

Потенційні переваги та недоліки залучення іноземного капіталу у формі створення спільних підприємств у галузі туризму відображено в таблиці.

Таблиця

Переваги та недоліки створення спільних підприємств у галузі туризму

Практично-прагматичні вигоди для країни-реципієнта	Переваги зазначених вигід	Недоліки досягнення певного ефекту окремо взятого суб'єкта (СП)
1. Об'єднання збутових каналів	Збільшення обсягів реалізації, зниження витрат на рекламні послуги	Низький рівень інформованості, що заважає прийняттю правильних рішень маркетингової діяльності, недосконалість транспортної мережі
2. Об'єднання виробничих можливостей, технологічних процесів, циклів	Виробництво високоякісної, конкурентоспроможної продукції	Проблеми митного оформлення ввезення на територію України технологій та обладнання
3. Поєднання спільних зусиль щодо проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт	Інноваційний розвиток регіону, країни в цілому	Недостатність ліквідних активів для швидкого впровадження новизни
4. Обмін досвідом здійснення управлінських функцій, регулювання трудових відносин у колективі	Збільшення рівня виробітку, підвищення, покращення атмосфери в колективі і зацікавленості працівників у кінцевому результаті	Відсутність кваліфікованих працівників для досягнення поставлених завдань, низький рівень освітнього потенціалу в регіоні
5. Утворення єдиної ресурсної ніші	Покращення умов постачання на більш вигідних умовах, з меншими фінансовими витратами	Нестабільність цін на матеріальні ресурси; порушення умов договорів з боку постачальників
6. Об'єднання інвестиційних ресурсів (кошти, внесені у статутний капітал різними за національною приналежністю суб'єктами)	Розподіл ризиків у разі можливих втрат	Відсутність механізму реалізації податкової, амортизаційної, інвестиційної та кредитної політики, високий ступінь відповідальності національних інвесторів перед іноземними

Перевагами спільних підприємств у галузі туризму на сучасному рівні розвитку економічної системи є: по-перше, вони допомагають вирішити важливе завдання створення ефективного власника в цей період, який забезпечує ринкову поведінку з прямим доступом до світового ринку; по-друге, створюється можливість надходження сучасного управлінського досвіду; по-третє, спільні підприємства в галузі туризму мають потенціальні можливості досягти таких витрат та якості продукції, за яких вона буде конкурентоспроможною на світовому ринку. Шляхом створення спільних підприємств у сфері туризму Україна мала б змогу подолати технологічне відставання, одержати нові технології та ноу-хау. Капітал, залучений у такій формі, доцільно спрямовувати у наукомістке виробництво.

У подальшому значну увагу необхідно приділити результатам роботи спільних підприємств галузі туризму в

Україні, їх впливу на ВВП, потенціал економічного зростання України та окремо взятого регіону. Важливо в перспективі детальніше ознайомитись з процесом створення та діяльністю спільних підприємств у країнах ЄС і дослідити, наскільки дієвим є такий механізм в Україні.

Література: 1. <http://www.ukrstat.gov.ua>. 2. <http://zakon.rada.gov.ua/>. 3. <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>. 4. Мальська М. Міжнародний туризм і сфера послуг / М. Мальська, Н. Антонюк, Н. Ганич. – К. : Знання, 2008. – 661 с. 5. Холлоуей Дж. К. Туристичний бізнес / Дж. К. Холлоуей, Н. Тейлор ; пер. з 7-го англ. вид. – К. : Знання, 2007. – 798 с.

*Стаття надійшла до редакції
14.09.2010 р.*

УДК 388.48:640.41

Герасименко В. Г.

ЕКСПРЕС-АНАЛІЗ ЯКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА КУРОРТНОГО МІСТА

Анотація. Обґрунтовано можливість і необхідність використання методів стратегічного аналізу для визначення конкурентоспроможності готелів різного типу на прикладі готельного господарства м. Одеси. Розглянуто можливі шляхи підвищення конкурентоспроможності готелів міста.

Аннотация. Обоснованы возможность и необходимость использования матричных методов стратегического анализа для определения конкурентоспособности гостиниц различного типа на примере гостиничного хозяйства г. Одессы. Рассмотрены возможные пути повышения конкурентоспособности гостиниц города.

Annotation. The possibility and necessity of the use of the strategic analysis matrix methods for defining (evaluating) competitiveness of the city hotels of different types are based on the example of the hotels industry of Odessa. Possible ways of increasing competitiveness of the city hotels are observed.

