гранд»	Характеристика
Площа номера: 62 м ²	Великий двокімнатний номер з двома широким двоспальними ліжками, розрахований на проживання одного або чотирьох осіб.
Обладнання в номері	LCD телевізор з кабельним телебаченням, прикроватьні світильники, обладнано робоче місце з настільною лампою.
Комплектація номера	– Двоспальне ліжко; – Тумбочка біля ліжка; – Шафа/вішалка для верхнього одягу; – Стіл письмовий; – Багажна тумба; – Дзеркало; – Санвузол з ванною; – LCD телевізор; – Кондиціонер; – Телефон; – Доступ до мережі Інтернет; – Тапочки; – Фен; – Набір міні парфумерії.
Вартість номера	Вартість номера – 1950 грн. У вартість проживання включено сніданок – шведський стіл.
Кількість номерів даної категорії	1

Прибирання номерів покоївками проводиться щодня. Зміна постільної білизни проводиться 1 раз на 3 дні. Зміна рушників відбувається щодня. Всі номери оснащені рекламно-інформаційним матеріалом: інформаційним довідником, телефонним довідником, переліком послуг, що надаються готелем, протипожежною інструкцією [33].

Цінова ланка номерів в готелі дуже гнучка. Вона гармонійно збудована,

з тією метою щоб задовольнити бажання різних клієнтів. У номерах готелю заборонено паління.

Готель пропонує: подачу автомобіля в аеропорт, на вокзал або за адресою клієнта; організована зустріч водієм з табличкою фірми або прізвищем; обслуговування по місту і за його межами. Послуга трансферу надається цілодобово.

Готельними правилами постояльцям не дозволено тримати в номерах домашніх тварин.

У своїй діяльності готель «Соборний» керується чинним законодавством України та правилами з надання послуг споживачам.

Готель «Соборний» є комплексом відпочинку. В готелі маютья ще такі додаткові послуги, як: Фінська Сауна.

Вартість послуг: 1 – 6 осіб 350 грн./год. Кожна наступна особа +100 грн.

Максимальна кількість 10 осіб.

Також, усі бажаючі, не тільки постояльці готелю, можуть скористатися послугами масажиста, який приходить на обумовлений час.

В готелі «Соборний» виконуються всі необхідні функції для ефективної роботи готелю. Крім того, потрібно відзначити, що структура готелю є типовою для готельних підприємств з невеликим номерним фондом. «Соборний» має лінійно-функціональну структуру, що передбачає розділення функцій між персоналом і властиву багатьом малим підприємствам. Штат складається з 20 осіб.

Керує готелем директор, за фінансову сторону відповідає бухгалтер. За технічну сторону забезпечення роботи готелю відповідає інженерно-технічна служба в особі головного інженера, який у разі потреби залучає сторонні компанії за договором підряду. Служба прийому і розміщення очолюється старшим адміністратором якому підпорядковуються адміністратори.

Служба обслуговування номерного фонду забезпечує роботу по підтримці порядку в номерах та їх прибирання. Охорона відповідає за

порядок і безпеку клієнтів – поміщений договір з охоронним агентством, тому в структуру охорона не включена. Не дивлячись на те, що готель реалізує основні бізнес – процеси, проте, в ній не передбачено виконання маркетингової і рекламної функції, характерні для даної галузі. Дана обставина обумовлена тим, що ці функції виконує старший адміністратор.

Способи реклами використовувані готелем: реклама в журналах; реклама по телебаченню; реклама на банерах.

Якщо розглянути клієнтів готелю за 2019 рік, то буде зрозуміле що готель має попит на Запорізькому ринку. Основна частина, а це є 75% приходить із Запорізької області. Інша частина, 23% – це клієнти з інших міст України. Та іноземні клієнти займають ланку в 2% від усіх відвідувачів готелю «Соборний».

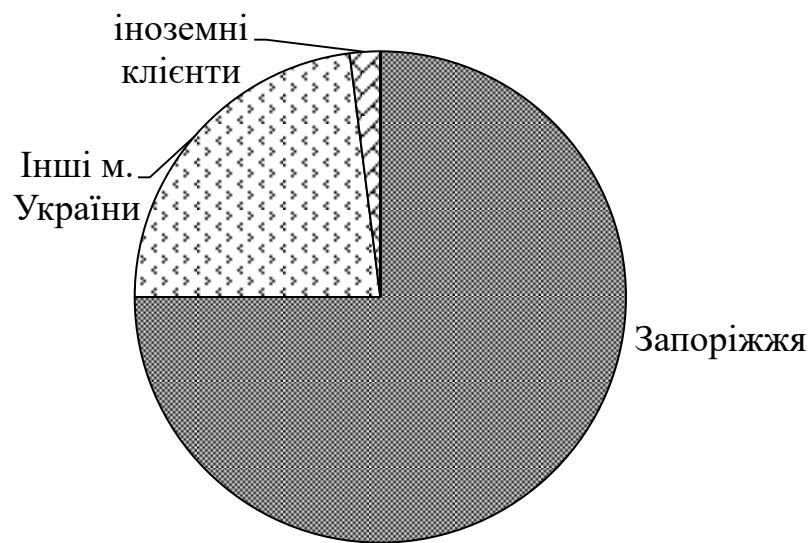


Рис. 2.2 – Попит на готель «Соборний»

Основна частина клієнтів приходить в готель для конференц-сервісу та відпочинку. За способом бронювання номерів та послуг готель має такі варіанти:

– по телефону;

- по e-mail адресі;
- по партнерським сайтам бронювання готелів, наприклад сайт booking.com.

На даний час політика готелю наведена лише на заробіток коштів та приваблення клієнтів. Внутрішня політика готелю збудована таким чином, що вчення працівників проходить лише при зарахуванні працівника на роботу. Надалі працівникам готелю нічого не обіцяють і стратегічних планів на підвищення знань не будують. Це є великим упущенням в правильній побудові готельного управління. Оскільки обслуговуючий персонал має прямий вплив на дохід готелю. Для того, щоб готель мав хороший статус і хороший заробіток вчення персоналу повинне проходити регулярно.

Після правильного і необхідного вчення персонал повинен підтримувати свої знання за допомогою підвищення кваліфікації та внутрішніх змагань [34].

Аналізуючи роботу готелю, змагання в готелі та стимуляцію продажів керівництво не впроваджує.

Готель «Соборний» входить до підрозділу міні готелів. Дістатися великої ланки йому буде важко, бо на туристичному ринку велика конкуренція. Щоб мати великий попит, треба мати популярне ім'я, бути актуальним на ринку, мати середню планку цін на послуги і проживання. Готель має наміри стати великим конкурентом іншим готелям, але йому треба ввести деякі інновації та покращити якість послуг.

2.3. Дослідження основних показників господарської діяльності готельного підприємства

Специфіка сучасного життя вимагає від суб'єктів економічних взаємовідносин проведення глибокого аналізу протікають на ринку процесів, щоб забезпечити ефективне використання наявних ресурсів і якісне задоволення споживчих вимог. Для підвищення і управління

конкурентоспроможністю, необхідно знати чим управляти і на що звернути особливу увагу. Це може бути низька якість обслуговування, завищені ціни, невеликий комплекс додаткових послуг і т.д.

Так проаналізуємо основні показники готелю «Соборний» у 2018 – 2019 роках. Завантаженість готелю за період 2018 – 2019 рр. складає 70 – 80% (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз основних показників готелю «Соборний» у 2018 – 2019 рр.

Показники	Одиниць виміру	2018 р.	2019 р.	Абсолют. відхил.	Викон. плану, %
Кількість місць на початок періоду	місць	16	16	–	–
Кількість місць на кінець періоду	місць	16	16	–	–
Середньорічна кількість місць в інвентарі	місць	16	16	–	–
Календарна кількість	м-д	14760	18250	+3490	19,1
Кількість простоїв	м-д	3	0	-3	–
Кількість місце-діб в експлуатації	м-д	14757	18250	+3493	19,1
Кількість місць наданих	м-д	13015	16096,5	+3081	19,1
Рівень завантаження номерного фонду	%	70%	75%	+5%	105
Середній тариф	грн.	16,2	22,5	+6,3	28
Доходи від основної діяльності	тис. грн.	210843	362160	+151317	41,7
Собівартість 1 місце-доби	грн.	4,2	9,49	+5,29	55,7
Балансовий прибуток	тис. грн.	2170,4	4568,6	+2398,2	52,4
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	3976,0	4662,5	+686,5	14,7

Рівень завантаження номерного фонду для міста Запоріжжя є досить високим відповідно попиту на готельні послуги [35].

З огляду на те, що тариф за одну місце-добу значно перевищує собівартість, готель має позитивний фінансовий результат діяльності – прибуток, і є достатньо рентабельним.

Доходи комунального підприємства від основної діяльності є його виробничою програмою у грошовому вимірі. Виробнича програма являє собою завдання з обсягу та асортименту послуг певної якості, яке встановлюється готелю, виходячи з його можливостей та очікуваного попиту. Виробничою програмою готелю є план використання готельного фонду.

Показники виробничої програми готелю:

- 1) кількість місць у готелі;
- 2) кількість календарних місце-днів;
- 3) простої у ремонтах;
- 4) кількість місце-днів в експлуатації;
- 5) коефіцієнт використання номерного фонду готелю;
- 6) кількість наданих місце-днів.

Середньорічна кількість місць в інвентарі знаходиться як середнє арифметичне від кількості місць на початок та кінець року (див. вихідні дані);

Основний показник використання готельного фонду – кількість наданих (реалізованих) місце-днів (МД над). Ця величина визначається за формулою:

$$M_{\text{над}} = (MД_{\text{кал}} - MД_{\text{рем}}) \times Kв.н.ф. \quad (2.1)$$

де МДкал – кількість календарних місце-днів, місце-днів; МД рем – кількість місце-днів простоїв у ремонті, місце-днів; Кв.н.ф. – коефіцієнт використання номерного фонду

Кількість календарних місце-днів визначається наступним чином:

$$MД_{\text{кал}} = M \times T_{\text{кал}} \quad (2.2)$$

де Т_{кал} – кількість календарних днів у плановому періоді, дн; М – середньорічна кількість місць в інвентарі, місць.

Доходи від реалізації наданих послуг визначаються за формулою:

$$D = MD_{\text{над}} \times T \quad (2.3)$$

де Т – тариф за 1 місце-добу.

Собівартість послуг, що надаються готелями, становить виражену у вартісній формі сукупність поточних, матеріальних, трудових та інших витрат, пов'язаних з наданням і реалізацією цих послуг.

