

УДК 338.48:332.1

## ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА РЕГІОНУ

©2018 СЕГЕДА І. В.

УДК 338.48:332.1

### Сегеда І. В. Підходи до вдосконалення управління розвитком готельного господарства регіону

Метою роботи є дослідження існуючих підходів до управління розвитком готельного господарства регіону. Обґрунтовано фінансово-економічну доцільність впровадження аутсорсингу, адаптивного номерного фонду та надання житлових приміщень в оренду в діяльності великих, середніх і малих готелів та аналогічних засобів розміщення у Східному, Західному, Південному, Північному та Центральному регіонах України. Виявлено, що розробка спеціальних методичних рекомендацій щодо застосування тієї чи іншої форми організації роботи є передумовою покращення управління розвитком готельного господарства окремого регіону з урахуванням можливих ризиків і специфічності готельних послуг. Задля цього сформована послідовність дій щодо вибору потрібної форми організації діяльності готелю, що ґрунтується на експертно-статистичному методі та підтверджує необхідність пристосування готельних підприємств до вимог сучасності щодо обслуговування споживачів готельних послуг.

**Ключові слова:** управління розвитком, готельне господарство, регіон, експертно-статистичний метод.

**Рис.:** 20. **Бібл.:** 16.

**Сегеда Ірина Василівна** – старший викладач кафедри туризму і готельного господарства, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** [Segeda\\_IV@mail.ru](mailto:Segeda_IV@mail.ru)

УДК 338.48:332.1

### Сегеда І. В. Подходы к усовершенствованию управления развитием гостиничного хозяйства региона

Целью работы является исследование существующих подходов к управлению развитием гостиничного хозяйства региона. Обоснована финансово-экономическая целесообразность внедрения аутсорсинга, адаптивного номерного фонда и предоставление жилых помещений в аренду в деятельности больших, средних и малых гостиниц и аналогичных средств размещения в Восточном, Западном, Южном, Северном и Центральном регионах Украины. Выявлено, что разработка специальных методических рекомендаций относительно использования той или иной формы организации работы является предпосылкой улучшения управления развитием гостиничного хозяйства отдельного региона с учетом возможных рисков и специфичности гостиничных услуг. Для этого сформирована последовательность действий по выбору нужной формы организации деятельности гостиницы, которая основана на экспертно-статистическом методе и подтверждает необходимость приспособления гостиничных предприятий к условиям современности по обслуживанию потребителей гостиничных услуг.

**Ключевые слова:** управление развитием, гостиничное хозяйство, регион, экспертно-статистический метод.

**Рис.:** 20. **Библ.:** 16.

**Сегеда Ирина Васильевна** – старший преподаватель кафедры туризма и гостиничного хозяйства, Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А. Н. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харьков, 61002, Украина)

**E-mail:** [Segeda\\_IV@mail.ru](mailto:Segeda_IV@mail.ru)

UDC 338.48:332.1

### Segeda I. V. The Approaches to Improvement of Development Management of Hotel Industry of Region

The article is aimed at researching the existing approaches to development management of hotel industry of region. The article substantiates the financial-economic feasibility of the introduction of outsourcing, adaptive room inventory, and provision of residential premises for rent in the activities of large, medium and small hotels together with similar means of accommodation in the Eastern, Western, Southern, Northern, and Central regions of Ukraine. It has been identified that the development of special methodical recommendations concerning the use of one or another form of work organization is a prerequisite for improving the development management of the hotel industry in a particular region taking into consideration possible risks and specificity of hotel services. For this purpose the sequence of actions on choice of the necessary form of organization of activity of hotel activity has been formed, which is based on expert-statistical method and confirms necessity of adaptation of hotel enterprises to contemporary conditions in terms of services for hotel consumers.

**Keywords:** development management, hotel industry, region, expert-statistical method.

**Fig.:** 20. **Bibl.:** 16.

**Segeda Iryna V.** – Senior Lecturer of the Department of Tourism and Hospitality, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** [Segeda\\_IV@mail.ru](mailto:Segeda_IV@mail.ru)

Сучасний стан ринку готельних послуг в Україні характеризується низкою позитивних тенденцій щодо ефективного розвитку та функціонування нерухомості готельного господарства. Найбільш суттєвим є той факт, що кількість підприємств готельного господарства збільшується щорічно, разом з цим спостерігається збільшення кількості обслугованих споживачів, проте динаміка коефіцієнта завантаження в галузі в цілому, окремо за регіонами та за кожним готелем зменшується або, в кращому випадку, залишається незмінною. Щорічно підвищуються ціни на розміщення, як наслідок, підвищуються доходи готельних підприємств від основної діяль-

ності – розміщення споживачів, але, водночас, операційні витрати також мають тенденцію зростання.

Метою роботи є дослідження існуючих підходів до управління розвитком готельного господарства регіону. Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- ✦ провести комплексний аналіз форм організації діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення та обґрунтувати вибір форм організації діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення;
- ✦ обґрунтувати фінансово-економічну доцільність використання обраних форм органі-

зації діяльності у великих, середніх і малих готелях та аналогічних засобах розміщення та їхній вплив на організаційну структуру управління готельних підприємств.

Теоретичною та методичною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і закордонних учених, що займалися управлінням нерухомістю готельного господарства на регіональному рівні. Інформаційною базою дослідження є офіційні статистичні матеріали Державного комітету статистики України, наукові публікації та матеріали науково-практичних конференцій.

З розвитком готельного господарства з'являються нові та вдосконалюються існуючі форми організації їхньої діяльності, але всі вони базуються на таких показниках ефективності, як середній тариф, коефіцієнт завантаження та середній дохід на номер. Серед розмаїття таких форм [1–13] можна виокремити дві основні групи: форми, що направлені на оптимізацію доходів, та форми, що направлені на оптимізацію витрат (рис. 1).

Серед наведених форм організації діяльності підприємств готельного господарства треба знайти найбільш значущі для кожної групи областей, що виділена в [14]. З цією метою пропонуємо використати найбільш поширений у дослідженні систем управління та рішенні управлінських задач експертно-статистичний метод, тим паче, що виокремлені чинники не мають чітких кількісних вимірників. Сутність методу полягає в усереднюванні різними способами припущень чи стверджень фахівців-експертів з питань, що розглядаються.

Для обґрунтування найзначущих форм організації діяльності готельної нерухомості регіону були залучені експерти у сфері готельного господарства, кожний з яких володіє системою правил, що забезпечують надання обґрунтованих оцінок конкурентним варіантам форм організації діяльності та може порівняти варіанти, приписуючи кожному з них певні числа. Найуживанішим методом, за якими експерти встановлюють значущість одного показника перед іншим, є метод ранжувань [15].

