

## СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У статті визначено, що сьогодні підприємства сфери готельного господарства виконують не тільки економічну, але й потужну соціальну роль у суспільстві, адже більшість з них приймає населення, що мігрує з тимчасово окупованих територій. Питання державної підтримки та оцінка потенціалу розвитку підприємств сфери готельного господарства виступають на сьогодні актуальним стратегічним питанням. У розрізі висвітлених проблем метою статті є окреслення стратегії розвитку підприємств готельного господарства в поточних і постконфліктних умовах. У процесі дослідження застосовувалися загальноприйняті в економічній науці методи вивчення: абстрактно-логічний, статистико-економічний, системного аналізу, група методів економіко-математичного моделювання. За результатами проведеного аналізу розвитку вітчизняного ринку готельних послуг визначено, що завантаження номерного фонду по Україні становить 35%, у тому числі 28% у столиці. Привабливими для туристів та інвесторів залишаються тільки регіони, далекі від зони конфлікту і які мають достатній рекреаційний потенціал – Львів та Львівська область.

На основі вивчення таких критеріїв, як фінансова сила та конкурентоспроможність підприємств, привабливість економіки країни і стабільність економіки країни сформована матриця спрямованих базових стратегій в системі координат SPACE та побудовано вектор позиції підприємств готельного господарства та туризму. Вектор рекомендованої базової стратегії розвитку для готельних підприємств відповідає стратегії «Тигр» (базова стратегія диверсифікації). В туризмі базовою стратегією є «Дракон», або інтегрованого розвитку. Результати аналізу індикаторів зовнішнього середовища підприємств готельного бізнесу та туризму дають підстави пропонувати власникам і менеджерам дотримуватися тактики очікування і шукати напрямки, які перекриють збитки. Або переорієнтувати бізнес на нижній і середній ціновий сегмент. Подальшими перспективними дослідженнями є оцінка витрат на відновлення як Донецького регіону, так і готельних підприємств в окупованих територіях, а також визначення перспектив їхньої інвестиційної політики.

**Ключові слова:** готельне господарство, стратегія, криза, макроекономічне середовище, туристичні потоки.

### ВСТУП

Сьогодні економіка України переживає небачену донині макроекономічну кризу. Об'єктивні чинники створюють несприятливе середовище для існування бізнесу та перспектив його розвитку. Демографічна ситуація складається вкрай негативно, що посилює проблеми соціально-економічного характеру: підвищення рівня безробіття, зниження реальної заробітної плати та економічного добробуту населення, нестабільність у всіх сферах прояву соціально-економічної активності, негативні індекси фінансових індикаторів, негативне сальдо зовнішньоторговельного балансу країни, втрата територій тощо.

В цих умовах підприємствам готельного бізнесу, орієнтованим на в'їзні та внутрішні туристичні потоки, важко здійснювати та прогнозувати діяльність, орієнтуватися на перспективні напрямки інвестування.

Сьогодні готельні підприємства виконують не тільки економічну, але й потужну соціальну роль у суспільстві, адже багато з них приймає населення, що мігрує з тимчасово окупованих територій. Тому підтримка економічної доцільності та оцінка потенціалу до розвитку виступають на сьогодні актуальним стратегічним питанням. Особливо з точки зору соціальної ефективності та підтримки сфери державою.

**Постановка проблеми.** Економічні суб'єкти в Україні звикли розраховувати лише на себе і адаптувалися до частих змін законодавства та

суспільно-економічних умов. Реалії сучасності висувають на перший план розробку адаптивних механізмів, що дозволяють орієнтуватися у змінному середовищі, а саме стратегічне планування. Розробка довгострокового плану розвитку готельних підприємств в умовах кризи відноситься до числа досить важливих економічних проблем, але поки що є багато маловивчених прикладних питань сучасної теорії стратегічного планування. Це пов'язано з тим, що готельний бізнес є одним із основних секторів сфери послуг, який швидко набирає в останні роки вагу у ВВП. Крім того, в сфері готельного господарства України за даними на початок 2014 р. працює 1,75% зайнятого населення [1]. Тобто підприємства сфери готельного господарства поповнюють бюджети різних рівнів та забезпечують стабільну зайнятність. В цій ситуації дослідження можливостей економічного й інфраструктурного розвитку підприємств сфери готельного господарства на основі вираженої стратегії є актуальним, і після припинення військового конфлікту розбудову економіки можна буде розпочати саме з туризму і налагодження готельного господарства – його матеріально-технічної бази.

