

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА ІМ. О. М. БЕКЕТОВА

**ПОЛЧАНІНОВА ІРИНА ЛЕОНІДІВНА**

УДК 338.48.332.123:379.84

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
РЕГІОНАЛЬНОГО ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ**

**08.00.05 – Розвиток продуктивних сил  
і регіональна економіка**

Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Харків – 2014

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському національному університеті міського господарства ім. О. М. Бекетова Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** доктор технічних наук, професор  
**Торкатюк Володимир Іванович**  
Харківський національний університет  
міського господарства ім. О. М. Бекетова,  
завідувач кафедри «Економіка будівництва».

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Черчик Лариса Миколаївна,**  
Східно-європейський національний університет  
імені Лесі Українки Міністерства освіти і науки України  
(м. Луцьк),  
завідувач кафедри менеджменту;

кандидат економічних наук, доцент  
**Яцун Леонід Миколайович,**  
Харківський державний університет харчування та  
торгівлі,  
завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності та туризму.

Захист відбудеться «24» червня 2014 р. о «13» годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.089.01 Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова за адресою: 61002, м. Харків, вул. Революції, 12, в залі засідань Вченої ради (конференц-зал № 1).

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова за адресою: 61002, м. Харків, вул. Революції, 12.

Автореферат розісланий «23» травня 2014 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

М.В. Кадничанський

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Протягом тривалого часу економіка України знаходиться в складних умовах трансформацій і змін. Перетворення охопили широке коло проблем, включаючи економічні моделі, організаційний механізм й інституціональні основи обслуговуючої діяльності, додали нових елементів до економічних відносин між учасниками сфери послуг. В цьому реформаційному процесі провідну роль виконує державна політика підтримки галузей, що відіграють роль мультиплікаторів соціально-економічного розвитку як на рівні національного господарства, так і окремих територій. До таких галузей належить індустрія гостинності й туризму.

В умовах розвитку внутрішнього і в'їзного туризму відбуваються значні зміни в організаційно-економічному забезпеченні функціонування готельного комплексу, виникають нові форми та методи ведення бізнесу, упроваджуються нові показники, що сприяє підвищенню якості прийнятих управлінських рішень у сфері забезпечення стійкого функціонування підприємств готельного комплексу. Підвищенню ефективності діяльності готельних підприємств і в цілому готельних комплексів сприяє розроблення сучасних науково обґрунтованих технологій управління економічними процесами в готельному комплексі і інноваційний підхід до організаційної перебудови готельних закладів. Такі концепції базуються на оцінках ситуації та прогнозах варіантних сценаріїв розвитку. Прогнозування орієнтирів, тенденцій розвитку та впливу на готельний комплекс інституційних і економічних реформ дає змогу визначити пріоритети в інвестиційних програмах і розбудові регіональної інфраструктури. Слід визначити, що категорія «розвиток» й «механізм управління» в використанні їх до проблематики регіонального готельного комплексу є недостатньо чітко визначені, а сама практика проведення реформаційних змін потребує більшої уваги науковців і фахівців. З огляду на це наукове забезпечення ефективного управління розвитком готельного комплексу регіону є стабільно актуальним і затребуваним практикою.

Розв'язанню окремих завдань цієї проблеми присвячені роботи багатьох вітчизняних і закордонних науковців: І. Б. Андrenко, Н. Ю. Арбузової, С. І. Байлика, М. Г. Бойко, Дж. Боуена, О. В. Васильєва, А. Б. Волова, О. П. Єфімової, Н. А. Єфімової, М. А. Жукової, В. В. Іванова, Х. Інграм, Н. І. Кабушкіна, С. Я. Король, Ф. Котлера, Г. Я. Круль, Н. М. Кузнецової, О. О. Любівцевої, М. П. Мальської, С. Медлик, Дж. Мейкенза, С. В. Мельниченко, І. М. Мініч, Г. Б. Муніна, Л. І. Нечаюк, М. В. Новак, Г. В. Ковалевського, Н. О. Кондратенко, Т. А. Олефіренко, І. Г. Пандяк, Г. А. Папіряна, І. М. Писаревського, М. М. Поплавського, П. Р. Пуцентайло, Решетило, Х. Й. Роглева, М. Й. Рутинського, С. В. Скибінського, С. С. Скобкіна, Н. О. Телеш, Т. І. Ткаченко, В. І. Торкатюка, М. Турковського, Дж. Уокера, В. К. Федорченко,

Є. Є. Филиповського, Л. М. Черчик, А. Д. Чудновського, Л. В. Шмарової, Дж. Шоул, Г. Н. Юльчієвої, О. А. Ябрової, Г. А. Яковлева, Л. М. Яцуна та ін. Аналіз наукових праць відомих науковців показав, що основними напрямками досліджень у сфері готельного комплексу є нормативно-правове регулювання, сертифікація і класифікація готелів, аналіз економічної діяльності на мікрорівні, тоді як питанням взаємодії готельних підприємств на певній території з метою вирішення проблем організаційного й економічного характеру, що виникають у процесі їхнього функціонування, приділяється недостатньо уваги. Зазначені вище обставини обумовили актуальність обраної теми дисертації, її теоретичну та практичну значущість, необхідність наукового обґрунтування нових підходів до системних основ та уявлень про механізм формування готельного комплексу на регіональному рівні, економічне управління готельним комплексом і його окремими підрозділами, що разом здатні забезпечити стійкий розвиток регіонального готельного комплексу.

**Мета і завдання дисертаційного дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних основ та практичних рекомендацій щодо управління розвитком регіонального готельного комплексу. Досягнення поставленої мети потребує розв'язання таких основних завдань:

- уточнити й доповнити змістовні характеристики базових понять проблеми управління розвитком готельного комплексу;
- сформулювати базові положення сучасної концепції аналізу та моделювання процесу розвитку готельного комплексу;
- розкрити закономірності й тенденції інтеграційного процесу в готельному бізнесі;
- обґрунтувати характеристики ємнісного потенціалу та фактори впливу на розвиток готельного комплексу;
- проаналізувати особливості галузі та стану об'єктів готельного комплексу, в т.ч. на регіональному рівні;
- розробити програмні установки та організаційно-економічні заходи для забезпечення розвитку регіонального готельного комплексу;
- визначити і обґрунтувати основні умови і характеристики формування кластерів у регіональному готельному комплексі;
- адаптувати до умов готельного бізнесу застосування збалансованої системи показників;
- на рівні структурно-алгоритмічного моделювання запропонувати модель управління розвитком регіонального готельного комплексу з використанням інструментарію рефлексії та урахуванням умов нерівноваги зовнішнього середовища.

**Об'єктом дисертаційного дослідження** є процес управління розвитком готельного комплексу регіону.

**Предметом** дослідження є закономірності, форми й методи управління

розвитком регіонального готельного комплексу.

**Методи дослідження.** Методичною основою роботи є базові положення економічної теорії та регіоналістики, дослідження сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців різних галузей знань, у яких висвітлено фундаментальні положення теорії формування та функціонування підприємств готельної індустрії, становлення й розвитку державної політики в сфері туризму, регіональної політики оптимізації розвитку різних видів туризму і готельного господарства.

