

## СЕРВІСНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

У статті розглянуто питання розвитку і управління підприємствами курортно-рекреаційної сфери в умовах конкуренції. Визначено переваги та недоліки формування готельних мереж, проаналізовано зарубіжний та вітчизняний досвід функціонування готельних мереж. Обґрунтовано перспективи розвитку підприємств готельного бізнесу в Україні.

The issues of development of the enterprises of resort and recreational sphere in the competitive market have been considered in the article. The advantages and disadvantages of hotel chains forming have been determined. Foreign and domestic experience of functioning of hotel chains has been analyzed. The perspectives of development of hotels in Ukraine have been outlined.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Посилення конкуренції у сфері сервісного обслуговування підприємств курортно-рекреаційного комплексу вимагає від усіх учасників рекреаційно-туристичних процесів мобілізації управлінських зусиль для підтримки позицій на вітчизняному ринку. Підприємства долають труднощі практично самостійно, без достатньої допомоги держави, без знання багатьма із них світового досвіду ринкового господарювання в умовах конкуренції, яка постійно підсилюється. Водночас, варто звернути увагу не тільки на світовий досвід у цій сфері, але й на конкурентоспроможність підприємств як складових конкретного сегмента надання послуг.

Готельний бізнес як складова курортно-рекреаційної сфери належить до її найбільш потужних та динамічних сегментів. Розвиток курортно-рекреаційної сфери спричинив небачене зростання готельного бізнесу [1, с.37]. Сьогодні для залучення потоку іноземних туристів у багатьох країнах використовуються найрізноманітніші засоби розміщення, розвивається мережа готелів з урахуванням особливостей іноземних туристів, поліпшується рівень їхнього оснащення та обслуговування, реставруються архітектурні пам'ятки, що представляють світову цінність, будуються унікальні рекреаційні об'єкти.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** В теоретичних та практичних пошуках щодо розвитку конкуренції і рівня стратегії підприємств переважають дослідження, спрямовані на вивчення процесів, які відбуваються всередині підприємств. Більшість учених вважають за необхідне оцінювати систему через рівень обслуговування споживачів, визначивши сукупність критеріальних показників [2, с.496; 3, с.327], інші аналізують особливості функціонування та визначають проблеми і перспективи розвитку українського та світового курортно-рекреаційного господарства [4, с.472; 5, с.607].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств курортно-рекреаційної сфери недостатньо вивчена та висвітлена в літературі, і до сьогодні бракує системних наукових розробок у цій області. Зокрема, те, що конкуренція – це вагомий стимул для поліпшення роботи курортно-рекреаційних підприємств знають та розуміють усі, але як системна проблема управління конкурентоспроможністю, методи і механізми її стимулювання вивчені недостатньо. Недостатньо вивчені базові проблеми функціонування готелів та механізму стимулювання їхніх високих конкурентних переваг. Недостатню увагу приділено сервісному управлінню підприємствами готельного бізнесу.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження розвитку підприємств курортно-рекреаційної сфери в умовах конкуренції на прикладі підприємств готельного бізнесу Одеської області. Відповідно до цієї мети було поставлено такі завдання:

- 1) визначити місце підприємств готельного бізнесу у курортно-рекреаційній сфері;
- 2) проаналізувати сучасний стан підприємств готельного бізнесу;
- 3) виділити основні напрями стимулювання підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу;
- 4) визначити коло проблем, які стримують розвиток підприємництва у вітчизняному готельному бізнесі;
- 5) дослідити перспективи розвитку мережеских форм підприємництва в курортно-рекреаційній сфері України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У місті Одеса найбільш привабливим для туристів є сектор рекреаційного, лікувально-оздоровчого туризму, тобто послуг, затребуваних, найперше, населенням регіонів України та ближнього зарубіжжя. Функціональна й територіальна структура курортно-рекреаційного комплексу м. Одеси, що склалася в 60–70 рр., зазнала значних змін. Найбільше змін відбулося в колись добре освоєних районах Аркадія та Великий Фонтан, що надають більше двох третин пляжного відпочинку та розважальних послуг, але санаторно-курортний відпочинок ці райони практично втратили. Не відрізняються показниками розмаїтості рекреаційних послуг і низка інших районів (Малий і Середній Фонтан, Дача Ковалевського, Чорноморка, Лузанівка), де функціонують лише осередкові форми пляжного відпочинку для пересічних громадян та поширені території приватного використання.