Крім того, активізацію готельного бізнесу можна вважати типовим непрямим індикатором зростання добробуту і мобільності населення, що важливо у формуванні кредитного рейтингу країни. Таким чином, актуальність обраної теми визначається можливістю готельного бізнесу приймати активну участь у

реанімації економіки і відновленні її привабливості для інвестицій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питаннями розробки та оцінки стратегії готельного бізнесу займалися багато вітчизняних науковців. Так, Мальська М. П. [4] досліджувала загальні питання управління готельними підприємствами, Журавльова С. П. [5] – стратегії інноваційної діяльності готелів, Лаврова Ю. В. [6] – потенціал їхнього розвитку, Дадікян В. Ю. [7] – маркетингову складову стратегії тощо. Проте наукові розробки, в основному, стосуються теоретичних питань. В нових кризових умовах вимоги до розробки стратегій посилюються і набувають нового змісту і завдань.

**Мета статті (постановка завдання).** В розрізі освітлених проблем метою статті є окреслення стратегії розвитку підприємств готельного господарства в поточних і постконфліктних умовах. Для виконання цих завдань автором поставлено до вирішення наступні завдання:

- 1) оцінити макроекономічні умови функціонування готельного господарства;
- 2) визначити стан та перспективи розвитку зазначеної сфери діяльності;
- 3) окреслити майбутні стратегічні напрямки відновлення та розвитку готельних підприємств в Україні.

**РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Макроекономічна ситуація в Україні сьогодні нестабільна і має всі підстави до погіршення. Так, за даними Держкомстату, спад ВВП в першому кварталі 2014 р. в порівнянні з відповідним кварталом 2013 р. (у постійних цінах 2007 року) склав 5,3% [1]. Проте, за оптимістичним сценарієм Світового банку в разі припинення військових дій на сході України можна очікувати сповільнення негативних тенденцій: невелике зростання економіки в 2015 році на 2,5% і в 2016 році – на 4% [2]. Песимістичний прогноз Мінекономрозвитку передбачає спад на 6,5% [3]. Соціально-економічним фоном цього показника є посилення ризиків зовнішнього рефінансування, невизначеність щодо обсягів і термінів міжнародної фінансової допомоги, зростання витрат на військові потреби (близько 5% ВВП), соціально-економічне знесилення населення. Крім того, шкода, завдана житловим локаціям, інфраструктурі та виробництву Донецького і Луганського регіонів, зростання соціальних виплат учасникам АТО та постраждалим від конфлікту, стримуватимуть зростання у 2015 році, результатом чого, на нашу думку, стане тривалий економічний спад та затяжна рецесія.

Очікувати сторонньої допомоги, на нашу думку не слід. Відновлення стане основною проблемою, що потребуватиме посиленої уваги держави і значних коштів. Слід зазначити, що Україна економічно пов'язана з багатьма іншими країнами, в тому числі туристичними потоками. Тому на інвестиції розраховувати варто, адже вітчизняні ресурси є привабливими для власників капіталу. Сьогодні ж геополітична напруга навколо України «вмиває»

близько 7 процентних пунктів із загального показника зростання економік країн-партнерів України. Тому інвесторів варто шукати на інших континентах. Так, вкладення коштів у регіон Європи та Центральної Азії за п'ять місяців 2014 року вже впали на 42% – до 26 млрд. доларів у порівнянні з аналогічним періодом минулого року [2], що демонструє негативні очікування інвесторів навіть щодо перспективних європейських країн.

Оцінюючи результати господарської діяльності суб'єктів готельного господарства, слід зазначити, що обсяг наданих послуг на початок 2014 р. склав 30322,4 млн. грн., в тому числі юридичними особами – 16726,9 млн. грн., або 0,4% від загального обсягу реалізованої в економіці України продукції; фізичними особами-підприємцями – 13595, 5 млн. грн., або 4,8%. Завантаженість готелів склала близько 35% [1]. Тобто вітчизняний ринок готельних послуг також піддається кризовим явищам і несе збитки, адже розбудована до Євро-2012 інфраструктура не використовується повною мірою, а в Донецьку повністю зруйнована.

