

ших двох етапах реалізуються системні зміни в системі управління підприємством, а саме формується фінансова структура підприємства і розробляється його бюджетна структура. Особливістю цих етапів є те, що формована бюджетна структура узгоджується з основними фінансовими бюджетами та фінансовою структурою, які зорієнтовані на цілі забезпечення економічної безпеки підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Григорьев Л. Менеджмент по нотам: Технология построения эффективных компаний / Л. Григорьев, С. Горелик, Д. Кудрявцев и др.; под ред. Л. Григорьева. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 692 с.
2. Дібніс Г.І. Теорія і практика ділового адміністрування: [навчальний посібник] / Г.І. Дібніс, О.О. Ромахова, Н.О. Держак та ін. – Луганськ: «Ноулідж», 2009. – 488 с.
3. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: [учебник] / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА – М., 2004. – 319 с.
4. Козаченко А.В. Управление крупным предприятием: [монография] / А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко, И.Ю. Ладыко и др. – К.: Либра, 2006. – 384 с.
5. Кузнецов Б.Т. Финансовый менеджмент: [учебник для студентов вузов] / Б.Т. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 415 с.
6. Основы менеджмента: современные технологии: [учебно-методическое пособие] / под ред. проф. М.А. Чернышова. – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н /Д: Издательский центр «МарТ», 2003. – 320 с.
7. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное планирование. Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – [2-е изд.]. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 464 с.
8. Шельмин Е.В. Эффективная система на основе процессного управления. Проблемы. Анализ. Решение / Е.В. Шельмин. – М.: Вершина, 2007. – 224 с.

УДК 657.1:075.8

Незвещук-Когут Т.С.
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і туризму
Чернівецького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету*

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПРИКОРДОННОМУ РЕГІОНІ

У статті проведено аналіз основних тенденцій розвитку підприємств готельного господарства. Проаналізовано динаміку туристичних потоків України та Чернівецької області. Визначено особливості формування концепції розвитку готельних підприємств Чернівецької області з урахуванням прикордонного положення.

Ключові слова: готельні підприємства, готельний бізнес, туристичні потоки, прикордонне положення, концепція розвитку, стратегія менеджменту.

Незвещук-Когут Т.С. ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ И МЕНЕДЖМЕНТА РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ПРИГРАНИЧНЫХ РЕГИОНАХ

В статье проведен анализ основных тенденций развития предприятий гостиничного хозяйства. Проанализирована динамика туристических потоков Украины и Черновицкой области. Определены особенности формирования концепции развития гостиничных предприятий Черновицкой области с учетом приграничного положения.

Ключевые слова: гостиничные предприятия, гостиничный бизнес, туристические потоки, пограничное положение, концепция развития, стратегия менеджмента.

Nezveshchuk-Kogut T.S. FORMATION OF CONCEPT AND DEVELOPMENT MANAGEMENT OF HOTEL COMPANIES IN THE BORDER REGIONS

The article analyzes the main trends of hotel development companies and the dynamics of Ukrainian and Chernivtsi tourist flows. The author defines formation features of the recovery concept of Chernivtsi Oblast hotels considering cross-border state.

Keywords: hotel enterprises, hotels, tourist flows, border position, development concept, management strategy.

Постановка проблеми. Як показує світовий досвід, туристичний бізнес володіє комплексним соціально-економічним, економічним і культурним впливом на розвиток конкретних регіонів. У зв'язку з цим він може бути використаний в якості економічного важеля пожвавлення економіки [1]. Водночас, при обмеженості державного фінансування та наявному кризовому стані різних сфер економіки, саме туризм та його складові повинні стати основними чинниками розвитку регіону. Повною мірою це відноситься до Чернівецької області, яка до того ж характеризується перевагами прикордонного положення.

Чернівецька область – це регіон багатопрофільного літнього та зимового гірсько-спортивного туризму, масового пізнавально-оздоровчого відпочинку, а також бальнеологічного лікування. Крім того, через

своє вигідне географічне розташування Буковина є транзитною територією на шляху прямування з Румунії та Молдови до міст Західної України та до країн Європейського Союзу.

