

2. Стратегія розвитку туризму і курортів, затвердження розпорядженням Кабінету Міністрів України від 6.08.2008 року №1088-р: Законодавство України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1088-2008-%F0>

3. Україна опустилася в рейтингу конкурентоспроможності в сфері туризму: Novostimira.com [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://rss.novostimira.com/n_682625.html

4. Стафійчук В. І. Рекреологія: навч. пос. / В. І. Стафійчук. – К.: Альтерпрес, 2006. – 264 с.

УДК 640.43(477.8):005

Ланда О. О.

РЕЗУЛЬТАТИ РОЗВИТКУ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

У статті проаналізовано умови, позитивні та негативні чинники для розвитку готельно-ресторанного бізнесу, розроблено шляхи удосконалення менеджменту малих підприємств цієї сфери діяльності

Ключові слова: туристична галузь, індустрія гостинності, менеджмент, готельно-ресторанна справа, мале і середнє підприємництво, SWOT-аналіз.

Landa O.

PERFORMANCE DEVELOPMENT AND WAYS OF ENTERPRISE MANAGEMENT HOSPITALITY INDUSTRY LVIV REGION

The article analyzes the conditions, positive and negative factors for the development of hotel and restaurant business, developed ways of improving the management of small enterprises in this sphere of activity

Keywords: tourism industry, hospitality industry, management, hotel and restaurant business, small and medium business, SWOT-analysis.

Вступ. Сучасні тенденції розвитку інфраструктури гостинності Львівської області свідчать про розуміння як органами місцевого самоврядування, так і підприємцями пріоритетності туризму як найголовнішого напрямку для економіки регіону. Із таким розумінням тісно корелює декларація гасла «Львів відкритий для світу», яке набуло поширення напередодні проведення мундіалю, але влучно відбиває намагання львівської громадськості залучити все більші туристичні потоки як внутрішніх, так і закордонних відвідувачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління підготовкою та проведенням Чемпіонату Європи з футболу, його економічних та соціальних наслідків уже досліджуються науковцями і практиками. Так, відбуваються науково-практичні конференції [14], круглі столи [12], форуми [13], вийшли друком аналітичні доповіді Національного інституту стратегічних досліджень [9, 12], де вивчаються та аналізуються здобутки і недоліки менеджменту туристичної галузі Львівщини. Питання потенціалу галузі розглядаються такими вітчизняними провідними економістами, як Воротін В.Є. [5], Васильців Т. Г. [15], Мокій А. І. [12], Афанасьєв О. Є. [7], Борушак М. [8], Телетов О. С. [17]. Однак, подібних публікацій все ще недостатньо і вони не надають цілісної картини розвитку та можливих шляхів удосконалення управ-

ління діяльністю підприємств індустрії гостинності, що вимагає подальшого вивчення проблеми.

Постановка завдання. Управління діяльністю підприємств індустрії гостинності – це специфічна галузь менеджменту, що передбачає управлінських вплив на систему взаємопов'язаних видів діяльності з організації туристичного продукту (проживання, харчування, торгівля, транспортні послуги, інформаційне забезпечення, екскурсійна діяльність, страхування). Розвиток туризму на Львівщині, на нашу думку, має базуватися на ідеї комплексного висвітлення культурно-історичної спадщини і сучасних здобутків, та супроводжуватися інноваційними технологіями індустрії гостинності. Науковцями практично не досліджені процеси управління використанням історико-культурної спадщини для формування спільної ідентичності, консолідації суспільства, формування позитивного іміджу держави у світі, що на сьогодні є, на наш погляд, ключовим завданням розвитку туристичної галузі. Вважаємо, що наукові дослідження, метою яких є аналіз проблем та перспектив цього напрямку менеджменту і напрацювання практичних рекомендацій для вирішення виявлених проблем актуальні й поступово набирають конструктивного спрямування.

Мета роботи – дослідити сучасний стан, виявити проблеми і перспективи індустрії гостинності Львівщини. Для досягнення цієї мети визначено

такі завдання: проаналізувати стан, тенденції розвитку, виявити слабкі моменти та запропонувати можливі шляхи удосконалення управління на макро-, мезо- та мікрорівні.

Виклад основного матеріалу. Підприємства туризму, готельно-ресторанного бізнесу відіграють значну роль у соціально-економічному розвитку Львівської області. Так, кількість суб'єктів готельно-ресторанної справи має чітку тенденцію до збільшення (табл. 1).

при відносно незначній різниці у вартості послуг; покращення транспортного обслуговування у світовому масштабі. Зазначимо, що Львівська область посідає 8-ме місце серед регіонів, які найбільше охоплені внутрішнім туризмом (рис.1).