Через ліквідацію великої кількості санаторіїв у самому місті Одесі спостерігається гострий дефіцит місць в установах санаторно-курортного типу інших комфортних засобах розміщення і тому в курортний період, місця для рекреантів пропонуються, головним чином, поза межами офіційної санаторно-курортної бази з послугами інколи низької якості та повною відсутністю сервісного управління. Тільки десята частина туристичних фірм м. Одеси мають розвинені програми прийому та курортно-рекреаційного обслуговування. Аналіз діяльності міського туристичного бізнесу свідчить про те, що в'їзний туристичний продукт займає незначну частку в структурі сервісного обслуговування навіть у лідерів галузі та не відіграє визначальної ролі в прибутках туристичних компаній на тлі продажу послуг виїзного туризму. На 1 тис. жителів м. Одеси припадає лише 5 місць у готелях та аналогічних місцях розміщення. У багатьох містах Західної та Східної Європи на 1 тис. жителів припадає в 3–6 разів більше місць у готелях, ніж у м. Одеса: у Празі – 12,5, в Берліні – 14,5, у Відні – 26, в Амстердамі – 35,4. У США кількість місць у готелях, розраховуючи на 1 тис. жителів, становить 40–50. Наявна також недостатність і зношеність готельного фонду, готельних конференц-залів [6].

Такі тенденції дають підстави для висновку про затребуваність і необхідність розширення готельної справи як важливого сегмента курортно-рекреаційного комплексу. Аналізуючи стан та динаміку розвитку готельного бізнесу Одеського регіону на сучасному етапі, варто зазначити, що вони тісно пов'язані із загальними тенденціями розвитку готельного бізнесу в Україні.

Готельний бізнес – це в першу чергу підприємницька діяльність, яка цілком і повністю орієнтована на споживача та напряму залежить від стану туристичної галузі і ділової активності в регіоні. Кількість проживаючих у готельних підприємствах безпосередньо визначається обсягами внутрішнього та іноземного туризму.

До 2010 р. Одеську область найчастіше відвідували іноземні туристи. Динаміка іноземного туристичного потоку демонструє негативну тенденцію до скорочення кількості іноземних туристів. За період з 2008 по 2012 роки обсяг іноземного туристичного потоку зменшився на 34312 осіб або 77,77%.

Починаючи з 2011 р. головними відвідувачами Одеської області стали внутрішні туристи. Але за останні п'ять років спостерігається стрімке зниження їхньої кількості. За період з 2008 по 2012 роки обсяг внутрішнього туристичного потоку зменшився на 15149 осіб або 44,89% (рис. 1).

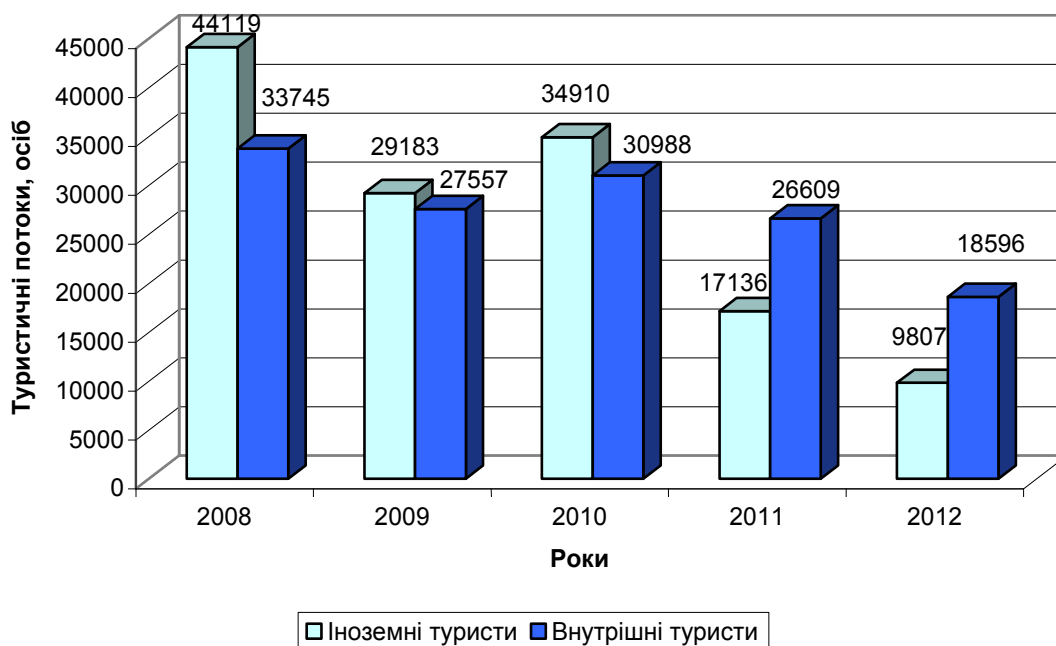


Рис. 1. Динаміка туристичних потоків в Одеську область (осіб)

