МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНІЙ УНІВЕСИТЕТ

КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ

**КУРСОВА РОБОТА**

**З ДИСЦИПЛІНИ: ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ**

**ПІДПРИЄМСТВОМ В ТУРИЗМІ**

**На тему: «ГОТЕЛЬНІ МЕРЕЖІ: СТРУКТУРА ТА ОСОБЛИВОСТІ»**

Спеціальність «туризм»

Виконала студентка гр. МТУ – 116

Палієнко Катерина Юріївна

Керівник роботи к.е.н.,доц.

Ткач Вікторія Олександрівна

Запоріжжя

2010

**ЗМІСТ**

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ

* 1. Поняття та особливості готельних ланцюгів

1.2 Сучасний стан готельних мереж світу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ

2.1 Аналіз готельної мережі

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ

3.1 Сучасний стан та проблеми готельного господарства України

3.2 Рекомендації щодо впровадження готельних мереж в Україні

ВИСНОВКИ

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

**ВСТУП**

Актуальність дослідження структури та особливостей готельних мереж пояснюється тим, що роль міжнародних готельних ланцюгів, безсумнівно, дуже важлива для туризму, а так само інших галузей та економіки в цілому. Саме система структурного управлінням підприємством сприяє створенню цілого ряду переваг, які дозволяють більшою мірою туристичним підприємствам підвищувати якість реалізованого туристського продукту, диверсифікувати пропоновані послуги в рамках сегмента ринку, збільшувати індивідуалізацію обслуговування споживачів.

Метою роботи є дослідити проблеми розвитку готельних мереж в Україні, виробити рекомендації щодо вдосконалення готельної індустрії в Україні та проаналізувати структуру готельних мереж.

Досягнення поставленої метою вимагає вирішення наступних завдань:

* проаналізувати економічний стан готельних мереж світу;
* розглянути організаційну структуру управління готельним підприємством;
* дослідити проблеми та перспективи розвитку готельних ланцюгів в Україні;
* розробити рекомендації щодо впровадження готельного оператора в Україні.

Наукова новизна роботи в тому, що розвиток готельних мереж стане для України кроком вперед на шляху до розвитку туристської галузі, добре налагоджена готельна індустрія стане ключем до залучення ще більшої кількості туристів.

Практична цінність результатів роботи в тому, що впровадження напрямків розвитку готельного оператора та вдосконалення готельної мережі стратегічно важливо для подолання відставання України в сфері готельного господарства та туризму. Наукові дослідження допоможуть реалізувати туристичний потенціал країни зокрема на регіональному рівні.

Структура. Робота складається із анотації, трьох розділів, висновків, переліку посилань, додатків. Загальний обсяг роботи складає 41 стр. друкованого тексту. Перелік посилань містить 26 найменувань.

**РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ**

**1.1 Поняття та особливості готельних ланцюгів**

Готель– це підприємство, що надає людям, що знаходяться поза межами дому, комплекс послуг, найважливішими серед яких (комплексоутворюючі), тобто в однаковій мірі є послуга розміщення і харчування. Головна функція готельного підприємства - надання тимчасового житла.

Важливе значення у розвитку індустрії гостинності мають готельні ланцюги. Вони дозволяють просувати на світовий туристичний ринок високі стандарти обслуговування, а також сприяють підтримці готельного обслуговування туристів.

Готельні ланцюги сприяють поширенню і значного підвищення рівня організації виробництва та обслуговування туристів, створення певного образу готельного обслуговування.

Відмінність готельних мереж:

1) дотримання єдиного архітектурного стилю;

2) швидка реєстрація гостей;

3) гнучка система тарифів;

4) спеціальні номери для постійних клієнтів;

5) наявність «шведського столу» (як правило, на сніданок);

6) конференц-хол [1].

Основні принципи, які враховуються при зведенні готелю, такі: необхідно, щоб будівля або комплекс споруд органічно вписувалися в навколишнє середовище, зберігаючи особливості міського чи сільського ландшафту; слід враховувати природнокліматичні фактори, температуру і вологість повітря, кількість опадів, інсоляцію, швидкість, напрям вітру і т.д. При проектуванні будинку певну роль відіграють особливі рекламні ходи: оригінальне оформлення фасаду, що підкреслює престижність готелю, встановлення рекордів, наприклад, розташування вітрин готельних торгових центрів і т. д. [8].

У світі склалося більше 300 готельних ланцюгів, що вийшли за рамки національних кордонів. На їх частку припадає понад 7 млн. номерів з майже 13 млн. (більше 50% готельних номерів у світі). Звичайно, найбільш відомі ті готельні ланцюги, що оперують у багатьох державах, а не обмежуються контролем готелів в одній країні. Так, «Bass Hotels» має готелі в 98 країнах, «Best Western Int.» – в 84 країнах, «Accor» – у 81 країні, «Starwood Hotels» – у 80 країнах, «Carlson Hospitality Worldwide»– в 57 країнах. Багато готельних ланцюга вирішують завдання територіального розширення діяльності.

Процес зростання значення готельних ланцюгів в управлінні світовим готельним господарством характеризується істотним протиріччям: з одного боку, укрупнюються провідні готельні ланцюги, що працюють в багатьох країнах, з іншого – все більше число країн створює власні готельні ланцюги, що успішно конкурують з інтернаціональними монополіями; 195 штаб – квартир готельних ланцюгів знаходяться в США, 17 – у Великобританії, 14 –в Японії, 11 – у Німеччині, 8– у Гонконгу, по 6 – у Франції і Сінгапурі.

Існують різні варіанти об'єднання:

1) готельні консорціуми (об'єднання декількох готелів і невеликих готельних груп різного класу);

2) сімейства або асоціації (об'єднують готелі, що відповідають певним вимогам);

3) готелі, об'єднані за принципом франчайзингу.

Також існують моделі готелів, що розрізняються за характером взаємовідносин між власником готелю і управлінською ланкою готелі:

1) готелі, що знаходяться у розпорядженні власника (незалежні готелі):

а) перебувають під керуванням самого власника;

б) для управління яких залучаються фахівці-менеджери або управлінські компанії;

2) готелі, об'єднані в готельні ланцюги:

а) готелі, які об'єднані спільною власністю власників та, як наслідок, є повноправними членами ланцюгів. Управління в такому випадку здійснюється адміністрацією ланцюга. Власники мають повне право на отримання прибутку;

б) готелі, які приєдналися до готельної ланцюга. Їх участь у бізнесі регулюється договором франшизи;

3) об'єднання готелів, кероване професійними готельними компаніями:

а) власник наділяє оператора повним правом керування власністю і не втручається в процес управління;

б) власник може втручатися в процес управління, контролюючи діяльність, і, як наслідок, несе відповідальність за фінансовими ризиками і здійснює всі операційні витрати з управління;

в) власник ретельно стежить за діяльністю керуючої компанії і через це змушений повністю звільнити її від відповідальності за результат роботи;

4) готелі, об'єднані між собою на комбінованих умовах;

5) готелі, які входять в об'єднання незалежних готелів. При входженні готелі в об'єднання вона зберігає здатність діяти самостійно в усьому. [9].

Готельні ланцюги об'єднують не тільки готелі, які є власністю тієї чи іншої мережі, але й входять до них на умовах франшизи (в даний час приблизно 80% готелів входять у ланцюги саме на правах франчайзингу).

Франчайзинг – особлива організація бізнесу, при якій компанія (франчайзер) продає готовий бізнес підприємцю чи компанії (франчайзі).

Франчайзер – фізична або юридична особа, яка пропонує на продаж угоди на умовах франшизи і забезпечує зі свого боку виконання умов такої угоди.

Франшиза – це готовий бізнес у вигляді франчайзингового пакету, який франчайзер продає франчайзі [13].

Франчайзинг, або, інакше кажучи, комерційна концесія, за договором комерційної концесії одна сторона (правовласник) зобов'язується надати іншій стороні (користувачеві) за винагороду на строк або без зазначення строку право використовувати в підприємницькій діяльності користувача комплекс належних правоволодільцеві виключних прав, що включає право на товарний знак, знак обслуговування, а також права на інші передбачені договором об'єкти виключних прав, зокрема, на комерційне позначення, секрет виробництва (ноу-хау) .