Для відображення витрат по основній діяльності встановлено такий перелік статей:

Витрати на оплату праці персоналу, що обслуговує готелі. До цієї статті включаються за планом та звітом оплату праці таких працівників готелів: покоївок, прибиральниць, портєс, інших працівників, що обслуговують експлуатаційні потреби готелів і надають платні послуги гостям, а також інші витрати, пов'язані з оплатою перелічених категорій працівників.

Відрахування на соціальне страхування. За цією статтею відображаються відрахування від виплат на оплату праці перерахованих вище працівників відповідно до встановлених законодавством норм.

Відрахування на соціальне страхування складає 37,5% від фонду оплати праці, тобто 127,8 тис. грн.

Ремонтний фонд. Відображають витрати на проведення усіх видів ремонту основних фондів готелю, його інженерного обладнання (внутрішньо-будинкові мережі та пристрої для водозабезпечення і каналізації, електро- та теплозабезпечення) та інших основних фондів.

Енергія. Відображають витрати на оплату використаної електро- та теплоенергії у відповідності з рахунками, наданими енергопостачальниками (або іншими постачальниками) згідно з діючими тарифами.

Витрати на електропостачання розраховуються як добуток витрат електроенергії на тариф. У даному випадку вони складають 129,1 тис. грн.

Водозабезпечення та каналізація. Враховуються витрати на оплату використаної води та послуги каналізації. Витрати на водопостачання розраховуються як добуток обсягу споживання води на тариф і складають 60,7 тис. грн.

Витрати на водовідведення розраховуються як добуток обсягу стічної рідини на тариф і складають 23,8 тис. грн.

Опалення. Відображають витрати при наявності власної котельні. Витрати на опалення розраховуються як добуток обсягу спожитого тепла на тариф і складають 665,4 тис. грн.

Прання білизни. Відображають витрати на оплату послуг сторонніх пралень за діючими тарифами, а також транспортні витрати з перевезення білизни в пральню і назад.

Витрати на прання білизни розраховуються як добуток необхідної кількості білизни на вагу одного комплекту на тариф і складають 100,8 тис. грн.

Телефонізація, радіозв'язок, часифікація. Враховуються витрати на утримання слабкострумowego обладнання, включаючи абонементну плату, а також послуги спеціальних майстерень та інших організацій з утримання і поточного ремонту цього обладнання.

Витрати на телефонізацію та зв'язок розраховуються як добуток кількості телефонів на місячний тариф на 12 місяців і складають 48,8 тис. грн.

Інші витрати на утримання будівель та територій. Ця стаття включає витрати на:

- експлуатаційні матеріали (мило, сода, фарби для підлоги, щітки, віники, електролампочки та ізоляційні матеріали, пісок, миючі засоби, запасні частини);
- оплату за діючими тарифами (цінами) послуг з вивезення сміття і

снігу та інших послуг спеціалізованих організацій;

- очищення покрівель від снігу,
- дезинфекцію приміщень;
- транспортні послуги, інкасацію виручки та інші витрати.

Витрати, пов'язані з утриманням готелів.

Поза-експлуатаційні витрати. Планування, облік та калькулювання собівартості послуг готелів здійснюється згідно з наведеним вище переліком статей витрат.

Економічно обґрунтоване планування, облік та калькуляція собівартості послуг базується на системі техніко-економічних норм і нормативів, матеріальних, трудових та грошових витрат. Розрахунок експлуатаційних витрат готелю наведений нижче:

Таблиця 2.11 – Розрахунок експлуатаційних витрат

Статті витрат	на 2019 рік, тис. грн.
1. Фонд оплати праці	340,8
2. Відрахування на соціальні потреби	127,8
3. Водопостачання	60,7
4. Електропостачання	129,1
5. Опалення	665,4
6. Телефонізація	48,8
7. Прання білизни	100,8
8. Поточний ремонт	510
Всього за повною собівартістю	2890,6

У фінансових розрахунках експлуатаційних витрат використовують нормативний метод або метод коефіцієнтів. Сутність методу коефіцієнтів полягає в тому, що собівартість одного місця в готелі в базовому періоді коригують на коефіцієнти відповідних змін, очікуваних у плановому році, і множать на кількість розрахованих місць на плановий рік.

Найважливішими, особливо в умовах ринкових відносин, є такі показники, що характеризують фінансовий результат діяльності

підприємства: прибуток, рівень рентабельності.

Кількісні та якісні показники діяльності підприємства між собою тісно взаємозв'язані, тому їх зміни слід розглядати комплексно.

В умовах товарно-грошових відносин на рівні підприємства чистий дохід приймає форму прибутку. На ринку товарів підприємства виступають як відносно уособлені товаровиробники. Вони реалізують свою продукцію (послуги, виконані роботи) споживачеві, одержуючи при цьому грошову виручку, що не означає одержання прибутку. Для виявлення фінансового результату необхідно зіставити виручку з витратами на виробництво і реалізацію, що приймають форму собівартості продукції.

Коли виручка перевищує собівартість, фінансовий результат свідчить про одержання прибутку. Підприємець завжди ставить за мету прибуток, але не завжди його отримує. Якщо виручка дорівнює собівартості, то вдалося тільки відшкодувати витрати на виробництво і реалізацію продукції. Реалізація відбулась без збитків, але відсутній і прибуток як джерело виробництва, науково-технічного і соціального розвитку [34].

При витратах, що перевищують виручку, підприємство має збитки – фінансовий результат, який ставить його в складне фінансове положення, не виключаючи банкрутства. Прибуток як найважливіша категорія ринкових відносин виконує наступні функції:

По-перше, прибуток характеризує економічний ефект, одержаний в результаті діяльності підприємства. Значення прибутку полягає в тому, що він відображає кінцевий фінансовий результат. Разом з тим, на величину прибутку і його динаміку впливають фактори, як залежні так і не залежні від зусиль підприємства. Практично поза сферою впливу підприємства знаходяться кон'юнктура ринку, рівень цін, споживачі, матеріально-сировинні й паливно-енергетичні ресурси, норми амортизаційних відрахувань.

У певному відношенні залежать від підприємства такі фактори, як рівень цін на продукцію, що реалізується, і заробітну плату. До факторів, що

залежать від підприємства, відносяться: рівень господарювання, компетентність керівництва і менеджерів, організація підприємства і праці, її ефективність, стан і ефективність виробничого і фінансового планування.

Перелічені фактори впливають на прибуток не прямо, а через обсяг реалізованої продукції і собівартості, тому для виявлення кінцевого фінансового результату необхідно зіставити вартість обсягу реалізованої продукції і вартість затрат і ресурсів, використаних на підприємстві.

По-друге, прибуток має стимулюючу функцію, її зміст полягає в тому, що прибуток одночасно є фінансовим результатом і основним елементом фінансових ресурсів підприємства. Реальне забезпечення принципу самофінансування визначається одержаним прибутком.

Частина чистого прибутку, що залишилася у розпорядженні підприємства після виплат податків та інших обов'язкових платежів, повинна бути достатньою для фінансування розширення підприємницької діяльності, науково-технічного і соціального розвитку підприємства, матеріального заохочування робітників.

По-третє, прибуток є одним із джерел формування бюджетів різних рівнів. Він надходить до бюджету у вигляді податків і разом з іншими прибутковими надходженнями використовується для фінансування задоволення сумісних суспільних потреб, забезпечення виконання державою своїх функцій, державних інвестиційних, підприємницьких, науково-технічних і соціальних програм.

В умовах ринкової економіки значення прибутку величезне. Прагнення одержати прибуток зорієнтовує товаровиробників на збільшення обсягу виробництва продукції (робіт, послуг), потрібного споживачеві, зниження витрат на виробництво, де можна досягти найбільшого приросту вартості, створює стимул для інвестування. Свою роль відіграють і збитки. Вони засвідчують помилки і прорахунки в організації виробництва і реалізації продукції [35].

Економічна нестабільність, монопольне положення товаровиробників

викривляє формування прибутку як чистого доходу, призводить до прагнення одержання доходів головним чином в результаті підвищення цін. Уникненню інфляційного наповнення прибутку сприяє фінансове оздоровлення економіки, розвиток ринкових механізмів ціноутворення, оптимальна система податків.

Ці завдання повинна вирішувати держава в ході проведення економічних реформ.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛІ «СОБОРНИЙ» М. ЗАПОРІЖЖЯ

3.1. Заходи щодо підвищення якості обслуговуючого персоналу готелю «Соборний»

Зважаючи на те, що готельний бізнес пройшов певну еволюцію, від надання платних послуг з розміщення в готелях до проживання, разом із наданням харчування і додаткових послуг змінювались і виробились конкретні принципи управління, основою яких і стали теоретичні напрацювання провідних економістів минулого.

На сьогодні готельний бізнес для успішної діяльності має розробляти свої власні принципи управління розвитком залежно від розмірів, направленості і т.п. З точки зору принципів класичного менеджменту, в яких узагальнено, з одного боку, пізнані закони і закономірності, з іншого – досвід управління, який виправдав себе задля забезпечення прибутковості бізнесу, процвітання підприємництва і максимум добробуту персоналу фірми.

Здійснюючи управління розвитком підприємств готельного бізнесу доцільно ґрунтуватися на досягненнях теорії управління соціально-економічними системами і враховувати механізми: стимулювання; управління розвитком і в тому числі функціонування динамічних організаційних систем; управління складом організаційних систем [43].

Збільшення відвідуваності готелю за допомогою впровадження нових додаткових послуг. На підставі досліджуваних літературних джерел та аналізу діяльності готелю дієвість роботи готелю відображає її успішність у різних сферах. Висока результативність потрібна для виживання і процвітання в умовах конкуренції.

За допомогою успіху готель набуває дохід, який витрачається на винагороди персоналу, придбання прибутку. Потрібно вдосконалювати свою роботу з тим, щоб клієнти були задоволені сервісом.

Орієнтація готельних підприємств на здійснення споживчої концепції маркетингу веде до витонченіших форм і методів конкуренції, коли цінова конкуренція витісняється конкуренцією за якістю і рівню обслуговування. Система готельного обслуговування є сукупністю операцій по обслуговуванню клієнта, що включає прийом і розміщення гостей, їх обслуговування, харчування, розрахунки з ними, а також забезпечення їх безпеки.

Проте виконуючи свої специфічні функції, усі служби готелю так чи інакше беруть участь в процесі обслуговування і є складовими елементами системи обслуговування. Професійний і кваліфікований персонал є прерогативою ведення будь-якого бізнесу, зокрема готельного, адже він спроможний демонструвати рівень високо-якісного обслуговування.

