

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ УКРАЇНИ

КАФЕДРА ТУРИЗМУ

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття освітнього ступеня магістра  
за спеціальністю 242 Туризм,  
освітньою програмою «Туризмознавство»

на тему: **«СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ  
РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ»**

здобувача вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Гапанця Владислава Ігоровича  
(ПІБ)

Науковий керівник: Бабушко С.Р.  
(прізвище, ініціали)

доктор педагогічних наук, професор  
(наук. ступінь, вчене звання)

Рецензент: Антоненко І. Я.  
(прізвище, ініціали)

доктор економічних наук, професор  
кафедри туристичного та  
готельного бізнесу, Національний  
університет харчових технологій  
(наук. ступінь, вчене звання)

Рекомендовано до захисту на засіданні  
кафедри (протокол № 5 від 3.12 2020р.)

Завідувач кафедри: Бабушко С.Р.  
(прізвище, ініціали)

доктор педагогічних наук, професор  
(наук. ступінь, вчене звання)

---

(підпис)

**Київ – 2020**

## ЗМІСТ

	стор.
<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС ЯК СКЛАДОВА СВІТОВОЇ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ</b> .....	7
1.1. Сутність готельного бізнесу та його роль у туристичній індустрії.....	7
1.2. Історичний розвиток світового та вітчизняного готельного господарства як одиниці економіки.....	18
1.3. Сучасні організаційні форми готельного бізнесу в світі та Україні.....	24
<b>РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА РИНКОВИХ ПРОЦЕСІВ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ</b> .....	34
2.1. Діагностика конкурентного середовища в сфері вітчизняного готельного бізнесу.....	34
2.2. Аналіз стратегії та тактики управління готельного бізнесу у конкурентоспроможному середовищі.....	44
2.3. Інновації в готельному бізнесі як інструмент підвищення його конкурентоспроможності.....	53
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ ГОСТИННОСТІ</b> .....	68
3.1. Проблемні аспекти розвитку готельного бізнесу в Україні.....	68
3.2. Перспективи розвитку ринку готельних послуг в Україні.....	76
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	87
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	91
<b>ДОДАТКИ</b> .....	100

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Готельний сектор має виняткове значення для розвитку українського туризму та національної економіки. Становлення України як сучасної європейської держави, її інтеграція у світову економіку у тому числі пов'язані зі здатністю підприємств галузі забезпечити високий рівень якості та комфорту, задовольнити найрізноманітніші запити відвідувачів.

Готельний бізнес є основним чинником і важливою складовою туристичної інфраструктури України, що відіграє провідну роль у презентації вітчизняного туристичного продукту на світовому ринку туристичних послуг. З розвитком ринку туристичних послуг у останні роки активно розвивається і туристична діяльність. Загалом ринок готельних послуг має важливий вплив на розвиток не тільки туристичної індустрії як її складової, а й інші сегменти економічної системи, такі як будівництво, транспорт, зв'язок, торгівля та ін.

В сучасних умовах готельний бізнес, що забезпечує послугами з тимчасового розміщення зовнішніх і внутрішніх туристів, має проблеми динамічного розвитку, що пов'язані з економічним станом країн всього світу, впливом пандемії на стан та функціонування секторів економіки. Карантинні заходи, що пов'язані з пандемією COVID-19, призвели до фактичної зупинки діяльності готельної галуззі, у зв'язку з обмеженням пересування населення країни та загалом всього світу. В цих умовах особливої уваги набуває дослідження проблем і перспектив розвитку готельного бізнесу в Україні.

Актуальність вказаної проблеми, її теоретичне та практичне значення, необхідність розробки нових науково-методичних підходів щодо розвитку готельного бізнесу в Україні обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи, її мету, завдання та основні напрями дослідження.