У процесі наукового дослідження використовувався ряд методів, серед яких найбільш важливими є такі: *монографічний і статистичний* – для визначення еволюції розвитку регіонального готельного комплексу; *просторового, економічного, статистичного і соціологічного аналізу* – для всебічного розгляду об'єктів дослідження та факторів впливу на його розвиток; *системно-структурний аналіз* – для дослідження структури регіонального готельного комплексу; *порівняння* – для виявлення особливостей розвитку підприємств готельного комплексу та їхнього місця в національній економіці за спеціально підібраними показниками стану, темпів розвитку, питомої ваги тощо; *картографічний* – для візуального відображення явищ і процесів, пов'язаних з особливостями реформування регіонального готельного комплексу, і отримання на цій основі нової інформації; *моделювання* – для визначення зв'язків між елементами системи та розробки стратегічних напрямів розвитку регіонального готельного комплексу; *кореляційно-регресійний* – для визначення і оцінки можливостей підвищення рівня розвитку підприємств готельного господарства на регіональному рівні.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативні акти Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, нормативні документи міністерств і відомств України, дані Держкомстату України, управлінь статистики регіонів України, матеріали галузевих туристських управлінь, дані експертного обстеження окремих готельних установ, підприємств і організацій, міжнародні законодавчі й нормативні акти та угоди в галузі туризму та готельного бізнесу.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в подальшому розробленні теоретичних основ управління процесом формування нової моделі взаємодії підприємств регіонального готельного комплексу, у якій запропоновано принципи структурної перебудови на засадах кластерної ідеології організації взаємодій, заходи з оцінки потенціалу регіонального готельного комплексу, інструментарій економічного аналізу ситуації та формування збалансованої системи показників, зокрема:

*удосконалено:*

– понятійно-термінологічний апарат, що характеризує процес розвитку регіонального готельного комплексу, зокрема конкретизовано сутність понять «гостинність», «готельна справа», «готельне господарство», «оптимізаційний процес», із узагальнення та уточнення яких логічно сформульовано визначення

«регіонального готельного комплексу» як територіально-сконцентрованого економічного об'єкту, в якому формується: загальний ринок послуг; єдина інфраструктура обслуговування готельного комплексу; чітко закріплена за територією (регіоном) матеріально-технічна база надання послуг розміщення;

– організаційний підхід до формування готельних комплексів на регіональному рівні, який, на відміну від існуючих, базується на впровадженні кластерних форм взаємодії цілісної регіональної сукупності готельних закладів, що дозволяє знизити негативний вплив протиріччя на економічну стратегію учасників кластера та створює умови взаємовідповідального їх відношення між собою;

– методичний підхід до управління регіональним готельним комплексом і його окремими підрозділами на основі збалансованої системи показників шляхом розробки моделі збалансованої рівноваги та використання блочно-структурованої інформаційної системи підтримки економічних рішень;

– процесний підхід до стратегічного планування розвитку регіонального готельного комплексу, в якому на відміну від структурно-функціонального підходу пріоритетним є діагностично-оціночний аналіз ресурсних можливостей, тенденцій розвитку, ризиків і погроз та поетапному відстеженню економічних показників в порівнянні з якісними характеристиками готельних послуг;

*набули подальшого розвитку:*

– операційна технологія та інформаційна база оцінювання пропускну здатності регіонального готельного комплексу як нерівноважної економічної системи, в якій за результатами аналізу ємнісного потенціалу та туристського навантаження на регіон підвищується можливість прийняття обґрунтованих рішень щодо корегування процесу розвитку регіонального готельного комплексу;

– структурно-функціональна модель управління розвитком регіонального готельного комплексу, особливістю якого є узгодження й взаємне доповнення інформаційно-організаційного забезпечення діяльності готельних кластерів та елементів ситуативної поведінки в невизначених і нерівноважних умовах ринкового середовища, що в дослідженнях інших авторів розглядається окремо.

**Практичне значення одержаних результатів.** Наукові розробки дисертанта впроваджені у практику діяльності окремих господарських структур:

– програма і інструментарій підготовки проектів кластерного об'єднання учасників готельного бізнесу. Відповідна методика використана Управлінням туризму Харківської обласної державної адміністрації при розробці практичних заходів щодо реалізації Стратегії сталого розвитку Харківської області до 2020 року, що підтверджено довідкою про впровадження № 3 від 16.05.2013 р.;

– пропозиції та заходи щодо формування кластерів в готельному господарстві, на базі яких можуть бути відпрацьовані умови взаємодії між учасниками кластерного об'єднання знайшли практичне застосування в діяльності ТОВ «ХоДоС» готель «Аврора» мережі «Premier Hotels» (акт впровадження № 1 від

08.01.2013 р.);

– операційно-алгоритмічна модель розробки програми інноваційного розвитку і застосування інструментарію управління цією програмою, в тому числі використання збалансованої системи показників, використані ТОВ «Науково-впроваджувальна фірма «Абріо» (акт впровадження № 1 від 9.01.2013 р.).

Розробки і методичні матеріали дисертації використовуються в навчальному процесі Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бектова при викладі дисциплін «Організація готельного господарства», «Рекреаційні комплекси світу (у т.ч. Турресурси України)», «Рекреаційні комплекси», «Туристські ресурси України» (довідка № 05-162 від 27.05. 2013 р.).

**Апробація результатів дисертаційного дослідження.** Основні положення дисертації були повідомлені й позитивно оцінені на: Міжнародній науково-практичній конференції «Системотехнічні основи полідімENSIONАЛЬНОГО формування синергетичного інвестиційного циклу в будівельній галузі» (16-19 жовтня 2007 р., м.Харків); Міжнародній науково-практичній конференції «Ресторанне господарство в стратегіях розвитку туризму» (15 жовтня 2009 р., м.Харків); «14-ті Ліберманівські читання» (9 грудня 2009 р., м.Харків); 10-й Міжнародній міждисциплінарній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми науки та освіти» (30 квітня – 10 травня 2010 р., м.Севастополь); I Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та менеджменту» (3 – 5 червня 2010 р., м. Хмельницький); III Міжнародній науково-практичній конференції «Ефективність бізнесу в умовах трансформаційної економіки» (4 – 6 червня 2010 р., м. Симферополь); Міжнародній науково-практичній конференції «Стан, основні завдання і проблеми підприємств туристичної індустрії напередодні Євро-2012 в Польщі та Україні (із врахуванням досвіду Швейцарії)» (11 – 12 травня 2011 р., м.Львів); II Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку гуманітарного знання у сучасному інформаційному просторі: національний та інтернаціональний аспекти» (17 – 19 травня 2011 р., м.Рубіжне); Міжнародній науково-практичній конференції «Готельно-ресторанний, туристичний та виставковий бізнес: інноваційні напрями розвитку» (12 – 14 жовтня 2011 р., м.Ялта); XXXI науково-технічній конференції викладачів, аспірантів і співробітників ХНАМГ (24 – 26 квітня 2012 р., м.Харків); Регіональній науково-практичній конференції «Менеджмент міського і регіонального розвитку» (26 – 27 квітня 2012 р., м.Харків); III Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи і пріоритети розвитку економіки України та її регіонів» (11 – 12 жовтня 2012 р., м.Луцьк); Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент міського і регіонального розвитку» (28 – 29 березня 2013 р., м.Харків).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є результатом

самостійно виконаних наукових досліджень, в яких викладено авторський підхід до форм і методів управління процесом розвитку готельного комплексу регіону. Висновки й результати роботи здобувачем сформульовано і отримано самостійно. Із праць, опублікованих у співавторстві, в роботі використано лише ті положення та ідеї, які становлять особисті висновки здобувача.

Основні положення і найважливіші результати роботи викладено у 24 наукових працях, з яких 3 розділи у колективних монографіях, 10 статей в спеціалізованих наукових виданнях, 11 тез доповідей в матеріалах науково-практичних конференціях. Загальний обсяг публікацій складає 5,1 авт. арк., з яких особисто авторові належить 4,7 авт. арк.

**Обсяг і структура роботи.** Дисертація складається з вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 219 сторінок. Дисертація містить 16 таблиць, 70 рисунків, список використаних джерел – 178 найменувань на 17 сторінках, 12 додатків на 15 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** розкрито актуальність теми дисертаційної роботи, визначено її мету і завдання, об'єкт і предмет дослідження, наведено положення її наукової новизни та дані щодо апробації одержаних результатів та їх опублікування.

У **першому розділі «Теоретичні основи формування та розвитку готельного комплексу регіону»** розглянуті проблеми розвитку та характерні особливості дослідження готельної галузі, визначена специфіка формування моделі збалансованого розвитку регіонального готельного комплексу (РГК), узагальнено теоретичні основи управління розвитком РГК.

В дослідженні уточнено поняття «регіонального готельного комплексу» як інтегрованої системи надання послуг за функцією головної своєї місії, поняття ємності готельного потенціалу як системи можливостей і ресурсів задоволення потреб в проживанні і обслуговуванні гостей, поняття балансу показників як механізму визначення і регулювання економічного стану готельних закладів, економічних інтересів, сил взаємодії. Новим в авторському підході є розробка понятійних кластерів, тобто угруповань термінів навколо базових категорій. Такі кластери запропоновано на ключових термінах «готельна послуга», «розвиток», «баланс». Відмітимо, що в таких термінологічних кластерах головним є не понятійне уточнення визначень, а характер системності, сумісництва термінів, їх внутрішнього зв'язку.