Метою обслуговуючого персоналу є створення відкритої, доброзичливої атмосфери, тому, звертаючись до гостя на ім'я або прізвища, будь-який працівник зможе добитися уваги гостя. Необхідно, щоб кожен гість міг звернутися до співробітника готелю зі своїми проблемами і турботами, і його очікування виправдалися – це і є гарантією успіху і конкурентоспроможності на ринку готельних послуг.

Необхідно постійно проявляти турботу про гостей, тому що гість – це найважливіша персона, незалежно від того, чи подзвонив він, написав лист і прийшов особисто. Гість – це не хто – те, хто заважає роботі персоналу, навпаки, він – головна причина, по якій працює увесь персонал. Обслуговування гостей не повинне виглядати як послугу. Навпаки, це гості роблять люб'язність, даючи можливість кожному співробітникові проявити себе і запрацювати. Гість – не та людина, з якою слід сперечатися або якому слід доводити, хто сильніший. Гість завжди прав [44].

За допомогою успіху готель набуває дохід, який витрачається на винагороди персоналу, придбання прибутку. Потрібно вдосконалювати свою роботу з тим, щоб клієнти були задоволені сервісом. Для усунення існуючих проблем з метою підвищення якості роботи готелю на підставі

досліджуваних літературних джерел та аналізу діяльності готелю, проведеного SWOT-аналізу готельного підприємства, пропонується наступний комплекс заходів (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Заходи щодо розвитку готелю «Соборний»

Найменування заходу	Способи та форми реалізації пропонованих заходів
Підвищення якості обслуговуючого персоналу	Навчання персоналу Мотивація персоналу
Розширення рекламної діяльності	Проведення комплексу заходів, направлених на PR-продвищення готелю (реклама в журналах, радіо, телебаченні, банерах та щитах)

Кожен співробітник готелю повинен розуміти, що якість – це недоступна розкіш, а невсипуща увага до потреб гостей. Персонал будь-якого готелю має бути відкритий для змін і нових шляхів постійного вдосконалення обслуговування гостей. Персонал готелю має бути відкритий для змін і нових шляхів постійного вдосконалення обслуговування гостей. Кожен член колективу ставати єдиним цілим з тими товарами і послугами, які надає готель.

Культура поведінки готельного працівника включає усі сторони зовнішньої і внутрішньої культури людини: правила поводження і звернення, уміння правильно виражати свої думки, дотримуватися мовного етикету. Дуже важливо також, щоб персонал стежив за своїм зовнішнім виглядом. Ввічливість свідчить про культуру людини, його відношенні до роботи і до колективу. Дуже важливо бути тактовним у взаємовідносинах з гостями.

Завантаження готелю залежить від сезону, ділової активності в цьому районі, економічній і політичній ситуації. У пік сезону готель може йти на подвійне бронювання [44].

Таким чином, виходячи з аналізу основних показників діяльності готелю «Соборний», можна зробити висновок про те що в цілому фінансове

становище організації стійке, але керівництву слід звернути увагу на більш економічний розподіл грошових коштів на витрати.

Інформація про внутрішнє середовище готелю необхідна менеджеру, щоб визначити внутрішні можливості, потенціал, на які готель може розраховувати в конкурентній боротьбі для досягнення поставлених цілей. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також краще усвідомити цілі та завдання організації.

Здійснимо оцінку персоналу готелю «Соборний» з метою з'ясувати, як виглядає середньостатистичний працівник. На момент дослідження, чисельність працівників готелю складає 20 осіб. Спостерігається, переважання жіночої статі в колективі, і також явне домінування виробничого персоналу (75%) у зв'язку зі специфікою сфери послуг. Таким чином, можна зробити висновок про те, який же середньостатистичний працівник готелю «Соборний»: жінка у віці 29 років, що має вищу освіту, не перебуває у шлюбі, а також, в середньому, працює в готелі вже протягом п'яти років.

Доцільно також розрахувати коефіцієнт плинності кадрів для більш повної картини оцінки персоналу. Для цього представимо дані у вигляді таблиці. Коефіцієнт плинності – відношення числа звільнених працівників підприємства, що вибули за даний період з причин плинності до середньооблікової чисельності за той же рік. Коефіцієнт плинності кадрів залежить і від адаптації співробітників (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Розрахунок коефіцієнту плинності кадрів готелю «Соборний»
на 2018 – 2019 роки

Показник	Одиниця виміру	2018 рік	2019 рік
Середньооблікова чисельність (Чср)	осіб	20	20
Кількість звільнених (Чзв)	осіб	4	1
Коефіцієнт Плинності (Кп)	%	20	5

Рівень плинності кадрів в готелі «Соборний» за 2018 рік досить високий, але в наступні роки спостерігалось різке зниження.

Помітна тенденція зниження плинності кадрів ймовірно, вплинула криза і співробітники не квапилися розлучатися зі стабільною роботою.

Заходи за програмою тренінгу персоналу. Відповідно до сформованих заходів найбільшим значенням для розвитку готелю є підвищення якості обслуговування гостей, отже, навчання, підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу. Роль персоналу у розвитку готельного бізнесу незаперечна і проблема підготовки кадрів – одна з першорядних, з якою доводиться стикатися готельерам при просуванні свого бренду.

Підвищення професійного зростання в будь-якій галузі, у тому числі туристської і готельної, неможливо без підвищення кваліфікації та професійної підготовки протягом усієї трудової діяльності. В зв'язку з цим виникає необхідність професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, організація практичних занять та тренінгів для обслуговуючого персоналу середньої і вищої ланки сфери послуг.

Вимоги до персоналу пред'являються і в системі класифікації засобів розміщення. Не менш значущим в умовах формування конкурентоспроможного готельного продукту є забезпечення гарантій відповідності рівня кваліфікації працівників сфери гостинності вимогам нормативної документації, що дозволить забезпечити поліпшення якості послуг і гарантію безпеки їх для споживача і не бути перешкодою для розвитку підприємництва.

Навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу можна проводити на базі більшого готелю, який організовує комплексну перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, включаючи службовців туристських адміністрацій, експертів, керівників підприємств туризму та сервісу, лінійний персонал, професорсько-викладацький склад і тьюторів. Забезпечувати підготовку кадрів з урахуванням регіональної специфіки та спрямованості з можливістю проведення семінарів, майстер-класів,

використовуючи сучасні інтерактивні форми навчання на робочих місцях підприємств гостинності. Заняття повинні проводити експерти, кваліфіковані міжнародні бізнес-тренери.

Серед найбільш затребуваних на сьогоднішній день програм по підвищенню кваліфікації кадрів можна запропонувати наступні (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Програми тренінгу персоналу

Технології та організація готельних послуг	Сучасні технології управління персоналом в готелі	Сучасні тенденції функціонування служби хаускіпінга в готелі
72 години	72 години	72 години
5380 грн.	4740 грн.	4140 грн.

У відповідності зі штатним розкладом готелю можна провести розрахунок економічних витрат на навчання персоналу всіх рівнів. Виходячи з вище описаною в таблиці програми підвищення кваліфікації можна зробити висновок, що на навчання всього персоналу готелю необхідні економічні витрати які показані на таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Витрати на навчання персоналу всіх рівнів

Загальна кількість персоналу 20	Технології та організація готельних послуг, грн.	Сучасні технології управління персоналом у готелі, грн.	Сучасні тенденції функціонування служби хаускіпінгу в готелі, грн.	Всього, грн.
Розподіл кількості персоналу за специфікою виконуваної роботи	$4 \times 5380 = 21520$	$9 \times 4740 = 42660$	$7 \times 4140 = 28980$	93160

Наступною пропозицією, орієнтованою на зростання якості обслуговування є підвищення лояльності та якості роботи персоналу за рахунок проведення мотиваційних заходів. Персонал буде працювати ефективніше, якщо він буде зацікавлений у цьому. Причому зарплата є тільки одним із стимулів ефективної роботи. До інших можна віднести: можливість кар'єрного росту, преміювання, проведення корпоративних вечірок (це дуже зближує колектив, робить ставлення всередині більш довірливими, а спілкування більш комфортним).

Найпростішим є проведення корпоративних заходів. Це ґрунтується на неформальному спілкуванні персоналу і поліпшенні мікроклімату в робочому колективі готелю. Що веде до більше довірчим відносинам між персоналом, взаємодопомоги, що добре позначається на збільшенні ефективності роботи персоналу [48].

Також досить ефективними можуть бути заходи, орієнтовані на підвищення комфортності роботи персоналу (додаткове обладнання робочих місць). Прогнозований приріст продуктивності праці оцінюється в 8%, при тому що традиційно подібний приріст оцінюється на рівні 12 – 16% для персоналу готелів різних рівнів. Продуктивність праці розрахована по бухгалтерської звітності готелю.

Проведення інноваційної рекламної кампанії для зростання популярності готелю «Соборний».

Низький сезон – період спаду попиту на туристичний продукт, ціни на готельні послуги знижуються. Саме в цей час вартість послуг малих готелів нижче, ніж у готелях. Однак, незважаючи на це малі готелі в низький сезон практично пустують. Основна проблема в цей час, як залучити постояльців саме в свій готель. Більшість клієнтів потрапляють в готель завдяки турагентам. Турагент – організація посередник, що працює безпосередньо на туристському ринку з туристами і отримує комісійну винагороду. При цьому вартість готельного номера зростає на 10 – 20%. Самостійний вибір готелю буде набагато більш економічним, значить вигідним для споживача. У

пошуку клієнтів коштує задіяти та Інтернет-ресурси.

Реклама готелю, розміщена на тематичних сайтах присвячених місту, його культурним заходам, пам'яткам, може виявитися дієвою. Грамотна подача інформації, з власного сайту може залучити набагато більшу кількість клієнтів. Завдяки англomовного сайту, інформація про готелі буде доступна не тільки жителям України, але і громадянам Європи. На сайті має бути представлений прайс-лист, що включає в себе послуги готелю і ціни на них, контактна інформація, сторінка з відгуками попередніх постояльців, що допоможе клієнту визначитися з вибором готелю.

З метою збільшення потоку клієнтів було запропоновано захід з проведення інноваційної рекламної кампанії готелю «Соборний». Є кілька варіантів розміщення реклами, наприклад: розміщення рекламних колонок в газетах і журналах, на радіо і телебаченні, банерах і щитах. Але в залежності від популярності серед мас тих чи інших засобів вони можуть бути більш або менш вигідні.