Результати опитування можна представити у вигляді ящиківих діаграм за допомогою прикладного пакета програм «Statistica» версії 7. Подібні діаграми показують точки екстремуми (мінімум, максимум), розмах і середнє значення балів за кожним показником. Також можна визначити вагомість методів, що розглядаються. Так, найбільш значущими методами організації діяльності великих готелів експерти вважають аутсорсинг, оренду житлових приміщень та адаптивний номерний фонд (рис. 2). Для середніх і малих за місткістю готелів вагомими стали аутсорсинг, адаптивний номерний фонд і оренда житлових приміщень (рис. 3, рис. 4).

Оцінки експертизи можна вважати достовірними, якщо думки експертів будуть узгодженими. Коефіцієнт конкордації для усієї сукупності буде становити для великих готелів – 0,72986, для середніх – 0,67332, для малих – 0,67333. Такі значення свідчать про те, що думки експертів узгоджені, тим більше, що відмінності між методами суттєві, про що свідчить рівень значущості  $p$ , який менше 0,05.

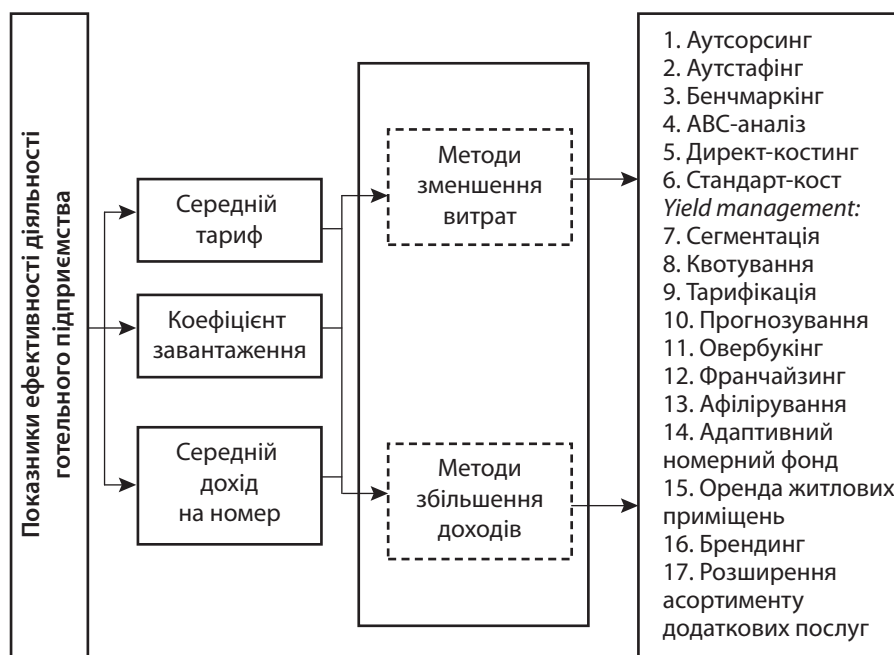


Рис. 1. Класифікація форм організації діяльності підприємств готельного господарства

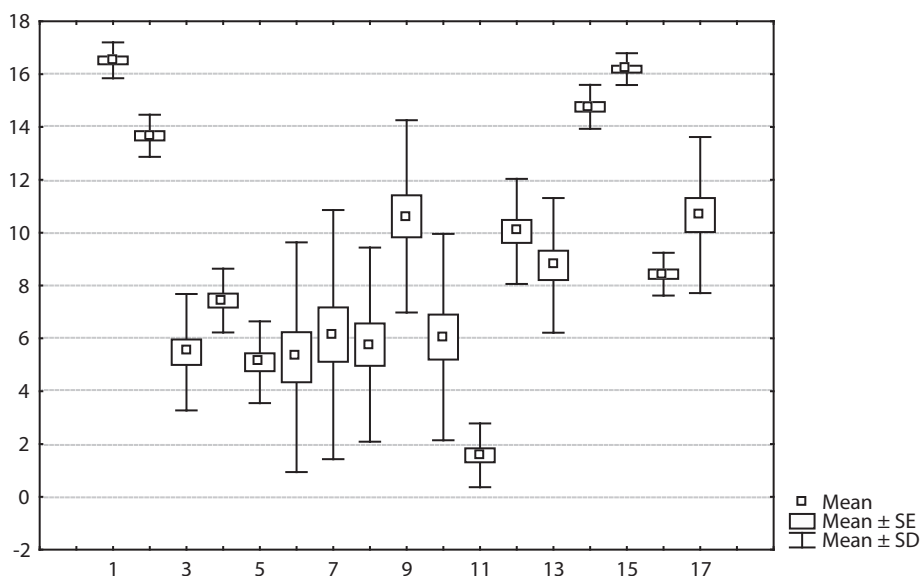


Рис. 2. Діаграма-ящик результатів опитування експертів щодо методів організації діяльності у великих готелях та аналогічних засобах розміщення

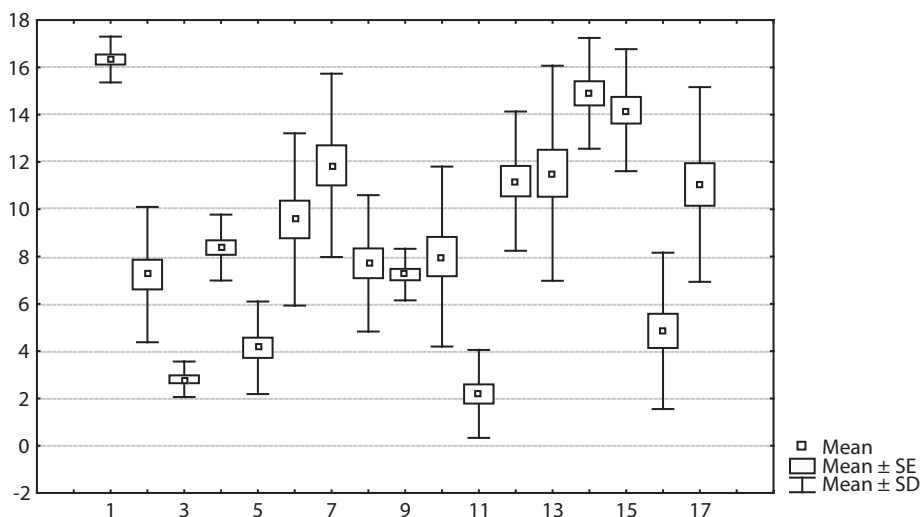


Рис. 3. Діаграма-ящик результатів опитування експертів щодо методів організації діяльності в середніх готелях та аналогічних засобах розміщення

У роботі [16] доведена доцільність застосування аутсорсингу в готелях та аналогічних засобах розміщення, що спрямоване на оптимізацію (зниження) витрат на оплату праці. Як наслідок, можуть бути зменшені й витрати на соціальні відрахування.