Зазначені умови визначають характер, принципи, концепцію та менеджмент розвитку підприємств сфери туризму, у тому числі готельного господарства. Однак під впливом зовнішнього середовища та інших факторів впливу виникає необхідність формування сучасних ефективних систем управління з метою відповідності послуг міжнародним стандартам, пошуку нових споживачів, реагування та зміну туристичних потоків тощо. Це зумовлює актуальність визначення особливостей формування концепції та менеджменту розвитку готельних підприємств в умовах, які склалися в Чернівецькій області.

Мета дослідження. Здійснити аналіз принципів діяльності підприємств готельного господарства, дослідити основні фактори, які впливають на функціонування готелів у Чернівецькій області, як прикордонного регіону, визначити особливості формування концепції та менеджменту розвитку підприємств готельного господарства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання теорії та практики формування концепції та стратегії розвитку підприємств готельного господарства, а також туристично-рекреаційних підприємств висвітлені в працях таких провідних учених як: М. Бойко, І. Винниченко, Л. Мармуль, С. Мельниченко, Т. Ткаченко, О. Сарапіної, О. Соколової, Л. Шульгіної, В. Шкромеди та ін. Однак в існуючих наукових дослідженнях недостатньо вивчені питання впливу факторів на формування концепції розвитку готельних підприємств, розташованих на територіях прикордонних регіонів.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах поглиблення відносин між Україною і Європейським Союзом, підґрунтям якого стало підписання відповідної Угоди про асоціацію, виникає гостра потреба підвищення якості готельної пропозиції до рівня міжнародних стандартів, розширення ринків збуту, розробки якісно нової концепції розвитку готельних підприємств, що сприятиме сталому розвитку туристичної сфери в цілому. З однієї сторони зазначене вимагає значної концентрації зусиль як державних установ, так і суб'єктів готельного бізнесу. Така координація дій передбачає виконання ряду завдань, у тому числі:

- корегування законодавчої бази та стандартів готельного обслуговування;
- формування концепції та стратегії розвитку готельного бізнесу;
- створення сприятливих умов для залучення інвестицій у сферу туризму, готельне господарство, інфраструктуру;
- реалізація заходів щодо зміцнення позитивного іміджу України;
- забезпечення безпечних умов перебування туристів під час подорожі тощо.

З іншої сторони, перед сучасним готельним підприємством у таких умовах виникає потреба розробки актуальної концепції діяльності та впровадження нової стратегії розвитку. Загалом, класичним підходом до визначення стратегії є її ототожнення із засобом досягнення цілей підприємства. Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення, і тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій. Так, А. Чандлер розглядав стратегію як визначення основних

довгострокових цілей і орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. При цьому основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування [3].

На наш погляд, стратегія управління підприємствами готельного господарства – це концепція виживання, функціонування та розвитку підприємств в умовах ринкових відносин, яка залежить від передумов, притаманних будь-якому підприємству, яка передбачає:

- розробку місії та цілей підприємства на майбутнє;
- визначення реальних можливостей та стратегічних завдань,
- вивчення впливу зовнішніх факторів;
- розробку механізму виявлення та вирішення проблем;
- розробку плану економного та раціонального витрачання ресурсів, у тому числі людських та енергетичних;
- постійний моніторинг вимог та очікувань споживачів, позицій конкурентів, динаміки ринку тощо;
- невідкладну управлінську реакцію на небезпеки та загрози.

З цих позицій формування концепції розвитку готельних підприємств варто розглядати як системний процес, який дозволяє проаналізувати суть умов, в яких працює готельний бізнес, визначає їх місію, цілі і завдання, розробляє головні напрями та заходи збалансованості його розвитку в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища при максимальному використанні всіх наявних ресурсів прикордонного регіону. Дослідження теоретичних та практичних основ формування концепції розвитку готельних підприємств становить необхідну передумову дослідження туристичних потоків України та Чернівецької області, що, у свою чергу, впливали та впливають на діяльність готельних підприємств.