Щодо найбільш привабливого ринку, м. Києва, слід зазначити, що завантаження готелів в столиці досягла абсолютного мінімуму – 28%. Низьку наповнюваність готелів можна пояснити не тільки негативною макроекономічною ситуацією в країні, а й тим, що в Україні в останні роки активно розвивається ринок тіньових послуг. Власники квартир спеціально обладнують їх для прийому іноземних туристів на короткий термін. Як правило, вони надають гостям повний спектр додаткових послуг: забезпечують їх транспортом, перекладачем (якщо потрібно), харчуванням та іншими послугами. Маючи низькі фіксовані витрати і, найчастіше, не сплачуючи податки, вони отримують достатні обігові кошти для підтримки якості послуг на високому рівні і розширення бізнесу. До того ж тіньовий готельний бізнес має можливість гнучко оперувати цінами в залежності від попиту та сезону, він знаходиться поза сферою державного регулювання, значить, не стикається з додатковими витратами.

За даними компанії ArtBuild Hotel Group (ABHG), столичний сектор гостинності все ще відстає за кількісними та якісними характеристиками від ринків Європи, Азії та Північної Америки. Приміром, у Києві на 1000 приїжджих доводиться 0,54 номера в готелях [3]. Даний показник не тільки в рази поступається таким містам, як Варшава, Будапешт, Прага, Берлін, Відень, але і не перевищує аналогічні показники у Львові та Одесі. Проте завантаженість низька, тому їхню кількість можна вважати достатньою.

Загалом, сьогодні в Києві працює близько 160 готелів із загальним номерним фондом 11 тис. номерів, з них 9 готелів (трохи більше 2,1 тис. номерів) є брендowanими (Hyatt, InterContinental, Fairmont, два Radisson, Hilton, який відкрився в 2014 році, Holiday Inn, Ramada та Ibis). У числі перспективних відкриттів – Park Inn (192 номери), Aloft (310 номерів) і Renaissance (173 номери), заявлені на 2015 рік. Також до відкриття заявлені три готелі під брендом Ibis (на 233, 150 і 233 номерів), один з яких також включає в

себе 100 номерів під брендом Adagio [8].

Традиційно, основна частина попиту на готельні послуги в Києві формується за рахунок представників бізнес-сегмента (близько 80% з яких приїжджають з-за кордону, решта 20% – з регіонів України). Частка їх становить в середньому 65-80%, решта формується за рахунок представників групового та індивідуального туризму. Левову частку турпотоків формували російські бізнесмени і туристи. А, як відомо, багато вітчизняних підприємств розірвали з ними зв'язки через соціальний бойкот продукції російських виробників. Крім того, деякі українські заклади гостинності відмовляються приймати російських туристів, що також відкладає відбиток на результати діяльності.

Крім того, іноземні туристи через події на сході країни побоюються відвідувати Україну. Тому туристичний потік невинно скорочується, особливо в Києві: у 2013 році зовнішніх туристів було 1 млн. 215 тис., в поточному році за 9 місяців – 704 тис. осіб. В той же час, внутрішніх туристів – 651 тис. осіб і 406 тис. осіб. Потік в Одеській області показав зниження на 15%. Львівська область і місто Львів раніше мали постійне зростання. Зараз відмітили спад, але незначний – на 5% [9]. В даних умовах господарювання власники готелів змушені скорочувати витрати, так як вплинути на збільшення числа клієнтів

практично неможливо.

Отже, як бачимо з показників, найбільш сприятливі перспективи має Львів та область. Відповідно, до початку 2015 р. Інспекція державного архітектурно-будівельного контролю у Львівській області зареєструвала 18 декларацій про готовність до експлуатації нових споруд готельної сфери. Крім того, зареєстровано 13 декларацій про початок виконання будівельних робіт на об'єктах готельно-відпочинкової сфери, а також 41 декларацію про готовність об'єктів до експлуатації та 27 декларацій про початок виконання будівельних робіт закладів громадського харчування та об'єктів придорожного сервісу. Отже Львівський регіон лишається інвестиційно привабливим в плані розвитку туризму [10].