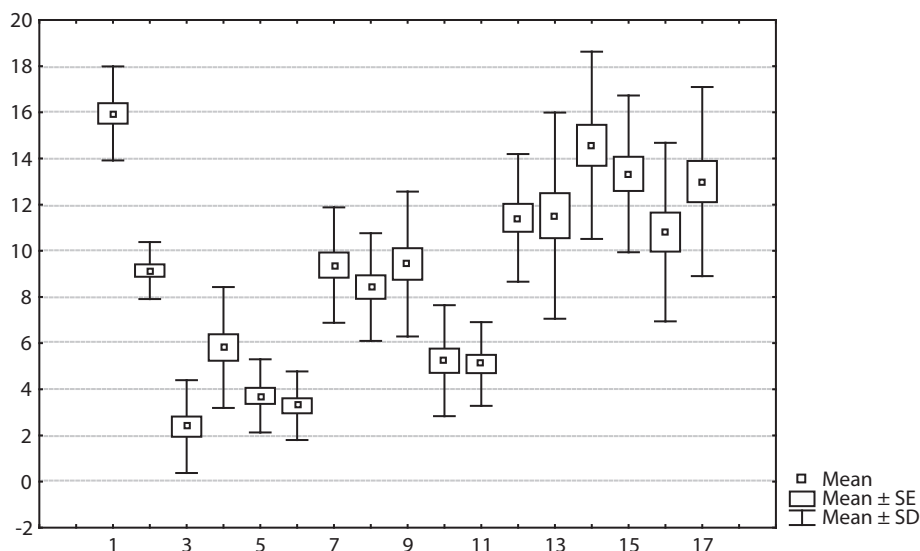
Адаптивний номерний фонд і оренда приміщень, як методи оптимізації (підвищення) доходів готелів та аналогічних засобів розміщення, що обрали респонденти, націлені, передусім, на підвищення доходів від продажу номерів, а як наслідок – і на зростання доходів від надання додаткових та інших послуг, що приведе до збільшення коефіцієнта використання місткості.

Динаміку витрат на оплату праці з аутсорсингом і без нього, сумарну економію готелів та аналогічних засобів розміщення після впровадження аутсорсингу по регіонах наведено на рис. 5 – рис. 9, на яких чітко

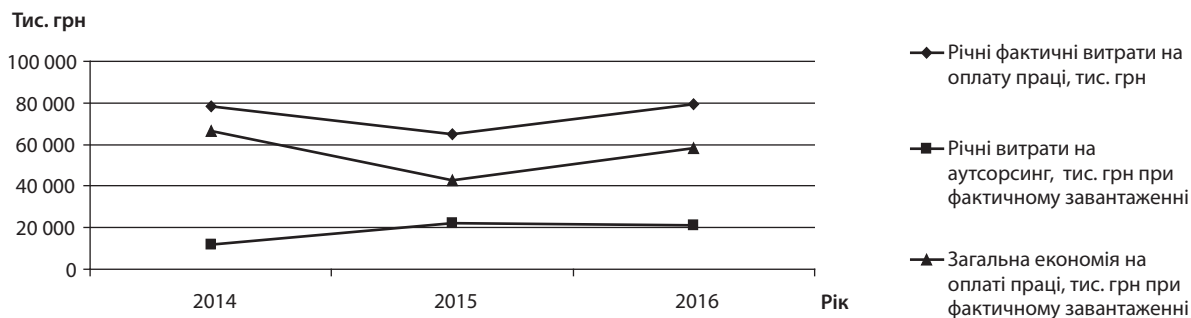
простежується позитивна тенденція скорочення витрат на оплату праці в кожному регіоні.

Поряд з цим, найсуттєвішим є щорічний перегляд стратегії управління, що діє, враховуючи зміни зовнішнього середовища, із застосуванням методів оптимізації доходів: надання житлових приміщень в оренду іншим підприємствам й адаптивний до різних груп споживачів номерний фонд.

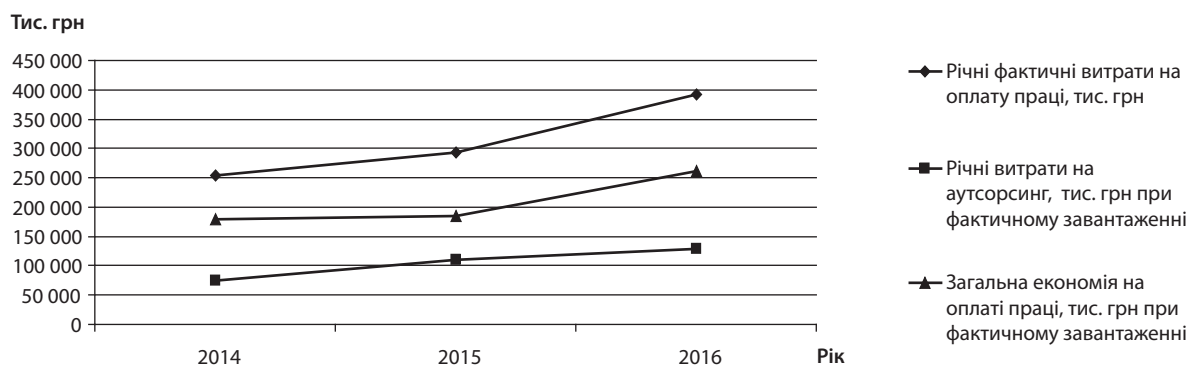
Адаптивний номерний фонд стане в нагоді тоді, коли пропозиція номерів для проживання перевищить попит на них серед туристів. Тобто, його застосування буде ефективним більше не з фінансового боку, а з боку утримання клієнта, що в будь-якому разі приведе до збільшення коефіцієнта завантаження. Така ситуація характерна для засобів розміщення, що піддаються фактору сезонності. Наприклад,



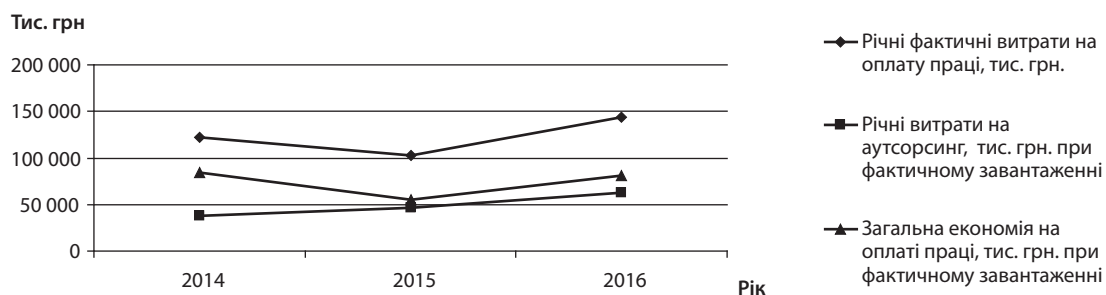
**Рис. 4.** Діаграма-ящик результатів опитування експертів щодо методів організації діяльності в малих готелях та аналогічних засобах розміщення