Разом з тим, за останні 3 роки спостерігається скорочення обсягів перевезення пасажирів всіма видами громадського транспорту. Приміром, за статистикою, індекси обсягів перевезення у 2011 р. склали по залізничному і автомобільному відповідно 99-98%, а по авіаційному – лише 7% порівняно із 2000 р.

Таблиця 1

Динаміка розвитку об'єктів індустрії гостинності Львівської області [16]

Показники розвитку	2000 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.
Кількість суб'єктів готельно-ресторанної справи, од.	1720	2036	2041	2059	2067
Кількість об'єктів ресторанного господарства, од.	2537	2128	1990	1772	1671
Роздрібний товарооборот ресторанів, млн.грн.	74,8	205,1	283,7	288,0	327,2
Прямі іноземні інвестиції у діяльність готелів та ресторанів, тис.дол.США	X	720,0	72,1	1325,6	2232,3
Індекси інвестицій в основний капітал у діяльність готелів і ресторанів (у % до попереднього року)	X	158,8	53,4	78,8	122,4

У 2011 р. кількість суб'єктів готельно-ресторанної справи становила 3,1% всіх суб'єктів області, а серед регіонів за кількістю ресторанів Львівщина тримала пальму першості до піку кризових процесів, а із початком відновлення економіки посіла друге після столиці. Роздрібний товарооборот ресторанів за останні 2 роки значно зріс за рахунок відкриття нових закладів і збільшення потоку відвідувачів.

Зазначимо, що під час дії тимчасового, але дуже потужного стимулятора – підготовки та участі у фінальній частині футбольного європейського чемпіонату – індустрія гостинності отримала поштовх до надзвичайно інтенсивного розвитку. Домінування підприємств малого бізнесу у загальній кількості суб'єктів індустрії гостинності надало відповідну перевагу – динамічність, адаптивність, мобільність реагування на потреби ринку.

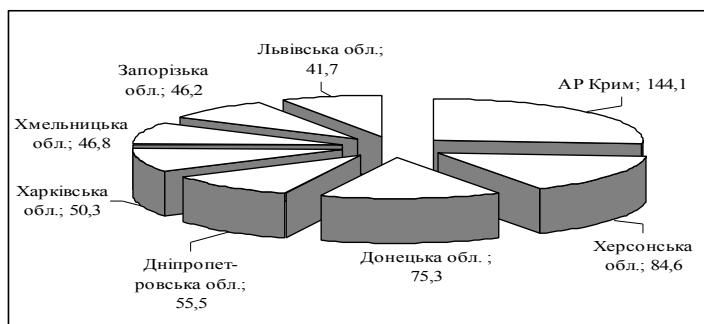


Рис. 1. Місце Львівської області серед лідерів внутрішнього туризму України (тис.осіб) [11]

Збільшення прямого іноземного інвестування у діяльність готелів та ресторанів в останні роки ми пов'язуємо виключно із підготовкою та проведенням мегаспортивної події. При цьому індекси інвестицій в основний капітал у діяльність готелів і ресторанів також різко зросли лише у роки підготовки до Євро-2012.

Попри значний відпочинково-рекреаційний потенціал, починаючи з 2009 р. спостерігається скорочення внутрішніх потоків туристів як в цілому по країні, так і на Львівщині. Для потенційних клієнтів глобалізаційні сприятливі умови водночас є негативними передумовами функціонування учасників вітчизняного ринку. Такими дуальними факторами ми вважаємо: спрощення візового режиму для відвідування інших країн; нижчий рівень комфортності вітчизняних об'єктів порівняно із іноземними

Для більш докладного аналізу місця і ролі малого бізнесу на цьому ринку, у матриці SWOT-аналізу (рис. 2) всебічно визначено сильні та слабкі сторони внутрішніх аспектів, та можливості й загрози зовнішніх умов перспектив розвитку галузі.

Сприятливі ринкові можливості, що можна використати для отримання переваг зумовлені, в першу чергу, державними стимулами. Значний поштовх для розбудови готельно-ресторанної інфраструктури дав чемпіонат. Однак, одночасно із поживленням українських готельєрів і активізацією хостелного руху, на ринок вийшли всесвітньовідомі мережі (Rixos, Reikartz Hotels & Resorts, Royal Grand Hotel, Marriott), склавши значну конкуренцію вітчизняним операторам.