Ключові слова: готельне господарство, привабливість ринку, конкурентна позиція, стратегічний аналіз.

Готельне господарство вважається найважливішим елементом туристичного бізнесу, а туризм, у свою чергу, – одним із напрямків реалізації готельних послуг. На сьогоднішній день в Україні працює майже 1 300 готелів. Найбільша частина підприємств готельного господарства розташована в м. Києві (9 % від загальної кількості), Дніпропетровській (8,6 %) області, Автономній Республіці Крим (6,4 %), Львівській (6,3 %), Луганській (5,9 %), Одеській (5,7 %) областях, що пов'язано з високим рівнем індустріального розвитку зазначених територій, наявністю значних туристично-рекреаційних

ресурсів. Отже, Одеська область займає п'яте місце в Україні за кількістю засобів розміщення і тому доцільно проаналізувати стан розвитку готельного господарства в даному регіоні, його якість і конкурентоспроможність.

За статистичними даними, станом на 1 січня 2009 року в Одеській області функціонувало 81 підприємство готельного господарства, з них 39 одиниць, або 48,1 %, знаходились у м. Одеса. У той же час аналіз Інтернет-сайтів і рекламних видань міста показав, що як готель себе рекламують 64 засоби розміщення в місті. Така розбіжність пояснюється тим, що на ринку готельних послуг з'явилась чимала кількість позакатегорійних засобів розміщення. Їх власники – фізичні особи – звітують про свою діяльність саме перед місцевими податковими органами, у зв'язку з чим органи державної статистики не мають у своєму розпорядженні даних ні про кількість таких готелів, ні про масштаби їх діяльності. Позакатегорійні готелі стали сьогодні серйозними конкурентами традиційним підприємствам готельного господарства. Очевидно, враховуючи такі обставини, а також з метою виведення з тіні великої кількості різних міні-готелів і міні-пансіонатів, Кабінет Міністрів України видав Постанову № 297 від 15 березня 2006 р. "Про порядок послуг тимчасового розміщення (мешкання)". Тепер власники всіх колективних засобів розміщення починаючи з 10 койко-місць і більше мають право надавати туристам послуги розміщення, тільки зареєструвавшись як суб'єкти підприємницької діяльності. Таким чином, у м. Одесі послуги розміщення надають не тільки категорійні готелі від 2- до 5-зіркових, а й низка різноманітних позакатегорійних готелів. Розподіл засобів розміщення м. Одеси за категорією готелів показано на рис. 1.

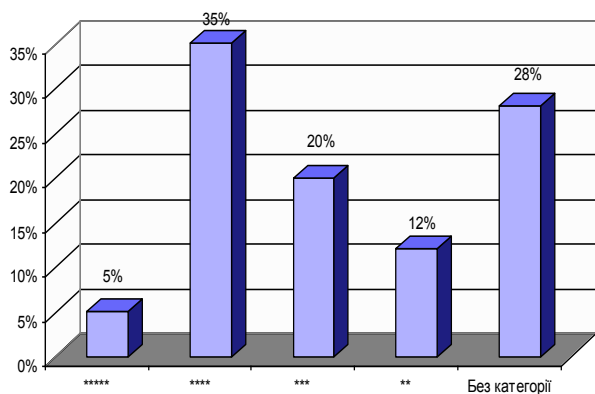


Рис. 1. Розподіл засобів розміщення м. Одеси за категорією готелів

Які відомо, рівень якості готельних послуг ідентифікується шляхом категоризації готелів. Готелю найнижчої категорії присуджується одна зірка, найвищої – п'ять зірок. Наявність даних про кількість готелів у місті або регіоні, а також їх належність до певної категорії дозволяють провести експрес-аналіз якості готельного господарства. Сутність методики експрес-аналізу така: у місті або регіоні підраховується кількість готелів, сертифікованих від 1 до 5 зірок. Кожному 1-зірковому готелю присуджується 1 бал, 2-зірковому – 2 бали, 3-зірковому – 3 і т. д. Кількість балів, отриманих готельним господарством міста, потім необхідно поділити на кількість усіх готелів. У результаті отримуємо показник, який визначає середню оцінку якості всіх категорійних засобів розміщення. Проілюструємо запропонований підхід на прикладі готельного господарства м. Одеси (табл. 1).