**Рис. 5.** Використання аутсорсингу в Східному регіоні



**Рис. 6.** Використання аутсорсингу в Західному регіоні



**Рис. 7.** Використання аутсорсингу в Південному регіоні

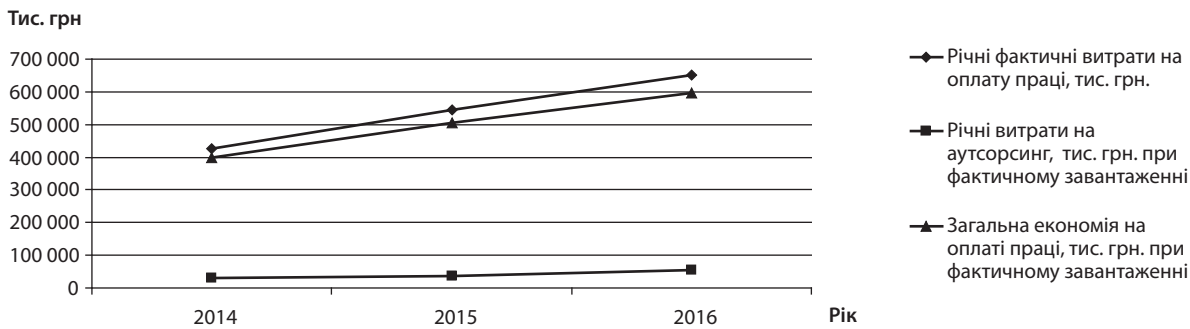


Рис. 8. Використання аутсорсингу в Північному регіоні

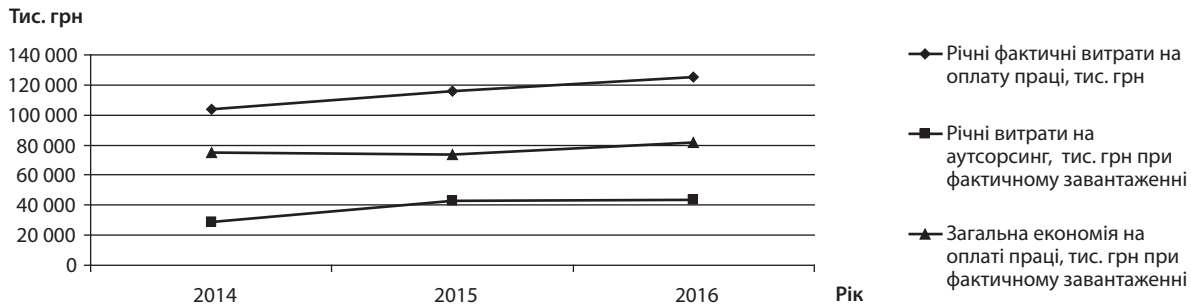


Рис. 9. Використання аутсорсингу в Центральному регіоні

в Україні це переважно малі та середні готелі та аналогічні засоби розміщення, що працюють в Південному та Західному регіонах, хоча інші не можуть стати винятком щодо застосування такої стратегії управління.

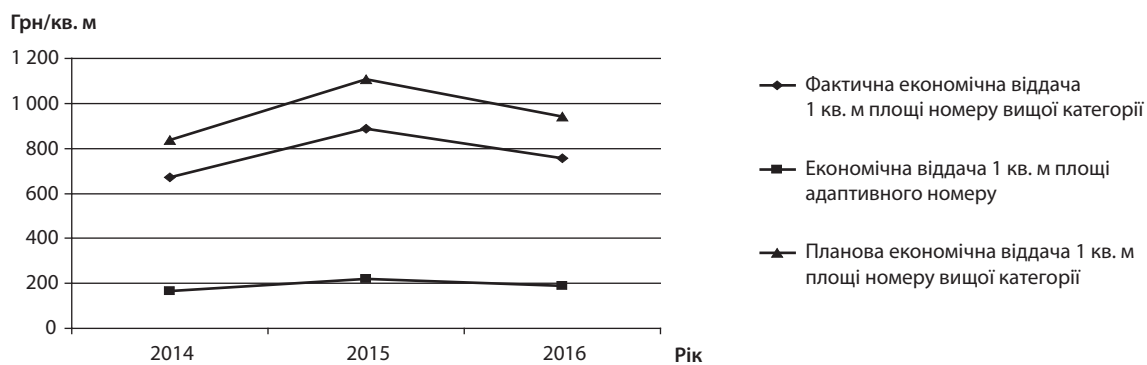
Адаптивними номерами готелів можуть виступати двокімнатні номери (апартаменти) вищої категорії, що за допомогою проектування додаткового виходу/входу до номеру, можуть перетворюватися на однокімнатні номери вищої чи першої категорії та навпаки: з двох однокімнатних номерів першої категорії можна утворити двокімнатний номер вищої категорії. Готелям та аналогічним засобам розміщення, що будуються, це зробити не важко, а ось готелям, що працюють уже багато років, слід проводити реструктуризацію (що потребує додаткових витрат) з оцінкою подальшої економічної ефективності. У такому випадку можна брати за основу показник економічної віддачі 1 м<sup>2</sup> площі номерів вищої категорії та орієнтуватися на його підвищення з паралельним підвищенням рівня використання місткості номерів цієї категорії. На рис. 10 – рис. 14 наведено результати розрахунків даного показника до та після застосування адаптивного номерного фонду за умови переведення 50% номерів вищої категорії в категорію адаптивних номерів за середньою ціною, вдвічі меншою за номери вищої категорії.

Загалом, впровадження адаптивних номерів в структуру номерного фонду готелів та аналогічних засобів розміщення будь-якого регіону України дасть змогу не тільки зберегти репутацію закладу щодо

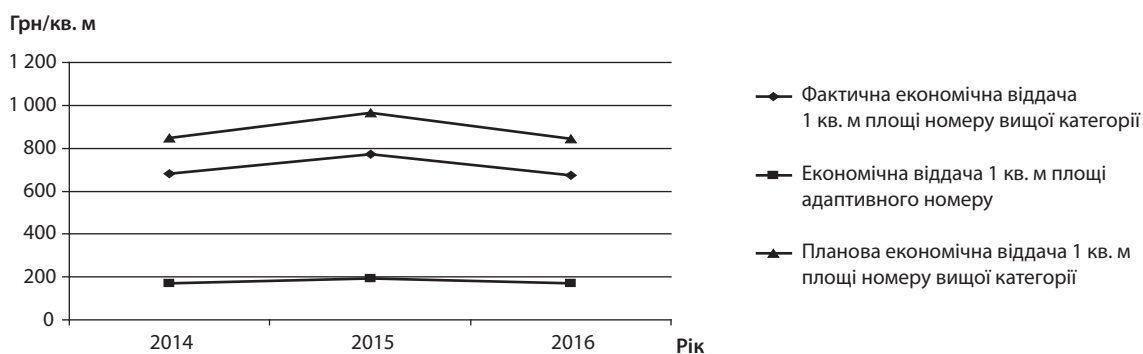
якісного обслуговування споживачів, а й підвищити доходи від основної діяльності в середньому на 25%.