Основним плюсом франчайзингу є те, що він містить в собі сучасні відпрацьовані технології ведення бізнесу, які дають можливість уникнути помилок організаційно-технічного характеру

Якщо готель є франшизних членом відомої готельної ланцюга, вони можуть управлятися самостійно, поза прямого контролю з боку адміністрації ланцюга. Ланцюг в цьому випадку не має права на доходи і не несе відповідальності за втрати по франчайзингову діяльність.

Можна виділити кілька варіантів здійснення співробітництва між франчайзинговою мережею та готелем:

1) франшизних готель має самостійне управління, без втручання з боку адміністрації;

2) франчайзинг, заснований на контракті на управління.

Відносини, що складаються між франчайзером і франчайзі, можна розділити на два види:

1) прямий франчайзинг (франчайзер продає франшизу прямо місцевому підприємцю (франчайзі);

2) непрямий франчайзинг (міжнародний франчайзер продає виключні права на розвиток усієї системи на території іншої країни одному франчайзі).

Вибираючи варіант франчайзингу, необхідно враховувати фінансові можливості франчайзера, так як розширення діяльності в міжнародних масштабах вимагає від нього великих грошових інвестицій. Грошові кошти витрачаються передусім на проведення переговорів щодо укладення франчайзингового договору або відкриття власних представництв.

Для центральної фірми завжди вигідно, якщо в країні є розвинене підприємництво, яке володіє фінансовими та кадровими ресурсами і, як наслідок, здатне виконувати функції генерального франчайзі. Франчайзер, як правило, більш охоче укладає прямі франчайзингові договори в країні, що має спільні кордони з країною франчайзера. Не менш важливими чинниками, що впливають на вибір франчайзером варіанти франчайзингу, є відмінності мови, законів, традиції, уподобання споживачів і т. д. [15].

**Готельні ланцюги, що працюють на основі франчайзингу і**

**контракту на управління в 2005 р.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Готельний ланцюг | Всього готелів | Готелі на  франчайзингу | Готелі на контракті на управління |
| Cerdant Corp.  Choice Hotels International  Inter Continental hotels Grp.  Hilton Hotels Corp.  Marriott International  Accor SA  Carlson Hospitality Worldwide  U.S. Franchise Systems  Societe du Louvre  C.H.E. Croup plc  Extended Stay America  Interstate Hotels & Resorts  Tharaldson Enterprises | 6513  4664  3333  2084  2557  3829  847  494  900  372  455  390  350 | 6513  4664  2834  1721  1612  897  813  494  366  314  –  –  – | –  –  310  201  838  484  –  –  323  –  455  390  350 |

Об'єднання готелів відбувається шляхом укладення контракту на управління між власником підприємства і компанією, головним напрямком діяльності якої є професійне управління готелями на даному сегменті ринку. Компанія, що вступає в управління за контрактом, не отримує ніяких прав на майно підприємства. [11].

Незалежні готелі використовують специфічні особливості свого місця розташування. Готелі, що входять у міжнародні готельні ланцюги обмежені в цьому, оскільки:

• готельний продукт набуває усереднений характер через необхідність задоволення широкого кола споживачів;

• перебуваючи в ланцюзі, готелі прагнуть до однаковості з усіма готелями даного ланцюга (повторення позитивного досвіду та іміджу);

• стандартизація готельного продукту спрощує процес підготовки персоналу, контроль за якістю послуг і управління готелем в цілому [4].

У готельних ланцюгах скорочення витрат йде за рахунок зростання обсягу продажів. Помилки в процесі діяльності однієї з готелів можуть бути покриті за рахунок значних доходів і підтримки інших готелів, які входять в ланцюг. Незалежні готелі майже не мають можливості помилятися. Отже, можна говорити про більш стійкому і стабільному положенні готелів, які є членами міжнародних або національних готельних ланцюгів. Тому з метою забезпечення своєї конкурентоспроможності незалежні готелі створюють консорціуми.

Головною метою, яку переслідують незалежні готелі при об'єднанні в консорціуми, є проведення спільного маркетингу для збільшення прибутковості своїх підприємств, а також для зниження витрат при спільних централізованих закупівлях, проведення спільного відбору кадрів та їх тренінгу. Головна заслуга консорціумів у тому, що їх члени набувають вже відому на міжнародному ринку торгову марку. Консорціуми на відміну від готельних ланцюгів не можуть контролювати якість готельного продукту і цінову політику готелів [3].

Корпорація – добровільне об'єднання фізичних і юридичних осіб, створюване організаторами для здійснення спеціалізованої діяльності, досягнення загальних цілей і вирішення специфічних завдань.

Готельна корпорація – найбільша організаційна структура, що об'єднує підприємства та фірми туристичного бізнесу. Створення готельних корпорацій виступає результатом концентрації та інтернаціоналізації капіталу, а також монополізації ринків готельних послуг [7].

Сьогодні у світі налічується понад 100 міжнародних готельних корпорацій від дрібних, з декількома десятками об'єктів, що включають в себе тисячі готелів.

Оренда (лізинг) стала популярною в 1950 – 1960-і роки. Лізингова угода дозволяє і орендарю, і корпорації вийти на ринок або розширити на ньому присутність. При такому підході готель орендується за обумовлений відсоток зазвичай від 20 до 50% з валових надходжень від продажів. Асоціація туристська – добровільне об'єднання організацій чи фізичних осіб, що працюють в індустрії туризму. За сферою обслуговування розрізняють національні (Американська асоціація готелів і мотелів, Російська готельна асоціація), регіональні (Міжнародна асоціація соціального туризму в країнах СНД) і міжнародні (Всесвітня туристична організація). Основний напрямок діяльності асоціацій – сприяння розвитку гостинності підприємств індустрії [2].

Переваги готельних мереж :

1. Можливість придбання великих партій товарів і послуг за гуртовими цінами. У сілу того, що власник мережі керує декільком об’єктами, він може робити крупногуртові закупівлі й у наступному пропонувати іншим підприємствам – членам мережам устаткування для номерів, білизну, мийні засоби, предмети санітарно-гігієнічного призначення тощо за низькими цінами.

2. Економія витрат на підготовку персоналу. Як правило, мережа здійснює централізовану підготовку кадрів, що значно скорочує витрати кожного члена мережі окремо. Крім того, участь у мережі робить доступними для його членів послуги високооплачуваних фахівців-експертів у певних сферах, оплата вартості яких кожному готелю окремо було б проблематично.

3. Ефективне просування готельних послуг на ринок і економія на рекламних заходах. Проведення організованної рекламної кампанії завжди потребує значних витрат, що дуже відчутно для бюджету окремих незалежних готелів. Готельні мережі дозволяють своїм членам розподіляти між собою витрати на рекламу і просування, так що усі можуть скористатися результатами рекламної компанії. Крім того, рекламну функцію виконує торгова марка мережі.

4. Використання централізованої системи бронювання, що дозволяє підвищити завантаження номерного фонду всіх підприємств – членів мережі.

5. Використання централізованої системи бухгалтерського обліку, проведення загальних маркетингових досліджень, будівництво, здійснення операцій з нерухомістю. Переваги полягають у тому, що фахівці, зайняті в цьому, можуть обслуговувати всі готелі, які входять в мережу, що істотно скорочує відповідні витрати кожного члена мережі окремо.

6. Інвестування. Групі готелів, що здійснюють колективний бізнес, легше обгрунтувати одержання інвестицій, мобілізувати капітал і направити його на розширення і підвищення ефективності своєї діяльності.

**1.2 Сучасний стан готельних мереж світу**

світова готельна мережа

За даними Американської асоціації готелів і мотелів (АН & МА), в даний час в світі існує всього 11 готельних групп, чий сумарний номерний фонд перевищує 100 000 номерів. Це Cendant Corporation (США), Bass Hotels & Resorts (Великобританія), Choice Hotels (США), Best Western (США), Marriott International (США), Starwood Hotels & Resorts (США), Promus Hotel Corporation (США), Ассог (Франція), Patriot American Hospitality Inc. (США), Hilton Corporation (США), Carlson Hospitality Group (США). У свою чергу, в кожну з цих груп входить кілька готельних ланцюгів.

Найбільш складна проблема при управлінні величезним готельним конгломератом – координація роботи персоналу, зайнятого продажем і резервуванням номерів.