Так, відповідно до класифікації Всесвітньої Туристичної Організації (ВТО) Україна належить до Європейського туристичного регіону, у межах якого згідно принципу регіональної континентальності та особливостей пропозиції турпродукту виділяють п'ять субрегіонів: Північний; Західний; Центрально-Східний; Південний; Східно-Середземноморський [1]. Україна відноситься також до Центрально-Східного субрегіону, до якого також входять ще 20 країн, із них безпосередньо межують з Україною Польща, Словаччина, Угорщина, Румунія, Росія, Білорусь та Молдова. Таке межування з багатьма країнами Європи звичайно впливає на туристичні потоки, що здійснюються на територіях транскордонних регіонів.

Таблиця 1
Кількість іноземних туристів, що відвідали Україну з країн-сусідів, протягом 2009-2013 рр.

тис. осіб

Країна	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	+/- 2013/2009
Білорусь	2984,6	3 058, 0	2643,9	3091,7	3 353,6	+368,9
Молдова	4339,1	4063,4	4071,7	4849,1	5 417,9	+1 078,8
Польща	2546,1	2089,6	1720,1	1404,0	1 259,2	-1286,9
Російська Федерація	6964,4	7900,4	9018,5	9526,6	10284,7	+3 320,3
Румунія	1077,3	910,4	735,2	791,2	877,2	-200,0
Словаччина	537,5	609,9	564,3	476,5	424,3	-113,2
Угорщина	814,8	944,7	862,0	742,4	771,0	-43,
Всього з країн-сусідів	19263,9	17487,1	19615,9	20881,9	22 388,1	-3124,2
Всього по Україні з усіх країн світу	20798,3	21203,3	21415,2	23012,8	24 671,2	+3 872,8

Аналізуючи динаміку в'їзду іноземних громадян в Україну за останні п'ять років, нами було виявлено, що більше 90% від загальної кількості туристів, які відвідали Україну, припадає на іноземних туристів з країн-сусідів (таблиця 1). Це пояснюється територіальною близькістю між прикордонними регіонами та до основних туристичних потоків, наявністю прямого транспортного зв'язку та спрощеного візового режиму між деякими транскордонними регіонами.

Як видно з наведеної таблиці 1, найбільше іноземних туристів, що прибували в Україну, були з Російської Федерації (33% від загальної чисельності іноземних туристів, що прибули в Україну, у 2009 р., 41% – у 2013 р.), Молдови (21% – у 2009 р., 22% – у 2013 р.) та Білорусі (14% – у 2009 р., 13,5% – у 2013 р.). Дещо менше туристів відвідали Україну з Польщі (12% – у 2009 р., 5,1% – у 2013 р.), Угорщини (3,9% у 2009 р., 3,1% – у 2013р.), Румунії (5,1% – у 2009 р., 3,5% – у 2013 р.), Словаччини (2,6% – у 2009 р., 1,7% – у 2013 р.). Крім того, у досліджуваному періоді відслідковувалася тенденція збільшення туристичних потоків з країн колишнього СРСР та зменшення кількості туристів з країн Європейського Союзу. Туристичні потоки, сформовані за часів незалежності України аж до 2014 року, зумовили необхідність адаптації підприємств готельного господарства до потреб основних груп туристів, що проживали в цих підприємствах. Однак, зважаючи на складну політичну та економічну ситуацію, яка спостерігається в Україні з початку 2014 року, розраховувати на позитивну динаміку в'їзного туризму, у тому числі з країн колишнього СРСР, є наразі неможливим.

Тому перед підприємствами готельного господарства сьогодні постає гостра необхідність переорієнтування концепції їх розвитку в напрямку внутрішнього споживача, а також іноземного туриста з країн Європейського союзу, інших країн світу. Аналізуючи динаміку туристичних потоків Чернівецької області варто відзначити, що дана область – одна з найменших за площею областей України, що розташована на межі з Румунією (члена Європейського Союзу) та Молдовою (асоційованого партнера Європейського Союзу). Туристична Буковина має унікальні перспективи, які реалізуються в безліч проектах і державних цільових програмах.