Надання жилих номерів в оренду іншим підприємствам може стати ефективним методом підвищення доходів переважно у великих засобах розміщення, що мають низький коефіцієнт завантаження (а це майже всі в Україні) та різноманітні додаткові послуги або розташовані поблизу міст туристичної привабливості. Малі та середні за місткістю готелі та аналогічні засоби розміщення можуть також скористатись такою стратегією, коли є прогноз на недозавантаження номерів власними силами. Звичайно, для надання номерів в оренду необхідно шукати партнерів та укладати довгострокові договори з відповідними умовами на сумісну співпрацю.

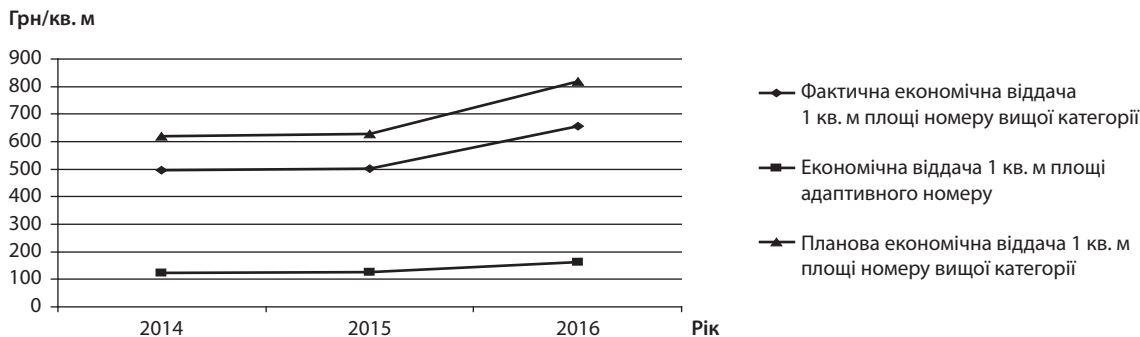
Кількість приміщень для надання в оренду іншим підприємствам має бути такою, що дасть змогу підвищити коефіцієнт завантаження хоча б до рівня 60%. У Східному регіоні слід підвищити середньорічний рівень використання місткості на 35%, у Західному – на 37%, у Південному – на 44%, у Північному – на 38% і в Центральному – на 40% прямопропорційно різним категоріям номерів. Вартість номерів, що надаватимуться в оренду, буде дорівнювати фактичній їхній вартості, хоча не виключено надання знижок. У будь-якому разі для готелю та аналогічного засобу розміщення це буде набагато вигідніше, ніж номери будуть простоювати. Після проведення нескладних розрахунків можна спостерігати позитивні зміни в отриманні доходу від наданих основних послуг (рис. 15 – рис. 19).



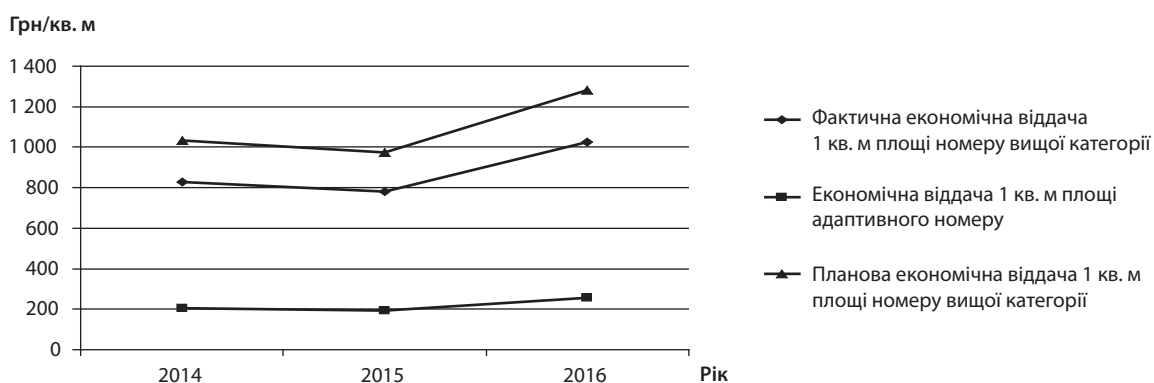
**Рис. 10.** Впровадження адаптивних номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення Східного регіону



**Рис. 11.** Впровадження адаптивних номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення Західного регіону



**Рис. 12.** Впровадження адаптивних номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення Південного регіону



**Рис. 13.** Впровадження адаптивних номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення Північного регіону



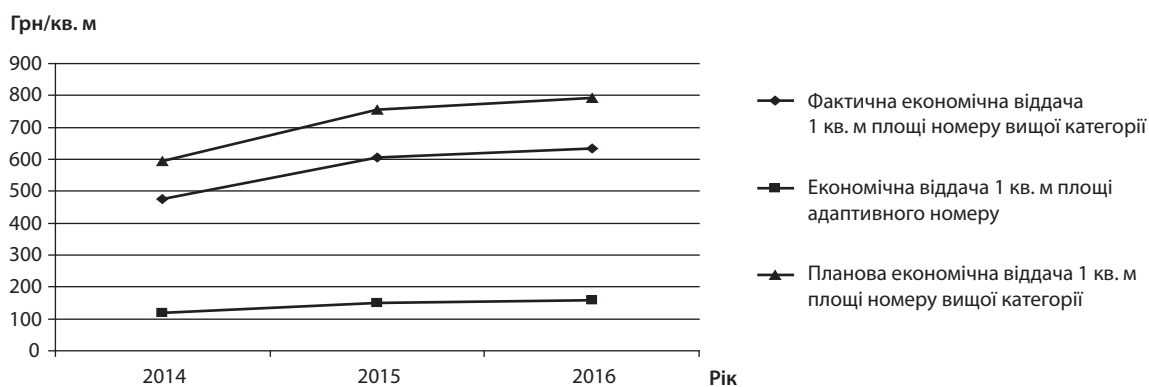


Рис. 14. Впровадження адаптивних номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення Центрального регіону