Cendant корпорації. Один з головних гравців на світовій арені туризму і найбільший готельний франчайзер. Портфель Cendant налічує 6400 готелів Ще одна сфера її діяльності – клубний відпочинок. Крім того, у портфелі корпорації є кілька туристських компаній, чотири страхові фірми, служба таксі і три великих туристських сайту. Основною спеціалізацією компанії є побудова франчайзингових систем, пошук рішень, пов'язаних із зовнішнім фінансуванням, прямий маркетинг. Ім’я Cendant корпорація отримала тільки в 1997 році, коли злилися CUC International Corp, що спеціалізується на клубному відпочинку, і HFS Inc, що володіє на той момент всіма готельними економ-брендами, нині належать Cendant.

Intercontinental Group Hotels. Interсontinental Hotels Group – одна з найбільших готельних компаній, що включає 3600 готелів на 537 000 номерів 2006 рік.

Marriott International. У даний момент корпорація Marriott International має більш ніж 2600 на 425900 номерів засобів розміщення, розташованих в США і 65 інших країнах світу. Усі готелі мережі відрізняються незмінним сервісом, який базується на чіткій взаємодії всіх структур і підтримуються жорстким контролем з боку головного офісу.

Marriott Vacation Club International – система таймшера. Гість може купити тиждень відпочинку в готелі цього класу. Ritz-Cariton – провідний готельний бренд у сегменті готелів класу люкс.

Accor. Міжнародна готельна мережа Accor за 40 років своєї роботи задіяла 4000 готелів у 90 країнах світу (2006 року). Обсяг продажів ланцюга склав в 2002 році 7,139 млрд. євро. Accor – це готелі всіх категорій від 1 до 5 зірок, це друга за величиною світова мережа туристичних агентств, 3-я за величиною у Франції мережа казино.

Choice Hotels International. Choice Hotels International – одна з найбільших готельних корпорацій світу, що об'єднує близько 4 000 готелів. У 1983 році першими працювали з глобальними системами бронювання, у 1984 році – першими запропонували номери для некурящих.

Hilton Hotels Corporation. Американський підприємець Конрад Хілтон (1887-1979) увійшов в історію, піднявши готельний бізнес. Конрад Хілтон купивши старий готель Mobley в Техасі в 1919, першим здогадався рентабельно використовувати його простір [5].

До теперішнього часу Hilton представляє собою величезну корпорацію зі штаб – квартирою в Беверлі-Хілз (Каліфорнія, США), яка в свою чергу складається з восьми готельних ланцюгів Компанія планує істотну експансію в країни Центральної та Східної Європи.

Best Western International. Best Western International – найбільша готельна мережа, що включає 4000 готелів у 80 країнах світу 2006 рік. Компанія об'єднує незалежні готелі.

Starwood Hotels and Resorts. Американська корпорація Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. є однією з найбільших інтернаціональних компаній в індустрії гостинності і відпочинку. Компанія була заснована в 1969 році, Hyatt. Перша власність Hyatt з'явилася в 1957 році в міжнародному аеропорту Лос-Анжелеса – Hyatt Hause, власник місцевий підприємець Hyatt Лонда. Протягом наступного десятиліття готелі Hyatt охопили все західне узбережжя.

Carlson Companies.

Carlson Companies надає послуги підприємств індустрії гостинності по всьому світу.

Radisson Hotels & Resorts – одна з найбільших світових готельних компаній, що представляє повний набір готельних послуг.

Country Inns & Suites By Carlson, компанія включає 380 організацій по всьому світу.

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ**

Організаційна структура – це побудова організації відповідно до її розмірів, потреб і цілей. Організаційна структура і структура управління в ідеалі повинні відповідати один одному, тому іноді їх розглядають в сукупності. Організаційна структура повинна відповідати розміру організації. Існують наступні типи побудови організаційних структур: лінійна, лінійно-функціональна і матрична [4].

Лінійна організаційна структура відноситься до централізованих ієрархічних організаційних структур, де на чолі кожного рівня ієрархії управління знаходиться одноосібний керівник, що володіє всім комплексом повноважень і що здійснює на своєму рівні всі функції управління. Відповідно до принципу єдиноначальності у кожного є тільки один керівник. Схематично лінійна структура управління формою нагадує трикутник . Лінійна структура має свої переваги і недоліки. Лінійна структура є жорсткою, механістичною. Вона з успіхом застосовується в малих готелях, що надають простій набір послуг [8].

Лінійно-функціональна (штабна) організаційна структура зберігає лінійну ієрархію підпорядкування. Керівники функціональних служб (головний бухгалтер, головний экономівст, начальник відділу кадрів, юридична служба) підкоряються безпосередньо лінійному керівникові і здійснюють свою управлінську дію на підрозділи організації опосередковано, через лінійного керівника.

Матрична організаційна структура, побудована за принципом подвійного підпорядкування (Додаток Г). Відмінною особливістю матричної структури є наявність у рабітника одночасно двох керівників, що володіють рівними повноваження. При цьому один керівник – функціональний (А, Би, В) – відповідальність за організацію ресурсного забезпечення, інший керівник – виробничий (X, Y, Z) – відповідальний за реалізацію планів, надання послуг і ін..

Служби готелю, їх призначення та структура управління.

Історично до початку минулого століття в світовому готельному господарстві домінувала європейська класична модель, яка будувалася навколо двох важливих управлінських посад – метродотеля і шеф-повара. Перший був особою, що стежить за взаємодією між персоналом готелю і гостями, щоб обслуговування останніх протікало належним чином, швидко і відповідно до політики готелю. А другим був господарем кухні і керував процесом вибору і підготовки блюд, пропонованих готелем.

В наші дні в маленьких готелях зазвичай мало існує проблем пов'язаних з організаційною структурою. Розподіл завдань, визначення повноважень і обов'язків, а також взаємовідношення між членами підприємства можна побудувати на персональній і неформальній основі. Але більшість готелів вимагають яку-небудь структуру, за допомогою якої міжособові відносини розділяються і координуються. У крупних готелях існує необхідність в акуратно складеній і цілеспрямованій організаційній структурі.

Організаційна структура готельного підприємства визначається призначенням готелю, її місцеположенням, специфікою гостей і іншими чинниками [5].

Тільки в структурі крупних готельних комплексів служби бронювання і обслуговування є самостійними структурними підрозділами. На малих же і середніх підприємствах функції бронювання і обслуговування клієнтів виконують співробітники служби прийому і розміщення. Це відноситься також і до служби маркетингу, інженерно-експлуатаційної, фінансово-бухгалтерської, комерційних служб [9].

Отже, ми відзначили, що готельне підприємство повинне мати наступні служби:

* cлужба управління номерним фондом (відділ обслуговування гостей);
* cлужба громадського харчування;
* адміністративна служба;
* комерційна служба;
* інженерні (технічні служби).

Служба управління номерним фондом займається вирішенням наступних питань: бронюванням номерів; прийомом туристів, що перебувають в готель, їх реєстрацією і розміщенням по номерах; відправка туристів додому або до наступного пункту маршруту подорожі після закінчення туру; забезпечення обслуговування в номерах; підтримка необхідного санітарно-гігієнічного рівня комфорту в житлових приміщеннях; надання побутових послуг гостям.

Відділ обслуговування включає наступні підрозділи:

1. Директор або менеджер по експлуатації номерів.

2. Служба бронювання.

3. Служба прийому і розміщення (служба головного адміністратора, служба портьє).

4. Служба експлуатації номерного фонду (служба покоївок; адміністративно-господарська служба; кастелянська служба).

5. Сервісна служба (швейцари, коридорні, гардеробники, службовці гаражного господарства, конс'єржи, посильні).

6 . Служба безпеки.

Служба бронювання.

Очолюється менеджером, що підкоряється директорові відділу обслуговування [11].

До функцій служби бронювання відносяться:

1. Прийом заявок і їх обробка.

2. Складання необхідної документації: графіка заїздів на кожен день

(тиждень, місяць, квартал, рік), карти руху номерного фонду.

Служба прийому і розміщення [15].

Дану службу часто називається серцем або нервовим центром готелю. Це служба, з якою більше всього контактує гість і куди він найчастіше звертається за інформацією і послугами за весь час свого перебування в готелі. Перше сприятливе враження означає дуже багато для загальної оцінки роботи підприємства. Негативне враження змусить гостя з обережністю відноситься до інших служб.