Таблиця 1

Середня оцінка якості готельного господарства м. Одеси

Категорія готелю	Кількість готелів	Кількість балів
1 зірка	0	$0_{\text{гот}} \times 1 = 0$
2 зірки	9	$9_{\text{гот}} \times 2 = 18$
3 зірки	13	$13_{\text{гот}} \times 3 = 39$
4 зірки	16	$16_{\text{гот}} \times 4 = 64$
5 зірок	1	$1_{\text{гот}} \times 5 = 5$
Разом	39	126
Середня оцінка	x	$\frac{126}{39} = 3,2$

Аналогічним чином розраховуємо якість готельного фонду інших міст, з якими є необхідність здійснити порівняння. Порівняльний експрес-аналіз якості готельного господарства окремих міст або регіонів може бути корисним напередодні таких великих подій, що можуть відбутись, як спортивні змагання, фестивалі, конференції і симпозиуми міжнародного масштабу.

У практиці аналітичної роботи нерідко виникає необхідність оцінки не тільки якості, а й конкурентоспроможності певного сегменту готельного господарства. Для цього використовуються різні методи, у тому числі й методи стратегічного аналізу.

Найбільш відомими з них є: матричний метод "зростання ринку/частка ринку", що запропонований компанією Boston Consulting Group; метод "привабливість ринку/конкурентна позиція", який має назву "матриця General Electric – McKinsey"; стратегічна модель М. Портера та ін. [1]. Сфера туризму не є виключенням для використання зазначених методів. Однак обраний рівень проведення аналізу, його об'єкт, зміст інформаційної бази кожного разу приносять дещо нове у процедуру таких досліджень, збагачують тим самим робочий інструментарій спеціалістів-аналітиків.

Методика й умови застосування матричних методів аналізу досить докладно висвітлені в роботах Г. Азоева, І. Ансоффа, Л. Баумгартена, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Р. Фатхутдінова, А. Юданова та інших науковців. У ході аналізу літературних джерел виявлено, що на сьогоднішній день в основному сформовані основні принципи та інструментарій використання зазначених методів в аналітичній роботі.

Незважаючи на значну кількість публікацій, присвячених методам стратегічного аналізу, науковці практично не приділяють уваги можливості їх застосування у такій специфічній сфері, як готельне господарство. Тому спробуємо обґрунтувати можливість і необхідність застосування відомого методу General Electric / McKinsey для аналізу конкурентоспроможності різних типів готелів м. Одеси, а також визначення ступеня перспективності розвитку готельного бізнесу для міста в цілому.

Аналітична модель, запропонована корпорацією General Electric спільно з консалтинговою компанією McKinsey & Co, з'явилася на початку 1970-х років і незабаром стала найбільш популярною моделлю аналізу стратегічних позицій бізнесу. Модель GE/McKinsey є матрицею, що складається з 9 осередків для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій напрямів господарської діяльності підприємств. Головною особливістю цієї моделі є те, що в ній вперше для порівняння видів бізнесу стали розглядатися не тільки "фізичні" чинники (такі, як обсяг продажів, прибуток, віддача інвестицій), але

й суб'єктивні характеристики бізнесу, такі, як мінливість частки ринку, технології, стан кадрового забезпечення, що є особливо важливим для сфери послуг. Розроблена структура матриці є методичним досягненням, оскільки з її допомогою забезпечується вирішення проблеми встановлення загальної порівняльної бази для аналізу стратегічних позицій різних видів бізнесу. Як одну з основних переваг моделі GE/McKinsey можна відзначити те, що різним чинникам можуть даватися різні вагові коефіцієнти залежно від їх відносної важливості для того або іншого виду бізнесу в тій або іншій галузі, що, безумовно, робить оцінку кожного бізнесу точнішою.

З метою аналізу всі готелі Одеси, що приймають туристів, можна поділити на три групи: курортні готелі, бізнес-готелі, міні-готелі (позакатегорійні).