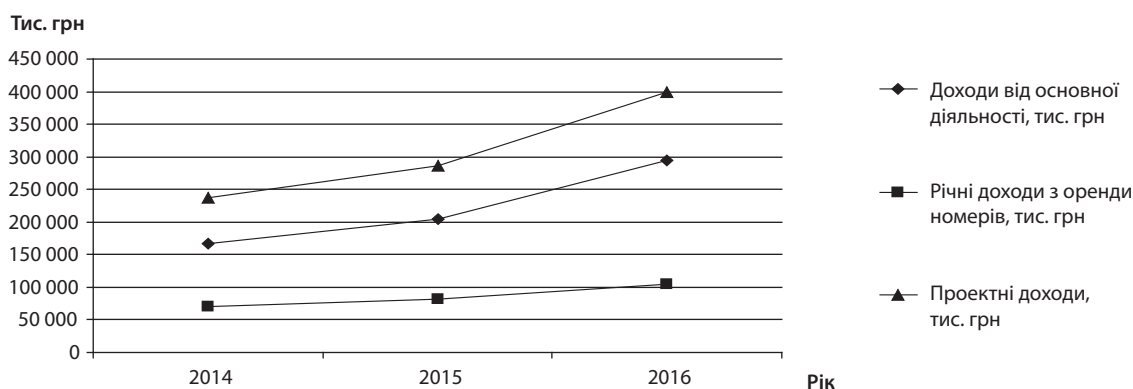


Рис. 15. Надання номерів в оренду іншим підприємствам у Східному регіоні

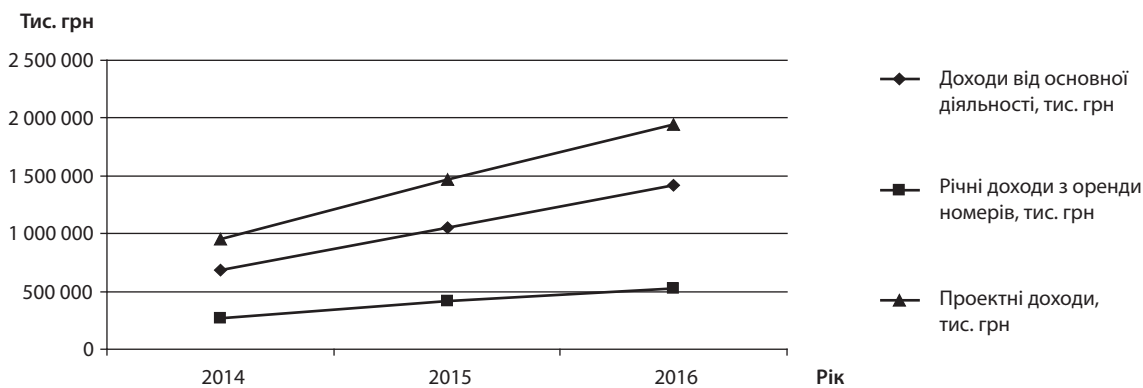


Рис. 16. Надання номерів в оренду іншим підприємствам у Західному регіоні

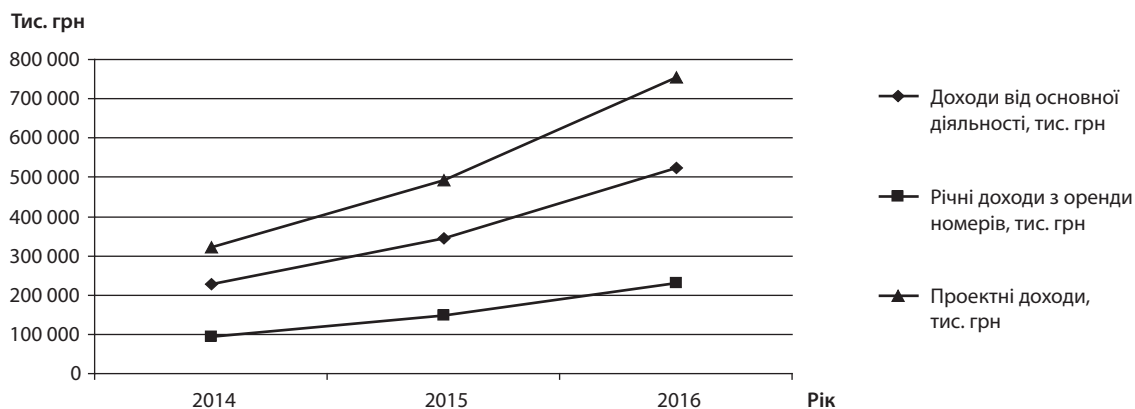


Рис. 17. Надання номерів в оренду іншим підприємствам у Південному регіоні

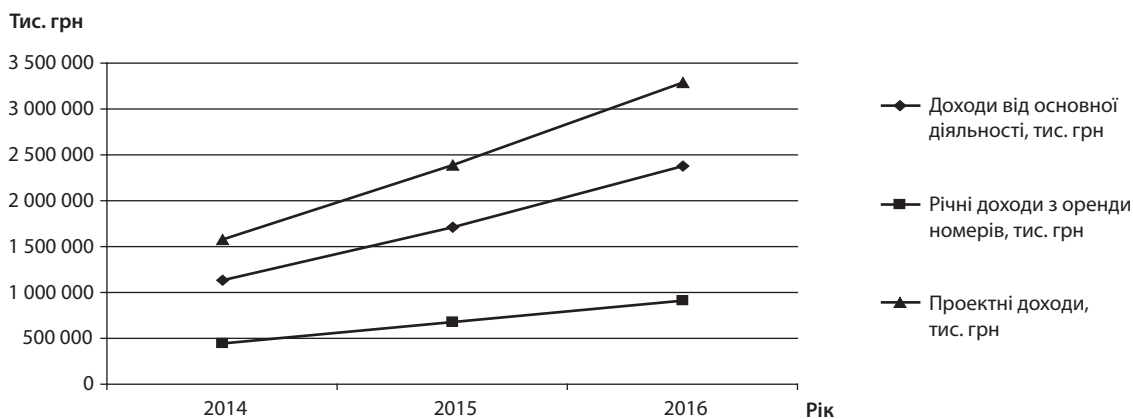


Рис. 18. Надання номерів в оренду іншим підприємствам у Північному регіоні

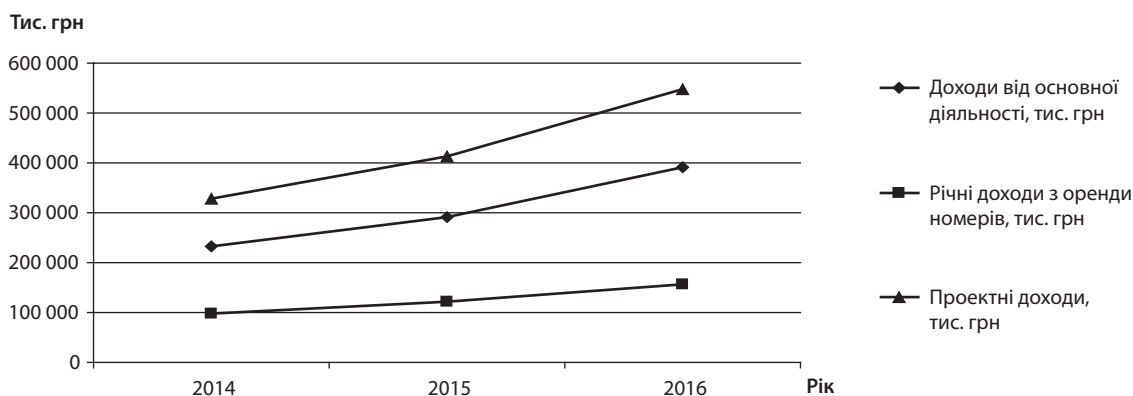


Рис. 19. Надання номерів в оренду іншим підприємствам у Центральному регіоні

Усі ці заходи потребують ретельної аналітичної підготовки та опрацювання, бо це засоби не тільки оптимізації витрат і доходів, а й підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності на національному й міжнародному ринках.

На підставі вищевикладеного, окрім загальних критеріїв оцінки доцільності застосування форм організації діяльності підприємств готельного господарства в регіонах України, істотним є ступінь специфічності їхніх функцій, а також вплив рішення на подальшу якість надання готельних послуг. У зв'язку з цим виникає необхідність створення регіональних центрів з управління нерухомістю готельного господарства (рис. 20).

### ВИСНОВКИ

Обґрунтовано фінансово-економічну доцільність впровадження аутсорсингу, адаптивного номерного фонду та надання житлових приміщень в оренду в діяльності великих, середніх і малих готелів та аналогічних засобів розміщення в регіоні. Виявлено, що розробка спеціальних методичних рекомендацій щодо застосування тієї чи іншої форми організації роботи є передумовою покращення управління розвитком готельного господарства регіону з урахуванням можливих ризиків, враховуючи специфічність готель-

них послуг. Задля цього сформовано послідовність дій щодо вибору потрібної форми організації діяльності готелю, що основана на експертно-статистичному методі та підтверджує необхідність пристосування готельних підприємств до вимог сучасності щодо обслуговування споживачів готельних послуг шляхом застосування обраних форм організації управління розвитком готельного господарства. ■

### ЛІТЕРАТУРА

1. ABC-анализ и его применение. URL: <http://auditsrv.ru/ABC-analiz%20i%20ego%20primenenie.pdf>
2. Аутстаффинг персонала: схема осуществления. URL: <https://ubr.ua/labor-market/ukrainian-labor-market/autstaffing-personala-shema-osushestvleniia-172690>
3. Балашова Р. І. Розвиток методів оцінки ефективності діяльності туристичних підприємств. *Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому*. 2008. № 12. С. 99–108.
4. Корольчук О. П. Франчайзинг як інструмент реалізації ринкових відносин в Україні. *Вісник Донецького університету. Сер. В: Економіка і право*. 2007. Вип. 1. С. 430–435.
5. Москаленко В. А. Практика застосування системи обліку «стандарт-кост» у різних сферах національного господарства. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2013. № 4. С. 115–119.