Щодо ще однієї складової, що впливає на результати діяльності підприємства, а саме цінової політики, варто зазначити, що за даними Colliers International, в середньому запитувана вартість номера у 2014 р. знизилася в порівнянні з минулим роком (в євро): на 10%, в готелях категорії 5\* і склала €365, на 25%, в готелях категорії 4\* - €133, і на 20%, в готелях категорії 3\* - € 77. Разом з тим в гривневому еквіваленті заявлена вартість зросла на 130%, в готелях категорії 5\* і склала 5500 грн.; на 110%, в 4\* - 1990 грн., і на 110%, в 3\* – 1150 грн. [8] (рис. 1).

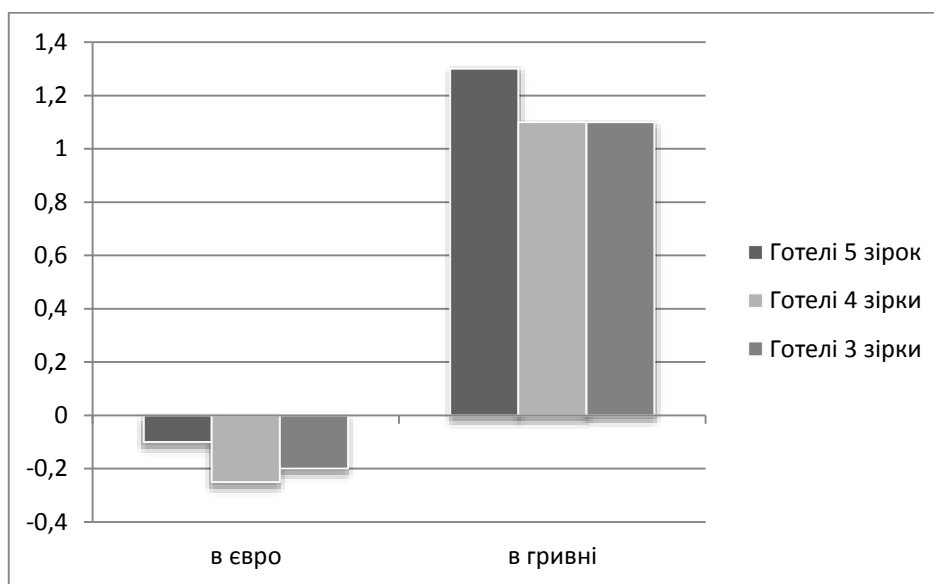


Рис. 1. Коливання вартості готельних послуг за 2014 рік в м. Києві [8]

За словами провідних маркетологів, навіть непрості часи можна використовувати з користю для справи. Отелюрам краще дотримуватися стратегії спокою і стабільності, покращувати свій сервіс і впроваджувати політику лояльності до клієнтів. Кризові часи закінчуються і готелі, які гідно з ними впоралися, матимуть сприятливі умови розвитку.

На підтвердження цього проведемо аналітичну оцінку та визначимо вектор стратегії для підприємств готельного господарства. Так, на основі методики визначення факторного впливу В. В. Пастухової [11, с. 385] адаптуємо модель і визначимо стратегію розвитку за такими напрямками факторного впливу:

1) фінансова сила підприємств (ФС);

2) конкурентоспроможність підприємств (КП);

3) привабливість економіки країни (ПЕ);

4) стабільність економіки країни (СЕ).

На основі вивчення ключових критеріїв за кожною групою складається матриця спрямованих базових стратегій (пропонуються відповідно до базових стратегій – інноваційні стратегії) в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємств готельного господарства. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії. Результати експертної оцінки показників за певними ключовими критеріями визначено на рівні: вищий бал = 100, нижчий = 1.