**Ступінь розробленості теми.** Наукова проблематика розвитку готельного бізнесу висвітлюється у працях вітчизняних вчених, таких як: С. Р. Бабушко, Е. А. Байков, Н. О. Батьковець, М. Г. Бойко, В. В. Бородіна, Т. І. Бушняк, С. С. Галасюк, Л. М. Гопкало, Т. А. Дьорова, О. Я. Домінська, К. О. Евдокимов, О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова, С. М. Журавльова,

В. А. Квартальнов, Г. Я. Круль, Т. С. Кукліна, Ю. Б. Забалдіна, Л. В. Забуранна, С. В. Захарін, Ю. Земліна, И. В. Зорин, У. Левкович, Ю. Г. Лелі, О. Ліфіренко, Л. Г. Лук'янова, А. А. Мазаракі, М. П. Мальська, Н. С. Матошенко, Ю. В. Мігущенко, І. М. Ненно, Н. В. Оніщук, А. Г. Охріменко, І. Г. Пандяк, Г. М. Романова, О. В. Рудінська, Р. С. Стороженко, А. М. Ткаченко, В. К. Федорченко, А. Г. Черномазюк, О. М. Шаповалова, І. М. Школа та ін.

Вагомий внесок у дослідження теоретико-методичних засад організації управління готельним господарством в країні зробили такі автори, як: Л. Г. Агафонова, Н. Е. Аванесова, В. С. Артеменко, Р. І. Бабійчук, А. Ю. Баранова, С. П. Гаврилюк, О. М. Головка, О. В. Декалюк, А. А. Жигло, Н. С. Камнов, С. Я. Король, Н. Є. Кудла, Т. П. Левченко, Л. О. Малик, О. В. Марченко, С. С. Махлинець, І. М. Мельник, О. В. Ольшанський, І. В. Сегеда, Т. І. Ткаченко, О. І. Угоднікова, О. В. Шикіна та ін.

Однак необхідно вказати, що незважаючи на значну кількість наукових праць і значні досягнення в цій галузі, деякі питання теоретико-методологічного та практичного характеру щодо визначення проблем і перспектив розвитку готельного бізнесу в країні залишаються невирішеними, дискусійними, потребують уточнення і подальшого розвитку, що й обумовлює необхідність даного наукового дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасного стану, проблем і перспектив розвитку готельного бізнесу в Україні.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність виконання таких завдань:

- розкрити сутність готельного бізнесу та його роль у туристичній індустрії;
- узагальнити історичний розвиток світового та вітчизняного готельного господарства як одиниці економіки;
- виокремити сучасні організаційні форми готельного бізнесу в світі та Україні;

- діагностувати конкурентне середовище в сфері вітчизняного готельного бізнесу;
- проаналізувати стратегії та тактики управління готельного бізнесу у конкурентоспроможному середовищі;
- виокремити та описати інновації в готельному бізнесі як інструмент підвищення його конкурентоспроможності;
- розглянути проблемні аспекти розвитку готельного бізнесу в Україні;
- визначити перспективи розвитку ринку готельних послуг в Україні.

**Об'єктом дослідження** є готельний бізнес.

**Предметом дослідження** є сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методичною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, які займалися вивченням організаційних, методичних та практичних засад готельного бізнесу. Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали Державного комітету статистики України.

Для досягнення поставленої в роботі мети використано систему загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Основним методом дослідження є системний аналіз, що дозволив забезпечити комплексний розгляд сучасного стану, проблем та перспектив розвитку готельного бізнесу в Україні.

Також у процесі дослідження використовувалися такі методи: теоретичного узагальнення, абстрактно-логічний та ретроспективний аналіз – для вивчення основних засад функціонування готельного бізнесу, його сучасних організаційних форм та історичного розвитку; формалізовані методи – традиційні методи економічної статистики: порівняння, групування, графічний – для дослідження ринкових процесів у сфері готельних послуг, прогностичний метод – для визначення перспектив розвитку вітчизняного ринку гостинності.

**Ступінь вирішення проблеми в дослідженні та практичне значення одержаних результатів.** У кваліфікаційній роботі розглянуто поняття «готель», «готельна послуга», «стратегія», визначено етапи історичного розвитку світового та вітчизняного готельного господарства як одиниці економіки, сучасні організаційні форми готельного бізнесу в світі та Україні, інноваційні технології готельного бізнесу; діагностовано сучасний стан ринкових процесів у сфері готельних послуг країни.