При визначенні належності готелю до кожного з сегментів, автором враховувалися такі вимоги. Для сегменту курортних готелів найважливішими характеристиками є: розташування в рекреаційній зоні міста, широкий спектр додаткових послуг, наявність оздоровчого центру. До сегменту бізнес-готелів були віднесені готелі, які позиціонують себе як готелі бізнес-класу, мають можливості для надання конгрес-послуг і достатню місткість, розташовані в центрі міста. При дослідженні сегменту міні-готелів виникли певні труднощі, пов'язані з тим, що чіткого визначення міні-готелю немає ні в українських законодавчих актах, ні у світовій практиці. У Європі малий готель має в своєму розпорядженні максимум 50, в США – 150 номерів. У Росії міні-готелі – це, як правило, об'єкти з 10 – 100 номерами. Постановою КМУ № 297 від 15.03.06 "Про порядок надання послуг тимчасового розміщення (мешкання)" визначено, що для отримання статусу колективного засобу розміщення необхідно мати 10 койко-місць і вище. Тому, враховуючи, що готелі Одеси не мають у своєму розпорядженні великого номерного фонду, як міні-готелі будуть розглянуті ті, що мають від 10 до 30 номерів. Таким чином, обсяг вибірки склав загалом 15 готелів.

Наступний крок застосування методики – це визначення показників, за якими проводитиметься аналіз конкурентоспроможності засобів розміщення, і привласнення вагових коефіцієнтів, залежно від важливості кожного з показників. Показники формуються за двома чинниками – "привабливість бізнесу" і "конкурентоспроможність підприємства". На погляд автора, найбільш важливими показниками привабливості ринку є його місткість і темп зростання, що передбачає аналіз мінливості ринку, вірогідність появи нових конкурентів, тобто необхідно визначити і проаналізувати бар'єри входу на даний ринок. За даними департаменту рекреаційного комплексу і туризму Одеської міської ради у 2008 році доходи від туристичної діяльності склали 3 млрд грн, що на 60 % більше, ніж в аналогічному періоді 2007 року. Ємність ринку готельних послуг складала більше 400 млн грн (\$ 50 млн), потенційна ємність міста з мільйонним населенням оцінюється експертами приблизно в \$ 150 млн. Таким чином, у місті є передумови для подальшого розвитку готельного бізнесу [2].

Розглянемо окремо кожний з обраних сегментів. Згідно з даними з в'їзного туризму України сектор ділового туризму є досить перспективним для нашої країни: 10 % загального числа іноземних туристів прибувають з діловою метою. В Одесі бізнес-туристи складають 20 % загального попиту на готельні послуги й існують певні передумови, що він буде зростати. По-перше, спостерігається підвищення ділової активності, що, як правило, неминуче викликає збільшення обсягів ділового туризму. По-друге, Одеса є транспортним вузлом і має високий еко-

номічний потенціал та перспективи розвитку, що неодмінно позначатиметься на подальшому розвитку міста як комерційного центру і привертатиме бізнес-туристів.

Географічне положення Одеси, кліматичні та природні умови сприяють розвитку міста як курорта. Крім того, Одеса довгий час була курортною столицею не тільки в межах нашої країни, але й на території СНД, тому є підстави вважати, що місто зможе відновити свої позиції і рекреаційне значення. У зв'язку з цим важливим моментом є поява нових курортних готелів. Таким чином, конкуренція на даному ринку буде зростати у випадку, якщо місцева влада прийме заходи щодо популяризації Одеси як центру оздоровлення й рекреації. Необхідно відзначити, що готелі, які відносяться до категорії курортних, зараз поступаються за рівнем конкурентоспроможності готелям світового рівня. У першу чергу, це виявляється в матеріально-технічній базі і використанні нових технологій як в управлінні, так і в автоматизації готелів. По-друге, неконкурентоспроможною є цінова політика одеських готелів. Особливо даний недолік виявляється при порівнянні з найближчими конкурентами Одеси, такими, як курорти Туреччини, де курортні готелі пропонують при порівняно невисоких цінах повноцінний відпочинок за системою All-included. У практиці одеських готелів застосування такого типу тарифів відсутнє. Небагато готелів надають можливість своїм гостям користуватися послугами спортивно-оздоровчого комплексу безкоштовно. У той же час готелі мають обмежені можливості, через невелику кількість номерів, у проведенні великомасштабних корпоративних заходів для організованих груп туристів і ділових людей, які приїжджають на конференції і виставки. Відмінною рисою сегменту міні-готелів в даному місті від світової практики є високі ціни. Цей факт не завжди сприяє розвитку бізнесу, оскільки в готельній справі дуже важливо дотримувати співвідношення між вартістю та якістю обслуговування.