Виявлено, що процес розвитку готельного комплексу як складної масштабної системи лише частково керований, і головне завдання полягає в тому, щоб ввести його в режим цільового стратегічного управління, для чого доцільно сформувати



базові положення нової концепції аналізу, моделювання та стратегічного прогнозування розвитку готельного комплексу на регіональному рівні.

Визначені такі особливості концепції управління розвитком РГК: дослідження закономірностей і тенденцій, в т.ч. і на матеріалах світової практики, створення постійного механізму оцінювання (маркетингових характеристик готельного бізнесу, потреб клієнтів, ємнісного і якісного потенціалу, ресурсів і резервів, факторів впливу), опора на новий управлінський інструментарій, інноваційну ідеологію та оволодіння основами нового економічного і інженерного мислення. В авторській концепції визначено пріоритет: інтеграційних тенденцій, розширення і розвитку інформаційної бази, принципів рефлексії і ситуаційної поведінки в нерівноважних умовах середовища, а також механізмів балансування ресурсів. Концепція також підтримує ідею використання в управлінні різних методів: економічних, соціологічних, математичних, інженерно-проектних, орієнтує на процесний підхід до запровадження змін. В основі процесного підходу розглядаються операційні управлінські технології та здійснюється відслідкування змінних в часі параметрів економічної системи.

Доведено, що світова практика підтримує інтеграційні процеси в готельному бізнесі. Інтеграція поліпшує взаємозв'язки всередині учасників, гарантує зменшення ризиків, створює умови для отримання ефекту синергії. На цих позиціях за кордоном розгорнуті готельні мережі, кластери, корпорації, що поки що не характерно для України. Впровадження зарубіжного досвіду потребує наукового і практичного супроводу. Окрім зарубіжного досвіду, базові механізми управління розвитком РГК формуються в результаті інтегрованого впливу активних внутрішніх факторів, що водночас відбивають світові тенденції та принципи державної політики в цій галузі, а, з іншого боку, оперативно взаємодіють з реальною інфраструктурою в регіоні.

Однієї з перевірених за рубежом і дійсно ефективних форм економічного управління структурними групами об'єктів є кластерні об'єднання. З авторських позицій пропонується визначити кластери як корпоративні структури, що формуються в межах певних територій і включають в свій склад підприємства, організації, малі фірми та інші форми, зв'язані між собою по лінії виробництва та надання послуг.

Пропонується авторський варіант кластерної моделі РГК (рис. 1).

Виходячи із загальних уявлень про взаємодію різних процесів у механізмі розвитку, як організуючий фактор економічної системи запропоновано збереження балансу взаємодії між процесами виробництва і реалізації готельного «продукту». Поглиблена аналітика взаємопов'язаних процесів економічної діяльності (економічних нормативів, ресурсів, кластеризації, впровадження збалансованої системи показників, інвестування й мінімізації ризиків) виводить РГК на платформу стійкого фінансового стану.

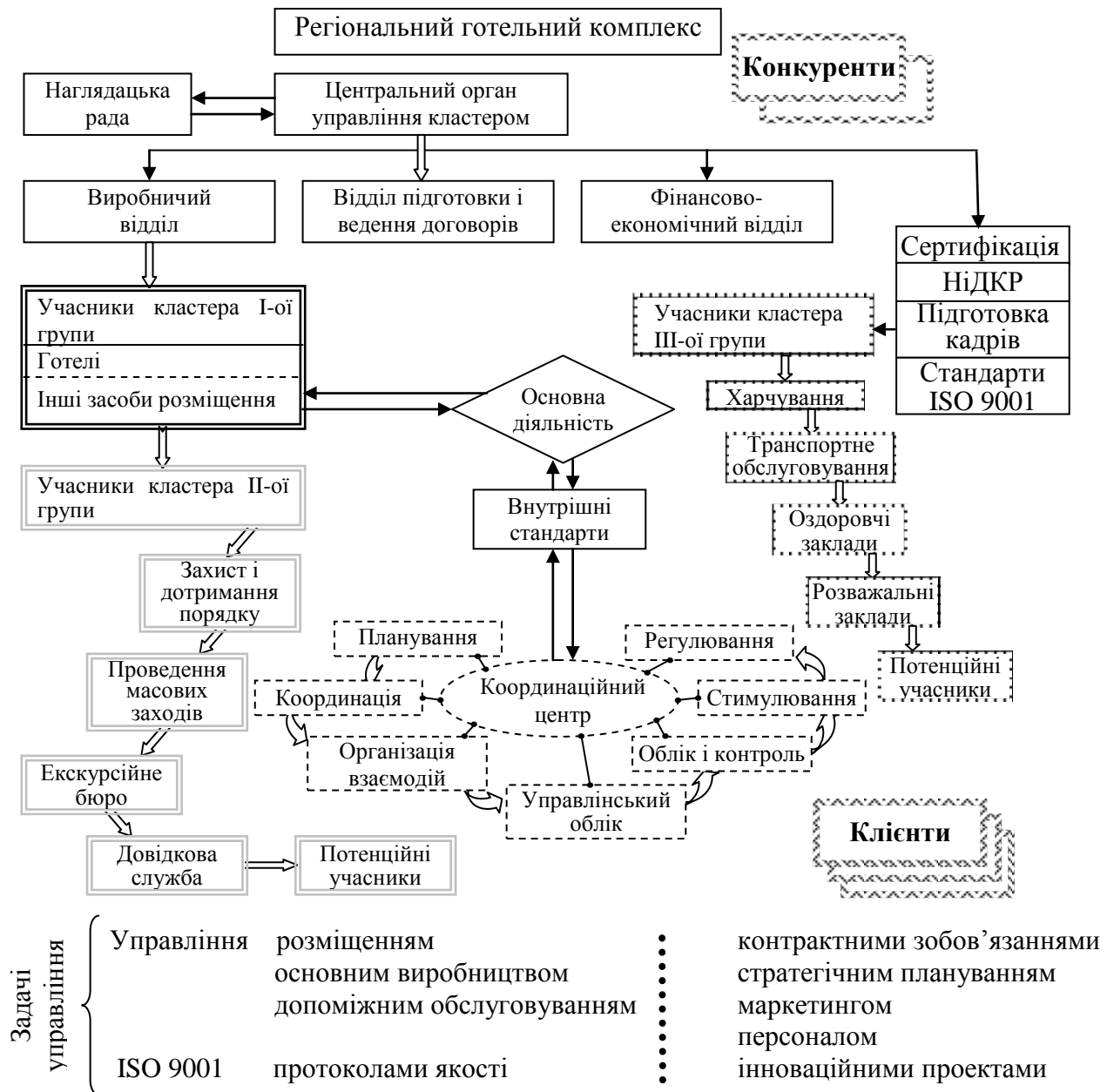


Рис. 1 – Кластерна модель організації РГК (розроблено автором)

В другому розділі «Дослідження стану та регіональної специфіки готельного комплексу України» досліджено тенденції розвитку готельного господарства України, проведена оцінка ємнісного потенціалу регіональних готельних комплексів, проаналізовано стан та процеси трансформації РГК, систематизовано фактори впливу на його розвиток, проведено оцінювання характеристик готельного бізнесу методами соціологічного дослідження.

Аналіз ситуації в готельному комплексі показує широкий спектр проблемних питань, в т.ч. наявність значної долі зношених основних фондів, низький рівень використання номерного фонду, невідповідність якості обслуговування міжнародним стандартам, відсутність обґрунтованої і забезпеченої ресурсами стратегії розвитку. З 2008 р. кількість готельних підприємств в Україні збільшилася

на 97 %, але ця тенденція зростання нерівноважна в динаміці, про що свідчать наведені на рис. 2 графіки.