Причини невисокої відвідуваності полягають у недорозвиненій матеріально-технічній базі готельного господарства, низькому рівні сервісу та високій вартості послуг. На спад туристичної активності також вплинули наслідки економічної кризи.

Згідно з офіційними даними Державного комітету статистики України у 2012 році на території Одеської області послуги з тимчасового проживання надавало 50 підприємств готельного бізнесу.

Кількість підприємств готельного бізнесу за останні роки залишилась майже незмінною, проте номерний фонд поступово зменшується. За період з 2008 по 2012 роки кількість номерів зменшилася на 14,06%, а їхня одноразова місткість – на 14,99% відповідно. Водночас спостерігається негативна тенденція щодо зменшення кількості рекреантів, які обслуговуються підприємствами готельного бізнесу. Так, за період з 2008 по 2012 роки кількість рекреантів, що обслуговувались, зменшилася на 29,53%, а загальний час їхнього перебування – на 26,15% (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка основних показників діяльності підприємств готельного бізнесу Одеської області за 2008–2012 рр.

| Показник   | Рік    |        |        |        |        | Темп приросту 2012/2008 рр., % |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------------------|
|  | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   |                                |
| Кількість готельних підприємств, одиниць         | 48     | 47     | 45     | 54     | 50     | 4,17                           |
| в них номерів, одиниць                           | 3165   | 2934   | 2878   | 3110   | 2720   | -14,06                         |
| Одноразова місткість, місць                      | 5844   | 5357   | 5235   | 5757   | 4968   | -14,99                         |
| Кількість обслугованих рекреантів, осіб          | 229180 | 194849 | 186499 | 180994 | 161500 | -29,53                         |
| Загальний час перебування приїжджих, людино-днів | 484178 | 378542 | 358941 | 394548 | 357589 | -26,15                         |

При цьому попит на готельні послуги в Одеській області є нерівномірним, що обумовлюється економічними, демографічними та природно-кліматичними чинниками. Дуже часто він залежить від сезону, днів і навіть тижнів. Тому підприємства готельного

бізнесу повинні мати певний резерв номерного фонду, а також матеріальних та трудових ресурсів, щоб оперативно та ефективно реагувати на коливання туристичного потоку.

Величезну роль у завантаженні готелів відіграє розвиток туризму. Одеський регіон, маючи у своєму розпорядженні величезний туристський потенціал, не повною мірою реалізує його. Причини невисокої відвідуваності Одеської області іноземними туристами, полягають у недорозвиненій матеріально-технічній базі готельного бізнесу, низькому рівні сервісу та високій вартості послуг. На спад туристичної активності також вплинули наслідки політико-економічної кризи в країні.

Рівень обслуговування в сучасному готельному бізнесі Одеської області обумовлений, головним чином, станом матеріально-технічної бази підприємств. З метою підвищення рівня якості та культури обслуговування, а також конкурентоспроможності на світовому ринку підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні пропонувати не тільки високий рівень комфорту, але й широкий спектр додаткових послуг.

Широкі можливості для розвитку готельного бізнесу в регіонах детермінуються загальним станом і конкурентоспроможністю підприємств туристичного бізнесу в Україні. У процесі його організації створюються нові підприємства, але через деякий час частина з них не витримує конкуренції і виходить з бізнесу.