Одним із стратегічних пріоритетів Програми соціально-економічного розвитку Чернівецької області є розвиток туристичної галузі та популяризація туристичних атракцій. Однак, не зважаючи на реалізацію зазначених програм аналіз динаміки в'їзного туризму в Чернівецькій області за період 2009-2013 рр. показав, що починаючи з 2010 р. прослідковується помітне значне зменшення кількості туристів (табл. 2).

З наведеної таблиці 2 видно, що кількість внутрішніх туристів, які відвідали регіон у 2013 р. становила 3,1 тис. осіб, тобто порівняно з 2009 р. зменшилася на 90%. Аналогічна ситуація спостерігається щодо чисельності іноземних туристів, які відвідали Чернівецьку область. Так, у 2009 р. за даними статистичної форми 1-Тур їх налічувалося 37,2 тис. осіб, а в 2013 р. – лише 500 осіб. Варто відзначити, що аналіз, проведений на основі статистичної звітності «Звіт про діяльність туристичної організації» (форма 1-Тур) не повністю відображає реальну динаміку туристичних потоків, оскільки враховує лише

Таблиця 2

Динаміка туристичних потоків в Чернівецькій області (за формою 1-Тур)

тис. осіб

Туристичні потоки і показники	Роки					+/- 2013/2009
	2009	2010	2011	2012	2013	
Кількість туристів, осіб	63,1	64,1	48,4	18,9	18,6	- 44,5
з них: іноземних туристів	5,8	4,1	2,2	0,6	0,5	- 4,3
зарубіжних туристів	20,1	23,2	20,5	13,9	15,1	- 5,0
внутрішніх туристів	37,2	36,7	25,7	4,5	3,1	-34,1
Екскурсантів, осіб	15,9	6,3	5,1	3,2	2,7	-13,2

Таблиця 3

Кількість обслужованих іноземців готелями та аналогічними засобами Чернівецької області у 2013 р.

Назва країни	Кількість обслужованих іноземців	З них		
		готелях	мотелях	туристичних базах, притулках, таборах, інших місцях тимчасового розміщення
Усього по країнах світу	7597	6303	6	1288
1. З них прибули до України з колишнього СРСР, у т.ч. з	3697	2865	3	829
– Молдови	1504	1172	2	330
– Білорусі	1016	898	-	118
– Російської Федерації	996	671	2	330
2. З них прибули з:				
– Румунії	1008	963	1	44
– Польщі	532	432	-	100
– Німеччини	284	246	2	36
– Австрія	79	79	-	-
– Швейцарія	17	17	-	-
– США	132	110	-	22
– Великобританія	74	24	-	50
– Канаді	55	25	-	30
– Чеської Республіки	115	106	-	9
– Ізраїлю	112	112	-	-

тих туристів, які скористалися послугами туристичних підприємств.

Іншим важливим кроком дослідження туристичних потоків Чернівецької області є аналіз структури іноземних туристів, у тому числі за країнами їхнього походження, за даними готельних підприємств. Так, за даними готелів та інших аналогічних засобів Буковини в 2013 р. було обслуговано 7597 іноземних туристів (табл. 3).

Проаналізувавши структуру іноземних туристів, що відвідали Чернівецьку область у 2013 р. і зупинялися в готельних підприємствах, можна зробити такі висновки:

1. Основна маса туристів були резидентами російськомовних (Молдова, Білорусь, Російська Федерація), та прикордонних (Польща, Румунія) країн, відповідно за даний період їх частка в загальній структурі складає 46,2% та 20%.

2. На другому місці знаходяться туристи з німецькомовних країн (Німеччина, Австрія, Швейцарія), зокрема їх частка в загальній структурі іноземних туристів становить 5%.

3. На третьому місці знаходяться туристи з англійськомовних країн (Велика Британія, США, Канада). Так, їх частка складає 2%.

4. Окрему увагу варто звернути на кількість туристів, що прибули з Ізраїлю, частка яких у загальній структурі лишається стабільною протягом багатьох років – 1,0%.