Якщо взяти фінансову сторону питання більш вигідними в ціновому плані є газети, радіо та журнали, а телебачення буде розглянуто як варіант в останню чергу через високі фінансових витрати. Найвигіднішою за ціною є газета, також можна і в журналах, але ціна буде дещо вищою. Також дуже вигідно розміщення банерів, наприклад, при в'їзді в місто.

Прокат щитів теж можна розглядати як варіант, але за ціною трохи дорожче. Це приблизно за середньоринковою вартістю обійдеться в 14000 – 19000 гривень, на додачу ще й плата за оренду рекламного місця ще 5500 – 7000 гривень на місяць.

Можна використовувати рекламу в популярних гід журналах, який друкується англійською, українською мовою, яка обійдеться в середньому 5500 гривень (дивлячись на якій сторінці і в якому розмірі) за місячний тираж в 90000 примірників, де під брендами видаються журнали, карти, гідів й путівники в 70 найбільших містах США, Канади, Європи та Азії.

Лайтбокси – різновид світлових коробів – це один із самих поширених

і популярних видів реклами, завдяки простоті і ефективності. За ціною лайтбокси коштують від 4200 – 7000 грн. за 1 м². Лицьова сторона: світлорозсіювальна банерна тканина; боковини: оцинкована сталь, гнуті; задня сторона: оцинкована сталь; підсвічування: внутрішня, люмінесцентні лампи. Такий лайтбокс коштує від 5985 грн. за 1 м².

Випуск дисконтних пластикових карт. Ідея поширення дисконтних карт в повній мірі буде збільшувати число відвідувачів у майбутньому. Так як перевага дисконтних карт полягає в тому що вони дають знижку на наступні відвідування готелю, а так як у відвідувачів буде знижка то вони обов'язково прийдуть.

Дисконт карти можна зробити на 10%, 15%, 20% знижок, в залежності від частоти і час відвідування. Вартість виготовлення пластикових карт обійдеться в 13000 гривень. Вони будуть поширюватися в самому готелі за день до закінчення час перебування.

Розміщення рекламного ролика на рекламних моніторах вокзалів, маршрутних таксі та автобусних зупинок приблизно 11500 гривень на місяць. Кількість тих, хто звертає увагу на подібний вид реклами, досягає 90%. За останні два роки довіру до реклами на моніторах підвищилося в рази, а корисною її вважає більше половини опитаних. Економічні витрати на запропоновані заходи по вдосконаленню роботи готелю «Соборний».

Спираючись на дані, вище у розділі 3, можна розрахувати суму, необхідну для впровадження даних заходів. (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Витрати на впровадження заходів з удосконалення роботи готелю «Соборний»

Найменування	Ціна, грн.
Проведення обширної рекламної компанії	49500
Затрати на навчання персоналу всіх рівнів	93160
Всього	317840

Таким чином, з таблиці 3.4 випливає, що загальна сума витрат, необхідних для реалізації проведення заходів становитиме 142660 гривень, що для столиці є прийнятною сумою виходячи з потоку гостей і цін на номери. Окупність орієнтовно рік – півтора року.

Можна зробити висновок, що запропоновані заходи по вдосконалення роботи готелю «Соборний» в конкурентній боротьбі дадуть стійку перевагу, що значно підвищить рівень конкурентоспроможності підприємства, збільшить завантаження готелю, а також підвищить рівень прибутку.

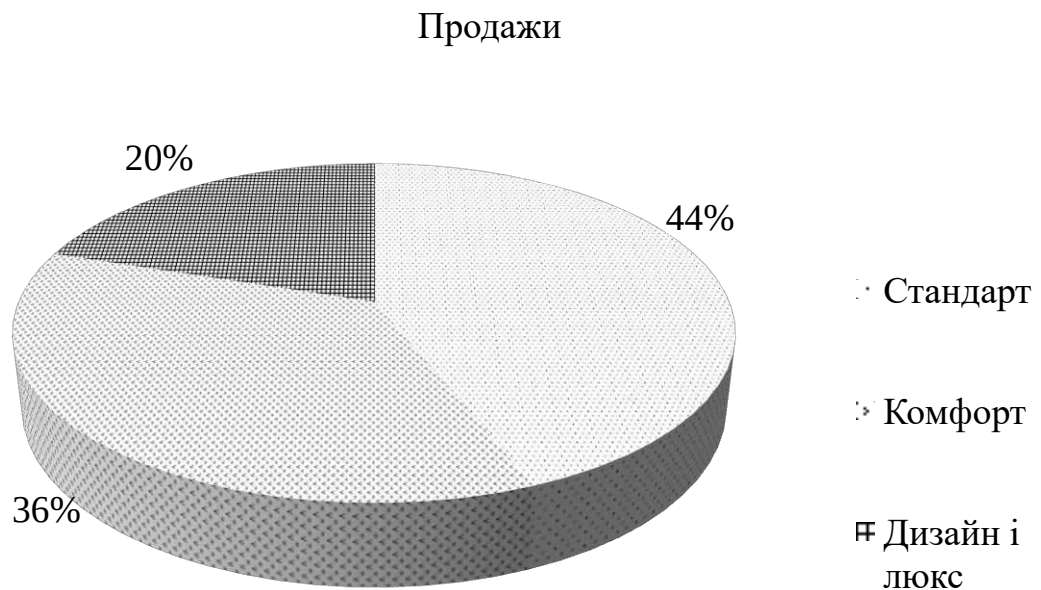


Рис. 3.1 – Заповнення готелю «Соборний»

Отже, готель «Соборний» – стабільна і фінансово стійка організація з привабливим місцем розташування і широким асортиментом послуг, в якій створені сприятливі для роботи персоналу умови праці.

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

Успіх у бізнесі значною мірою залежить від рівня знань, наявності професійних навичок у персоналу підприємства та ставлення його до роботи.

Крім прибутку від номерів ще є прибуток від інших основних і додаткових послуг. Це харчування, алкогольна продукція, трансфер та багато іншого. Виходячи з неофіційних джерел готелю «Соборний» загальний середньомісячний чистий прибуток складає більше 55500 гривень, що саме по собі представляє значну суму для малого готелю (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для розрахунку ефективності від проведення програми з підвищення кваліфікації персонал

Показник	Одиниця вимірювання	Значення показнику
Продуктивність праці 1 робітника в отч. період	тис. грн.	254,125
Відносний приріст продуктивності праці 1 робітника в результаті проведення навчання	%	8
Чисельність працюючих, які пройшли навчання	осіб	7
Витрати на проведення заходу	тис. грн.	20,35

Різниця між прогнозованим приростом виручки і витратами на навчання складає 139,38 тис. грн. Таким чином, ефективність даних заходів висока навіть незважаючи на оцінку приросту продуктивності праці в 1,5 – 2 рази нижче традиційною.

Прогнозований приріст продуктивності праці оцінюється в 4%, (традиційна оцінка подібного приросту знаходиться на рівні 6 – 8% для персоналу готелів різних рівнів). Продуктивність праці розрахована по бухгалтерської звітності готелю. Бюджет мотиваційних заходів запропонований у розмірі 33300 грн. протягом календарного року (див. табл. 3.7).

Різниця між прогнозованим приростом виручки і витратами на

навчання складає 151,58 тис. грн. Таким чином, ефективність мотиваційних заходів досить висока.

Таблиця 3.7 – Вихідні дані для розрахунку ефективності заходів по проведенню мотиваційних заходів

Показник	Одиниця виміру	Значення показнику
Продуктивність праці 1 робітника в отч. період	тис. грн.	254,125
Відносний приріст продуктивності праці 1 робітника в результаті підвищення мотивації	%	4
Чисельність робітників	осіб	20
Витрати на проведення мотиваційних заходів	тис. грн.	30

Розрахунок ефективності заходів по збільшенню відвідуваності за рахунок включення послуг готелю в новий турпакет.

Дані включають: середній денний обсяг виручки, одержуваної готелем «Соборний» на період 2019 р. – 31,8 тис. грн. за даними бухгалтерської звітності; кількість днів у році, коли найбільш очікувано надання додаткових послуг для культурного та театрального відпочинку (вихідні та святкові дні) – оціночно 110 днів; прогнозований приріст середньоденного обсягу виручки – 5% (середня оцінка, оптимістичний прогноз становить близько 12 – 15%).

Працівники готелю «Соборний» є в більшості висококваліфікованими працівниками. Рівень кваліфікації і компетенції персоналу та працівників відповідає вимогам, хоча працівники, що займають управлінські посади недостатньо застосовують досягнення сучасних наук маркетингу та менеджменту.

Основним завданням підприємства залишається підвищення рівня рентабельності з одночасним підвищенням культури та якості обслуговування. Вирішення цього питання має бути, насамперед, спрямоване

на пошук власних резервів. Таким важливим резервом є дотримання режиму економії і оптимізації витрат на виробництво і реалізацію послуг.

В даний час на підприємстві немає чітко визначеної стратегії. Звичайно, керівництво володіє практичним досвідом, але їм не вистачає наукової основи для розв'язання складних стратегічних задач.

Здебільшого для прийняття управлінських рішень вони розраховують на свою інтуїцію, практичний досвід. Але на сучасному етапі розвитку підприємств та мінливого середовища функціонування цього недостатньо. Їхні, так звані, стратегічні цілі не визначені в часі і не мають кількісної характеристики. На наступному етапі можна виділити наступну стратегію розвитку підприємства – підтримання темпів росту прибутків, а також підвищення рівня рентабельності [49].

Очевидно, що стратегія підприємства неконкретна, немає чітких термінів її реалізації, не вказано можливих засобів для досягнення мети.

Для покращення діяльності готелю «Соборний» на початковому етапі необхідно врахувати суттєві елементи організації роботи як: на рішення клієнта про вибір готелю, а також на його бажання у майбутньому зупинитися у цьому ж готелі чи рекомендувати його своїм знайомим суттєво впливає кількість і якість додаткових послуг, які надаються готелем. Тому одним з головних напрямів удосконалення діяльності готелю є надання клієнтам максимально можливого асортименту додаткових послуг, найбільш необхідними серед яких є телефонний зв'язок, послуги закладів харчування (буфетів, кафе, барів), автостоянок, камер зберігання, продаж преси, поштово-телеграфний зв'язок.

Варто звернути увагу, що навіть при наявності певної послуги, адміністрація повинна постійно проводити заходи спрямовані на її покращення. За результатами дослідження виявлено, що типовою негативною рисою додаткових готельних послуг є зниження їх якості зі збільшенням обсягів послуг, що надаються. Організатори готельної справи повинні знати про існування такої тенденції і вживати відповідних заходів на

протидію.