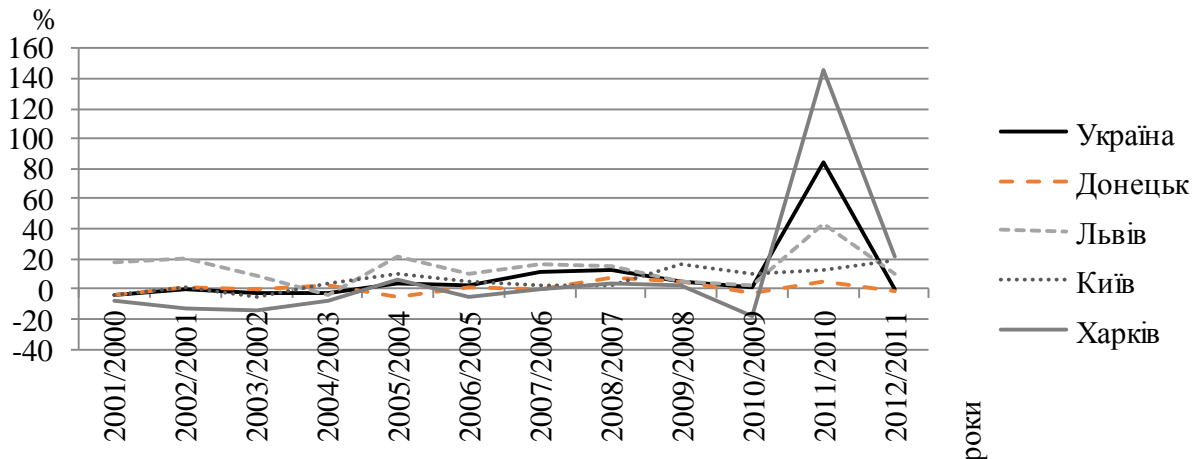


Рис. 2 – Темп зростання кількості готельних підприємств за 2000 – 2012 рр.

Із метою упорядкування офіційних статистичних матеріалів про ємнісний потенціал та пропускну здатність регіонального готельного комплексу пропонуємо систему показників і їхніх модельних співвідношень із залученням основ теорії масового обслуговування. Основними статистичними показниками, що характеризують ємнісний потенціал пропускну здатності готельних підприємств, є величина потоку клієнтів, які обслуговуються, – чисельність осіб, обслугованих РГК за рік; обсяг ресурсів – загальна кількість місць (ліжок) у РГК; надання ночівель (кількість наданих ліжок-діб) готелями й аналогічними засобами розміщення. Пропонуємо наступні похідні від перерахованих показників: кількість клієнтів на добу (середня інтенсивність потоку клієнтів) та середньодобова кількість зайнятих місць. Для оцінювання регіонального туристського навантаження можна використати показник середньодобового туристського навантаження на населення регіону, що обчислюється як відношення середньодобової кількості туристів у регіоні (клієнтів) до середньої чисельності населення регіону. Спостереження дають змогу також дійти висновку щодо невідповідності ступеня розвитку готельної бази й потенційних можливостей регіонального центру.

Відносні показники розвитку РГК, що характеризують ємність регіонального готельного комплексу, є прийнятними для регіональних зіставлень – навантаження на готельний комплекс, загальне туристське навантаження на населення регіону, привабливість регіону для в'їзного й внутрішнього туризму, визначаються наступними статистичними показниками: частка готельного комплексу в колективних засобах розміщення; частка осіб, розміщених у готельному комплексі, у загальній чисельності осіб, що обслуговуються колективними засобами розміщення; чисельність осіб, які обслуговуються колективними засобами розміщення, на 10 000 населення регіону; частка іноземних громадян від загальної чисельності осіб, які обслуговуються колективними засобами розміщення.

Аналітичні оцінки ємнісного потенціалу РГК України дозволили виділити в регіональному розрізі чотири кластерні угруповання. В таблиці 1 вказані середні значення показників в кожному кластері, а графічно результати проведеної класифікації РГК України представлені на рис. 3.

Таблиця 1

**Середні значення показників ємнісного потенціалу в розрізі кластерного угруповання регіонів України**

Показник	Номер кластеру				Середнє значення
	1	2	3	4	
Частка готельного сектора в колективних засобах розміщення, %	62,1	35,6	34,7	24	35
Частка осіб, розміщених у готельному секторі в загальній чисельності осіб, обслугованих колективними засобами розміщення, %	75,1	57,2	60,9	53	57
Чисельність осіб, обслугованих колективними засобами розміщення, на 10 000 населення регіону	6,8	9,4	26,5	16	15
Частка іноземних громадян від чисельності осіб, обслугованих колективними засобами розміщення, %	8	7,6	25,9	12	12

З кластеризації РГК визначено регіони, у яких готельний сектор домінує над спеціалізованими закладами розміщення, показник туристичного навантаження й частка іноземних туристів перебувають на середньому рівні. Це кластер регіонів середньої туристичної привабливості (Житомирський, Тернопільський). Другий кластер характеризується меншою часткою готельного сектора. В регіонах, його утворюючих, істотна частка спеціалізованих засобів розміщень. Туристське навантаження на населення цих регіонів нижче середньоукраїнського рівня.



Рис. 3 – Карта типології регіонів за рівнем розвитку ємнісного потенціалу (розроблено автором)

Регіони третього кластеру (Львівський, Одеський, АР Крим, м. Київ, м. Севастополь) відрізняє значна привабливість для іноземних туристів і високе

туристське навантаження на населення. Регіони цього кластеру відзначаються активним розвитком в'їзного туризму. Четвертий кластер (Закарпатський, Волинський, Київський, Херсонський) характеризується найвищим туристським навантаженням на населення й домінуючим розвитком спеціалізованих засобів розміщення. Регіони цього кластера спеціалізуються на внутрішньому туризмі й наданні рекреаційних послуг. Отримані типології регіонів за рівнем розвитку ємнісного потенціалу доцільно використовувати при розробці інвестиційних проектів, а також при обґрунтуванні управлінських рішень в галузі регіонального регулювання туристсько-готельної сфери.

У дослідженні проведено економічний аналіз ситуації й на рівні окремого регіону. Логіка аналізу РГК перебуває в межах системи оцінювальних показників, у групі яких відзначено просторове розміщення, різновиди готельних закладів, номерний фонд і його класність, динаміку змін, якість сервісу, частку додаткових послуг. Із вивчення ситуації в регіоні виявлено закономірність впливу нових умов і нових форм на конкуренцію між готелями та приватними маломісними закладами розміщення, при чому останні показують вищу динаміку розвитку. Аналіз показав і досить незначні зміни щодо підвищення рівня сервісного обслуговування та диверсифікації послуг.

Досліджуючи динаміку змін, що відбуваються в останні роки, доходимо висновку, що в певні періоди підсилюють свій вплив на розвиток зовнішні активатори, які виконують важливу місію як в збільшенні номерного фонду, так і в підвищенні якості обслуговування. Визначено, що в чотирьох містах, що приймали Євро-2012, відбулися значні оновлення і зміни в інфраструктурі. Але чіткого прямого зв'язку із державною підтримкою не виявлено. В цей же період деякі регіони, не задіяні у держпрограмі Євро-2012 (АР Крим, Закарпаття, Чернігівська, Черкаська обл.) забезпечили розвиток готельного комплексу такими ж темпами приросту, як Львів, Донецьк, Харків. Це свідчить про надходження в готельний бізнес значних приватних капіталів, що підтверджує його інвестиційну привабливість.

Проведено опитування готельних менеджерів, гостей, викладачів готельної справи в ВНЗ та випускників ВНЗ щодо стану, проблем та розвитку РГК. За результатами оцінок головними проблемами зазначено: незадовільний стан готельного комплексу в цілому, низький коефіцієнт використання номерного фонду, фінансова нестійкість, незадовільна якість сервісу.

У **третьому розділі «Розробка рекомендацій з управління розвитком готельного комплексу»** у рамках концепції управління трансформаційним процесом РГК запропоновано механізм формування та умови впровадження кластерної моделі РГК. Розроблені методичні рекомендації щодо побудови системи збалансованих показників (ЗСП) та операційної моделі управління процесом розвитку.