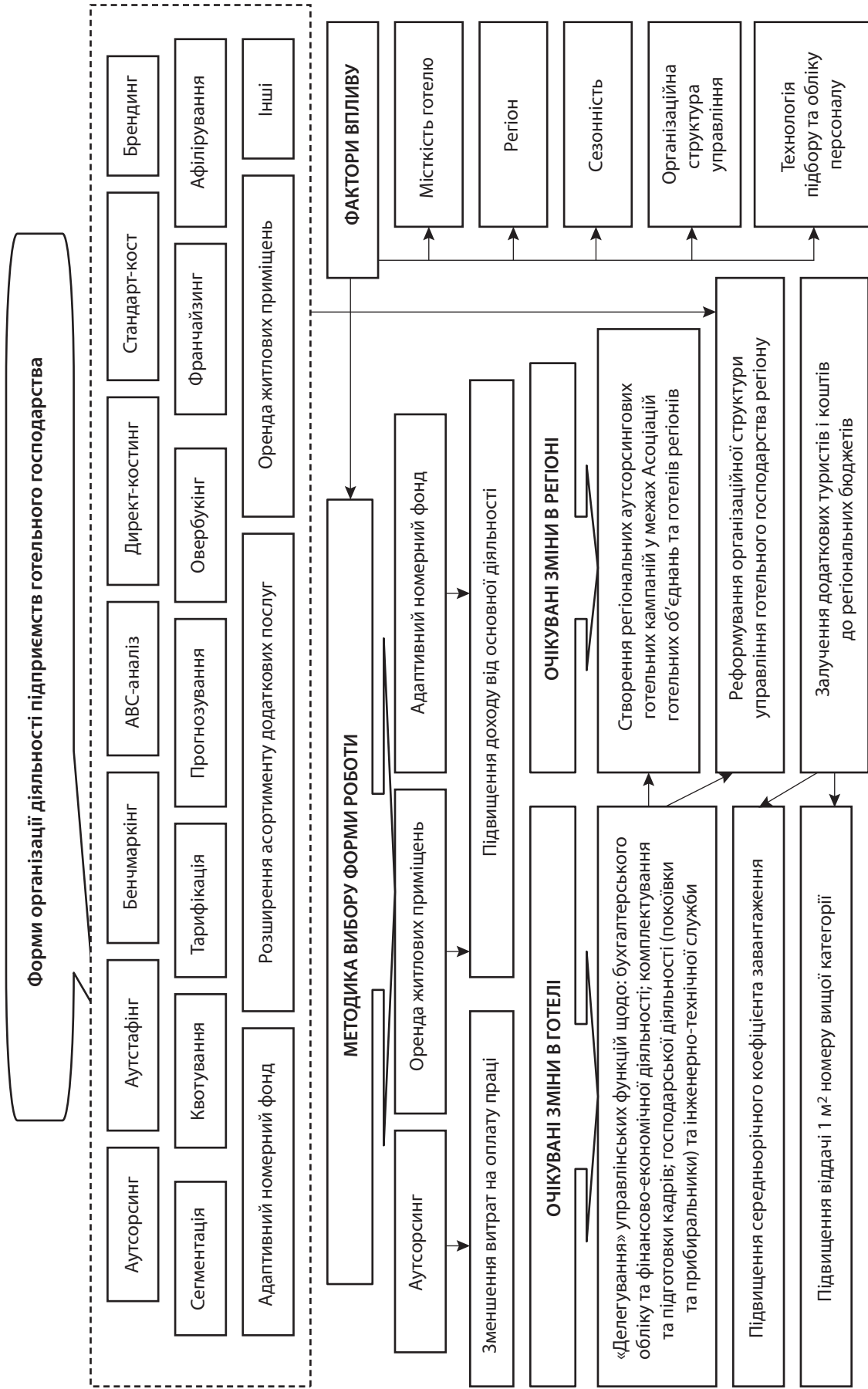


Рис. 20. Організація управління розвитком готельного господарства

6. Овербукинг. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Овербукинг>
7. Спірідонова К. О., Климова Д. А. Механізм запровадження аутсорсингу для оптимізації витрат. URL: [http://www.confcontact.com/20110929/ek\\_spirid.php](http://www.confcontact.com/20110929/ek_spirid.php)
8. Стороженко Р. С. Обеспечение конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. СПб., 2011. 19 с.
9. Угоднікова О. І., Жигло А. А. Порівняння специфіки та особливостей визначення поняття маркетингу та брендінгу в галузі туризму та готельного господарства. *Science Rise*. 2017. № 7. С. 15–18.
10. Усіна А. І., Кононенко Т. П., Полстяна Н. В., Халіна І. В. Сучасні форми організації і роботи у ресторанному та готельному бізнесі. *Коммунальное хозяйство городов. Серия: Экономические науки*. 2007. Вып. 75. С. 453–459.
11. Шевченко Я. Г. Аутсорсинг – сучасна модель оптимізації витрат підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2010. Вип. 259. Т. 3. С. 760–766.
12. Шмелев К. В. Управление предприятиями туристского бизнеса с использованием аутсорсинга : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2009. 24 с.
13. Штангей Н. М. Аутсорсинг як фактор підвищення міжнародної конкурентоспроможності національної економіки. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2007. Вип. 1 (5). Т. 2. С. 9–12.
14. Сегеда І. В. Розвиток готельного господарства регіону: кластерний підхід // XXIX Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми сучасної науки» (30 квітня, 2018 р., м. Москва – Астана – Харків – Відень). URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/conf-2018/april/3757/>
15. Музиченко-Козловська О. В. Економічне оцінювання туристичної привабливості території : монографія. Львів : Новий Світ-2000, 2012. 176 с.
16. Сегеда І. В. Аутсорсинг в готельному господарстві // Актуальні проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку індустрії туризму в Україні та Польщі. Житомир : Вид-во ЖФ КІБІТ, 2014. С. 137–143.

## REFERENCES

- "Autstaffing personala: skhema osushchestvleniya" [Outstaffing staff: implementation scheme]. <https://ubr.ua/labor-market/ukrainian-labor-market/autstaffing-personala-shema-osushchestvleniya-172690>
- "AVS-analiz i yego primeneniye" [ABC-analysis and its application]. <http://auditsrv.ru/ABC-analiz%20i%20ego%20primeneniye.pdf>
- Balashova, R. I. "Rozvytok metodiv otsinky efektyvnosti diialnosti turystychnykh pidpriemstv" [Development of methods for assessing the effectiveness of tourism enterprises]. *Visnyk DITB. Seriya : Ekonomika, orhanizatsiia ta upravlinnia pidpriemstvamy turystychnoi industrii ta turystychnoi haluzi v tsilomu*, no. 12 (2008): 99-108.
- Korolchuk, O. P. "Franchaizynh yak instrument realizatsii rynkovykh vidnosyn v Ukraini" [Franchising as an instrument for market relations in Ukraine]. *Visnyk Donetskoho universytetu. Ser. V : Ekonomika i pravo*, no. 1 (2007): 430-435.