До найважливіших функцій служби прийому відносяться: вітання гостей; виконання необхідних формальностей при їх розміщенні; розподіл номерів і облік вільних місць в готелі (дану функцію може виконувати окремо сформована служба портьє); виписка рахунків і виробництво розрахунків з клієнтами (попередніх і остаточних); ведення картки гостей [13].

Робота служби, як правило, розбита на три зміни. Уранішня зміна працює з 6.45 до 15.15, денна зміна починає роботу в 14.45 і закінчує в 23.15, нічний аудитор приступає до роботи в 22.45 і закінчує роботу в 7.15.

Служба експлуатації номерного фонду.

Найбільший за чисельністю персоналу підрозділ готелю. У ньому працюють до 50% всіх службовців готелю. До розділу входить директор або, як його називають в зарубіжних готелях, виконавчий (або головний). Йому підкоряються покоївки, чергові по поверху, супервайзеры і інші категорії працівників.

Найважливішою функцією служби є підтримка необхідного рівня комфорту і санітарно-гігієнічного стану готельних номерів, а також громадських приміщень. У деяких готелях є посада супервайзера, який здійснює контроль за роботою зміни покоївок[7].

У готелях високих категорій обслуговування (люкс). У їх обов'язки входить забезпечення кожного номера свіжими рушниками, додання номеру нарядного вигляду і тому подібне [10].

Роль головного каштеляна в корпоративних і незалежних готелях може декілька відрізнятися, при закупівлі меблів і устаткування. Великий незалежний готель цілком покладається на досвід і знання головного каштеляна, тоді як в готельній мережі цим займається корпоративний агент по покупках.

Сервісна служба.

У зв'язку з важливістю перших вражень клієнта особлива відповідальність покладається на обслуговуючий персонал. Йому підкоряються швейцари, коридорні, гардеробники, службовці гаражного господарства, конс'єржи, посильні [14].

Головна функція коридорних – супроводжувати гостей, доставляти в їх кімнати багаж.

Конс'єржи і конс'єржки – це теж обслуговуючий персонал. Вони надають гостям безліч послуг: дістають квитки на культурні заходи, організовують столик в ресторанах, дають поради про місцеві ресторани і ін.

Служба безпеки. Заходи повинні прийматися оперативно і ефективно з економічної точки зору. Головна увага повинна приділятися так званим проблемам попереджувальної безпеки, а не розслідуванню вже здійснених злочинів і покаранню [9].

Служба громадського харчування забезпечує обслуговування гостей підприємства в ресторанах, кафе і барах готелю, вирішує питання по організації і обслуговуванню банкетів, презентацій і так далі.

Склад служби: кухня; ресторан; бари і кафе.

Адміністративна служба. Відповідає за організацію управління всіма службами готельного комплексу, вирішує фінансові питання, питання кадрового забезпечення, займається створенням і підтримкою необхідних умов праці для персоналу готелю, контролює дотриманням встановлених норм і правил по охороні праці, техніці безпеки, протипожежній і екологічній безпеці.

Склад служби: секретаріат; фінансова служба; кадрова служба; еколог; інспектори по протипожежній безпеці і техніці безпеки.

Комерційна служба. Займається питаннями оперативного і стратегічного планування. Аналізує результати господарської і фінансової діяльності.

Склад служби: комерційний директор; служба маркетингу.

Інженерні (технічні) служби. Створюють умови для функціонування систем кондиціонування, теплопостачання, санітарно-технічного устаткування, електротехнічних пристроїв, служб ремонту і будівництва, систем телебачення і зв'язку.

Склад служби: головний інженер; служба поточного ремонту; служба впорядкування; служба зв'язку.

Допоміжні служби. Забезпечують процес роботи готельного комплексу, пропонуючи послуги пральні, кравецької, білизняної служби, служби прибирання приміщень, розмножувальної служби, послуги складу і ін [3].

Додаткові служби надають платні послуги. У їх склад входять перукарня, басейн, сауна, солярій, спортивні споруди і інші підрозділи.

Організаційна структура будь-якого готельного підприємства передбачає мінімальний набір служб, що забезпечують надання основних готельних послуг, а саме служба управління номерним фондом, адміністративна служба, служба громадського харчування, комерційна служба, технічні служби, допоміжні та додаткові служби [6].

**2.1 Аналіз готельної мережі**

За даними Усесвітньої Туристичної Організації, всього в світі діють 16 млн. готелів, причому 20% з них відносяться до готельних мереж

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Місце у 2008 – 2007р. | Назва мережі | Кількість номерів у 2008 – 2007рр. | Кількість готелів у 2008 – 2007 рр. | Кількість країн, де розташовуються готелі в 2008р. |
| 1 | ING (Inter Continental Hotels Group), США | 585094  556246 | 3949  3741 | 100 |
| 2 | Wyndham Hotels Group, США | 550576  543234 | 6544  6473 | 58 |
| 3 | Marriott International, США | 537249  513832 | 2999  2832 | 68 |
| 4 | Hilton Hotels Corp., США | 502116  501478 | 3000  2935 | 78 |
| 5 | Accor, Франція | 461698  486512 | 3871  4121 | 90 |
| 6 | Choice Hotels International, США | 452027  435000 | 5570  5376 | 40 |
| 7 | Best Western International, США | 308636  315401 | 4035  4164 | 80 |
| 8 | Starwood Hotels & Resorts Worldwide, США | 274535  265600 | 897  871 | 95 |
| 9 | Carlson Hotels Worldwide, США | 146600  145331 | 969  945 | 70 |
| 10 | Global Hyatt Corp., США | 135001  140416 | 721  749 | 44 |

Мережа, як показує зарубіжна практика, — найбільш ефективний спосіб господарювання в готельному бізнесі. Таким чином, по кількості готелів, які об’єднані в готельні групи, що лідирує положення займають США (75%), на другому місці Великобританія, де розташовані 10% готельних груп, 10% у Франції, 5% – в Іспанії, 5% в Японії та Швейцарії [12]. Рейтинг мережевих готелів складається виходячи з різних критеріїв, але в першу чергу, враховується розмір, який характеризується загальною кількістю готельних номерів в мережі [3].

Порівняльні показники завантаження, середньої вартості в день і доходу на один експлуатаційний номер.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Марка | Кількість підприємств | Кількість номерів | Період | Період |
| Назва готелю | Грудень 2008 р. | порівняно 2007 р. | Грудень 2008 р. | Порівняно 2007 р. |
| Marriott Hotels, Resorts and Suites |  |  |  |  |
| Завантаження | 77,5% | - 0,1% | 73,8% | -2,1% |
| Середньоденний тариф | $ 140,86 | +3,9% | $ 132,51 | +2,3% |
| Доходи з номера | $ 109,22 | +3,9% | $ 97,79 | -0,5% |
| Ritz Carlton |  |  |  |  |
| Завантаження | 77,8% | +3,4% | 75,4% | -2,9% |
| Середньоденний тариф | $ 219,37 | +5,5% | $ 201,51 | +4,1% |
| Доходи з номера | $ 170,67 | +10,3% | $ 151,94 | +8,3% |
| Renaissance Hotels and Resorts |  |  |  |  |
| Завантаження | 70,8% | +0,5% | 68,7% | +0,8% |
| Середньоденний тариф | $ 132,09 | +2,1% | $ 130,59 | -0,1% |
| Доходи з номера | $ 93,54 | +2,9% | $ 89,72 | +8,3% |
| Residents Inn |  |  |  |  |
| Завантаження | 83% | -0,1% | 79% | -1,6% |
| Середньоденний тариф | $ 99,03 | +0,9% | $ 98,44 | +4,2% |
| Доходи з номера | $ 82,23 | +0,8% | $ 77,77 | +2,2% |
| Courtyard |  |  |  |  |
| Завантаження | 79,3% | -0,1% | 73,2% | -4,4% |
| Середньоденний тариф | $ 91,48 | +2,8% | $ 89,65 | +2,7% |
| Доходи з номера | $ 72,53 | +2,7% | $ 65,62 | -3,2% |
| Fairfield Inn |  |  |  |  |
| Завантаження | 71% | -2,2% | 68,7% | -3,7% |
| Середньоденний тариф | $ 58,87 | +3,3% | $ 59,15 | +3,0% |
| Доходи з номера | $ 41,80 | +0,1% | $ 40,64 | -2,3% |

Відповідно до цього критерію, на сьогоднішній день лідерами є такі гіганти, як англійська компанія InterContinental Hotels Group і американська Cedant Corporation.