На матеріалах Харківського регіону визначені лідери, що готові до кластеризації і потенційні учасники різного профілю (з торгового сектору, ресторанного, культурного, транспортного та ін.). Запропоновані інформаційні технології формування кластера, і визначено, що головним інструментом організації взаємодій і внутрішніх відносин має бути регуляторна політика. Запропонована принципова модель кластерного угруповання, визначені основні зв'язки і першорядні заходи щодо підготовки кластерного об'єднання.

Як кластерним формам, так і окремим готельним підприємствам доцільне розробка і впровадження ЗСП, яка повинна відповідати вимогам ринкової ідеології, інтеграційної політики, інвестиційного програмування, оскільки в умовах ЗСП формується надійний банк інформації і сучасні управлінські технології.

При відборі показників у дослідженні було проаналізовано і встановлено характер причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями по кожному аспекту діяльності РГК й показниками, що показано на рис. 4. Визначення взаємозв'язку між показниками і стратегічними цілями дає можливість упевнитися, що всі ключові аспекти діяльності врівноважені між собою і показники спрямовані до однієї мети – забезпечення стійкого функціонування та розвитку РГК.

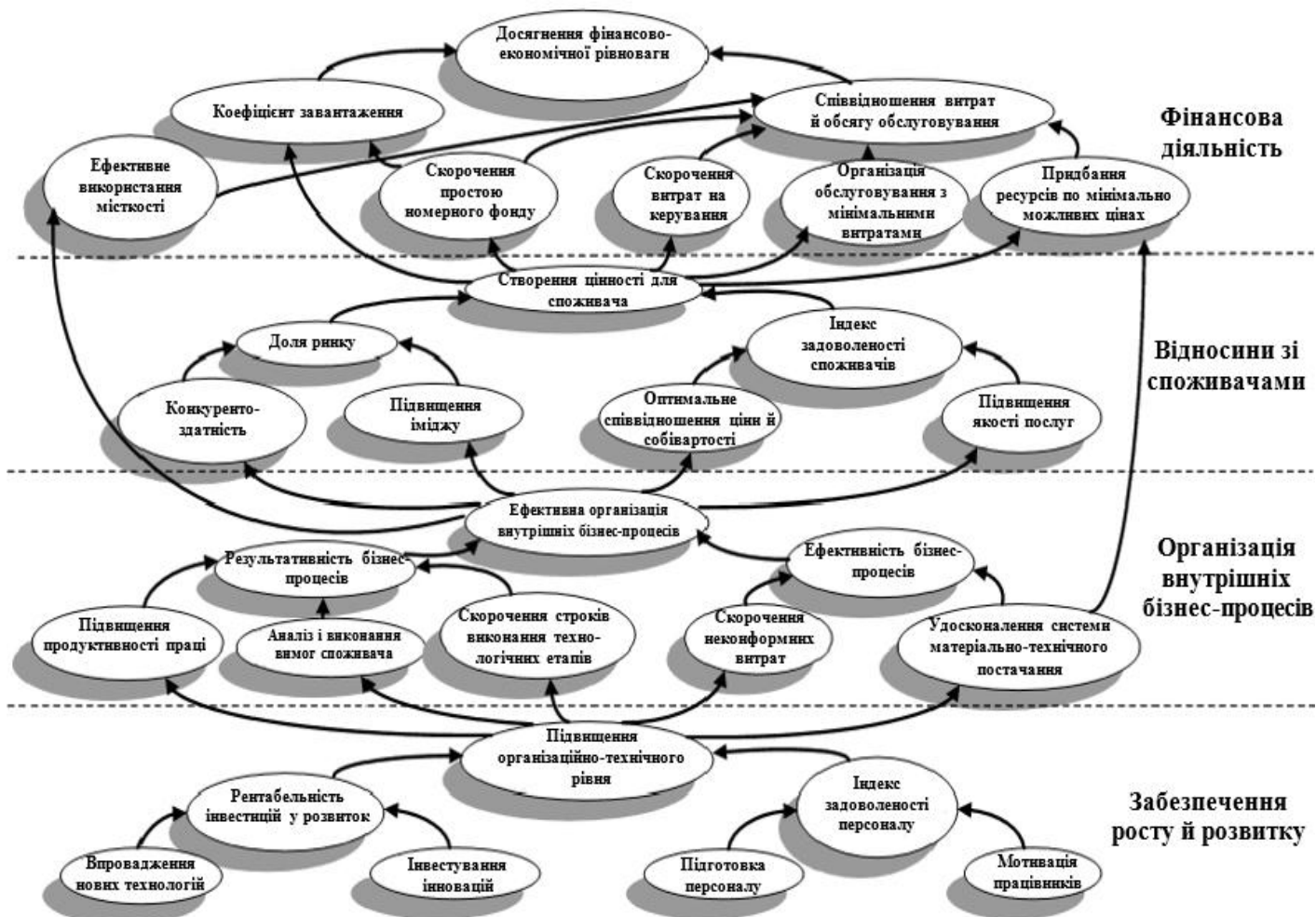


Рис. 4 – Причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями та показниками діяльності РГК (розроблено автором)

У дослідженні розроблено трисекторну модель побудови ЗСП (рис. 5), яка відображає три головних завдання, характерні для розуміння й реалізації нової ідеї забезпечення економічної цілісності та пропорційності в діяльності РГК: це побудова системи показників (вибір, групування, оцінка взаємозв'язків між показниками); задання режимів стану ЗСП; введення механізму балансування системи (використання оптимізаційних розрахунків, управління за відхиленнями, завдання «коридорів», бенчмаркінг тощо).

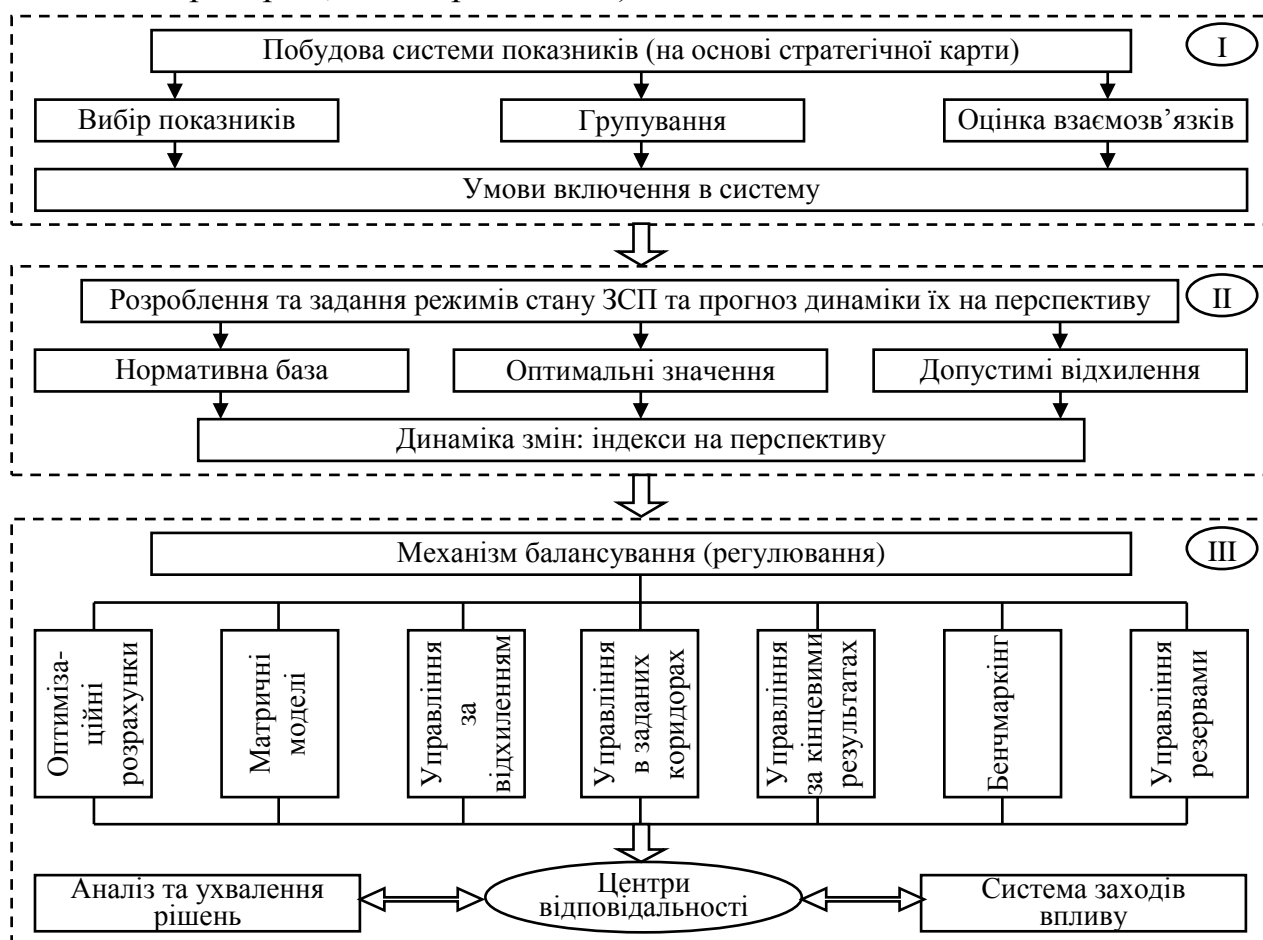


Рис. 5 – Трисекторна модель побудови ЗСП (розроблено автором)