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Культурно-історичні передумови розвитку галузі 2. Швидка оборотність капіталу 3. Створення робочих місць 4. Велика пропозиція кваліфікованих кадрів на ринку праці 5. Адаптивність до потреб клієнтів 6. Ефективне використання ресурсів 7. Можливість застосування інновацій з коротким терміном окупності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тривала процедура започаткування і організації бізнесу, 2. Необхідність більшого початкового капіталу, аніж у торгівлі 3. Жорстка конкуренція для виходу на ринок 4. Проблеми матеріально-ресурсного забезпечення; 5. Проблемність отримання і висока ціна кредитів 6. Кадрові проблеми; 7. Недостатність інформації
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Позиціонування міста як відкритого для світу 2. Спеціальні податкові режими 3. Заходи забезпечення фінансової підтримки 4. Спрощена система ведення бухгалтерської звітності 5. Практика франчайзингових угод 6. використання інноваційних технологій. 7. Участь області у загальнодержавних заходах культурно-масового спрямування 8. Активізація молодіжного, ділового, релігійного, подійного видів туризму 9. Удосконалення системи правового та інституціонального забезпечення сфери туризму 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дії конкурентів 2. Незавантаженість номерного фонду та мала кількість відвідувачів 3. Адміністративні бар'єри; 4. Нестійка законодавча база; 5. Проблеми фінансово-кредитної системи; 6. Корупційна складова. 7. Економічна криза 8. Погіршення матеріального забезпечення населення 9. Недостатність рекламно-інформаційного забезпечення реалізації потенціалу 10. Недоліки планування та промоції культурних подій

Рис. 2. SWOT-аналіз готельно-ресторанного бізнесу Львівської області

Значною мірою активізації туристичного бізнесу посприяло зниження податкового навантаження відповідно до змін у законодавстві [1-3]. За результатами конкурсного розгляду КМ України окремі власники готелів отримали можливість фінансової підтримки та часткового відшкодування ти платежів за користування банківськими кредитами під будівництво та реконструкцію об'єктів у рамках підготовки до муніципалітету [5]. Отож, завдяки використанню таких ефективних інструментів, Львівська область повністю виконала план підготовки готельного господарства згідно вимог УЄФА [9, с.67].

Потенційну небезпеку для прогресивного функціонування підприємств індустрії гостинності Львівської області становлять ринкові загрози, які умовно можна поділити на дві категорії. Так, до інституціональних загроз варто віднести суттєві адміністративні бар'єри, нестійкість вітчизняної фінансової системи, часті спонтанні і непередбачувані зміни законодавчого регламентування діяльності та високий рівень корупції у суспільстві. Практично туристична галузь Львівщини не володіє дієвими інструментами протидії і другій категорії загроз, пов'язаних із глобалізаційним вектором розвитку світової спільноти, що останніми роками супроводжуються глибокими економічними кризами.

Проведений нами аналіз здобутків і проблем менеджменту індустрії гостинності дозволяє окреслити певні шляхи удосконалення управління діяльністю підприємств галузі на ринку Львівської області. Перш за все, варто відслідковувати і найбільш повною мірою використовувати у розвитку галузі можливості, отримані в результаті змін законодавчої бази, оскільки проблеми галузі останнім часом є об'єктом пильної уваги органів державного та місцевого рівнів влади. Так, зовнішні механізми удосконалення діяльності малого бізнесу відне-

давна регламентовані новими нормативно-правовими актами [2-4], спрямованими на створення і підтримання єдиного правового простору, уніфікації вимог до видів і форм підтримання бізнесу, зниження корупційного навантаження. Крім того, підприємцям необхідно відслідковувати і активно використовувати велику кількість регіональних програм підтримки діяльності. Відзначимо у цьому зв'язку, що на Львівщині кожні два роки обласною радою розробляється і затверджується регіональна стратегія сприяння малому і середньому підприємству [6]. Наприклад, фінансова підтримка, згідно цієї стратегії, передбачає субсидювання суб'єктів бізнесу затрат на бізнес-планування та часткового відшкодування коштів за кредитами. Для кращого інформування підприємців про такі можливості необхідним вважається створення інфраструктури підтримки малих організацій, їх асоціативних об'єднань для спільної взаємодії та надання консультативної допомоги.

Розробка засобів внутрішньофірмового підвищення ефективності управління підприємств сфери туризму для власників та менеджерів підприємств визначається спроможністю креативно використовувати, трудовий потенціал, інноваційні напрацювання та маркетингові інструменти – промоакції сезонного чи міжсезонного характеру, гнучкість цінової політики залежно від туристичного сегменту, розмірів, вікової особливості груп клієнтів тощо. Сприятиме стабільному функціонуванню та поступальному розвитку також розробка і впровадження стратегій диверсифікації діяльності, проведення політики лояльного ставлення до клієнтів.

Дане дослідження не ставило за мету розробку і обґрунтування конкретних шляхів реорганізації законодавства для структурної модернізації галузі. Однак, варто зауважити, що якісні зміни можливі лише за умов збільшення уваги до проблем туристично-рек-

реакційної сфери з боку органів державної влади та місцевого самоврядування, визнання пріоритетності цього бізнесу для зміцнення економічного потенціалу регіону.