Cendant Corporation

Один з головних гравців на світовій арені туризму і найбільший готельний франчайзер. Портфель Cendant налічує 6400 готелів на більш ніж 500 тисяч номерів 2006год. Компанія включає такі бренди як AmeriHost Inn, Days Inn, Howard Johnson, Knights Inn, Ramada Inn, Super 8, Travelodge, Villager і Wingate Inn, Avis, ERA, Coldwell Banker, Century 21, Coldwell Banker Commercial. Крім того, дана корпорація володіє різними фірмами, що представляють практично всі області туриндустрии. Так, з компаній по прокату автомобілів Cendant належать Avis і з 2001 року Budget, за яку було віддано в цілому більше $700 млн. У тому ж 2001-м Cendant придбала і комп'ютерну систему бронювання Galileo. Ще одна сфера її діяльності – клубний відпочинок, де їй належать такі "кити", як Fairfield Resorts, RCI і Trendwest. Крім того, в портфелі корпорації є декілька туристських компаній, чотири страхові фірми, служба таксі і три крупні туристські сайти [7].

Основною спеціалізацією компанії є побудова франчайзинговых систем, пошук рішень, пов'язаних із зовнішнім фінансуванням, прямий маркетинг.

Ім'я Cendant корпорація отримала тільки в 1997 році, коли злилися CUC International Corp, що спеціалізується на клубному відпочинку, і HFS Inc., що володіє на той момент всіма готельними эконом-брэндами, нині належними Cendant. Варто відзначити, що деякі готельні бренди, що входять зараз в Cendant, мають більш ніж півстолітню історію. Так, на початку 30-х років минулого сторіччя, Howard Deering Johnson почав торгівлю хот-догами і морозивом. Справи йшли добре, і незабаром він почав відкривати невеликі ресторанчики у заправок. На вивісках цих закладів красувалося ім'я господаря. Для розвитку свого бізнесу він розробив систему франчайзингу, тим самим збільшивши число ресторанів бренду. А в 1950-му ім'я Howard Johnson почали отримувати не тільки ресторани, але і мотелі. Їх число до 1961 року досягло 90. Компанія розросталася, і в 1980-му керівництво прийняло рішення відокремити готельний бізнес від ресторанного. Так, після серії операцій готельний бренд Howard Johnson до 1996 року опинився в портфелі корпорації HFS.

Охарактеризуємо деякі бренди готельної корпорації. Всі бренди готельної мережі відносяться до економічного класу і відповідають рівню 2\*– 4\*. Готелі AmeriHost Inn і AmeriHost Inn & Suites можна знайти в 18 штатах США. Вони орієнтовані як на бизнес-путешественников, так і на туристів і пропонують стандартний набір послуг [12].

1900 готелів Days Inns представлено більш ніж в 10 державах і незабаром з'являться також в Японії, Італії, Марокко і Кореї. Девіз цього ланцюжка: висока якість за невисокою ціною (від $35 до $69).

500 готелів Howard Johnson розташовано практично по всій території США, а також в Аргентині, Канаді, Колумбії, Домініканській Республіці, Еквадорі, Єгипті, Ізраїлі, Йорданії, Лівані, на Мальті, в Мексиці, Омані, ОАЕ, Великобританії і Венесуелі. У ланцюжок входять декілька брендів: Howard Johnson Plaza Hotels, Howard Johnson Hotels, Howard Johnson Inns, Howard Johnson Express Inns.

225 підприємств Knights Inn розташовано в США і Канаді. Готелі цього ланцюжка, згідно рекламі, пропонують "дійсно низькі ціни" (близько $60). У одноповерхових будовах, розташованих у важливих магістралей, постояльці знайдуть чисте і комфортне розміщення.

На території США і Канади близько 2 тисяч мотелів Super 8. Історія цього ланцюжка налічує більше чверті століття. Відмітною особливістю бренду служить те, що чотири рази на рік мотелі піддаються ретельній інспекції, і тому постояльці можуть розраховувати на максимальну гостинність персоналу і бути упевнені, що їм нададуть ідеально чисті номери за ціною $50 – $65 [8].

У 1935 році бізнесмен Scott King, передбачивши підвищення серед мандрівників попиту на недороге розміщення, створив свій перший мотель в Сан-дієго. У 1939 році була зареєстрована компанія The Travelodge. Зараз бренд Travelodge, що налічує 600 готелів (від 25 до 200 номерів), добре відомий у всьому світі. Як і Howard Johnson, він пропонує декілька типів розміщення. Для мандрівників, що віддають перевагу достатньо високому рівню сервісу, призначені Travelodge, готелі середнього рівня належать марці Travelodge Hotels, а дешеві – Travelodge Inn. Крім того, з 1992 року у ланцюжка з'явився ще один низкобюджетный бренд – Thriftlodge.

Готелі Villager Lodge, як запевняють самі хотельеры, пропонують домашній комфорт за ціною, яка не сильно б'є по кишені ($40-$60). Щоб гості відчували себе в готелі, як вдома, їм надаються послуги пральні, і всі номери обладнані кухнею. Серед достоїнств Villager Lodge слід також згадати безкоштовне кабельне телебачення і достатньо низькі тарифи на телефонні послуги.

Останній з брендів корпорації – Wingate Inn створений спеціально для бізнесменів, тому номери готелів обрудованы за останнім словом техніки. Відповідно і ціна на таке розміщення декілька вище, ніж в інших брендах - від $80 до $100.

Готельна група Accor

Загальний обсяг доходів в усіх напрямках діяльності в 2007 році склав 7007 мільйонів євро, з яких 68% доводяться на готельну діяльність [35]. Однією з особливих характеристик Ассоr, що виділяють її серед інших готельних операторів, є той факт, що це єдина у світі група, що працює у всіх сегментах готельного бізнесу – від найбільш економічних до п’ятизіркових готелів (загальне число яких сьогодні перевищує 3500, майже 400 тисяч номерів). При цьому сама компанія повністю володіє майже третю готелів, 35% узяті в лізинг, 19% управляється компанією, 15% готелів працюють за договором франчайзингу з Ассоr.

**Характеристика готельних брендів мережі Ассоr**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва готелів | Кількість готелів | Специфіка | Коротка характеристика |
| Sofitel | 100 | Люкс | Орієнтовані на туристів з високими доходами. Індівідуальне обслуговування. |
| Novotel | 300 | Чотири зірки | Високий рівень обслуговування. Розповсюджен у Європі. |
| Mercure | 600 | Три зірки | Готелі цього бренду по уровню комфорту та цін поділяються на три групи: Relais/Inn – стандартний номер, якісне обслуговування та розміщення за помірними цінами; Hotel Mercure – більш високого рівня послуги, комфортабільне розміщення; Grant Hotel – зручне розташування готеля, комфорт та високий рівень обслуговування. |
| Ibis | 410 | Дві зірки | Єкономічного класу обслуговування (стандартні номера, прості з оформлення, но мающії необходній комфорт, в тому числі повний комплект санвузла з душем та кольоровим телевизором.) |
| Etar | 101 | Послуги двохзіркових готелів по цінам однозіркових | Єкономічний клас обслуговування, орієнтований на сімєйний та груповий туризм |
| Formule 1 | 300 | Одна зірка | Гарантована якість обслуговування за доступними для всіх цінам (саме дешеве розміщення з усій готельній мережі) |

Готельна мережа Marriott International

Зараз в управлінні і на франшизі компанії знаходиться 2000 об’єктів в 50 штатах США і 57 зарубіжних країнах і територіях із загальним об’ємом номерного фонду в 356 000 готельних номерів і 4200 вілл для мешкання по таймшеру.