В дослідженні розроблено модель управління РГК з використанням ЗСП, яка уможливує досягнення економічної рівноваги в системі «інтереси – витрати – результати».

Управління розвитком РГК є складним процесом, що включає в себе: аналіз і оцінювання, проектування, механізм організації дій, контрольні функції і механізми введення коректив. Останні вкрай важливі в нерівноважних умовах зовнішнього середовища. На даний час такі питання вирішуються на принципах рефлексійного управління. В їх основі людські інтереси, відносини і моделі поведінки. Загальна модель рефлексивного управління у РГК наведена у дисертації.

Із метою узгодження й взаємного доповнення інформаційно-організаційного забезпечення діяльності готельних кластерів та елементів ситуативної поведінки пропонується модель, наведена на рис. 6.

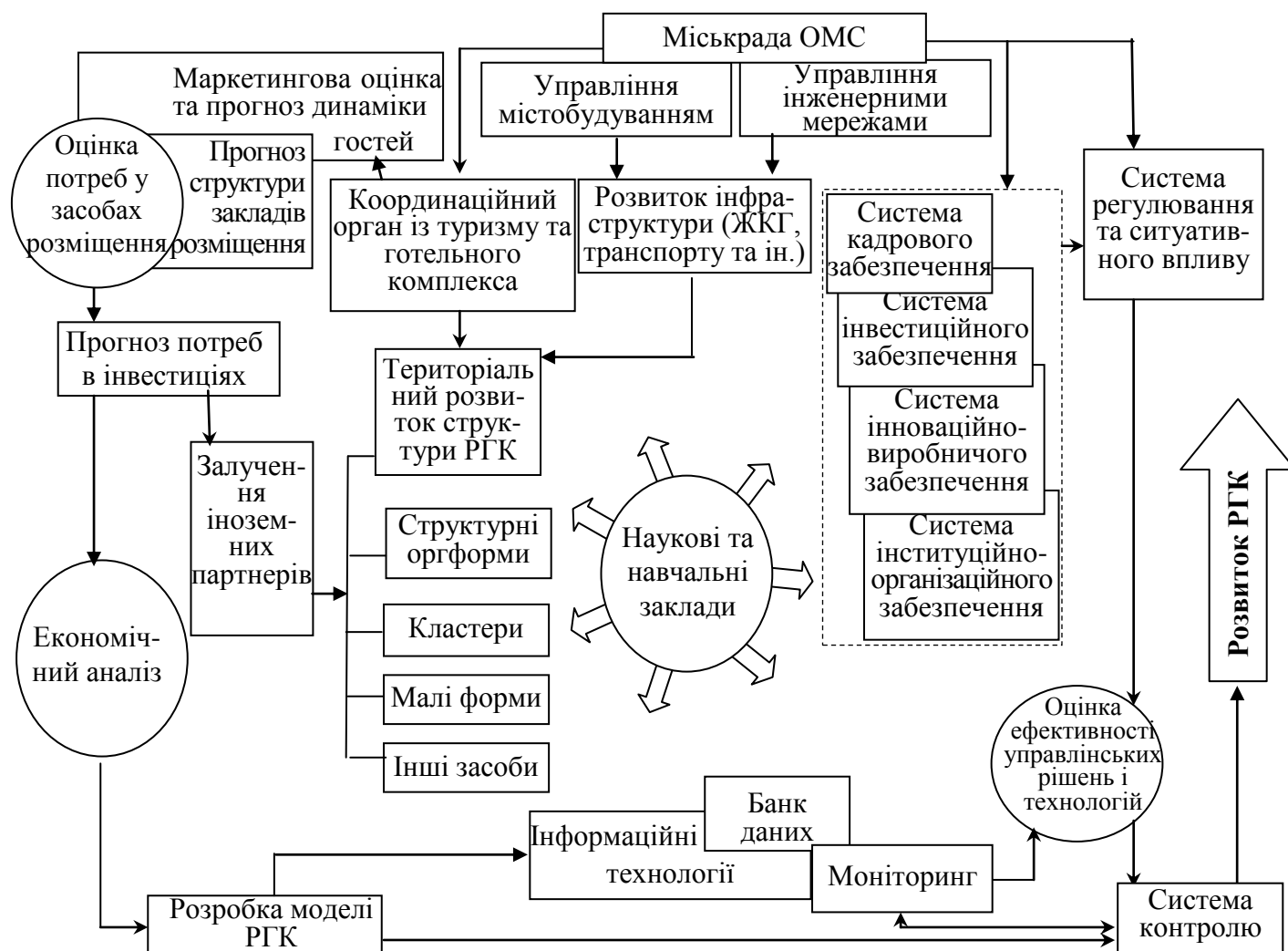


Рис. 6 – Структурно-функціональна модель управління розвитком РГК (розроблено автором)

Згідно з моделлю управління розвитком РГК базується на таких принципових положеннях: інноваційна орієнтованість регулювання готельного комплексу, взаємодія на регіональному рівні, організація саморозвитку, оцінка ефективності рішень і технологій їхнього виконання. Результати запропонованих розробок і рекомендацій з управління розвитком РГК дають можливість підсилити ефект управління за рахунок інтеграції інноваційних складових розбудови РГК та узгоджених дій щодо використання територіальної інфраструктури туризму.

## ВИСНОВКИ

В дисертаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання удосконалення організаційно-економічної моделі управління розвитком готельного комплексу регіону. У ході дослідження отримано такі теоретичні і практичні результати:

1. Готельна галузь як об'єкт наукового дослідження використовує достатньо відомий, але дещо різномістовний понятійний апарат. В роботі окремі поняття (готель, готельне господарство, регіональний готельний комплекс, готельний



бізнес) отримали своє визначення і уточнення з позицій змістовності, структурного складу та завдань використання. Розроблено понятійні кластери, що показують зв'язки між термінами та розкривають характеристику головних структурних елементів процесу розвитку готельного комплексу.

2. Визначено, що в концептуальній основі системної ідеології формування умов для ефективного розвитку РГК лежать такі базові принципи: доступність послуг і орієнтація на якість послуг; та група заходів – організаційні, економічні, соціальні, інституціональні; інструментарії і механізми, що забезпечують стратегічне планування, проведення реформ і удосконалення оперативної діяльності.

3. Обґрунтовано принципіві положення, що становлять інтеграційну основу оргмеханізму управління розвитком РГК: специфічна місія готельного господарства, інноваційний підхід до розвитку, необхідність застосування сучасних інформаційних технологій, системний аналіз і проектне виконання програм розвитку, освоєння кадрами основ нового економічного мислення, адаптація до вітчизняних умов кращих моделей світового досвіду.

4. Розроблено та апробовано методичний підхід до оцінки ємнісного потенціалу, за результатом аналізу визначено структуру і обсяги ресурсів, тобто матеріально-технічних, інфраструктурних та інших можливостей для розміщення контингенту гостей за певний відрізок часу. В ємнісний потенціал включено номерний фонд, пропускну спроможність та додаткові функції сервісу. В регіональному розрізі виділені чотири кластерні угруповання, що відрізняються за рівнем розвитку ємнісного потенціалу, і доведено, що кластерна система змінюється під впливом заходів, які проводяться за державними програмами розвитку туризму.