Таблиця 1

**Оцінка критеріїв за методом SPACE для підприємств готельного бізнесу [1; 3; 8; 12]**

Критерії	Показник	Вага	Зважена оцінка
<b>Фінансова сила підприємств (ФС)</b>			
Рентабельність інвестицій, %	-28.5	0,3	-8,55
Динаміка прибутку, %	-122	0,3	-36,6
Рівень фінансової стійкості	1,44	0,4	0,56
4. Загальна оцінка критерію			-44,59
<b>Конкурентоспроможність підприємств (КП)</b>			
Частка підприємств в економіці (% ВВП)	1,5	0,2	0,3
Конкурентоспроможність послуг (експертна оцінка)	20	0,4	8
Рентабельність реалізації продукції (послуг), %	-6,83	0,4	-2,73
4. Загальна оцінка критерію			5,57
<b>Привабливість економіки (ПЕ)</b>			
Рівень прибутковості економіки, %	-0,48	0,4	-1,92
Ступінь впливу політичних факторів (експертна оцінка)	80	0,3	24
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури (експертна оцінка)	30	0,3	9
4. Загальна оцінка критерію			31,08
<b>Стабільність економіки (СЕ)</b>			
Стабільність економіки (Грошова база / Кредитні зобов'язання)	19,1	0,5	9,55
Рівень розвитку інноваційної діяльності в економіці (місце у світовому рейтингу)	63	0,3	18,9
Маркетингові та рекламні можливості (експертна оцінка)	30	0,2	6
4. Загальна оцінка критерію			34,45

Після отримання зважених оцінок ключових критеріїв, наступним етапом SPACE-аналізу є побудова вектору рекомендованої стратегії підприємства в системі координат SPACE, що показано на рис. 2.

Таблиця 2

**Оцінка критеріїв за методом SPACE для туризму [1; 3; 8; 12]**

Критерії	Показник	Вага	Зважена оцінка
<b>Фінансова сила підприємств (ФС)</b>			
Рентабельність інвестицій, %	15.5	0,3	4,65
Динаміка прибутку, %	103.8	0,3	31,14
Рівень фінансової стійкості	1,43	0,4	0,57
Загальна оцінка критерію			36,36
<b>Конкурентоспроможність підприємств (КП)</b>			
Частка підприємств в економіці (% ВВП)	2,5	0,2	0,5
Конкурентоспроможність послуг (експертна оцінка)	25	0,4	8
Рентабельність реалізації послуг, %	-7,9	0,4	-3,16
Загальна оцінка критерію			5,34
<b>Привабливість економіки (ПЕ)</b>			
Рівень прибутковості економіки, %	-0,48	0,4	-1,92
Ступінь впливу політичних факторів (експертна оцінка)	80	0,3	24
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури (експертна оцінка)	30	0,3	9
Загальна оцінка критерію			31,08
<b>Стабільність економіки (СЕ)</b>			
Стабільність економіки (Грошова база / Кредитні зобов'язання)	19,1	0,5	9,55
Рівень розвитку інноваційної діяльності в економіці (місце у світовому рейтингу)	63	0,3	18,9
Маркетингові та рекламні можливості (експертна оцінка)	30	0,2	6
Загальна оцінка критерію			34,45

Початок вектору заходиться в точці початку координат, кінець вектору знаходиться в точці з координатами (ф. 1, ф. 2):

$$\chi = \text{ПЕ} - \text{КП} \quad (1)$$

де ПЕ – привабливість економіки, КП – конкурентоспроможність підприємств;

$$Y = \text{ФС} - \text{СЕ} \quad (2)$$

де ФС – фінансова сила, СЕ – стабільність економіки.

Відповідно для підприємств готельного господарства координати дорівнюють:

$$X = 31,08 - 5,57 = +25,51;$$

$$Y = -44,59 - 34,45 = -79,04.$$

Варто зазначити, що розвиток готельного бізнесу нерозривно пов'язаний з туристичною сферою. Тому визначимо також базову стратегію і для неї:

Відповідно для підприємств туризму координати дорівнюють:

$$X = 31,08 - 5,34 = +25,74;$$

$$Y = 36,36 - 34,45 = +1,91$$

Слід зазначити, що позитивна динаміка прибутку пов'язана, перш за все, зі зміною валютного курсу, до якого прив'язана вартість закордонних турів, а не зі збільшенням обсягів реалізації послуг.

Вектор рекомендованої базової стратегії розвитку для готельних підприємств знаходиться в правому нижньому квадранті, що відповідає стратегії «Тигр» (базова стратегія диверсифікації). Основні фактори, що обумовлюють вибір даної стратегії: ринки для здійснюваного бізнесу знаходяться в стані насичення або ж скорочення попиту на послуги. Тому рекомендаціями буде очікування в традиційному бізнесі та пошук додаткових видів діяльності, що мають перспективи розвитку.