**Основні економічні показники роботи Marriott International та її дочірніх підприємств за 2007 – 2008 роки**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Суми в млн. доларів | 2007 р. | 2008 р. | % |
| Сукупний продаж всіх підприємств мережі | $ 16 024 млн. | $ 17 684 млн. | +10 |
| Прибуток від виробничої діяльності | $ 736 млн. | $ 840 млн. | +13 |
| Чистий дохід | $ 390 млн. | $ 400 млн. | + 3 |
| Дохід за 1 акцію | $ 1,46 млн. | $ 1,51 млн. | + 3 |
| Дохід до вирахування відсотків, податків, амортизації | $ 802 млн. | $ 860 млн. | + 7 |

**Динаміка зростання кількості підприємств та номерного фонду**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Марка | Кількість підприємств грудень 2008 р. порівняно з 2007 р. | Кількість номерів грудень 2008 р. порівняно з 2007 р. | Загальна кількість номерів в маркі | Збільшення на кількість номерів |
| Marriott Hotels and Suites | 36 | + 17 | 140700 | +6 100 |
| Ritz Carlton | 36 | +1 | 11900 | +100 |
| Renaissance Hotels and Resorts | 96 | +13 | 37300 | +4500 |
| Residents Inn | 324 | +30 | 38800 | +3 800 |
| Courtyard | 471 | +56 | 67000 | +9 100 |
| Fairfield Inn | 414 | +38 | 39000 | +3 300 |
| TownePlase Suites | 61 | +44 | 6100 | +4 400 |
| SpringHill Suites | 34 | +17 | 3400 | +1 700 |
| Marriott Vacation Club Int. | 43 | +6 | 4600 | +700 |
| Інші марки | 33 | -28 | 7100 | -6 100 |
| Загальний показник | 1880 | +194 | 355900 | +27 600 |

**РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ**

**3.1 Сучасний стан та проблеми готельного господарства України**

Ринок готельних послуг в Україні на даний момент знаходиться на початковій стадії розвитку. У країні налічується близько 1 тис. 300 об'єктів готельного типу, велика частина з яких – старі, реконструйовані будівлі 70–80-х рр.. Світове готельне господарство нараховує близько 350 тис. готелів, які надають більше 15 млн. номерів, при цьому їх кількість зростає щороку в середньому на 3–4%. Таким чином, частка України не дотягує і до піввідсотка європейських показників, що, звичайно, свідчить про необхідність серйозного розвитку галузі.

Найбільш активно готельна галузь розвивається у Києві (де зосереджено 150 об'єктів із загальною кількістю номерів понад 9 тис. 200), у великих індустріальних містах країни (Дніпропетровськ, Харків, Донецьк), а також у рекреаційних зонах (Ялта і Крим, Одеса, Львів та Карпати в цілому). Тим не менш, навіть Київ, де показник забезпеченості готельними номерами становить близько 6–7 місць на 1 тис. жителів, далекий від європейських стандартів. Наприклад, у Відні цей показник складає 26 місць на 1 тис. жителів, а в Парижі – 35. Тому попит в нашій країні все ще перевищує пропозицію, і в святкові дні або під час проведення різних виставок знайти вільне місце дуже важко [6].

Тому збільшення номерного фонду необхідно для України. Особливо це важливо для міст, які готуються до проведення Євро–2012. Україна повинна продемонструвати гостинність на кращому рівні, від цього залежить її імідж у світі, привабливість інвестування та подальшого розвитку.

Ще однією з основних характеристик вітчизняного готельного ринку став високий рівень цін при невисокій якості послуг. В умовах фінансової кризи в Європі вже почалося зниження тарифів у деяких готелях, але, найімовірніше, в нашій країні найближчим часом ціни будуть триматися на досить високому рівні, а їх зниження, можливо, не більше ніж на 5–15%. Причина тому – все та ж ненасиченість ринку.

Тенденції і принципи розвитку бізнесу

Подальший розвиток готельного господарства, як в Україну, так і в світі в цілому, неможливо без сучасного обладнання та новітніх технологій. Основним напрямком можна вважати девіз Всесвітньої туристської організації в 2003 році: «Технологія і природа – два актуальних аспекти розвитку туризму на початку XXI століття».

Сектор готельних послуг залишається на сьогоднішній день одним з найбільш динамічно розвиваються секторів економіки України. Ненасичені ринки готельних послуг різного рівня є прекрасною можливість для готельних операторів упевнено увійти на український ринок і проводити політику розширення свого впливу в галузі. Від того, наскільки вірний аналіз ринкової ситуації проведуть представники готельного бізнесу, залежатиме в майбутньому склад учасників українського ринку «індустрії гостинності». При цьому загальна кількість іноземних туристів, що відвідали нашу країну за 2006 рік, склала 18,6 млн. осіб – стількі ж, скільки за весь 2000 рік. За перше півріччя 2006 р. – 7,7 млн. осіб, а за перше півріччя 2007 р. – 9,5 млн. іноземних туристів, що відвідали Україну [1].

Зараз у центрі столиці важко знайти вільні майданчики під будівництво готелів. Території, раніше зарезервовані для цих цілей під силовим тиском зверху передані будівельним структурам, що споруджують на них дохідні бізнес-центри (строк окупності інвестицій до трьох років) і елітне житло. Українські інвестори, налагодивши контакти у верхах, легко добиваються передачі так званих «київських пустирів у центральній частині міста у своє оперативне розпорядження. Процес «тихого відходу» незайнятих майданчиків на сторону зупинити практично неможливо. І Київ залишається беззахисним перед «грошовими монстрами» (в першу чергу, сильними регіональними промислово-фінансовими групами), які діють на власний розсуд і, зрозуміло, виходячи з власних фінансових інтересів.

Також на території України існують доки лише одна національна мережа готелів – Premier Hotels, до складу якої входять 6 готелів: «Прем’єр Палас», «Ореанда» (Ялта), «Дністер» (Львів), «Старий» (Мукачево), «Лондонська» (Одеса), «Cosmopolit» (Харків).Через десять років майданчика під спорудження сучасних готельних і розважальних комплексів доведеться шукати далеко за межами центральної частини міста. У випадку, якщо київська мерія запропонує Hyatt або Sheraton (за Marriot нібито закріплено майданчик у центрі Києва), чиї респектабельні західні клієнти (в першу чергу, бізнесмени і фінансисти) вважають за краще поселятися саме в центрі міста, розмістити свої комплекси на Борщагівці, Троєщині та Солом'янці в районах, не пов'язаних з Хрещатиком навіть лінією метрополітену.

До проблемних моментів у функціонуванні ринку готельних послуг України слід віднести:

1. Тенденція заповнення вітчизняних ринкових ніш іноземними операторами.

2. На сучасному етапі економічного розвитку в Україні існує тільки один національний готельний оператор – Premiere-Hotels, до складу якого входять шість готелів – свого роду монополіст в готельному секторі економіки України. Він створювався в розріз із загальноприйнятими стратегіями, оскільки являє собою об'єднання абсолютно різних по концепції і набору послуг готелів в крупних ділових і туристичних центрах України. За рахунок специфіки кожного окремого готелю, мережі не доводитися вирішувати проблеми, пов'язані з уніфікованість продукту. Таке своєрідне об'єднання дозволяє подвоїти конкурентну перевагу, пов'язану з позиціонуванням на ринку і впізнаваністю бренду, також, всі готелі користуються перевагами єдиної системи бронювання. Важко позначити Premiere-Hotels як повноцінного готельного оператора, адже готелі мережі позиціюють в різних сегментах і під різними торговими марками.

3. Український ринок готельних послуг сьогодні наближається до насичення в секторі п'яти-і чотиризіркових готелів.

4. Освіта об'єднання вищевказаного типу пояснюється поступовим насиченням ринку готелів вищого класу і приходом титулованих іноземних операторів, що створило умови, в яких окремі підприємства вимушені співпрацювати і виробляти єдину бізнес-стратегію [3].

5. Сектор готелів рівня трьох зірок і нижче залишається в Україні незаповненим і представлений в основному підприємствами з украй низьким рівнем обслуговування і невеликим набором послуг.

6. На сьогоднішній день активізації підприємницької діяльності в готельному секторі України майже не спостерігається, зволікання національних компаній може привести до наповнення ринку іноземними операторами. У свою чергу, західний інвестор не бажає виходити на готельне поле України без активної присутності там українських компаній.

7. Через специфіку конкретних ринків неможливо дати однозначну оцінку кон'юнктурі в галузі – необхідно деталізувати ситуацію в окремих секторах готельних послуг.

8. Проблема ефективного менеджменту. Цей недолік властивий не тільки менеджменту, але стосується і засновників (власників) готелів.

9. Непростими для національних готельних компаній залишаються питання, пов'язані із взаємодією з державними структурами. У розряд «небезпечних» питань можна віднести:

* процес реєстрації готельного об'єкту;
* відвід земельної ділянки під будівництво;
* проходження обов'язкових процедур у відомствах пожежної охорони і сан епідеміологічного контролю;
* отримання необхідних дозволів і сертифікатів.