5. Характерною особливістю готельного комплексу України є нестабільність номерного фонду і інвестиційних вкладень в розвиток. На фоні загальнодержавних позитивних змін у розвитку готельної галузі, в деяких регіонах, зокрема в Харківському, Вінницькому, Дніпропетровському, Запорізькому, знижується питома вага, що перш за все відбувається за рахунок стагнації готельного бізнесу на периферійних територіях області. Визначено, що РГК в цілому і її окремі об'єкти знаходяться в режимі низької інноваційної активності, в зв'язку з чим виникає проблемна ситуація з освоєнням нових організаційних форм та економічних методів управління.

6. За результатами експертного дослідження обґрунтовано, що в готельному комплексі недостатньо активні, але підсилюють свою дію ринкові механізми. В розвитку РГК рекомендовано орієнтуватися на рівнозначність цілого спектру факторів, де що виділяють з них за силою впливу лише інвестиції і професіоналізм персоналу. Особливої уваги заслуговує і цінова політика, але на даний час рівень цін для більшості клієнтів доступний. Доведено, що в системі ВНЗ викладачі профільних дисциплін мають потребу в більш тісних зв'язках з реальним готельним

сектором, що дало б їм змогу підвищити рівень своїх знань і внести свій вклад в розвиток готельного бізнесу в плані науково-методичних розробок і підготовки кадрів.

7. Обґрунтовано систему заходів щодо структурно-функціональних змін в управлінні готелями і запропоновано на регіональному рівні створити тимчасові або постійні організаційно-економічні структури для роботи з аналітичного оцінювання ситуації, стратегічного планування інтеграційних процесів, формування кластерів. Кластерні моделі в готельному бізнесі запропоновано формувати в три етапи: створення ядра (I), підключення блоків інформаційної підтримки і культурного обслуговування (II), залучення в зону впливу малих фірм, оздоровчих центрів, елементів банківського обслуговування тощо (III). Форми організації взаємодій та умови вступу до кластеру мають бути відмінні для різних видів кластерів і різних учасників.

8. Передумовою для налагодження взаємодій та оптимізації діяльності учасників кластера є створення організаційно-економічного механізму, в функції якого пропонується включити постійну роботу з аналізу причинно-наслідкових взаємозв'язків та відхилень між стратегічними цілями і фактичними показниками їх досягнення. Запропонована модель управління передбачає використання ЗСП не тільки як інструменту контролю за реалізацією стратегії, але й як інструменту комунікації, аналізу, формування, планування і досягнення стратегічних цілей. Під впливом ЗСП корегуванню піддаються всі ключові процеси стратегічного управління: стратегічного вибору пріоритетів, формування механізму управління, реалізації стратегії.

9. Результатами дослідження визначено, що динамічність і нерівновага в зовнішньому середовищі потребують переходу від жорстко детермінованих методів управління до більш м'якого, гнучкого, адаптивного управління з використанням рефлексійного механізму. В запропонованій моделі управління розвитком можливості рефлексивного управління розширюються за рахунок прогнозу поведінки конкурентів і вибору своєї позиції реагування на зміни, підвищення якості й надійності договірних відносин, узгодження інтересів, формування регіональної інфраструктури.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### ***Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації***

1. Полчанінова І. Л. Оцінка конкурентоспроможності готельного комплексу регіону // Туризм і місто: аналіз проблем, тенденцій та моделювання розвитку: [монографія] / за заг. ред. І. М. Писаревського; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – С. 169 – 177.

2. Полчанінова І. Л. Елементи організаційно-економічної технології формування кластерів в готельному господарстві регіону / І. Л. Полчанінова. // Коммунальное

хозяйство городов. Научно-технический сборник. Вып. 106. – К.: Техніка, 2012. – С. 409-416.

3. Полчанинова І. Л. Соціологічний підхід до оцінювання характеристик готельного бізнесу регіону. / І. Л. Полчанинова. // Економічні науки. Серія «Регіональна економіка». Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Випуск 9 (35). Частина 2. – Луцьк, 2012. – С. 92 – 105.

4. Полчанинова І. Л. Оптимизация процесса выбора источников финансирования туристско-рекреационного комплекса Харьковского региона, с использованием теории принятия решений / И.Л. Полчанинова, Н. И. Игнатова. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Том 3 – 2011, № 5. – С. 243 – 247. *(особистий внесок автора: розробка системи показників оптимізації джерел фінансування ТРК Харківського регіону)*

5. Полчанинова І. Л. Стратегічні пріоритети довгострокового розвитку туризму у Харківському регіоні // Туризм і місто: досвід, проблеми та перспективи: [монографія] / за заг. ред. І.М. Писаревського; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2011. – С. 204 – 219.

6. Полчанинова І. Л. Визначення ємнісного потенціалу регіональних готельних комплексів / І. Л. Полчанинова. // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. Вып. 96. – К.: Техніка, 2010. – С. 520-526.

7. Полчанинова І. Л. Формирование кластеров в гостиничном хозяйстве города / И. Л. Полчанинова, И. М. Писаревский. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Том 1 (151) – 2010, № 3. – С. 147 – 150. *(особистий внесок автора: розробка завдань участі асоціацій в розвитку готельного господарства, визначення особливостей підключення малих готелів до стратегії реорганізації готельного господарства)*

8. Полчанинова І. Л. Формирование перспективных направлений реформирования региональных туристическо-гостиничных комплексов / И. Л. Полчанинова // Вчені записки Харківського інституту управління: Науковий журнал: Випуск № 28. – Х.: ХІУ, 2009. – С. 339 – 343.

9. Полчанинова І. Л. Теоретико-методический подход к системе сбалансированных показателей / И. Л. Полчанинова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. Вип. 2 (6) – Х.: НАУ ім. Жуковського «ХАІ», 2009. – С. 69 – 81.

10. Полчанинова І. Л. Формирование и выбор стратегии производственной деятельности гостиничного предприятия / И. Л. Полчанинова // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. Вып. 89. – К.: Техніка, 2009. – С. 504 – 508.

11. Полчанинова І. Л. Синергетический подход в оценке экономической эффективности функционирования предприятий гостиничного хозяйства /

И.Л. Полчанинова // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. Вып. 87. – К.: Техніка, 2009. – С. 437 – 446.

12. Полчанинова І. Л. Теоретичні основи формування територіальних рекреаційних систем // Проблеми розвитку туризму і готельного господарства: регіональний аспект: [монографія] / за заг. ред. І. М. Писаревського; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2009. – С. 162 – 170.

***Праці у наукових періодичних виданнях інших держав або у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз***

13. Полчанинова И. Л. Использование сбалансированной системы показателей в управлении развитием регионального гостиничного комплекса / И. Л. Полчанинова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. - № 9 (29). Новосибирск: Изд. «СибАК» – 2013. – С. 169 – 176.

***Опубліковані праці апробаційного характеру***

14. Полчанинова І. Л. Стан та процеси трансформації готельного комплексу регіону / І. Л. Полчанинова. // Менеджмент міського та регіонального розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – Х. : ХНАМГ, 2013. – С. 26 – 27.

15. Полчанинова І. Л. Формування нової організаційної системи регіонального готельного комплексу / І. Л. Полчанинова. // Менеджмент міського та регіонального розвитку: матеріали регіональної науково-практичної конф. – Х. : ХНАМГ, 2012. – С. 75 – 77.

16. Полчанинова І. Л. Проблеми розвитку та характерні особливості в дослідженні готельної галузі / І. Л. Полчанинова. // Матеріали XXXI науч.-техн. конф. преподавателей, аспирантов и сотрудников ХНАГХ. Программа и тезисы докладов. Часть 1. Строительство, архитектура, экология, общественные науки. – Х.: ХНАМГ, 2012. – С. 166 – 168.