Аналіз структури іноземних туристів, залежно від мети відвідування Чернівецької області в розрізі мотивів: відпочинок, службова та ділова мета (бізнес), лікувальні та спеціалізовані тури, показав результат, зображений на рис. 1.

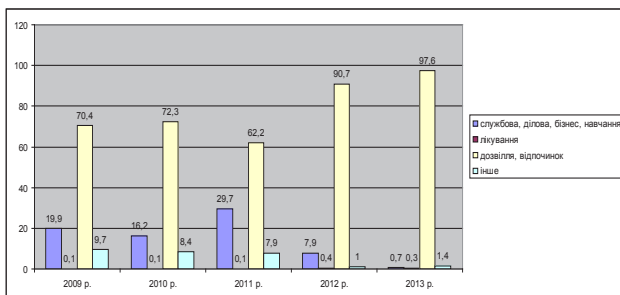


Рис. 1. Розподіл туристів Чернівецької області в 2013 році за метою відвідування

Аналізуючи мотиви приїзду іноземних туристів, слід зауважити про значне збільшення туристів, які відвідують регіон з метою відпочинку, – з 70,4% – у 2009 р., до 97,6% – у 2013 р., та різке зменшення кількості туристів зі службовою метою з 19,9% – у 2009 р. до 0,7% – у 2013 р. Також негативна динаміка спостерігається з кількістю туристів, які відвідали Чернівецьку область з метою лікування з 9,7% у 2009 р. до 0,7% у 2013 р.

Два останні показники свідчать, по-перше, про значну ймовірність похибки при відображенні статистичної звітності, а по-друге, поєднання високих цін з відсутністю якісного сервісу при обслуговуванні туристів у спеціалізованих турах та лікувальних рекреаційних закладах не спонукає їх до збільшення відвідування Буковини. Крім того, за результатами проведеного нами опитування було виявлено, що в структурі додаткових послуг готелів 60% переважають послуги харчування та розваг; 30% – послуги для бізнесу (оренда конференц-залів, послуги перекладача, інші послуги), 10% – інші додаткові послуги.

При дослідженні кваліфікаційних вимог персоналу було виявлено, що лише 50% персоналу мають відповідну освіту, 30% персоналу готелів володіють англійською мовою, 10% – німецькою, і лише 5% – румунською та молдовською мовою. При здійсненні моніторингу стану інформаційної політики було виявлено, що лише 20% офіційних веб-сайтів готелів Чернівецької області мають, окрім української, російської та англійської версії.

Отже, провівши теоретичне та аналітичне дослідження діяльності готельних підприємств та вивчивши умови і фактори, що впливають на формування концепції діяльності підприємств готельного господарства, нами було виявлено, що переважна більшість готельних підприємств Чернівецької області ще не адаптувалися до сучасних негативних умов впливу зовнішнього середовища; не розробили концепцію розвитку, враховуючи зміни; не проводять маркетингові дослідження, за результатами яких розробляли відповідні стратегії; не популяризують Буковину як безпечний регіон для відпочинку, рекреації та оздоровлення. Зазначене відповідно негативно впливає на зменшення кількості туристів, у тому числі – іноземних.

Враховуючи іноземний досвід міжнародного готельного бізнесу, варто виділити такі особливості формування концепції підприємницьких структур готельної сфери, впровадження яких у практику менеджменту дозволило б забезпечити розвиток як готельних підприємств, так і готельного бізнесу загалом, у тому числі:

1) централізація управління підприємством: єдиний центр бронювання, у тому числі з можливістю здійснювати бронювання іноземними мовами (російською, англійською, німецькою, румунською, ідиш); доведення операційної інформації до місць виконання; формування якісного готельного продукту, активізацію всіх господарських служб; забезпечення професіоналізму та знання іноземних мов персоналу готелю;

2) інтеграція готельного бізнесу з іншими сферами сервісу – ресторанним господарством, спортивними, торговельними та розважальними закладами; навчальними закладами, бізнес структурами з метою проведення спільних заходів, популяризації можливостей готелю;

3) розробка нових готельних продуктів та пропозицій з урахуванням різних верств населення за рівнем доходу, за віковою структурою, національними особливостями тощо.