Висновки. Проаналізувавши позитивні та негативні чинники впливу на розвиток готельно-ресторанного бізнесу Львівської області, можна констатувати, що внутрішні механізми удосконалення менеджменту цілком здатні посприяти якісним змінам і забезпечити конкурентні переваги підприємств на ринку гостинності. Разом з тим, проблеми суб'єктів не залишаються осторонь загальнодержавних гальмівних тенденцій розвитку економіки, викликаних затяжною рецесією. Отож, перед підприємствами Львівщини постає проблема пошуку реальних шляхів протидії впливу загрозливих чинників. Попри значну увагу до розвитку галузі з боку державних структур, політика у сфері законодавчої ініціативи залишається все ще не спроможною суттєво активізувати туристичний бізнес, а відтак підприємці змушені спиратися на можливості внутрішніх шляхів удосконалення, які визначаються організаційною побудовою, кваліфікацією персоналу, новітніми розробками обслуговування. При цьому варто додати, що підприємства малого і середнього бізнесу додатково мають сформулювати особливі креативні переваги для відвідувачів, які дозволять їм забезпечити, якщо не перемогу, то, принаймні, рівні умови у конкурентній боротьбі з великим бізнесом, у т.ч. в умовах експансії відомих міжнародних компаній.

Звичайно, проведення у Львові великого міжнародного спортивного змагання посприяло активізації туристичної галузі, проте навряд чи можна сподіватися на появу у ближчому майбутньому аналогічних суттєвих стимуляторів. Відтак, лише у разі комплексного використання існуючими і потенційними учасниками ринку усіх можливостей галузі можна очікувати ближчими роками на зростання туристичних потоків, яке докладеться до створення нових робочих місць та наповнення бюджету розвитку Львівщини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий Кодекс України : 2 груд. 2010 р. № 2755 – VI
2. Україна. Закон. Про організацію та проведення фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу в Україні. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<http://zakon1.rada.gov.ua>.
3. Україна. Закон. Про державну підтримку малого підприємництва // Відомості Верховної Ради України. – 2000. – № 51-52. – С. 447.
4. Постанова ВР № 1292-VI від 17.04.2009 р. «Про Рекомендації парламентських слухань на тему: “Про організацію та проведення фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу в Україні”. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.
5. Постанова КМУ № 760 від 06.07.11 «Деякі питання відшкодування відсотків за користування

кредитами, наданими банками для будівництва, реконструкції та переоснащення об'єктів інфраструктури розміщення в рамках підготовки та проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу» - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

6. Регіональна програма розвитку малого підприємництва у Львівській області на 2011–2012 роки // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.lvivbiz.com.

7. Афанасьєв О. Є. Україна як об'єкт спортивного туропереїтингу в контексті підготовки до Євро-2012 / О. Є. Афанасьєв, С. О. Вовк // Пути развития туристического бизнеса в преддверии крупных международных спортивных соревнований: Материалы XI Международной конференции. – Донецк: Издательство "ДИТБ", 2009. – С.38-41.

8. Борушак М. Стратегія розвитку туристичних регіонів: автореферат дис. на здобуття наук, ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.05 / М. Борушак. – Львів, 2008. – 38 с.

9. Брендінг держави в контексті Євро-2012: виклики та перспективи. Аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень – К., НІСД, 2011. – 13 с.

10. Воротін В. Є. Нова регіональна політика України: концептуальні підходи до державного управління / В. Є. Воротін // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2011. – Т. 2. Вип. 24. – С. 163-169.

11. Державна служба статистики України. Статистична інформація за 2007-2011 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.

12. Євро-2012 як чинник модернізації регіональних економік: матеріали «круглого столу» 30 травня 2012р. / [за ред. Т. Г. Васильціва, В. І. Волощина.] – Львів: Ліга Прес, 2012. – 164с.

13. Львівський міжнародний Форум індустрії та гостинності. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua>.

14. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції “Індустрія гостинності України і Польщі: разом готуємось до Євро-2012” в рамках II Міжнародного конгресу "Туризм і рекреація". - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.galexpro.lviv.ua.

15. Пріоритети підвищення ефективності транскордонного співробітництва та зміцнення конкурентоспроможності підприємництва західних регіонів України / [Васильців Т. Г., Борщевський В. В., Флейчук М. І. та ін.; за ред. Т. Г. Васильціва.] – Львів: ЛФ НІСД, 2010. – 168 с.

16. Статистичний щорічник Львівської області за 2011р. Головне управління статистики у Львівській обл. Львів, 2012.

17. Телетов О. С. Особливості та перспективи маркетингу туристичних послуг в Україні / О. С. Телетов, Н. Є. Косолап // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 21-34.