Практичне значення отриманих результатів полягає у визначенні перспектив розвитку ринку готельних послуг в Україні, що можливо використати в процесі формування управлінських рішень.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Теоретичні та методологічні результати дослідження висвітлено автором на Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку» (м. Переяслав, 15 травня 2020 р.) у доповіді за темою «Аналіз конкурентного середовища на вітчизняному ринку готельних послуг».

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Структурно робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Загальний обсяг роботи становить 98 сторінок, основний зміст роботи викладено на 90 сторінках, всього 100 сторінок. Список використаних джерел включає 99 найменувань. Робота в основному тексті містить 21 таблицю і 9 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС ЯК СКЛАДОВА СВІТОВОЇ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

### 1.1. Сутність готельного бізнесу та його роль у туристичній індустрії

Основним чинником розвитку туристичної інфраструктури України є готельний бізнес, що відіграє провідну роль у презентації вітчизняного туристичного продукту на світовому ринку туристичних послуг. Туристична індустрія до часів пандемії розвивалась швидкими темпами і мала перспективи набрання важливості у інфраструктурі економіки країни в цілому.

Готельний бізнес одночасно є головним елементом туристичної індустрії за обсягом матеріальних і фінансових ресурсів, кількістю зайнятих працівників, обсягом доходів у туризмі. Тому готельний бізнес, який містить цілий комплекс послуг для туристів, є ключовим чинником розвитку туризму в Україні.

Світова та вітчизняна наукова думка достатньо ретельно підійшла до визначення сутності та економічного значення готельного бізнесу. Такі відомі вчені як Дж. Шоул і Дж. Р. Уокер представили систематизовану структуру знань із забезпечення успіху в сфері готельних і туристських послуг. Дж. Р. Уокер висвітлює основи менеджменту в галузі гостинності, підкреслюючи високу ефективність професійних знань фахівців готельного профілю [85; 92].

Дж. Шоул, як спеціаліст із обслуговування, стверджує, що успіх складається з трьох частин: якості продукту чи послуги, надійності та швидкості обслуговування, ставлення до клієнта і стверджує, що рівень якості сервісу є потужною і ефективною стратегією [92].

На важливість сервісної складової гостинного бізнесу та необхідність використання інновацій вказують такі дослідники, як С. Медлік, Х. Інграм, А. Пфлегер, які доводять важливість чіткої організації менеджменту готелів.

Для визначення сутності готельного бізнесу необхідно звернути увагу на підходи щодо визначення поняття готелю (таблиця 1.1). Поняття «готель»

багато авторів розглядають як похідне від латинського «hospitalis», що означає «гостинний» [81].

Таблиця 1.1

### Наукові підходи до дефініції «готель»

№ з/п	Зміст дефініції «готель»	Автори
1	Готель є основним підприємством індустрії гостинності, що здійснює прийом і обслуговування відвідувачів.	І. В. Зорін, В. О. Квартальнов [40]
2	Готель є головним і класичним типом підприємств розміщення туристів, який уявляє у широкому розумінні будинок з мебльованими кімнатами для короткочасного проживання.	Постанова Кабінету міністрів [73]
3	Готелі – це об’єкти, що складаються з номерів, число яких перевищує деякий мінімум (7–10), згруповані в класи і категорії відповідно до послуг і стандартів країни, які мають єдине керівництво і надають різноманітні готельні послуги.	С. М. Журавльова [30]
4	Як підприємство, готель надає людям, що знаходяться поза домом, комплекс послуг, найважливішими серед яких (системоутворючими) в рівній мірі є послуги розміщення і харчування	В. М. Зайцевої [27]
5	Готелі – це колективні засоби розміщення, які складаються з певної кількості номерів, мають єдине керівництво, надають певні послуги (заправлення постелі, прибирання номера й санвузла), згруповані у класи й категорії відповідно до надаваних послуг і наявного устаткування	Всесвітньої туристської організації [14]
6	Готелі є установами для тимчасового проживання громадян	«Класифікація видів економічної діяльності» [44]
7	Готель (засіб розміщення) – це об’єкт, який регулярно або епізодично надає туристам місця для відпочинку і нічлігу.	Всесвітня туристська організація (ЮНВТО) [14]

*Джерело: систематизовано автором за [14;27; 30; 40; 44; 73].*

Готелі в більш широкому значенні відносяться до категорії «засобів розміщення», спеціальних, приватних та інших. Різниця між готелями та аналогічними засобами проживання полягає в обсязі надаваних послуг: готелі надають більш широкий (повний) спектр послуг [81].