17. Полчанинова И. Л. Организационные модели и процессы оптимизации деятельности гостиничных комплексов / И. Л. Полчанинова, Н. И. Игнатова. // Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку гуманітарного знання у сучасному інформаційному просторі: національний та інтернаціональний аспекти: зб.наук.праць / за заг. ред. к.філос.н. М. А. Журби – Частина IV. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. – С. 229 – 232.

18. Полчанинова І. Л. Можливості рефлексивного управління в сфері готельних послуг / І. Л. Полчанинова. // Готельно-ресторанний, туристичний та виставковий бізнес: інноваційні напрями розвитку: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. – К.: КНТЕУ, 2011. – С. 132 – 134.

19. Полчанинова І. Л. Націленість готельного господарства України на 2012 рік / І. Л. Полчанинова // Стан, основні завдання і проблеми підприємств туристичної індустрії напередодні Євро-2012 в Польщі та Україні (із врахуванням досвіду Швейцарії): зб. матер. Міжнарод. наук.-практ. конф. – Львів: ЛПЕТ, 2011. – С. 220 – 224.

20. Полчанинова И. Л. Гостиничное дело: задачи исследования и построения новой модели ведения бизнеса / И. Л. Полчанинова // Эффективність бізнесу в умовах трансформаційної економіки / Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції. – Симферополь : ВіТроПринт, 2010. – С. 194 – 197.

21. Полчанинова И. Л. Развитие гостиничного комплекса региона как интегрированной системы / И. Л. Полчанинова // Сучасні проблеми науки та освіти. Матеріали 10-ї Міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції. – Севастополь / Харків : Українська асоціація «Жінки в науці та освіті», Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2010. – С. 149 – 150.

22. Полчанинова И. Л. Управление развитием гостиничных комплексов регионов Украины / Матеріали 1-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні питання теорії та практики менеджменту» – Луганськ : ТОВ «Віртуальна реальність», 2010. – С. 172 – 174.

23. Полчанинова И. Л. Дослідження проблем управління готельними підприємствами Харківської області України / И. Л. Полчанинова // Ресторанне господарство в стратегіях розвитку туризму: міжнародна науково-практична конференція. – Харків : ХДУХТ, 2009. – С. 154 – 156.

24. Полчанинова И. Л. Стратегия и тактика формирования полидиансимальных систем обеспечения синергизма производственной деятельности предприятий гостиничного хозяйства / И. Л. Полчанинова, В. И. Торкатюк // Системотехнические основы полидиансимального формирования синергетического инвестиционного цикла в строительной отрасли: Материалы международной научно-практической конференции. – Харьков : ХНАГХ, 2007. – С. 139 – 140. *(особистий внесок автора: аналіз міжнародних систем класифікації готельних підприємств, постановка стратегічних цілей управління готелем)*

#### АНОТАЦІЯ

**Полчанинова И. Л. Управление развитием регионального готельного комплекса – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.05 – Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. – Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова. – Харків, 2014.

Дисертація присвячена теоретичному обґрунтуванню інтеграційної концепції розвитку готельного господарства й розробці сучасного інструментарію управління розвитком регіональних готельних комплексів.

Уточнено й доповнено понятійний апарат наукового дослідження сфери готельної діяльності, виявлено закономірності і тенденції інтеграційного процесу в готельному бізнесі, визначена специфіка формування моделі збалансованого розвитку регіонального готельного комплексу, узагальнено теоретичні основи управління розвитком регіонального готельного комплексу. Досліджено тенденції

розвитку готельного господарства України, проведена оцінка ємнісного потенціалу регіональних готельних комплексів, проаналізовано стан та процеси трансформації сектору готельного господарства на регіональному рівні, систематизовано фактори впливу на його стан. Проведено оцінювання характеристик готельного бізнесу методами соціологічного дослідження. Розроблено підхід до формування та забезпечення умов впровадження кластерної моделі регіонального готельного комплексу. Досліджені і адаптовані до умов готельного бізнесу принципи положення збалансованої системи показників, розроблено й обґрунтовано модель управління розвитком РГК з використанням інструментарію рефлексії.

*Ключові слова:* регіональний готельний комплекс, управління розвитком, інтеграційний процес, кластерна модель, система збалансованих показників, оптимізація економічних параметрів, рефлексія.

### АННОТАЦІЯ

**Полчанинова И. Л. Управление развитием регионального гостиничного комплекса. – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Развитие производительных сил и региональная экономика. – Харьковский национальный университет городского хозяйства им. О. М. Бекетова. – Харьков, 2014.

Диссертация посвящена теоретическому обоснованию интеграционной концепции развития гостиничного хозяйства и разработке современного инструментария управления развитием гостиничных комплексов на региональном уровне.

В диссертационной работе уточнено и дополнено понятийный аппарат научного исследования сферы гостиничной деятельности, предложены терминологические кластеры, раскрывающие содержательную характеристику главных элементов процесса развития гостиничного комплекса. Определены особенности организационно-экономического развития регионального гостиничного комплекса, разработана концептуальная схема выбора наиболее влиятельных факторов, определяющих его развитие. Выявлены закономерности, тенденции и необходимые условия интеграционного процесса в гостиничном бизнесе. Разработаны и предложены на модельном уровне системные положения относительно формирования условий для эффективного развития регионального гостиничного комплекса. Рассмотрены основные элементы новой организационной системы регионального гостиничного комплекса. Исследованы тенденции развития гостиничного хозяйства Украины, проведена оценка емкостного потенциала региональных гостиничных комплексов. Проанализировано состояние и процессы трансформации сектора гостиничного хозяйства на региональном уровне, проведено оценивание кластерных интеграционных форм организации

гостиничных предприятий региона. Систематизированы факторы влияния на состояние регионального гостиничного комплекса. Разработано дерево целей развития регионального гостиничного комплекса. Проведена оценка характеристик гостиничного бизнеса методами социологического исследования. Разработана организационная идеология и соответствующие структурные схемы кластеризации регионального гостиничного комплекса. Разработана принципиальная модель кластерной группировки для Харьковского региона. Предложен операционный алгоритм решения основных задач создания кластера. Исследованы и адаптированы к условиям гостиничного бизнеса принципиальные положения сбалансированной системы показателей (ССП). Разработана трехсекторная модель построения СПП. Предложено три модельные схемы: управления в условиях СПП с решением проблем кластеризации, информационная модель обслуживания клиентов и модель определения зависимостей между показателями. Представлена общая модель рефлексийного управления в региональном гостиничном комплексе.

*Ключевые слова:* региональный гостиничный комплекс, управление развитием, интеграционный процесс, кластерная модель, система сбалансированных показателей, оптимизация экономических параметров, рефлексия.

## SUMMARY

**Polchaninova I. L. Managing the development of a regional hotel complex. - Manuscript.**

The thesis for the Scientific Degree of Candidate of Sciences (Economics), speciality 08.00.05 - Development of productive forces and regional economy. - O.M. Beketov National University of Urban Economy. – Kharkiv, 2014.

The thesis is devoted to theoretical basis of patterns of hotel management and development of modern tools of regional development management hotel complexes.

The thesis clarified and amended conceptual framework of research sphere of hotel business, identified patterns and trends in the integration process in the hospitality industry, defined the specificity of forming a model of sustainable development for regional hotel, theoretical foundations of the development of the regional hospitality industry. Investigated trends in the hotel industry of Ukraine, an assessment of regional capacity capacitive hotels, analyzes the processes of transformation and hospitality sector at the regional level, systematically impacts on its condition. An evaluation of the characteristics of the hotel business methods of sociological research. A formulation and implementation conditions cluster model of regional hotel complex. Researched and adapted to the conditions of hospitality fundamental provisions of the Balanced Scorecard , developed and substantiated model of RGC development tools using reflection.

*Keywords:* regional hotel complex, management development, the integration process, the cluster model, balanced scorecard, the optimization of economic parameters, reflection.

**ПОЛЧАНІНОВА ІРИНА ЛЕОНІДІВНА**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
РЕГІОНАЛЬНОГО ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ**

08.00.05 – Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Відповідальний за випуск

д.т.н., проф. Торкатюк В.І.

Підп. до друку 20.05.14  
Друк на ризографі  
Замо. № 9500

Формат 60x84/16  
Ум.-др. арк. 0,9  
Тираж 100 пр.

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002  
Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 4705 від 28.03.2014