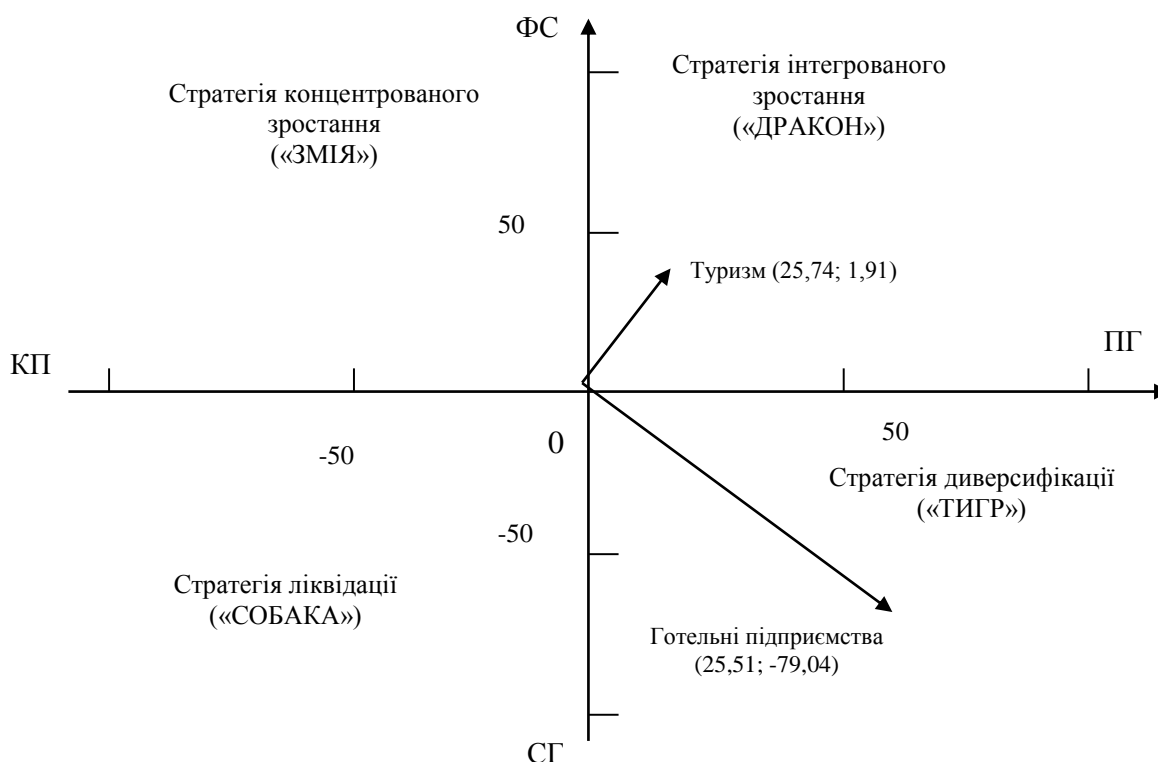


Рис. 2. Базові стратегії готельного бізнесу і туризму в системі координат SPACE

В туризмі базовою стратегією є «Дракон», або інтегрованого розвитку. Це означає консолідацію зусиль усіх туристичних підприємств в Україні, або перспективи злиття-поглинання компаній як засобу виживання та позитивного зростання.

Чекати поліпшення економічних показників підприємств туризму та готельного господарства не варто. Адже левовою часткою фінансових успіхів залежить від інтенсивності інвестування. А, як було зазначено вище, макроекономічна ситуація не сприяє інвестиційній привабливості підприємств України, що знаходяться під загрозою фізичної ліквідації внаслідок військової агресії. Крім того, вартість п'ятизіркових готелів в Україні набагато вища, ніж у Європі, а 2-3-х зіркові дорожчі десь на 20-30%, а прибутковість теж вища [13], що теж не є сприятливим фактором вливання інвестицій.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Незважаючи на всі вищеописані проблеми, український готельний ринок залишається досить привабливим. Першим аргументом виступає досить швидко окупність об'єктів нижнього сегмента (4-6 років), в той час як у Європі нормальним терміном повернення вкладених коштів вважають 12-15 років.