Отже, готель – це комерційне підприємство, яке спеціалізується на наданні комплексу послуг із розміщення, харчування, а також інших



додаткових послуг, що забезпечують безпечну й комфортну життєдіяльність людині, яка тимчасово перебуває поза місцем постійного проживання [56].

Всесвітня туристська організація (ЮНВТО) зазначає, що готелі функціонують як головний, класичний тип підприємств розміщення, що забезпечує харчуванням і має наступні специфічні ознаки:

- номерний фонд, що перевищує певний мінімум;
- набір обов'язкових послуг (прибирання номерів);
- певний асортимент додаткових послуг [14].

Отже, зміст понять «готельна справа», «готельний бізнес», «готельна індустрія» пов'язується з економічною діяльністю спеціалізованих підприємств, що пропонують на комерційній основі власні послуги і забезпечують клієнтам, які подорожують, необхідні умови для розміщення та харчування. В умовах конкурентного ринку послуг гостинності, прагнення підприємств до отримання найбільшого прибутку та зростаюча платоспроможність споживачів послуг, спонукає підприємства готельного бізнесу забезпечити не лише проживання та харчування, зумовлює необхідність розширення обсягу додаткових і супутніх послуг, що збагачує зміст поняття «готельний бізнес», розширює сферу діяльності готелів, які надають послуги як власного виробництва, так і суміжних галузей [31].

Тому система структури готелю містить такі елементи готельної послуги, як розміщення та харчування, складові спеціалізації, а саме конференції, бізнес, оздоровлення, туризм тощо, та додаткові і суміжні послуги, що включають авторемонт, магазини, перукарні, які доцільно виділяти в процесі дослідження.

Організація діяльності підприємств готельного господарства в Україні здійснюється нормативно-законодавчими актами на підставі: Закону України «Про туризм»; ДСТУ 4268-2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги»; ДСТУ 4269-2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів»; ДСТУ 4527-2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення», які в умовах глобалізації поступово гармонізуються з міжнародною нормативно-правовою базою [25-27; 36].

Готельний бізнес не тільки є базою розвитку туристичного ринку країни, він також відіграє значну роль в системі господарювання та економіці країни надаючи власні послуги розміщення та кооперується і формує обсяги робіт багатьох інших галузей економіки (рисунок 1.1).



Рис. 1.1. Зв'язок готельного бізнесу в системі господарства

*Джерело: систематизовано автором за [49].*

Специфікою готельного бізнесу є те, що сама послуга не може вироблятися окремо від наявного матеріального продукту (номеру готелю).

Саме послуга, за Ф. Котлером, – це будь-який захід або вигода, які одна сторона може запропонувати іншій і які в основному невідчутні і не приводять до заволодіння чим-небудь [44]. Готельні послуги не мають матеріальної форми, не підлягають зберіганню.

Щодо терміну «готельні послуги», то при його трактуванні науковці наголошують на діях підприємства з розміщення споживачів, на розумінні готельної послуги як результату взаємодії готельного комплексу та клієнта,

діяльності обслуговуючого персоналу із задоволення потреб клієнта, надання приміщення для проживання та здійснення супутніх послуг (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