10. Питання стандартизації послуг також є проблематичним внаслідок невідповідності української та європейської систем стандартизації надання готельних послуг. За попередніми оцінками, 80% туристичної інфраструктури, включаючи й готелі, потребують ремонту і переобладнання.

Такого роду неоднозначні ситуації ускладнюють і уповільнюють діяльність підприємства готельної сфери, проте саме тут національний готельний оператор може реалізувати перевагу обізнаності про подібних питаннях і знання особливостей національного законодавства.

**3.2 Рекомендації щодо вдосконалення готельних мереж в Україні**

Що стосується перспективних напрямків і тенденцій розвитку ринку готельних послуг в Україні, то поступова еволюція є більш закономірним варіантом розвитку і представляє собою розширення свого впливу на ринку вже існуючої компанії. Прикладом тенденцій укрупнення національних компаній на ринку готельних послуг може служити заява про вихід на ринки Києва і Ялти оператора, в активі якого вже знаходитися п'ятизірковий донецька готель «Донбас Палас» [10].

Перспективні моменти:

1. Вперше в історії українського готельного бізнесу готель «Донбас Палас» увійшла до асоціації Leading-Hotels of the world. У листопаді 2005 року готель здобула перемогу в найпрестижнішому конкурсі туристичного бізнесу – World Trevel Awards – і була визнана Провідним Готелем України. «Донбас Палас» була визнана Провідним Готелем України та Провідним Бізнес Готелем України також і в 2008 році. Сьогодні компанія розглядає можливість будівництва п'ятизіркових готелів у великих містах України під брендом «ДП» («Донбас Палас»). Крім того, не виключена можливість розширення мережі «Донбас Палас» за межами України.

2. Необхідно відзначити, що саме сектор готелів «де-люкс» задає і визначає високу динаміку галузі в Україні. Така підвищена увага готельного бізнесу до вищої категорії готелів пояснюється тим, що у спадок від попереднього устрою України не дісталося жодного готелю, яка могла б претендувати на п'ятірку за системою зірок, вживаною в європейських країнах, а попит на послуги екстра-класу зростав внаслідок процесів перерозподілу капіталу в країні і різкого збільшення кількості іноземних туристів.

Найбільш прибутковий сьогодні ринок готелів екстра-класу наближається до насичення, вже найближчим часом в полі інтересів багатьох операторів з'явиться ринок середніх і малих готелів з помірним набором послуг, що надаються.

3. Найбільш адекватною стратегією укріплення на ринку готельних послуг є поява готелів з рівнями 2-3 зірок. Цільовий сегмент підприємств цього сектора – представники внутрішнього туризму (відпочиваючі і перебувають в іншому місті по ділових питаннях). В умовах відсутності конкуренції представники цього сегменту готельної галузі вважають за краще недооцінювати потребу своїх клієнтів у високому рівні обслуговування.

4. Створення єдиної мережі готелів з універсальним набором послуг і високим рівнем обслуговування за допомогою покупки і реконструкції існуючого готельного фонду малої та середньої категорій може принести компанії не тільки статус національного оператора, але й переваги пов'язані з домінуванням на ринку [12].

5. Регіональні ринки готельних послуг в Україну ненасичені, і характеризуються дещо іншими показниками попиту. Готелі вищої категорії затребувані у великих містах і курортних центрах. У більшості міст споживачі віддають переваги готелям середнього рівня, що багато в чому визначається диференціацією доходів в регіонах.

6. На думку аналітиків, через три-п'ять років іноземні компанії та міжнародні готельні оператори запропонують свої послуги з будівництва готелів різної зірковості в найбільших містах і курортних зонах України. За попередніми розрахунками експертів, за умови, що економіка України розвиватиметься стабільно – на рівні 5-7% на рік, фінансові ін'єкції в готельне господарство країни можуть скласти сотні мільйонів доларів.

7. За розрахунками експертів Radisson SAS найближчим часом Україна буде потрібно 40 готелів різної зірковості, із них висококласних - 10-11 (чотири-п'ять – у Києві, чотири – у Криму і два – у Дніпропетровську). Краще, вважають експерти, зосередити зусилля на реконструкції вже побудованих і діючих готелів, підвищенні їхньої зірковості. Тим більше що «тиха модернізація», «Славутича», «Туриста» і «Братислави» на лівому березі Дніпра йде за рахунок коштів, накопичених самими ж готелями. Зростання доходів готельних підприємств зумовило підвищення середньої заповнюваності київських готелів з 47% у 2001 році до 60% в 2007 році (за цим параметром Київ уже досяг майже європейського рівня). Прискорився процес модернізації номерів – перетворення їх на апартаменти європейського типу. Таким шляхом пішов готель «Братислава», керівництву якого сьогодні доводиться виправляти помилки проектувальників радянського періоду, котрі запрограмували малопривабливий об'єкт для подальшого інвестування. На підвищення заповнюваної київських готелів (як на правому, так і лівому берегах Дніпра) і збільшення їх прибутковості позитивно вплинуло відкриття двох міжнародних виставкових центрів на Броварському проспекті і по вул. Салютній.

8. Австрійська компанія «Warimpex AG» і транснаціональна готельна корпорація "Six continents" готові інвестувати у розвиток готельного бізнесу в Україні 35 млн. дол Уряд України також зацікавлений у більш широкому залученні прямих іноземних інвестицій у розвиток готельного бізнесу. Уряд готовий внести відповідні зміни в законодавство України з метою поліпшення правового поля у сфері готельного бізнесу і туризму. Уряд України бореться за будівництво придорожніх готелів і мережі малих готелів (міні-готелів), які могли б забезпечити комфорт і тишу своїм клієнтам. У 2009-2012 рр.. планується відкрити 20-30 готелів (на 25 – 30 номерів) вартістю від 0,5 до 1 млн. дол

9. Крим найближчим часом повинен збагатитися 30 – 40 новими готелями, що мають не менше трьох зірок. Хоча в Міністерстві туризму та курортів автономії вважають, що сьогодні головною проблемою є не розширення готельної та санаторно-оздоровчої бази, а збільшення курортного сезону. Багато кримських здравниць працюють не більше шести місяців на рік. Близько 642 оздоровчо-туристичні заклади можуть прийняти одночасно 150 тисяч відпочиваючих. В даний час інвестиційних пропозицій з будівництва готелів та інших об'єктів тур інфраструктури в Криму надходить предосить, в основному з країн ближнього зарубіжжя. Черга інвесторів далекого зарубіжжя настане через рік, тобто в 2011 рр.., коли перспективи готельного бізнесу на півострові стануть більш відчутними [13].

10. У розвиток готельного господарства щороку вкладають кілька сотень мільйонів гривень. Щоб вивести національне тур господарство на середній (за європейськими мірками) рівень комфорту і якості обслуговування, потрібні багатомільярдні вливання. Зараз Уряд України разом із зацікавленими сторонами працює над тим, щоб готельна мережа Marriot проникла в український ринок готельних послуг: це залучить велику кількість американських бізнесменів і туристів, які віддають перевагу лише в п'ятизіркових готелях.

До основних тенденцій розвитку підприємств індустрії гостинності в Україні, вступили розвитку за останні десятиліття, належать:

* поглиблення спеціалізації готельної та ресторанної пропозиції;
* утворення міжнародних готельних та ресторанних ланцюгів;
* розвиток мережі готельних підприємств;
* упровадження в індустрію гостинності нових комп'ютерних технологій.

На підставі вище виявлених проблем і перспектив розвитку ринку готельних послуг в Україні буде доречною розробка пріоритетних напрямів розвитку вітчизняного готельного оператора:

По-перше, у процесі поширення свого впливу на конкретному ринку компанія – потенційний готельний оператор може вибрати реалізацію будівельних проектів або здобувати вже існуючі готелі з подальшою реконструкцією. Яким саме шляхом збільшувати «штат» своїх готелів національному оператору, буде залежати від конкретних обставин - інколи реконструкція готелю і перекваліфікація персоналу можуть обійтися компанії дорожче, ніж повномасштабний проект [14].

По-друге, для можливих національних готельних операторів принциповим буде питання освоїти регіони. Вирішальним в даній ситуації може стати затвердження союзу Україна-Польща в якості господарів чемпіонату світу з футболу в 2012 році. У такому разі в Києві планується спорудження близько десяти готелів вищого класу і вихід на ринок буде можливий лише за допомогою злиттів і поглинань. У секторі готелів середнього класу столичні компанії проявляють активність і наводять склад наданих послуг і рівень обслуговування у відповідність з європейськими стандартами.