Аналіз забезпеченості номерів окремими видами обладнання свідчить про невідповідність пропонування різних елементів обладнання попиту клієнтів, тобто для одного клієнта певний вид обладнання може бути зайвим, а для іншого – того ж обладнання може не вистачати (це насамперед стосується міні-барів, телефонів, посуду). Вирішення цієї проблеми – у більш обґрунтованому розподілі наявних номерів відповідно до попиту і підвищенні мобільності (можливості перенесення, перевезення) окремих видів обладнання. Доцільною є організація роботи готелів з постійними клієнтами (я підприємствами, так і окремими особами). Такі клієнти могли б розраховувати на певні додаткові послуги чи знижки [50].

Важливим фактором конкурентоспроможності готелів слід вважати створення належної безпеки проживання, якої потребує значна частина споживачів, особливо заможних і гостей з-за кордону. Однією з задач готелю «Соборний», як і інших готелів є забезпечення безпеки гостей і їхньої власності (майна). Даний фактор все частіше враховується клієнтами при виборі готелю. Розроблювальні і впроваджувані в готелі міри повинні бути націлені на виконання наступних задач:

- забезпечити охорону і безпеку гостей та їхнього особистого майна під час перебування в готелі;
- захистити майно готелю від ворожих дій (крадіжок, вандалізму і т.д.);
- забезпечити захист готелю (самого будинку і всього, що в ньому знаходиться) від терористичних актів (нападів, саботажу і т.д.);
- підтримувати суспільний порядок і забезпечувати належні рамки поведінки у всіх місцях готелю;
- забезпечити гостям спокій і конфіденційність під час їхнього перебування в готелі;
- забезпечити можливість негайного й ефективного реагування у випадку якої-небудь події, що вимагає втручання персоналу чи готелю представників сторонніх відомств (міліції, швидкої допомоги і т.д.);

- гарантувати сумлінність і чесність усього персоналу готелю;
- гарантувати можливість надання готелем спеціальних послуг по забезпеченню підвищеної безпеки високопоставлених осіб, до охорони яких особливі вимоги.

Значущість цього фактора буде дедалі зростати, а отже вміння забезпечити відповідний рівень безпеки під час проживання в готелі відіграватиме важливу роль при виборі готелю (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Swot-аналіз готелю «Соборний»

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	S (сильні сторони) Географічно-територіальне розташування; краще співвідношення ціни і якості у місті; широкий асортимент додаткових послуг; ввічливий та доброзичливий персонал; організація транспортного обслуговування.	W (слабкі сторони) Охорона готелю «Соборний» відповідає за порядок і безпеку клієнтів – поміщений договір з охоронним агентством, тому в структуру охорона не включена; готель «Соборний» не має опитувальної анкети клієнта. Це є великим недоліком та упущенням в системі управління якості готелем.
Зовнішнє середовище	О (можливості) пропозиція відносно дешевого і досить прибуткового продукту(конкурентна перевага); залучення туристів різних категорій; можливість застосування кращої стратегії; існування попиту на продукцію, темпи зростання підприємства; широка мережа постачальників; споживачі в Україні та за її межами.	Т (загрози) наростаючий конкурентний тиск; поява нових конкурентів; несприятлива політика уряду; зміна потреб і смаків споживачів; агресивні дії конкурентів, зокрема закордонних;

Працівникам готелю слід серйозно враховувати необхідність уважного і врівноваженого ставлення до клієнтів за принципом «Клієнт завжди правий». Непорозуміння з персоналом клієнти сприймають як суттєву причину для того, щоб іншим разом вдаватися до послуг іншого готелю.

При роботі з гостями слід враховувати, що найбільш конфлікто-небезпечними категоріями клієнтів є особи середнього віку і особи з високим рівнем платоспроможності. На основі матеріалів опитування встановлено щільний прямий зв'язок між рівнем внутрішнього оформлення і санітарного стану номера, у якому клієнт проживав востаннє, і його бажанням знову вдаватися до послуг того самого готелю. Збільшення кількості видів обладнання номера, яких бракувало клієнтові, навпаки, різко зменшує його бажання у майбутньому зупинитися у цьому ж готелі. Тобто кращі умови проживання слід розглядати як важливий фактор, що сприяє поширенню позитивної інформації про готель, залученню нових клієнтів, перетворенню випадкових клієнтів на постійних [51].

Маркетингова стратегія готельних підприємств повинна враховувати можливість наявності певної частки клієнтів, які прагнуть, заплативши високу ціну, задовольнити всі свої бажання стосовно рівня комфорту. Задоволення таких бажань для готелів є високоприбутковим.

Отже, проаналізувавши усі сторони готелю «Соборний», було складено SWOT-аналіз, що дасть можливість краще зрозуміти недоліки та переваги.

Таким чином, місією готелю «Соборний» є: забезпечення потреб клієнтів в якісному обслуговуванні, враховуючи індивідуальні особливості і запиті кожного з них; надання готельних та інших видів послуг як для вітчизняних туристів, так і для іноземних.

3.2. Шляхи удосконалення управління малими готелями

Сьогодні готельний бізнес зіткнувся із ситуацією, яка пов'язана із високою невизначеністю, діяльністю в умовах динамічних змін і це стає для

нього ключовим викликом. В Україні не надто великий досвід здійснення антикризового управління готельним бізнесом, розроблення програм у випадку появи кризових ситуацій, незважаючи на те, що різного виду кризи є досить звичним явище для країни [49].

Готельний бізнес відчув чималі негативні коливання у 2008 – 2009 рр., 2014 – 2015 рр., що пов'язані із діловими, фінансовими активностями, політичними сентенціями, військовими діями на сході України. Як наслідок, відбулось зниження кількості ділових зустрічей, публічних та інших заходів, зменшення туристичних потоків. З початку 2020 року відчутною для готельного бізнесу стала криза, пов'язана із пандемією COVID-19. Поміж готелями та аналогічними засобами розміщення різко посилилось суперництво і конкурентна боротьба за гостей.

Керівництву готельного бізнесу доцільно організувати процеси ефективного управління працівниками та збереження кадрів. У цій непростій ситуації як ніколи гостро стоїть питання про те, як утримати ключові кадри. Для менеджменту готельного бізнесу важливо зберегти найкращих працівників, оскільки саме вони вирішують питання ділової ефективності готелю. Доцільно оптимізувати команду і залишити тих працівників, чия додана вартість найвища, і частину заощаджених коштів спрямувати на утримання найкращих.

У більш вигідному становищі опинилися ті роботодавці, які задовго до кризи почали приділяти увагу не тільки фінансовим питанням. Бізнес із добре розвиненими програмами корпоративної соціальної відповідальності отримує в результаті команду з більш зацікавлених і залучених у роботу співробітників, оскільки співробітники хочуть працювати в організації, яка піклується про них як про особистість, з можливістю покриття ризику COVID-19, підтримкою у розв'язанні особистих проблемних питань [44].

У довготерміновій перспективі готельний бізнес може зіткнутись з численними проблемними питаннями виживання та подальшого розвитку. Командам професіоналів доцільно критично оцінювати надходження нової

інформації у міру її появи, бути готовими зосередити організаційні навички та ресурси на пріоритетах бізнесу, відмовитися від непрофільних завдань і шукати можливості для пошуку нових можливостей використання ресурсів і забезпечення гнучкості й адаптації бізнесу до мінливих обставин.

Перевага малих готелів – особливий індивідуальний підхід до кожного з гостей. Можливість налагодження ділових зв'язків з органами державної влади і недержавними асоціаціями. Проблема форс-мажору завжди розглядається за будь-яких обставин. Трансформація даної загрози у перевагу можлива лише у разі витримки мережею або окремо кожним з малих готелів цього форс-мажору.

Такі слабкі сторони розвитку малого готельного бізнесу, як висока вартість будівництва і земель під забудову, може бути повністю компенсована інтересом інвесторів. Об'єднання готелів і створення власних філій може привести до створення в майбутньому всесвітньовідомого бренду малих готелів України.

Удосконалити діяльність готельного підприємства можна завдяки створенню міжгалузевих управлінських структур, туристично-рекреаційних кластерів, купівлі готельної франшизи, а також формування готельної мережі [46].

Тому одним зі шляхів пом'якшення наслідків кризи у сфері туризму може стати створення мережі готельних підприємств малої місткості, які мають низку істотних переваг перед великими засобами розміщення.

На сьогоднішній день у засобах розміщення готельного типу в світі 70 – 90% складають підприємства, розвиток яких значною мірою визначається діяльністю великих міжнародних і національних об'єднань, так званих готельних ланцюгів і мереж. Перевагою подібних структур є провадження централізованого управління. Цей досвід має глибоке коріння у світовій історії розвитку готельного бізнесу.

Проте, незважаючи на суттєвий вік існування готельних мереж, як показує практика, великі міжнародні готельні об'єднання у даний час ще

недостатньо зацікавлені у виході на український ринок для ведення своєї діяльності в середовищі малих готелів [54].

Варто зазначити, що у цей час існують два основні сегменти в структурі світового готельного бізнесу – незалежні підприємства, які знаходяться в розпорядженні та володінні їх власників, та готельні мережі – група готелів, які мають єдиний торговельний бренд, спільну концепцію просування продукту та керівництво. Саме готельні мережі впливають на підвищення рівня організації виробництва й обслуговування туристів, а також мають можливості створювати певні норми та стандарти готельного обслуговування.

Малим готелям найчастіше складно працювати самотійно. Вони потребують більш високої управлінської майстерності, ніж великі. Керівники самотійних готелів мають слабкі місця (найчастіше це маркетинг та фінанси); крім того, вони змушені виконувати функції не тільки лінійного, але й функціонального управління.

Керівництво незалежних готелів, якщо воно хоче зберегти прибутковість, повинно впроваджувати більш сучасні управлінські системи та технології, використовувати гнучку систему розстановки кадрів, за якою службовці у разі виробничої необхідності можуть сполучати декілька посад та замінювати один одного, тобто бути фахівцями широкого профілю.

Чинниками, що впливають на прагнення власників готелів до об'єднання у мережі, є такі:

- необхідність підвищення рівня завантаження готелю;
- забезпечення відповідності матеріально-технічної бази та послуг вимогам певних стандартів по засобах розміщення;
- наявність значної кількості конкурентів у даному сегменті ринку готельних послуг;
- можливість створення спільних фондів для інвестування діяльності в малому готельному бізнесі тощо.