Проблемою є легалізація міні-готелів на ринку, їх власники зазвичай ведуть "нелегальний" бізнес, щоб не обтяжувати себе додатковими податками. У нормативно-правовому плані сьогодні це не врегульований сектор готельної індустрії. У зв'язку з тим, що власниками малих готелів є в основному фізичні особи, виникають питання з обліку і статистики. Так, багато малих готелів звітують про послуги розміщення формою "1-Послуга" і не звітують формою "1-Готель". Звідси виникає і неточність інформації про кількість готелів, їх номерний фонд. Тому брак нормативних документів щодо функціонування малих засобів розміщення приводить до відсутності зрозумілих взаємин з контролюючими органами, що спричиняє зниження ефективності діяльності таких засобів розміщення.

Усі наведені міркування враховувались експертами при оцінці в балах (за 5-бальною шкалою) кожного показника спочатку за фактором "конкурентна позиція", а потім – "привабливість ринку". За кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на кількість балів, що надана експертами. У табл. 2 наведені всі необхідні розрахунки і визначено інтегральний показник конкурентоспроможності по групі бізнес-готелів м. Одеси.

Визначення конкурентної позиції бізнес-готелів м. Одеси за методикою GE / McKinsey

Назва показника	Вага	Континенталь		Лондон		Лондонська		Моцарт		Одеса	
		бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка
Ціна	0,3	3	0,9	3	0,9	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Технологічні переваги	0,25	4	1	5	1,25	5	1,25	4	1	4	1
Якість послуг	0,15	5	0,75	5	0,75	5	0,75	5	0,75	4	0,6
Асортимент додаткових послуг	0,15	5	0,75	3	0,45	5	0,75	4	0,6	5	0,75
Розташування	0,1	5	0,5	4	0,4	5	0,5	5	0,5	3	0,3
Місткість	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15	5	0,25
Сума балів	1		4		3,85		4,3		3,9		3,8
Значення інтегрального показника:											19,85

Як бачимо, інтегральний показник конкурентоспроможності, розрахований по бізнес-готелям, складає 19,85. Аналогічним чином визначаємо інтегральні показники по сегментам курортних готелів і міні-готелів. Вони складають, відповідно, 15,15 та 14,05.

Перелік показників та їх розрахунки за фактором "Привабливість ринку" наведено в табл. 3.

Закінчення табл. 4

1	2	3	4
3	Моцарт	Аркадія Плаза	Паладіум
4	Лондон	Морський	Фраполлі
5	Одеса	Валентина	Олимп клуб

Таблиця 3

Визначення показників привабливості ринку для різних груп готелів м. Одеси

Назва показника	Вага	Бізнес-готелі		Курортні готелі		Міні-готелі	
		бал	оцінка	бал	оцінка	бал	оцінка
Темп зростання ринку	0,3	5	1,5	3	0,9	1	0,3
Ємність ринку	0,2	5	1	4	0,8	2	0,4
Рівень державного регулювання	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Відданість клієнтів	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Рівень доходності	0,3	5	1,5	4	1,2	2	0,6
Разом	1	-	4,75	-	3,65	-	2,05

Отримані результати розрахунків щодо привабливості ринку готельних послуг у місті та конкурентоспроможності кожної групи готелів дозволяють визначити рейтинг готелів (табл. 4).

Таблиця 4

Рейтинг готелів м. Одеси

Позиції рейтингу	Сегмент бізнесготелів	Сегмент курортних готелів	Сегмент міні-готелів
1	2	3	4
1	Лондонська	Grand-Pettine	Одеський Дворик
2	Континенталь	Palace del Mar	Айвазовський

На базі даних про конкурентоспроможність готелів кожного сегменту та привабливість ринку взагалі будемо матрицю GE/McKinsey (рис. 2).

Як показує рис. 2, у зоні зростання, де знаходяться найбільш перспективні види бізнесу, що володіють сильними конкурентними позиціями, опинився сегмент бізнес-готелів. Такі результати підтверджуються словами багатьох експертів, які вважають, що інтеграція України у світову економічну спільноту як транспортний-комунікаційний вузол європейського рівня здійснюватиметься більшою мірою завдяки розвитку Одеського регіону, що приведе в Одесу великий потік ділових туристів. Відповідно до "Стратегії соціально-економічного розвитку м. Одеси", розвиток міста визначатиметься нарощуванням і модернізацією транспортної інфраструктури, розвитком логістики і морського господарства, високотехнологічних наукоємних галузей промисловості. Одеса є центром торгово-посередницьких, кредитно-фінансових послуг, регіональним і національним центром освіти і науки, науково-технічних розробок й інноваційної діяльності. Тому ядром ділового туризму в Одесі у стратегічній перспективі є туристичні послуги, орієнтовані на попит з боку управлінської ланки вказаних економічних напрямів.