- Moskalenko, V. A. "Praktyka zastosuvannya systemy obliku «standart-kost» u riznykh sferakh natsionalnogo hospodarstva" [Practice of application of the accounting system "standard-cost" in various spheres of national economy]. *Visnyk*

*Chernihivskoho derzhavnogo tekhnolohichnogo universytetu*, no. 4 (2013): 115-119.

Muzychenko-Kozlovska, O. V. *Ekonomichne otsiniuvannia turystychnoi pryvablyvosti terytorii* [Economic assessment of the tourist attractiveness of the territory]. Lviv: Novyi Svit-2000, 2012.

"Overbuking" [Overbooking]. <http://ru.wikipedia.org/wiki/Овербукинг>

Seheda, I. V. "Autsorsynh v hotelnomu hospodarstvi" [Outsourcing in hotel industry]. In *Aktualni problemy, suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku industrii turyzmu v Ukraini ta Polshchi*, 137-143. Zhytomyr: Vyd-vo ZhF KIBIT, 2014.

Seheda, I. V. "Rozvytok hotelnogo hospodarstva rehionu: klasternyi pidkhid" [The development of the hotel industry in the region: a cluster approach]. *Aktualnyye problemy sovremennoy nauki*. 2018. <https://www.inter-nauka.com/issues/conf-2018/april/3757/>

Shevchenko, Ya. H. "Autsorsynh – suchasna model optyimizatsii vytrat pidpriemstva" [Outsourcing – a modern model of enterprise cost optimization]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*. Vol. 3, no. 259 (2010): 760-766.

Shmelev, K. V. "Upravleniye predpriyatiyami turistskogo biznesa s ispolzovaniem autsorsinga" [Management of enterprises of tourist business with the use of outsourcing]: *avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05*, 2009.

Shtanhei, N. M. "Autsorsynh yak faktor pidvyshchennia mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky" [Outsourcing as a factor in increasing the international competitiveness of the national economy]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*. Vol. 2, no. 1 (5) (2007): 9-12.

Spiridonova, K. O., and Klymova, D. A. "Mekhanizm zaprovadzhennia autsorsynhu dlia optyimizatsii vytrat" [The mechanism of outsourcing to optimize costs]. [http://www.confcontact.com/20110929/ek\\_spirid.php](http://www.confcontact.com/20110929/ek_spirid.php)

Storozhenko, R. S. "Obespecheniye konkurentospobnosti predpriyatiy gostinichnogo biznesa" [Ensuring the competitiveness of the hospitality industry]: *avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05*, 2011.

Uhodnikova, O. I., and Zhyhlo, A. A. "Porivniannia spetsyfyky ta osoblyvostei vyznachennia poniattia marketynhu ta brendinhu v haluzi turyzmu ta hotelnogo hospodarstva" [Comparison of the specifics and features of the definition of the concept of marketing and branding in the field of tourism and hospitality]. *Science Rise*, no. 7 (2017): 15-18.

Usina, A. I. et al. "Suchasni formy orhanizatsii i roboty u restorannomu ta hotelnomu biznesi" [Modern forms of organization and work in the restaurant and hotel business]. *Kommunalnoye khozyaystvo gorodov. Seriya: Ekonomicheskkiye nauki*, no. 75 (2007): 453-459.