Загалом в Україні погіршилися умови ведення туристичного та готельного бізнесу. За результатами 2013 року країна посіла 76-е місце серед 140 країн світу в рейтингу конкурентоспроможності у сфері туризму і подорожей Всесвітнього економічного форуму [7]. Такий розвиток туризму пояснюється тим, що досі індустрія гостинності як складова сфери послуг, на відміну від промисловості чи сільського господарства, не розглядалася як один із ефективних напрямів розвитку економіки – ця галузь поки що не є пріоритетною для держави. За оцінками учасників ринку туристичних послуг, внесок туризму у ВВП України складає близько 2,0%. Через це в рейтингу ВЕФ пріоритетність сфери туризму для уряду України знаходиться на 84-му місці. Все більше фахівців і науковців, як вітчизняних, так і зарубіжних (Л. Г. Агафонова, О. Ю. Олександрова, Р. А. Браймер, М. І. Гуляєв, Г. А. Папірян, П. Р. Пуцентейло, А. Д. Чудновський та інші) пишуть про те, що туризм – це сегмент економіки, а не індустрія розваг. Дещо змінити ситуацію на краще можуть лише активні дії держави у руслі її економічної політики, яка має бути спрямована на стимулювання кількісних і якісних змін на ринку готельних послуг. Оскільки готельний бізнес сьогодні є галуззю зі зростаючим рівнем конкуренції на ринку туристичних послуг, то головне, що необхідно зробити державі – це підвищити конкурентоспроможність наших готелів.

У першу чергу конкурентні позиції у сфері гостинності України можна підвищити шляхом ліквідації дисбалансу між попитом та пропозицією. Український ринок готельних послуг сьогодні наближається до насичення в секторі п'яти- і чотиризіркових готелів, водночас практично не заповнений в секторі 2–3 зірок та представлений в основному підприємствами із вкрай низьким рівнем обслуговування та невеликим набором послуг. Потребує вдосконалення законодавство, насамперед податкове, яке заохочувало б підприємницьку діяльність в готельному бізнесі. Через високі готельні збори готелі змушені встановлювати ціни неприйнятні для середнього споживача, як за світовими, так і вітчизняними стандартами життя. Для відповідності міжнародним стандартам понад половини туристичної інфраструктури, включаючи і готелі, потребують ремонту та переобладнання. Потребує вирішення питання пріоритетності будівництва нових готелів в Україні, спрощення умов та процедури отримання земельних ділянок під їхню забудову. Сприяти готельному бізнесу, стимулювати його має впровадження механізмів, що застосовуються в зарубіжній законодавчій практиці, наприклад, безкоштовне виділення земельних ділянок першої лінії під будівництво готелів, аукціонний продаж землі під цільове використання, створення державного туристичного банку, який кредитував би будівництво готелів. У незадовільному стані знаходиться система економіко-статистичного спостереження за туризмом і готельним бізнесом. Законодавча основа має стимулювати

створення та входження до ринкового простору вітчизняних готельних мереж, які можуть забезпечити належний рівень послуг.

Як свідчить іноземний досвід, готельні мережі є ефективним способом ведення бізнесу [8, с.116]. По-перше, це багаторічний досвід роботи на регіональних ринках. По-друге, це наявність менеджменту вищого класу, високоякісна та випробувана система підбору і підготовки персоналу. По-третє, це наявність розгалуженої мережі бронювання та продажу готельних послуг. Окремо варто зазначити наявність відомого бренду і позитивного іміджу, який завжди передбачає певний стандарт якості і, тим самим, є орієнтиром для клієнта в будь-якій країні світу. Вищевказане варто доповнити такими твердженнями про основні переваги готельних мереж:

1. Можливість придбання великих партій товарів та послуг за оптовими цінами. У силу того, що власник мережі керує декількома об'єктами, він може робити великі оптові закупівлі та в подальшому пропонувати іншим підприємствам – членам мережі устаткування для номерів, білизну, миючі засоби, предмети санітарно-гігієнічного призначення тощо за низькими цінами.
2. Економія витрат на підготовку персоналу. Зазвичай, мережа здійснює централізовану підготовку кадрів, що значно скорочує витрати кожного члена мережі окремо. Крім того, участь у мережі робить доступними для його членів послуги високооплачуваних фахівців-експертів у певних сферах, оплата вартості яких кожному готелю окремо була б проблематичною.
3. Ефективне просування готельних послуг на ринок та економія на рекламних заходах. Проведення організованої рекламної кампанії завжди потребує значних витрат, що дуже відчутно для бюджету окремих незалежних готелів. Готельні мережі дозволяють своїм членам розподіляти між собою витрати на рекламу і просування, так що усі можуть скористатися результатами рекламної кампанії. Крім того, рекламну функцію виконує торгова марка мережі.
4. Використання централізованої системи бронювання, що дозволяє підвищити завантаження номерного фонду всіх підприємств – членів мережі.
5. Використання централізованої системи бухгалтерського обліку, проведення загальних маркетингових досліджень, будівництво, здійснення операцій з нерухомістю. Переваги полягають в тому, що фахівці, зайняті в цьому, можуть обслуговувати всі готелі, які входять до мережі, що істотно скорочує відповідні витрати кожного окремого члена мережі.
6. Групі готелів, що здійснюють колективний бізнес, простіше ніж незалежним готелям обґрунтувати одержання інвестицій, мобілізувати капітал і направити його на розширення і підвищення ефективності власної діяльності.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Стосовно перспективних напрямків розвитку ринку готельних послуг в Україні, на погляд автора статті, це має бути створення національної готельної мережі, об'єднаної єдиним брендом та високим рівнем якості обслуговування. Впродовж кількох років підприємства мають відпрацювати на практиці принципи існування готелів у мережі, зважаючи на специфіку роботи в українських економічних умовах.