До зони вибіркового розвитку відноситься сегмент курортних готелів. Перспективність даного сегменту залежатиме від політики влади міста, від її підтримки приватного підприємництва. Для залучення в місто відпочиваючих необхідне удосконалення курортної інфраструктури, маркетингові заходи, спрямовані на створення іміджу Одеси як рекреаційного центру. До того ж відчувається сильна конкуренція з боку сильніших у плані розвитку курортної справи країн-сусідів України – Туреччини, де розвинений рекреаційно-пляжний туризм, а також Чехії, Угорщини, Словаччини, які відомі своїми оздоровчими курортами. Саме тому цей сегмент характеризується середньою привабливістю і конкурентоспроможністю.

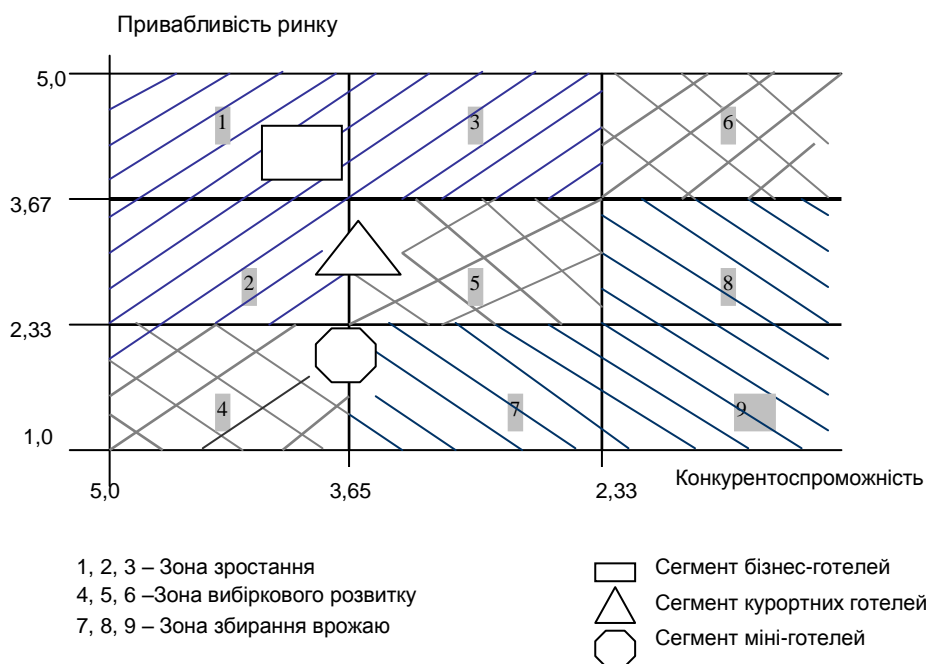


Рис. 2. Розташування готелів міста на матриці GE/McKinsey

У той же час, як показує матриця, сектор курортних готелів розташований на перетині із зоною зростання. Це пов'язано з тим, що ряд готелів "4 зірки", що належать до досліджуваного сегменту, володіють високим рівнем конкурентоспроможності (Аркадія Плаза, Морський, Palace del Mar). Зараз, коли відчувається брак якісного розміщення, дані готелі займають значну частку ринку, але для них вірогідна загроза появи конкурентів – готелів з гнучкою ціновою політикою, тому даному сегменту готелів необхідно вживати заходи щодо зміцнення своїх конкурентних позицій.

Сегмент міні-готелів знаходиться на перетині зон збору врожаю і вибіркового розвитку. Низька перспективність даного ринку пов'язана з насиченням ринку на даний момент. Міні-готелі займають близько 20 % від загального числа готелів, це найбільш заповнений сегмент ринку Одеси. У Москві на міні-готелі доводиться 5 % ринку, у Лондоні – 15 %. У той же час слід підкреслити конкурентні переваги міні-готелів, де є індивідуальний підхід до гостя порівняно з великими готелями. До того ж такий формат готелю цікавий інвесторам завдяки порівняно швидкій окупності – 4 – 6 років, тоді як великий готель окупиться роками через 8 – 15. За кордоном готелі міні-формату в основному представлені категоріями дві або три зірки, що проте не позначається на якості сервісу. В Одесі більшість готелів цього сегменту відносяться до вищої цінової категорії, що негативно впливає на рівень їх конкурентоспроможності. На жаль, не завжди бізнесмени, що вкладають гроші в малі готелі, мають знання і практичний досвід управління таким об'єктом. З урахуванням нашого менталітету більшість інвесторів на етапі проектування і будівництва не радяться з фахівцями готельного бізнесу, що знижує ефективність роботи і, отже, зменшується прибутковість підприємства.