### Визначення поняття «готельна послуга»

№ з/п	Зміст дефініції «готель»	Автори
1	Готельні послуги – це короткострокова загальнодоступна оренда будинків, приміщень, номерів, місць для ночівлі, а також місць для встановлення намета чи автофургонів та надання у межах об'єкта пов'язаних з цим послуг	М. Турковський [56]
2	Готельні послуги створюють умови для тимчасового проживання людей в умовах робочих відряджень, відпочинку та у інших випадках. Основною є послуга із тимчасового проживання людей. Готельні послуги надаються на готелів – будівель різних типів та видів, пристосованих спеціально для тимчасового проживання людей	Ж. А. Романович, С. Л. Калачев [90]
3	Готельна послуга – це дія (операція) підприємства з розміщення споживача через надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням та тимчасовим проживанням у готелі	М. Бойцова, О. Піроженко, В. Кузнецов, Я. Клиженко [68]
4	Готельні послуги – організована взаємодія гостя та персоналу готелю, що безперервно впливає на гостя протягом перебування в готелі	О. С. Кусков [49]
5	Готельна послуга – деякий мінімальний обсяг благ, який може бути предметом окремого замовлення, номенклатурна позиція	С. Д. Ільєнкова [68]
6	Готельна послуга – це результат діяльності готельної організації, спрямованої на задоволення відповідних потреб туриста.	Л. Г. Лук'янова, Т. Т. Дорошенко, І. М. Мініч [42]
7	Готельні послуги – це особливий готельний продукт, який можна придбати за допомогою обмінних угод	Д. І. Єлканова, Д. А. Осипов, В. В. Романов [27]
8	Готельні послуги – це сукупність взаємодоповнюваних послуг щодо колективного розміщення та забезпечення проживання згідно з фактично пред'явленим попитом	Т. А. Малюк, Е. В. Пешина, Г. Н. Самишкіна [66]
9	Готельна послуга – це комплексна система матеріальних і нематеріальних елементів речовинної, трудової та соціокультурної природи, що надається споживачеві в тимчасове користування та забезпечує комфортні умови й задовольняє різноманітні потреби клієнта в період його перебування в готелі.	В. М. Зайцева [81]

*Джерело: систематизовано автором за [27; 42; 49; 56; 66; 68; 81; 90].*

Окремі вчені ототожнюють готельні послуги з готельним продуктом. Однак, в науковому визначенні важливо підкреслити, що через складність потреб клієнта й «нематеріальність» самої послуги, це поняття формується та сприймається суб'єктивно. Після виїзду з готелю у гостя залишається лише згадка й певні відчуття про перебування в ньому [81].

Із вищезазначеного випливає певний комплекс характеристик готельного бізнесу – безпосередня орієнтованість на потреби клієнтів, у характері виробництва пріоритетно розглядається сам процес обслуговування, а якість послуг має подвійну оцінку. З одного боку, це певний загальноприйнятий стандарт, а з другого, це та оцінка, із якою послуга сприймається гостем (споживачем). Тобто, готельна послуга за критерієм її оцінки не стільки «стандарт» або «очікування», скільки ступінь задоволення споживача [49].

У сфері готельного господарства постійно розвиваються та поглиблюються прогресивні форми організації виробництва та надання готельних послуг – концентрації, спеціалізації, кооперації та комбінування. В сучасних умовах відбувається тенденція концентрації у світовому готельному господарстві, що підкреслюється відкриттям великих готелів.

Основою забезпечення стабільного функціонування підприємств готельного бізнесу є зростання їх прибутковості, конкурентоспроможності, платоспроможності та ринкової вартості як ключових індикаторів здатності суб'єкта господарювання до розвитку, які безпосередньо залежать від взаємоузгодженої і взаємозалежної діяльності всіх підрозділів організації. Ефективність їх взаємодії забезпечується за рахунок використання стратегічного менеджменту організації, як спеціально організованої системи управління підприємством.

Сучасна концепція стратегічного менеджменту – це концепція ефективного управління підприємством, яка здатна забезпечити йому довгострокове існування в умовах динамічного зовнішнього середовища і невизначеності майбутнього [59].

Стратегічний менеджмент – сфера діяльності вищого керівництва щодо формування довгострокових цілей, вибору пріоритетних напрямків розвитку, розподілу ресурсів організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища [3].