Тому власники незалежних готелів вступають у мережі для поєднання

своїх зусиль з метою створення спільного готельного продукту, системи обслуговування інформаційних і управлінських систем, корпоративних систем бронювання, закупівель за оптовими цінами тощо, щоб швидше реагувати на ті процеси, якими вони не можуть управляти самостійно. Можливості, яких набуває малий готель, вступивши до мережі наведено на рисунку 3.2 [47].

Упровадження організаційно-управлінських інновацій, завдяки яким відбувається формування мережі малих готелів, дозволило б успішно вирішити значну частину їх повсякденних господарських проблем, наприклад:

- отримання економії на оптових закупівлях;
- пошук і набір персоналу для роботи в малих готелях;
- аутсорсинг непрофільних послуг;
- підвищення впізнаваності кожного з готелів для потенційних клієнтів;
- розширення взаємодії з туроператорами та потужними корпоративними клієнтами тощо.

За експертними висновками, спільне ведення справ у готельному бізнесі економічно є більш ефективним, ніж управління незалежними готелями. Єдине керівництво групою готелів звичайно приносить більшу вигоду як власникам засобів розміщення, так і їх операторам. Головною перевагою приєднання готелю до ланцюга є, насамперед, зменшення загальних витрат, що в свою чергу допомагає мережам легше проникати на світовий ринок.

Комерційний успіх ланцюгових готелів складається з багатьох чинників, починаючи з єдиної системи бронювання та закінчуючи централізованим постачанням витратних матеріалів.

Однією з найпоширеніших у світі і прийнятних для українських малих готелів форм управління є компанії з управління готелями й асоціації (союзи), які об'єднують незалежні готелі.

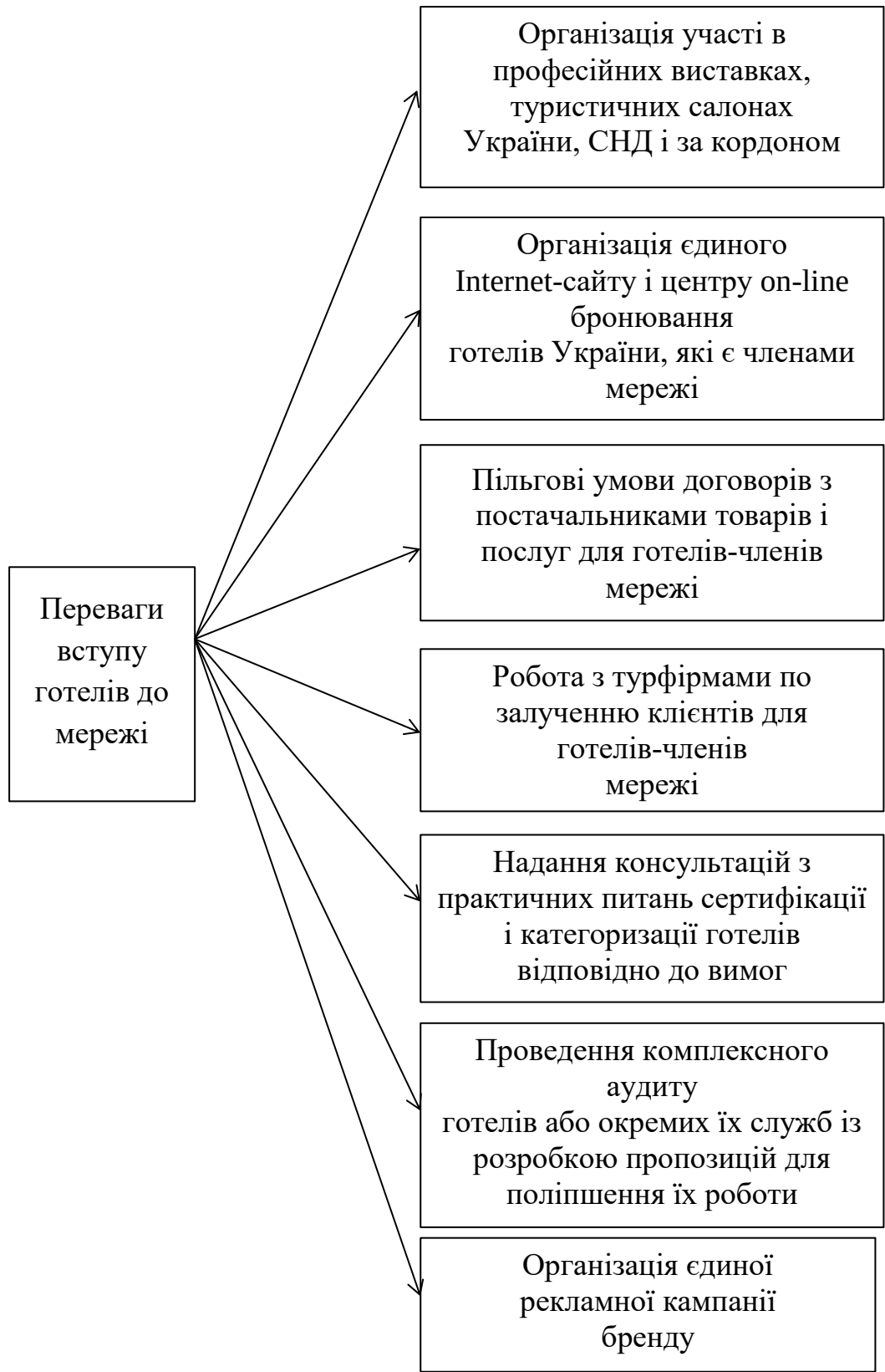


Рис. 3.2 – Переваги вступу готелів до мережі

Отже, на розвиток сучасної готельної індустрії впливають організаційні

інновації, які передбачають об'єднання готелів у мережі.

Міжнародна готельна асоціація поділяє готельні мережі на три категорії:

- корпоративні мережі – готельні корпорації, що володіють численними підприємствами;
- мережі незалежних підприємств, що об'єднуються для використання загальної системи бронювання, концепції маркетингу, реклами та ін.;
- мережі, що надають управлінські послуги [52].

Об'єднання малих готелів у єдину асоціацію дозволило б при збереженні їх господарської незалежності успішно вирішити значну частину гострих господарських питань, таких, як: економія на закупівлі малоцінних предметів і швидкозношуваних матеріалів, пошук і набір персоналу, аутсорсинг непрофільних послуг та ін. У той же час, централізоване просування послуг готелів, що входять до асоціації, підвищить впізнаваність кожного з них для потенційних клієнтів, розширить взаємодію з туроператорами й великими корпоративними клієнтами, забезпечивши тим самим додатковий приплив гостей у готелі-члени асоціації.

Характерною рисою створеної готельної асоціації є те, що вона ґрунтується на готелях, що вже функціонують до моменту вступу, кожен з яких має свій характер і досить вагомі особливості, починаючи від стилю і умов надаваних послуг та закінчуючи тарифною політикою. Незважаючи на загальну систему бронювання, кожен готель, що входить до її складу, прагне виділитися і залишатися як можна більш незалежним в ухваленні рішень.

Така форма організації дозволяє позиціонувати готель як окремо, так і як частину асоціації, використовуючи всі переваги знаходження в об'єднанні.

Під єдиною торговельною маркою в асоціації об'єднуються готелі з деякими однорідними ознаками або готелі, що домовилися витримувати певні стандарти і набір послуг, незалежно від країни або місця розташування.

Учасники такого об'єднання сплачують внески до єдиного фонду, витрати з якого йдуть на об'єднану рекламну або маркетингову діяльність.

При цьому фінансово-економічна і управлінська самостійність учасників асоціації повністю зберігається.

Основними завданнями у сфері готельного бізнесу згідно з міжнародними стандартами стає створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, пошук нових шляхів розвитку, оновлення власної політики з урахуванням динамічного ринку готельних послуг.

На думку вітчизняних науковців, ефективне функціонування ринку готельних послуг країни є індикатором позитивних змін в економіці та передумовою інтеграції України у світове співтовариство. Пріоритетним напрямом розвитку сфери готельних послуг є технології обслуговування на основі впровадження міжнародних стандартів. Конкурентоспроможність послуг готельного господарства – це синтетичний показник, що відображає ступінь ефективності зовнішніх і внутрішніх факторів, на перший план серед яких виходять: ціна, якість, новизна, наукоємність та інтелектомісткість послуги, та впливає на успішність функціонування будь-якого підприємства готельної індустрії [55].

Інвестиційний клімат у нашій країні у зв'язку з політичною нестабільністю, проведенням антитерористичної операції та високими ризиками поки не викликає значної довіри у іноземних інвесторів. Водночас, іноземних готельних операторів на український ринок приваблює порівняно швидке повернення вкладених коштів: за оцінками експертів, період окупності практично удвічі менший, ніж, скажімо, у Європі. Рентабельність українських готелів досить висока. Ця ніша бізнесу ще не заповнена.

При всіх ризиках вкладення до цієї сфери видається досить привабливим. Отже, її потрібно підтримувати такими заходами з боку держави: – впровадження пільгового податкового режиму, а саме надання певних податкових канікул для сектора, які дозволять відновити готелі за рахунок зароблених власних засобів, і максимально стимулюватимуть залучення інвестицій; – впровадження диференційованих ставок податку на

додану вартість (в тому числі стандартну, знижену та підвищену ставки) залежно від зірковості готельних підприємств та питомої ваги іноземних гостей, типів і категорій підприємств ресторанного бізнесу, запровадити пільги податкового характеру для малих підприємств; – встановлення спеціального режиму інвестиційної діяльності для суб'єктів підприємництва, які реалізують проекти у сфері будівництва і реконструкції туристичної інфраструктури – готелів, санаторіїв, баз відпочинку, парків атракціонів і т. д., але в першу чергу засобів розміщення.

Для розвитку готельного сектора необхідно створення сприятливого інвестиційного клімату на макрорівні (привабливі і передбачувані умови економічної діяльності в країні в цілому) і мікрорівні (податкові, митні та інші пільги для підприємств, що спеціалізуються на наданні готельних послуг) в цілях наявності вітчизняного та іноземного капіталу, безпосередня участь і підтримка держави у здійсненні великих інвестиційних проектів; збільшення переліку додаткових послуг; підвищення якості та культури обслуговування клієнтів; приведення автошляхів в належний стан, що відповідає міжнародним стандартам.