Позитивними тенденціями, що намітилися в галузі також є поліпшення кадрового складу: кваліфікованих найманих управлінців, які розуміють, як потрібно організувати роботу, підібрати колектив і, головне, просувати послуги.

На думку експертів, бізнесменам зараз необхідно зосередитися на запуску низько бюджетних проєктів.

Це підтверджують дані по завантаженню хостелів – 100%. А щоб досягти хорошої рентабельності, потрібно навчитися економити на ланцюжку поставок, позбутися непотрібних приміщень і послуг, які, як правило, не користуються особливим попитом з боку постояльців (наприклад – тренажерні зали, перукарні та ін.)

Проведений аналіз індикаторів зовнішнього середовища та зазначеного бізнесу дає підставу пропонувати власникам і менеджерам дотримуватися тактики очікування і шукати напрямки, які перекриють збитки, або переорієнтувати бізнес на нижній і середній цінний сегмент, адже турпотоки не зростуть найближчим часом.

Внаслідок військового конфлікту країна втратила значну частину своїх територій, а кошти, які повинні спрямовуватися на розвиток економіки та інфраструктурних галузей, йдуть на оборону і

ліквідацію наслідків. Тому держава також не в змозі допомогти туристичній і готельній галузі. Підприємства сфери послуг зазнають значних фізичних та фінансових втрат. Крім того, зростання цін (103% від початку року) впливає на перерозподіл витрат домогосподарств не на їхню користь: споживачі економлять на всьому, а валютний курс деформує фінансові відносини і знецінює вартість підприємств та зовнішньоекономічних транзакцій [1].

Сьогодні важко оцінити втрати економіки України внаслідок військового конфлікту, особливо привабливого для туризму Донецького регіону, інфраструктуру якого було розбудовано до Євро-2012. Подальшими перспективними дослідженнями є оцінка витрат на відновлення як самого регіону, так і готельних підприємств в окупованих територіях, а також визначення перспектив їхньої інвестиційної політики.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Статистичні дані економіки країни [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>.
1. Світовий банк: економіка України впаде на 5% [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://forbes.ua/ua/news/1372842-svitovij-bank-ekonomika-ukrayini-vpade-na-5>.
1. Основні макропоказники економічного і соціального розвитку України на 2015 рік за прогнозами Мінекономрозвитку [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://govuadocs.com.ua/docs/124/index-19195-3.html>.
1. Готельний бізнес: теорія та практика [Електронний ресурс]: підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
1. Стратегія інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства [Електронний ресурс] / С. М. Журавльова. // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – № 2. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2012\\_2\\_15.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2012_2_15.pdf).
1. Визначення конкурентного потенціалу готелю / Ю. В. Лаврова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2012. – № 2. – С. 40-44 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp\\_2012\\_2\\_10.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_2012_2_10.pdf).
1. Розробка маркетингової стратегії просування готельних послуг / В. Ю. Дадікян // Управління розвитком. – 2013. – № 21. – С. 146-148. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz\\_2013\\_21\\_60.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2013_21_60.pdf).
1. Готельний ринок України: стан та перспективи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://realt.avisio.ua/uk/news?id=b0a31638-a89c-47d2-b80a-109234314216>.
1. Туристичний потік до Києва упав на 30-35%, у порівнянні з іншими містами він постраждав найбільше [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://news.finance.ua/ua/news/~/338866>.
1. За 8 місяців 2014 року у Львівській області введено в експлуатацію 18 нових готелів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lifeinfo.com.ua/2014/10/09/za-8-misyatsiv-2014-roku-u-lvivskiy-oblasti-vvedeno-v-ekspluatatsiyu-18-novyh-goteliv.html>.
1. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища : дис. доктора екон. наук : 08.06.01 / Пастухова Валентина Володимирівна. – К., 2003. – 406 с.
1. Україна в світових рейтингах 2014 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.radiosvoboda.org/media/photogallery/26788600.html>.
1. Інвестиційний клімат в Україні змушує готельний бізнес йти до Європи [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://newsradio.com.ua/2013\\_07\\_05/nvestic-jnij-kl-mat-v-Ukra-n-zmushu-gotelnij-b-znes-jti-do-vropi-ekspert/](http://newsradio.com.ua/2013_07_05/nvestic-jnij-kl-mat-v-Ukra-n-zmushu-gotelnij-b-znes-jti-do-vropi-ekspert/).