Стратегічний менеджмент являє собою логічний, систематичний і об'єктивний підхід до визначення майбутнього напрямку розвитку готельного підприємства [1].

Стратегічне управління як філософія управлінської діяльності означає, що всі сфери функціонування підприємства повинні бути підпорядковані стратегічним цілям. Крім того, воно означає системне сприйняття стратегії як основного інструменту забезпечення розвитку підприємства в будь-який момент [23].

Стратегічний менеджмент є необхідним інструментом організації управління будь-якого підприємства, незалежно від їх розміру. І. Ансофф вказував на те, що постійна ефективна робота підприємства неможлива, якщо його керівництво не приділяє особливої уваги визначенню та вирішенню стратегічних завдань [3].

Сьогодні світова практика бізнесу показує, що більшість організацій, в тому числі і підприємства готельного господарства, які досягли значних результатів в бізнесі, зобов'язані саме впровадженню системи стратегічного управління.

Парадигма стратегічного менеджменту полягає в управлінні розробкою і реалізацією стратегій підприємства. Основою стратегічного менеджменту економічного суб'єкта виступає стратегічне планування його діяльності.

Будь-яке підприємство готельного господарства здійснює вибір у різних координатах: місія і цілі, набір продукції і ринків, технологічні характеристики і кадровий потенціал, організаційна структура та управлінські системи. На сьогодні всі зазначені та інші характеристики формують поле для розробки стратегії і повинні бути інтегровані в цілісну аналітичну базу системи стратегій готельного підприємства. Стратегічна складова готельного підприємства стає

основним механізмом забезпечення ефективності та розвитку. Отже, сутність стратегічного менеджменту можна визначити через призму дослідження змісту поняття «стратегія» (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

### Визначення поняття «стратегія»

№ з/п	Поняття	Автор
1	Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства та затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цілей.	А. Чандлер [95]
2	Стратегія – набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.	І. Ансофф [3]
3	Стратегія розглядається як єдність «5р»: зміст, зразок, модель, шаблон, позиціонування, перспектива, відволікаючий маневр; Стратегія виступає як системна характеристика, яка забезпечує розвиток підприємства (організації).	Г. Минцбергер [59]
4	Стратегія – це формування зв'язків між підприємством і зовнішнім середовищем. Завдання стратегії при цьому полягає в тому, щоб встановити, яким чином підприємство використовує свої ресурси в межах зовнішнього середовища і реалізує свої довгострокові цілі.	Р. М. Грант [20]
5	Стратегія – це специфічний план дій, спрямований на досягнення певних цілей. Вона визначає, як організація буде функціонувати і розвиватися, а також які підприємницькі, конкурентні і функціональні заходи і дії буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.	А. Томпсон, Дж. Стрикленд [98]

*Джерело: систематизовано автором за [3; 20; 59; 95; 98].*

Отже, в сучасних умовах існує велика кількість визначень стратегії, що розкривають зміст цього поняття в залежності від напрямку і об'єкта дослідження автора.

Стратегію готельного підприємства можна вважати передбаченням розвитку діяльності з метою використання можливих перспектив підвищення прибутковості і запобігання можливим загрозам.

У стратегічному менеджменті стратегія розглядається як довгостроковий напрям розвитку організації, який охоплює сферу діяльності підприємства, засоби і форми її діяльності, систему взаємовідносин як всередині організації, так і за її межами [29, с. 83].

Таким чином, стратегія підприємства готельного бізнесу проявляється в довгострокових цілях, які, в свою чергу, визначають курс дій організації, забезпечуючи її розвиток. Стратегія – це комплекс цілей, принципів і завдань, які формують і обґрунтовують напрямок діяльності господарюючого суб'єкта в майбутньому періоді з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Тому стратегічний менеджмент, підкоряючись суті стратегії, повинен забезпечити процес стратегічного планування і управління підприємством, використовуючи при цьому координацію різних систем підприємства.