По-третє, визначивши цільовий сегмент ринку, потенційний національний готельний оператор неминуче може зіткнутися з проблемами впізнанності бренду і ефективного управління. У випадку достатнього фінансування і розуміння необхідності залучення професіоналів, ці питання необхідно довірити консалтинговим компаніям. У разі ж обмеженості фінансування, компанії доведеться вирішувати ці питання власними зусиллями, віддаючи їм статус пріоритетних.

По-четверте, для досягнення максимальної ефективності національному оператору необхідно базувати управлінську систему готельного бізнесу на стратегічному баченні і передбачення. На основі цього бачення розробляється політика компанії, яка представляє спільні цілі та норми відносин, що забезпечують життєздатність і розвиток структури.

По-п'яте, для досягнення поставлених цілей і завдань у вітчизняних компаніях індустрії гостинності, засновникам, власникам необхідно в першу чергу розуміти, що їх менеджмент повинен забезпечувати чітку організаційну структуру, а робота в ній повинна бути розділена між всіма працівниками на основі професіоналізму. Також необхідно залучати сторонніх фахівців і компанії для ефективного перетворення ключових функцій працівників, визначення їх підзвітності, забезпечення належних зусиль з боку персоналу і розробці стратегії розвитку мереж.

Підводячи підсумок всьому сказаному вище, можна зробити висновок, що поява національного готельного оператора в Україні - не утопія, більш того, подібні спроби робляться вже сьогодні. У секторі готельних послуг вищої категорії національному оператору доведеться зіткнутися з жорсткою конкуренцією, причому не тільки цінової, але і конкуренцією якості послуг. Виграти таке суперництво, зберігаючи індивідуальну марку, можна тільки за умови безпомилкового менеджменту і маркетингу.

У секторі готельних послуг середнього класу поява національного готельного оператора найймовірніше, оскільки цей сегмент не насичений і одночасно досить перспективний. Готельні об'єкти в такому разі будуть розташовуватися переважно в регіонах і об'едененний єдиною концепцією.

У будь-якому випадку розвиток українських готельних операторів означатиме перехід на принципово новий рівень у рамках участі на світовому ринку готельних послуг – якщо раніше Україну представляла собою тільки нові ємні ринки, то створення національної мережі може позначити нового рівноправного учасника ринку готельних послуг [2].

**ВИСНОВКИ**

Підсумовоючи викладене, можна зробити такі узагальнення та висновки.

Бурхливе зростання туризму у світі викликало активне розширення готельної індустрії у всіх країнах. Зростання життєвого рівня і конкуренція туристського пропозиції породжують все більш різноманітні послуги.

Значне пожвавлення на ринку готельних послуг спостерігається практично у всіх країнах Європи. Про вражаюче зростання рентабельності європейських готелів повідомляють численні дослідження.

Як показує аналіз існуючої інформації, практично в усіх країнах світу є «ланцюги» готелів, що належать всесвітньо відомим фірмам, або більш дрібним власникам. Особливо великий вплив готельних ланцюгів спостерігається в США. Раціональна ідея, яка народжується в одному кільці готельного ланцюга, оперативно впроваджується в інші, що приносить одразу ж значні результати.

Сьогодні світове готельне господарство нараховує близько 350 тис. комфортабельних готелів більш ніж на 14 млн. номерів (26 млн. місць). При цьому кількість номерів за останні 20 років щорічно збільшується в середньому на 3-4%, що свідчить про значну динаміку зростання засобів розміщення туристів. Більш того, структура світового готельного господарства адекватно відображає туристські потоки і за регіональним принципом: чим більше внутрішніх туристів і іноземних відвідувачів в тому чи іншому регіоні світу в Києві, тим більше засобів розміщення має цей регіон. Незважаючи на те, що числові дані в різних джерелах не збігаються, наведені вище приблизні дані говорять самі про себе: грандіозність готельної індустрії, стабільність її положення і зростання у часі висувають дану індустрію на одне з перших місць сьогодні і в майбутньому.

Враховуючи сучасні тенденції у розвитку міжнародної торгівлі і туризму в Києві, неважко припустити, в якому напрямку будуть розвиватися міжнародні готельні корпорації.

Адже існує ще стільки незадоволених потреб клієнтів у різних видах тематичних готельних комплексів. Це можуть бути і готелі для молодят, і ностальгічні готелі, і готелі біля святих місць паломництва. Новизна послуг є результатом творчого пошуку і якійсь мірі комерційною цінністю. Однак необхідно пам'ятати, що впровадження нових послуг і практична реалізація нових ідей – завжди ризик, тому вони повинні бути добре прораховані і продумані.

І хоча сьогодні спостерігається тенденція будівництва вишуканих, неймовірно дорогих готелів. Секрет гостинності криється все ж таки не в розкоші і пишності, а в чуйності і здатності вгадати настрій і бажання клієнта. Скільки практика знає випадків, коли людина знаходить для себе спокій і комфортність зовсім не там, де намагається їх відшукати. Саме над цим, хотілося б, щоб працювали у сфері надання готельних послуг.

**ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ**

1. Байлик С.І. Готельне господарство. Проблеми, перспективи, сертифікація. – Київ: ВІРА-Р, 2001. – 208 с
2. Біржаков М.Б. Введення в туризм – СПб.: Видавничий торговий Дім «Герда», 1999

Бірюков Є.С. Розвиток туризму в світі і його вплив на економіку. – М.: Економіка, 2002. – 168 с.

1. Ваген Л. Готельний бізнес: Навчальний посібник. – Ростов-на-Дону: Фенікс, 2006. – 416 с.
2. Гладких Б.А. Основи системного підходу і їх додаток до розробки територіальних автоматизованих систем управління. – Д: Юго-восток, 2002. – 243 с.

5.Головатюк А. В. Международний розвиток туризму: 2003–190 с.

6. Ляпіна. І.Ю. Організація і технологія готельного обслуживания/ І.Ю. Ляпіна – М.: 2002 – 215 с.

Гористий Д. М. Про готелі – 2003г – №4 – с. 10

7. Готельне господарство / за ред. Шумилова О.М. – М.: Видавництво літератури з будівництва, 2005. – 213 с.

8. Грейсон Д., O'Делл К. Американський менеджмент на порозі XXI століття. – М.: Економіка, 2001. – 360 с.

9. Гуляєв В.Г. Організація туристської діяльності: Навчальний посібник.– М.: Нолидж, 2000. – 312 с.

10. Джанджугазова Е.А., Учеб. посібник для студ. вищ. навч. закладів. – М.: Видавничий центр «Академія», 2003. – 224 с.

11. Єрофєєв в.І. Готель і ресторан: бізнес і управління – 2004 -№7 - с.6

12. Ільінов С. Турістсий бізнес: Окремі аспекти організаційно-правового механізму розвитку туризму // застосування міжнародного досвіду в Україні – 2000 – №2 – с. 12

13. Кирілов А. Межнародна економіка: сучасний етап розвитку. Маркетингова стратегія фірми як багаторівневий комплекс окремих стратегій 2003 – №4 – с. 17

14. Котлер Ф., Боуен Дж., Майкенз Дж., Підручник для вузів / Пер. з англ. під ред. Р.Б. Ноздревой. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 787 с.

15. Лісник О.Л., Чернишов А.В. Корпоративне бізнес-планування в готельній індустрії. – М.: Інтел універсал, 2007. – 118 с.

16. Лісник О.Л., Маліціцкій І.П., Чернишов А.В., Організація і управління готельним бізнесом. - М.: 2000

17. Попів А, Н. Турбізнес/ А, Н Попів – М.: 2001 - 89 с.

18. Розвиток міжнародного туризму в Україні І.М. Школа, В.С. Грігорків, В.Ф. Кифяк– Чернівці: видавництво «Рута», 1997

19. Сенін в.С., Денісенко а.В. Готельний бізнес: класифікація готелів і інших засобів размещения/ В.С. Сенін – М.: 2000 – 144 с.

20. Чудновськой А.Д Готельний і туристичний бизнес/ А.Д Чудновськой - М.: 1998 – 187 с.

21. Розвиток національних готельних мереж [Turist.ru]