**Бовш Людмила Андреевна**

### **СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА В УСЛОВИЯХ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ**

*В статье определено, что сегодня предприятия сферы гостиничного хозяйства выполняют не только экономическую, но и мощную социальную роль в обществе, ведь большинство из них принимает население, которое мигрирует из временно оккупированных территорий. Вопрос государственной поддержки и оценка потенциала развития предприятий сферы гостиничного хозяйства выступают сегодня актуальным стратегическим вопросом. В разрезе освещенных проблем целью статьи является очерчивание стратегии развития предприятий гостиничного хозяйства в текущих и постконфликтных условиях. В процессе исследования применялись общепринятые в экономической науке методы изучения: абстрактно-логический, статистико-экономический, системного анализа, группа методов экономико-математического моделирования.*

По результатам проведенного анализа развития отечественного рынка гостиничных услуг определено, что загрузка номерного фонда по Украине составляет 35% том числе 28% в столице. Привлекательными для туристов и инвесторов остаются только регионы, отдаленные от зоны конфликта и которые имеют достаточный рекреационный потенциал - Львов и Львовская область.

На основе изучения таких критериев, как финансовая сила и конкурентоспособность предприятий, привлекательность экономики страны и стабильность экономики страны сформирована матрица направленных базовых стратегий в системе координат SPACE и построено вектор позиции предприятий гостиничного хозяйства и туризма. Вектор рекомендованной базовой стратегии развития для гостиничных предприятий соответствует стратегии «Тигр» (базовая стратегия диверсификации). В туризме базовой стратегией является «Дракон», или интегрированного развития. Результаты анализа индикаторов внешней среды предприятий гостиничного бизнеса и туризма дают основания предлагать владельцам и менеджерам придерживаться тактики ожидания и искать направления, которые перекроют убытки. Или переориентировать бизнес на нижний и средний ценовой сегмент. Дальнейшими перспективными исследованиями является оценка затрат на восстановление как Донецкого региона, так и гостиничных предприятий в оккупированных территориях, а также определение перспектив их инвестиционной политики.

**Ключевые слова:** гостиничное хозяйство, стратегия, кризис, макроэкономическая среда, туристические потоки.

**Bovsh L.**

#### **THE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE HOTEL INDUSTRY IN THE CONDITIONS OF MACROECONOMIC INSTABILITY**

*It has been stipulated in the article that today the companies of the hospitality sector have not only economic, but also a powerful social role, because most of them accommodate population that migrates from the temporarily occupied territories. The question of state support and evaluation of the development of enterprises potential in the hotel industry today are the current strategic issue. In terms of coverage of the problems the aim of the article is delineation of enterprise development strategy of the hotel industry in the current and post-conflict environments. During the study conventional methods in economics study have been used: abstract, logical, statistical, economic, system analysis, a group of methods of economic and mathematical modeling. As a result of analysis of the hotel services development in the national market it has been defined that occupancy in Ukraine is 35%, including 28% in the capital. Only the regions remote from the conflict zone that have sufficient recreational potential - Lviv and Lviv region are attractive to tourists and investors. Based on the study of such criteria as financial strength and competitiveness of enterprises, the attractiveness of the country's economy and the stability of the economy of the country the basic strategies matrix in the coordinate system SPACE has been formed and a position vector of hotel industry enterprises and tourism has been built. Vector of recommended basic strategy for the development of hotel companies corresponds to the strategy "Tiger" (the basic strategy of diversification). In tourism, the basic strategy is the "Dragon", or integrated development. The results of the analysis of environment companies indicators of Hospitality and Tourism give reason to offer owners and managers to adhere to the tactics of waiting and seek ways to block losses. Or refocus the business on the lower and middle price segment. Further prospective study is to evaluate the costs of restoration in Donetsk region, and hotel companies in the occupied territories, as well as determining the prospects for their investment policies.*

**Key words:** hotel management, strategy, crisis, macroeconomic environment, tourist flows.

Одержано 11.02.2015 р.