4) поглиблення спеціалізації готельних підприємств – розширення спектру додаткових послуг з урахуванням результатів маркетингових досліджень потреб потенційних споживачів, у тому числі з країн-сусідів;

5) створення туристичних кластерів, у тому числі транскордонних (на території Чернівецької області, Україна – Сучавського повіту, Румунія), до складу яких входили б туристичні та готельні підприємства, державні та комерційні установи, навчальні заклади, рекреаційні підприємства тощо);

6) тотальне впровадження інноваційних інформаційних технологій, у тому числі щодо реалізації інформаційної політики;

7) використання засобів пропаганди туристичної Буковини в країнах-сусідах, а також, у країнах, з яких найбільше прибуває туристів, оскільки саме ці іноземні туристи є перспективною цільовою аудиторією. Виготовлення рекламної, сувенірної та іншої продукції, що буде нести рекламно-інформа-

ційний характер, саме німецькою, англійською та російською мовами.

8) розвиток та популяризація туристичного бренду Буковини на міжнародному рівні; залучення до цієї роботи всіх буковинців, у тому числі через соціальні мережі.

Крім того, при формуванні загальної концепції розвитку готельних підприємств варто використовувати додаткові управлінські можливості, що передбачені Угодою про асоціацію між Україною та Європейським союзом. Згідно статті 401 співробітництво України та Європейського Союзу зосереджується в галузі туризму на таких напрямках: «обміні інформацією, найкращими практиками, досвідом та передачі «ноу-хау», зокрема інноваційних технологій; встановленні стратегічного партнерства між державними, приватними та суспільними інтересами з метою забезпечення сталого розвитку туризму; просуванні та розвитку туристичних продуктів і ринків, інфраструктури, людських ресурсів та інституційних структур; розвитку та імплементації ефективних політик і стратегій, зокрема відповідних правових, адміністративних та фінансових аспектів; навчанні спеціалістів з туризму, а також нарощенні потенціалу в галузі туризму з метою підвищення стандартів якості надання туристичних послуг; розвитку і сприянні туризму на основі місцевих громад» [3].

Висновки. Врахування зазначених особливостей при формуванні концепції та менеджменту розвитку готельних підприємств у прикордонному регіо-

ні, на нашу думку, позитивно вплине на динаміку туристичних потоків у Чернівецьку область, підвищить заселеність готельних підприємств, сприятиме підвищенню їх дохідності та модернізації. Реалізація концепції розвитку готельних господарств також сприятиме підвищенню рівня життя населення прикордонного регіону (через збільшення зайнятості в готельному господарстві, рівня заробітної плати, надходження до місцевого бюджету), облаштуванню зовнішнього середовища, розвитку інфраструктури сільських територій, збереженню довкілля, інтенсифікації міжнародних зв'язків у регіоні.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Близнюк А.М., Коніщева Н.Й., Давиденко Л.І. Механізми державного регулювання сфери туризму: сутність та шляхи удосконалення // Вісник ДІТБ. – 2007. – № 11. – С. 76-84.
2. Мармуть Л.О. Організаційно-економічний механізм функціонування туристично-рекреаційних підприємств: моногр. / Л.О. Мармуть, О.А. Сараліна. – К.: ННЦ «Ін-т аграр. екон.», 2006. – 180 с.
3. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. – Київ: КНТЕУ, 2002. – 301 с.
4. Ткач В.О., Кукліна Т.С. Розвиток системи маркетингу туристичних послуг: Монографія. – Запоріжжя: ЗНТУ, 2011. – 111 с.
5. Туризм, відпочинок та санаторно-курортне лікування в області: статистичний збірник / Головне управління статистики у Чернівецькій області. – Чернівці, 2014. – 88 с.
6. Шульгіна Л.М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу: монографія / Л.М. Шульгіна. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 597 с.