У перспективі готельний бізнес повинен стати провідним чинником активізації туризму, інтеграції держави у світові структури міжнародного співробітництва, зростання значення національної культури [50]. Для забезпечення сталого розвитку ринку готельних послуг в умовах поглиблення відносин між Україною і Європейським Союзом необхідне підвищення якості готельної пропозиції до рівня міжнародних стандартів і розширення ринків збуту.

Рішення стратегічних завдань потребує державного фінансування за двома основними напрямками: – залучення туристів на вибраних цільових ринках (рекламноінформаційна діяльність, зокрема виставкова, створення мережі інформаційних центрів, тощо); – приведення національних нормативів, стандартів безпеки, якості товарів і послуг у відповідність до міжнародних.

Виведення України до числа провідних туристичних країн світу є завданням комплексним, що вимагає системних зусиль як всіх державних установ, так і суб'єктів готельного бізнесу.

Для цього необхідно:

- створення оптимальних нормативно-правових засад розвитку туристичної та курортно-рекреаційної галузі та її інфраструктури, зокрема через формування стратегії розвитку готельного господарства;
- створення сприятливих умов для залучення інвестицій та запровадження реальних механізмів стимулювання будівництва і реконструкції готелів та інших об'єктів туристичної та курортно-рекреаційної сфери;
- створення належних умов для розвитку іноземного та внутрішнього туризму, зокрема, через розвиток мережі туристично-інформаційних центрів за визначеними видами туризму;
- сприяння розвитку готельного бізнесу, забезпечення гармонізації національних стандартів, а також підвищення якості туристичних послуг, що надаються;
- реалізація заходів щодо зміцнення позитивного іміджу України та формування ефективної маркетингової стратегії на основних закордонних ринках;
- сприяння створенню додаткових робочих місць та розширення тимчасової зайнятості у туристичній сфері;
- забезпечення створення безпечних умов для здійснення туристичної подорожі, особистої безпеки туристів, надання їм оперативної медичної, технічної та правової допомоги.

Виконання зазначених стратегічних завдань дозволить перетворити вітчизняну готельну індустрію України у високорентабельну та конкурентоспроможну галузь економіки [42].

Особливого значення в умовах сьогодення набуває пошук новітніх стратегій і підходів до управління готельним бізнесом. В цьому контексті

пропонується розглянути технологію ревеню-менеджменту, як технологію формування цінової політики на підставі прогнозування попиту, що спрямовано на забезпечення високої дохідності підприємства або компанії. Основне завдання такої технології в сфері сервісу можна сформулювати як досягнення оптимального співвідношення між попитом на послуги готельного ринку і відповідною пропозицією, іншими словами, – формування пропозиції, що відповідає певному рівню попиту.

Менеджмент прогнозування і відстеження попиту визначає структурні, цінові та кількісні рішення, які відповідний туристський кластер (готельні комплекси, туроператори, авіаперевізники) повинен приймати для того, щоб збільшити дохід. Структурні рішення включають в себе створення маркетингової політики, зокрема, визначення каналів продажів, умов пропозиції тих чи інших турпродуктів, в тому числі, кросспродуктов, і методів їх просування. Маркетинг, його інструментарій, власне сама ефективність маркетингової політики компаній готельного сектору, багато в чому, визначається глибиною використання принципів технології ревеню-менеджменту, що є технологією формування цінової політики на основі прогнозування попиту, яка спрямована на забезпечення високої прибутковості готельного підприємства.

Найбільш критичним для підприємств готельної індустрії представляється прийняття кількісних рішень. Якщо ці рішення спочатку неправильні, то, на відміну від підприємств ритейл-бізнесу, які орієнтовані на широку аудиторію, незаповнені сьогодні місця в готелях або в літаках вже не можна буде продати завтра. Це приводить до необхідності підходити до продажу продуктів готельного комплексу з позиції прогнозування кількості. Встановлення ціни «вступає в гру» пізніше, тільки після того, як система ревеню менеджменту розрахувала з досить високим ступенем точності кількість номерів, які будуть затребувані в конкретний момент часу в готелі відповідними категоріями клієнтів або кількість місць на тому чи іншому перельоті по конкретному маршруту і в конкретний час.

Для вирішення проблеми управління доходами підприємств готельної індустрії від продажу номерного фонду (а саме номерний фонд є головним джерелом доходу будь-якого готелю) практикується використання стратегії овербукінга (з англ. Overbooking), або, перебронювання, тобто прийняття заявок від потенційних клієнтів на кількість номерів, що перевищує загальний номерний фонд.

Готельний бізнес України бачить одним зі своїх першочергових завдань в інтенсивному впровадженні і використанні інноваційних інформаційних технологій. Інформаційні технології дозволяють планувати і підвищувати фінансові показники, забезпечують операційну діяльність, сприяють збільшенню завантаження готельних підприємств і підвищення якості сервісу. Готельний бізнес видається більш ніж перспективним для підприємців та інвесторів різного рівня, тому що цей бізнес молодий і несе в собі величезний потенціал розвитку [53].

Зміна структури готельної галузі України шляхом збільшення кількості готельних мереж в масштабах всієї країни відкриє можливості підвищення ефективності управління підприємствами готельної індустрії, поширення високих стандартів і технологій функціонування готелів на корпоративному рівні і, тим самим, поліпшення якості обслуговування.

Ведення бізнесу не за стандартними західним сценаріями, а з урахуванням національної специфіки, місцевого законодавства, місцевих економічних умов господарювання, цінової політики тощо може дати неоціненні конкурентні переваги саме українським готельним операторам в процесі створення своєї ніші в індустрії гостинності. Займаючи сегменти ринку, вільні від конкуренції з міжнародними мережами, вітчизняні готельні оператори ставлять перед собою завдання, перш за все, впровадження нових для них гнучких форм управління, які відкривають можливості вдосконалення готельного продукту, підвищення споживчого попиту, просування торгової марки і т.п. Розвиток бізнесу в регіонах, в тому числі, за участю іноземного капіталу; зростання обсягу ділового туризму; підвищення

статусу України як країни, привабливої для подорожей в очах іноземних туристів; підвищення добробуту населення країни і поява інтересу до відпочинку всередині країни – ось основні чинники, що визначають нині зростання попиту на послуги готельних підприємств.

Майбутнє українського готельного ринку бачиться, з одного боку, в подальшому формуванні та розвитку національних готельних мереж, головним чином, в сегменті 2 – 3 зірки, без прямої конкуренції з міжнародними готельними мережами; з іншого – в розвитку малого підприємництва в секторі створення міні-готелів, розрахованих на недорогий туризм. Перспективним напрямом в українській індустрії гостинності є створення і розвиток національних готельних мереж.

Саме мережа як форма організації сприяє створенню єдиної системи маркетингу, розробці та адаптації перспективних стандартів якісного готельного обслуговування. Створення національних готельних мереж дає необхідний імпульс для подальшого розвитку готельної галузі [54].

По-перше, він дозволяє застосувати і поширити високі стандарти функціонування готельних підприємств на корпоративному рівні, і, тим самим, домогтися підвищення продуктивності і ефективності їх діяльності.

По-друге, розширення числа мережевих готелів дозволить надати конкурентний тиск на не пов'язані з роботою готелю і вдосконалити структуру готельної галузі, в цілому. Також серед перспективних напрямків розвитку підприємств готельного бізнесу є використання дизайну приміщення «цифрового світу», який забезпечує WOW-ефект, що транслюється в соцмережі.

Сьогодні критично важливим елементом сучасного дизайну громадських просторів в цілому (готелів, ресторанів, музеїв і ін.) є незвичайне і цікаве місце для селфі і Instagram-посту. Лобі перестає бути просто лобі, тепер це багатофункціональний простір для роботи, відпочинку, тусовок. Одночасно росте кількість мобільної робочої сили висуває вимоги оформлення номерів готелів, які можливо використовувати в якості робочого

місця. Незважаючи на суттєвий прогрес у розвитку, українська індустрія гостинності, за світовими стандартами, знаходиться поки на початковому етапі свого формування.

Ефективні підходи до вирішення виокремлених проблем можуть бути зведені до наступних:

- 1) формування методології оцінки інвестиційної привабливості підприємств з метою залучення коштів інвесторів в туристично-готельний бізнес;
- 2) розвиток і використання маркетингових стратегій;
- 3) впровадження прогресивних технологій забезпечення високої прибутковості (ревеню-менеджмент, овербукінг, інноваційні технології і т.п.);
- 4) рішення проблеми виходу з кризи, спричиненої наслідками пандемії COVID-19.

Але, в цілому, не дивлячись на певне зниження темпів розвитку цієї сфери бізнесу внаслідок пандемії, компанії з правильно обраною моделлю управління, грамотно підібраними кадрами і адекватним поєднанням ціна-якість зможуть продовжувати функціонувати.

Отже перспективність розвитку галуззі гостинності є достатньо обґрунтованою з точки зору стрімкішого розвитку готельного бізнесу в країні, і навіть наслідки пандемії одночасно допомагають готельєрам знаходити нові можливості функціонування та ведуть до впровадження інновацій у діяльність готелів, менеджмент компаній, що підкреслює необхідність кризи як поштовху до нового витку розвитку.

ВИСНОВКИ

Зарубіжний досвід показує, що малі готелі, доповнюючи великі і середні готелі, в економічному плані менш залежні від зміни кон'юнктури ринку готельних послуг і мають можливість швидкої цінової переорієнтації. Сьогодні саме малі готелі мають тенденцію гнучко і швидко реагувати на кон'юнктуру українського туристського ринку.

В Україні з кожним роком число малих готелів нестримно збільшується, роблячи їх серйозною альтернативою великим готелям. Проте істотною проблемою є відсутність чітких даних про кількість малих готельних підприємств, внаслідок чого неможливо поррахувати рівень їх доходів, що призводить до недоотримання значних сум податкових платежів до бюджету країни. Тому ринок малих готелів України можна охарактеризувати як «сірий» з точки зору законодавства.

Малі готелі більш чуйно реагують на зміну кон'юнктури ринку, не вимагають значних капіталовкладень в матеріально-технічну базу, мають порівняно швидкий термін їх окупності, можуть розташовуватися в модернізованих будинках старого житлового фонду, здатні забезпечити працевлаштуванням місцеве населення, залучити додатковий дохід до бюджету, підвищити рівень конкурентоспроможності національного готельного продукту і підняти престиж країни в цілому.

В даний час дослідженням специфіки ринку малих готелів активно займаються представники українського туристичного бізнесу, а також фахівці спеціально створеної «Асоціації малих готелів та апартаментів України».