Регіональні ринки готельних послуг в Україні ненасичені і характеризуються дещо різними показниками попиту. Готелі вищої категорії, зазвичай, затребувані у великих містах та курортних центрах. Проте найбільш прибутковий сьогодні ринок готелів екстра-класу наближається до насичення, вже найближчим часом у колі інтересів багатьох готельних мереж з'явиться ринок середніх та малих готелів.

У більшості міст споживачі віддають перевагу готелям середнього рівня, що багато в чому визначається диференціацією доходів у регіонах.

Найбільш адекватною стратегією укріплення на ринку готельних послуг є поява готелів категорії 2–3 зірок. Цільовий сегмент готелів цього сектора – це представники внутрішнього туризму – відпочиваючі та ділові туристи.

Створення єдиної мережі готелів з універсальним набором послуг та високим рівнем обслуговування за допомогою покупки або реконструкції існуючого готельного фонду малої та середньої категорій може принести підприємству не тільки статус національної готельної мережі, але й переваги, пов'язані з домінуванням на ринку.

У підсумку, стосовно перспектив розвитку ринку готельних послуг в Україні та в м. Одесі, автор статті вважає за необхідне розроблення пріоритетних напрямів розвитку вітчизняних готельних мереж.

По-перше, у процесі поширення свого впливу на конкретному ринку компанія – потенційна готельна мережа – може вибрати реалізацію будівельних проектів або здобувати вже існуючі готелі з подальшою реконструкцією. Яким саме шляхом розвивати готельну мережу, буде залежати від конкретних обставин – інколи реконструкція готелю та перекваліфікація персоналу можуть бути значно дорожчими, ніж повномасштабний проект.

По-друге, для можливих національних готельних мереж принциповим буде питання освоїти регіони. Після проведення чемпіонату світу з футболу в 2012 році у приймаючих містах (Київ, Львів, Харків) було споруджено близько десяти готелів вищого класу і вихід на ринок буде можливий лише за допомогою злиттів та поглинань.

По-третє, для досягнення максимальної ефективності національній мережі необхідно базувати управлінську систему готельного бізнесу на стратегічному баченні. На основі цього бачення розробляється політика мережі, яка представляє спільні цілі та норми відносин, що забезпечують життєздатність і розвиток структури, забезпечення належних зусиль з боку персоналу та розробку стратегії розвитку мережі.

Отже, функціонування готелів в мережевих системах надає низку конкурентних переваг, порівняно з ієрархічними організаційно-управлінськими формами, що дозволяє зробити висновок про перспективи їх подальшого розвитку в Україні. У будь-якому випадку розвиток готельних мереж в нашій країні означатиме перехід на принципово новий рівень присутності на світовому ринку готельних послуг – якщо раніше Україна представляла собою тільки нові сміні ринки, то створення національних готельних мереж може позначити нових рівноправних учасників ринку готельних послуг.

### **Список використаної літератури**

1. Агафонова Л. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Л. Агафонова, О. Агафонова; Київський ун-т туризму, економіки і права. – К.: Знання України, 2002. – 351 с.
2. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М.: Международные отношения, 1993. – 496 с.
3. John Kelleher – Toronto: D. C. Heath and Company, 2003. – 327 с.
4. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика: підруч. / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
5. Уокер Дж. Введение в гостеприимство: учеб. / [Дж. Уокер; пер. с англ.]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 607 с.
6. Програма розвитку туризму в Одеському регіоні 2013–2015 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.odessa.ua/ru/acts/council/46798>.
7. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013 [Electronic source] // World Economic Forum. – Access: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf).
8. Гонтаржевська Л. І. Ринок туристичних послуг в Україні: навч. посіб. / Л. І. Гонтаржевська. – Донецьк: Східний видавничий дім, 2008. – 180 с.