Аналіз інтенсивності конкуренції на ринку готельних послуг м. Одеси дозволив зробити висновки про невідповідність попиту і пропозиції, відчувається брак готельних

місць у всіх сегментах. Дана ситуація підтверджується популярністю альтернативних готелям квартир для оренди з добовою оплатою. В Одесі цей ринок представляє достатньо серйозну конкуренцію готелям. Слід зазначити практичну відсутність дешевих молодіжних засобів розміщення. В Одесі є тільки один хостел "Зірка" зі 160 номерами, розташований у центрі міста. Номери хостела відповідають світовим стандартам даної категорії готелів. Ціни пропонуються від 130 до 350 грн, причому оплата не залежить від числа гостей у номері. У світі хостельні мережі дуже популярні. Клієнтами хостела є незалежні туристи. Ураховуючи той факт, що значну частину туристів міста Одеса складають росіяни і громадяни інших сусідніх держав, які віддають перевагу неорганізованому відпочинку, а також, що серед європейців й американців зростає число прихильників самостійного туризму, розвиток хостельної мережі може стати підставою для залучення молоді до Одеси.

Сегментна структура готельної пропозиції міста не є оптимальною. В Одесі є перспективні і практично не освоєні ринкові ніші. Розвиток бізнесу необхідно зіставляти зі світовими тенденціями індустрії гостинності, зважаючи на міжнародний досвід у будівництві й управлінні готельними підприємствами. Як показує світовий досвід, майбутнє готельного бізнесу – в пошуку ринку. Існують різні приклади того, як готелі знаходять власні унікальні ніші. Для "Домодедово Аеротель" (Московська область) така ніша – аеровокзальний комплекс. Мета "Домодедово Аеротель" – злиття послуг аеропорту і готелю. У фойє готелю пропонується реєстрація туристів на рейс, а в аеровокзальному комплексі є стійка, де організована реєстрація в готель, і гості вже там можуть отримати ключі номера. За умови подальшого розвитку ринку авіаперевезень в Україні, перспективним є будівництво готелів у зоні аеропортів і у нас.

Таким чином, у готелях міста пропонується досить широкий спектр додаткових послуг, поліпшується якість обслуговування, висуваються високі вимоги до персоналу

готелів, систематично проводяться тренінги і семінари, які сприяють підвищенню рівня кваліфікації працівників. Готельна справа набуває абсолютно нового характеру. Готельна послуга не пропонує просто розміщення, вона задовольняє масу потреб клієнта, починаючи від первинних, таких, як харчування з урахуванням культурних і національних традицій, і закінчуючи оснащенням номерів комп'ютерами і виходом в Інтернет. Аналіз стану готельного бізнесу в Одесі дозволив зробити висновок про сприятливість подальшого розвитку індустрії гостинності. Також очевидним є той факт, що в довгостроковій перспективі готелям міста, щоб успішно конкурувати навіть на внутрішньому ринку, необхідно довести якість продукту й обслуговування до світового рівня. Незважаючи на те, що рівень пропонованих послуг розміщення не завжди відповідає міжнародним стандартам, спостерігається помітне поживлення ринку готельних послуг, намітилася тенденція зростання їх пропозиції і диференціації по сегментах ринку.

Література: 1. Баумгартен Л. В. Стратегический менеджмент в туризме : учебное пособие для вузов / Л. В. Баумгартен – М. : Издательский центр "Академия", 2007. – 352 с. 2. Програма розвитку туризму в м. Одесі на 2008 – 2012 рр. – Додаток до рішення Одеської міської ради № 3156 від 11.1.2007 р. 3. Готелі та інші місця для тимчасового проживання Одеської області: статистичний збірник. – Одеса : Головне управління статистики в Одеській області, 2009. – 75 с.