Готель «Соборний» класифікується як малий готель, і, відповідно, має невелику організаційну структуру. Загальновідомо, що успіх будь-якого бізнесу залежить від його правильної організації. Готельний бізнес не є винятком з цього правила, тому організаційна структура готелю в дуже високій мірі впливає на абсолютну більшість показників діяльності готелю.

Щоб якісно та оперативно надавати клієнтам заявлений діапазон послуг, готель повинен мати налагоджений механізм їх надання.

Для того, щоб збільшити відсоток завантаження номерного фонду готелю «Соборний», потрібно провести спеціальні програми, за допомогою яких можна буде забезпечити стабільно високий відсоток завантаження номерного фонду готелю.

Ще однією не менш важливою проблемою є грамотний підбір і навчання персоналу, оскільки в Україні надзвичайно гостро стоїть питання плинності кадрів в готелях. У більшості випадків, причиною цього явищу стають не низька зарплата і важкі умови праці, а некоректне відношення керівництва до персоналу, відсутність необхідного рівня професіоналізму у менеджерів готельних підприємств. Некомпетентність працівників управлінських служб призводить до порушення усіх процесів, що відбуваються в готелі, що зменшує коефіцієнт завантаження підприємства і істотно знижує якість обслуговування туристів.

Тому питання підбору і навчання персоналу надзвичайно актуальне для малих готелів, оскільки в цих закладах має бути присутньою особлива атмосфера домашнього комфорту і затишку і, безумовно, можливість індивідуального підходу до кожного гостя, що є безпосереднім обов'язком персоналу.

Проведення інноваційної рекламної компанії для зростання популярності готелю «Соборний», увага рекламній діяльності приділяється неналежним чином: зовнішньої реклами у місті немає, публікації лише разові (наприклад, у журналі «Ресторанні та готельні відомості»), а офіційний сайт пропонує лише короткий опис готелю та ціни за добове проживання.

Так як готель має вигідне розташування, але користується низьким попитом, доцільно звернути увагу на удосконалення рекламної діяльності готелю.

Проте, сегмент малих готелів доки не піддається точному аналізу з точки зору структури і цілісності подання інформації, оскільки цьому

перешкоджає відсутність законодавчої бази, що регулює діяльність цих засобів розміщення. Слід підкреслити, що в Україні жоден з нормативно-правових актів чинного на державному рівні законодавства не трактує готелю залежно від їх місткості, що обмежує процес розвитку цього виду бізнесу.

Крім того, в національних стандартах України досі немає чітких вимог для класифікації засобів розміщення залежно від кількості номерів, що також перешкоджає розвитку малого готельного бізнесу.

Таким чином, можна зробити висновок, що, незважаючи на усі проблеми, існуючі в розвитку малих-готелів, як одного з сегментів індустрії гостинності, цей сектор є дуже перспективним і прибутковим.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Аванесова Н. Е., Марченко О.В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Агафонова Л. Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. Посібник. Київ: Знання України, 2002. 351 с.
3. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание. К. : Дакор, 2006. 288 с.
4. Бартошук О.В. Оцінка розвитку туризму в Україні / О.В. Бартошук // *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 7. С. 82-86.
5. Білецька І.М. Економічні основи діяльності підприємств готельного господарства / І.М. Білецька // *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2014. Вип. 17. С. 41-52.
6. Білецька І.М. Світовий досвід та вітчизняна практика класифікації та стандартизації готельних послуг / І.М. Білецька, І.О. Іващук // *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2013. С. 174-180.
7. Богуш Л.Г. Підходи до формування стратегії розвитку туристичної індустрії в Україні / Л.Г. Богуш // *Туристично-краєзнавчі дослідження*. К. : Кармаліта, 2004. Вип. 5. С. 135-155.
8. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі : монографія. К. : КНТЕУ, 2010. 524 с.
9. Волков Ю.Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес. Ростов: Феникс, 2004. 352 с.
10. Галасюк К.А. Готельні ланцюги в сучасній індустрії гостинності / К.А. Галасюк // *Науковий вісник: збірник наукових праць*. 2012. № 21 (173). С. 127-135.
11. Галасюк С.С. Особливості функціонування готельних підприємств малої місткості в конкурентному середовищі / С.С. Галасюк, О.В. Гусева //

«Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики». Одеса: Атлант, 2014. С. 16-18.

12. Галасюк С.С. Проблеми визначення малих готелів як підприємств в Україні / С.С. Галасюк, О.В. Гусєва // *«Современные направления теоретических и прикладных исследований 2013»*. 2013. С. 61-65.

13. Галасюк С.С. Сучасні проблеми розвитку готельної індустрії України / С.С. Галасюк // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2014. С. 278-295.

14. Герасименко В.Г. Організація надання туристичних послуг. Одеса : Атлант, 2014. 244 с.

15. Гостиничный бизнес online. URL: <http://prohotelia.com.ua> (дата звернення 16.09.2021).

16. Гопкало Л.М. Організація готельного господарства. К. : КНТЕУ, 2002. 447 с.

17. Готель «Соборний» URL: <https://soborniy.zp.ua/> (дата звернення 26.10.2021).

18. Готельні послуги: соціально-технологічний вимір // *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. К., Одеса, 2000. Випуск 6–7. С. 61-77.

19. Готельний бізнес в Україні зазнав серйозних збитків через пандемію – готельєри 2021 URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3174593-gotelnij-biznes-v-ukraini-zaznav-serjozних-zbitkiv-cerezpandemiu-goteleri.html> (дата звернення 16.10.2021).

20. Горіна Г.О. Особливості сучасного розвитку готельної індустрії України / Г.О. Горіна // *Вісник Сумського державного університету*. 2010. № 2.

21. Гостиничный рынок Украины: состояние и перспективы URL: <http://ubr.ua/business-practice/own-business/gostinichnyi-rynok-ukrainy-sostoianie-i-perspektivy-303984> (дата звернення 20.11.2021).

22. Державна служба статистики України URL:

<http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 21.10.2021).

23. Довгань Л.Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством / Л.Є. Довгань, О.Г. Лулукало // *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. С. 48-56.

24. Ефимова О.П. Экономика гостиниц и ресторанов. М. : Новое знание, 2011. 392 с.

25. Єгупова І.М. Особливості ціноутворення на основні послуги в готелі з урахуванням цільового прибутку / І.М. Єгупова // *Науковий вісник Ужгородського університету*. Ужгород : УНУ, 2011. С. 93-99.

26. Журавльова С.М., Пушкарьова Д.О. Розвиток малих готелів в Україні, як спосіб організації бізнесу. *Проблеми розвитку економіки підприємства: погляд молоді*. Харків: ХНАДУ. 2021. 399 с. С. 152-153.

27. Журавльова С.М., Пушкарьова Д.О. Проблеми малих готелів, як сегмента ринку готельної індустрії в Україні. *«Тиждень науки – 2021»*, НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 126-127.

28. Ісаченко Д.А. Малі підприємства в трансформаційній економіці регіону: монографія. Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2009. 406 с.

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

30. Колективні засоби розміщування в Україні у 2017 році: статистичний бюлетень. К. : Державна служба статистики України, 2018. 190 с.

31. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм. М. : ЮНИТИ, 2005. 483 с.

32. Круль Г.Я. Основи готельної справи: навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2011. 368 с.

33. Кузнєцова Н.М. Тенденції розвитку та інвестиційна привабливість готельного бізнесу Одеського регіону / Н.М. Кузнєцова // *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : ОДЕУ. 2008. С. 386-392.

34. Кузнєцова Н.М. Регіональний вимір розвитку туристичного та

готельного бізнесу: монографія. Одеса : Астропринт, 2010. 256 с.

35. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь. Словарь современной экономической науки. М. : Дело. 2003. 520 с.

36. Лук'янова Л.Г. Уніфіковані технології готельних послуг. К. : Вища школа, 2001. 237 с.

37. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг. К. : «Альтерпрес», 2005. 436 с.

38. Мельниченко С.В. Маркетингова політика в готельному бізнесі : монографія. К. : КНТЕУ, 2012. 334 с.

39. Мальська М.П. Основи туристичного бізнесу. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 272 с.

40. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика. К. : Центр учбової літератури, 2009. 472 с.

41. Мальська М.П., Худо В.В. Туристичний бізнес: теорія та практика : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2007. 424 с.

42. Мельниченко С.В. Готельні мережі на ринку туристичних послуг України / С.В. Мельниченко, Т. В. Бурак // *Вісник КНТЕУ*. 2014. №3. С. 5-15.

43. Молла М.Г. Формування системи показників оцінки організаційних складових конкурентоспроможності підприємства / М.Г. Молла // *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : ОДЕУ, 2012. №44. С. 252-257.

44. Мунін Г.Б. Малі готелі: організація роботи та обслуговування. К. : Ун-т «Україна», 2012. 335 с.

45. Мусакин А.А. Малый отель: с чего начать, как преуспеть. СПб. : Питер, 2007. 320 с.

46. Особливості надання послуг розміщення іноземним туристам URL: http://tourlib.net/books_ukr/vt3-5-4.htm (дата звернення на 22.09.2021 р.).

47. Проблеми розвитку готельного господарства України // *Удосконалення технології, організації, масового харчування, готельного господарства і туризму*. К. : КДТЕУ, 2008. С. 29-33.

48. Рогоза М.Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств:

моделі та механізми : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.

49. Роглєв Х.Й. Основы отельного менеджмента : Научн. пособие. К. : Кондор, 2005. 408 с.

50. Семенов В.Ф. Регіональна економіка. Київ: МП «Леся». 2008. 595 с.

51. Тупкало В.М. Стратегія розвитку готельного бізнесу в Україні / В.М. Тупкало, Г.П. Вітавська // *Економіка та держава*. 2007. № 4. С. 43-44.

52. Чорненька Н.В. Організація туристичної індустрії. К. : Атіка, 2006. 264 с.

53. Шевчук Ю.А. (Бірюкова Ю.А.). Вплив угоди про асоціацію між Україною та ЄС на розвиток готельної сфери в Україні / Ю.А Шевчук (Ю.А. Бірюкова) // *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України*. Дніпро, ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 126-128.

54. Travel and tourism direct contribution to GDP. The world bank official site. 2019. URL: https://tcdata360.worldbank.org/indicators/tot.direct.gdp?country=ukr&indicator=24650&viz=line_chart&years=1995,2028 (дата звернення 24.10.2021 р.).

55. Travel, Tourism & Hospitality. Statistics and Market Data on Travel, Tourism & Hospitality. 2020 URL: <https://www.statista.com/markets/420/travel-tourism-hospitality/> (дата звернення 14.11.2021 р.).