Стаття надійшла до редакції
14.09.2010 р.

УДК 005.7:005.9

Клецова К. В.

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ HR-РИНКУ ЯК ПІДҐРУНТЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Проаналізовано сучасний стан та тенденції розвитку HR-ринку як підґрунтя забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємств. Надано визначення HR-ринку та його структуру. Визначено напрями взаємодії підприємства із суб'єктами HR-ринку, перспективи розвитку HR-ринку та бар'єри на шляху його розвитку.

Аннотация. Проанализированы современное состояние и тенденции развития HR-рынка как основы обеспечения конкурентоспособности персонала предприятий. Представлено определение HR-рынка и его структуру. Определены направления взаимодействия предприятия с субъектами HR-рынка и перспективы развития HR-рынка и барьеры на пути его развития.

Annotation. The modern state and trends of development of HR-market as the bases of providing of competitiveness of enterprises personnel are analysed. The determination of HR-market and its structures are presented. The directions

of co-operation of enterprise with the subjects of HR-market are certain. The prospects of development of HR-market and barriers of its development are considered.

Ключові слова: забезпечення, конкурентоспроможність персоналу, напрями, HR-ринок, персонал, перспективи, розвиток, структура, суб'єкти.

Вирішення завдання забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємства передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів у сфері управління персоналом підприємства. Ці заходи спрямовані, з одного боку, на визначення вимог до конкурентоспроможного персоналу, тобто своєрідного еталону, якому необхідно відповідати, з іншого – на створення умов щодо розвитку персоналу підприємства, підвищення рівня його конкурентоспроможності. Форми і методи забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємства є достатньо різноманітними, проте їх успішне впровадження можливо за умови дослідження ринку HR-ринку, співпраці із суб'єктами HR-ринку та використання сучасних технологій роботи з персоналом, які пропонують суб'єкти ринку.

Конкурентоспроможність персоналу є відносною характеристикою та може аналізуватися тільки в контексті вимог конкретного ринку або працедавця. Тому конкурентоспроможність персоналу виникає та знаходить свій прояв саме на HR-ринку, розвиток якого є передумовою забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Цим визначається необхідність аналізу розвитку HR-ринку як підґрунтя забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємства.

Дослідженню проблеми конкурентоспроможності робочої сили присвячено науковій праці Бандури С. І., Богині Д. П. [1], Бондаря І. К., Бугуцького О. А., Васильченка В. С., Грішнєвої О. А., Данюка В. М., Дмитренка Г. А., Долішнього М. І., Колота А. М., Охотського Е. В., Семеркової Л. М., Сотникової С. І., Томілова В. В. та інших вчених. Завдяки цим та іншим ученим було закладено теоретико-методологічне підґрунтя дослідження нагальних проблем ринку праці, розроблено категорійний апарат, виявлено основні чинники, що впливають на рівень конкурентоспроможності робочої сили, тощо. Проте сучасні тенденції формування і розвитку HR-ринку все ще залишаються не до кінця визначеними.

Мета статті полягає в аналізі стану та тенденцій розвитку HR-ринку як підґрунтя забезпечення конкурентоспроможності персоналу підприємства.

Формування нових форм та методів управління персоналом зумовлено виникненням спеціалізованої діяльності з управління персоналом – управління людськими ресурсами (HR-менеджмент). HR-менеджмент дозволяє вирішити багато завдань управління персоналом, у тому числі й шляхом передачі деяких функцій управління персоналом спеціалізованим організаціям, таким, як кадрові і консалтингові агентства, рекрутингові компанії. Таким чином, функція управління персоналом відокремилася від діяльності конкретних підприємств і стала самостійним видом кадрової діяльності на ринку праці, а розвиток HR-ринку надає можливість визначити нові форми та напрями управління персоналом, створити систему управління персоналом на підприємстві відповідно до сучасних вимог, здійснити аутсоринг персоналу шляхом співпраці із спеціалізованими суб'єктами HR-ринку.

У найбільш загальному розумінні, HR-ринок становить систему взаємовідносин між працедавцями та здобувачами вакансій, а також іншими суб'єктами ринку, які впливають на попит та пропозицію робочої сили і визначають напрями його розвитку. До основних суб'єктів ринку праці належать працедавці, зокрема HR-спеціалісти, здобувачі вакансій, кадрові, консалтингові, рекрутингові та інші компа-