Основними принципами стратегічного менеджменту підприємства готельного бізнесу як виду управлінської діяльності є [21]:

- довгостроковість оцінюваних перспектив і прийнятих рішень;
- спрямованість управлінських впливів на зміну потенціалу об'єкта управління (надання готельних послуг, використання технології в готельному сервісу, персонал та ін.) і створення можливостей більш ефективної реалізації даного потенціалу;
- облік стану і перспектив зміни зовнішнього середовища в процесі формування стратегії;
- альтернативність вибору управлінських рішень в залежності від стану внутрішнього і зовнішнього середовища готельного підприємства;
- здійснення постійного контролю стану та динаміки зовнішнього середовища і своєчасного внесення змін в процес реалізації стратегії.

Сьогодні стратегічний менеджмент, який базується на людському потенціалі як основі управління готельним підприємством, гнучко реагує на виклик з боку зовнішнього оточення, проводить своєчасні зміни в організації, що дозволяє досягати конкурентних переваг, орієнтуючись у своїй діяльності на потреби покупців, що в сукупності дозволяє готельному підприємству виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [51].

З позиції системного підходу стратегічний менеджмент організації готельного бізнесу необхідно розглядати в єдності процесу (здійснення

комплексу організаційних та економічних заходів) і результату (досягнення проміжних і кінцевих в терміни, які визначені у відповідних стратегічних планах). Тобто реалізація стратегічного управління здійснюється у формі стратегічного плану, в якому відображені місія готельного підприємства, стратегічні цілі його діяльності, аналіз зовнішнього середовища, формування та реалізація стратегії.

Готельний бізнес має виняткове значення для розвитку українського туризму та національної економіки. Становлення України як сучасної європейської держави, її інтеграція у світову економіку у тому числі пов'язані зі здатністю підприємств галузі забезпечити високий рівень якості та комфорту, задовольнити найрізноманітніші запити відвідувачів [78].

Отже, розкриття таких понять як готель, готельна послуга, готельний бізнес сприятиме адекватному використанню термінів у кваліфікаційному дослідженні. Готель є комерційним підприємством, що спеціалізується на наданні комплексу послуг із розміщення, харчування, а також інших додаткових послуг, що забезпечують безпечну й комфортну життєдіяльність людині, яка тимчасово перебуває поза місцем постійного проживання. Надання комплексу послуг із розміщення, харчування та додаткових послуг визначається як готельна послуга, що є результатом діяльності готельної організації. Загалом діяльність готелю з економічної точки зору є готельним бізнесом, який безпосередньо орієнтований на потреби клієнтів.

## **1.2. Історичний розвиток світового та вітчизняного готельного господарства як одиниці економіки**

Туристична індустрія включає одну із головних складових готельний бізнес, що є важливою соціальною, економічною та культурною складовою економічної системи. На розвиток ринку готельних послуг вплинули насамперед розвиток культури, подорожей та туризму. Характерні риси різних епох і народів вплинули на методи обслуговування на ринку готельних послуг, типи засобів розміщення та моделі гостинності. Одночасно історичний принцип



в дослідженні ринку готельних послуг дозволяє виявити зв'язок розвитку готельного господарства з розвитком туристичної галузі.

М. П. Мальська, І. Г. Пандяк визначають наступні головні чинники становлення та розвитку готельного господарства: соціальні, економічні, культурні, науково-технічний прогрес, політичний, природно-ресурсний, історичний, зміст яких представлено в таблиці 1.4.

*Таблиця 1.4*

### **Чинники розвитку ринку готельних послуг**

№ з/п	Чинники	Змістовність чинників
1	соціальні	розвиток суспільних відносин зумовив демографічні та міграційні процеси, необхідність системи засобів гостинності для їхньої реалізації
2	економічні	збільшення доходів населення, значний економічний потенціал окремих регіонів і центрів зумовлює розвиток туристично-рекреаційних комплексів і насамперед розвиток гостинності
3	культурні	особливості ментальності, культури, релігії вплинули на потреби, мотиви, цінності подорожуючих, зумовили формування системи засобів гостинності, визначили профіль їхньої спеціалізації
4	науково-технічний прогрес	використання досягнень науки і техніки зумовило зміну форм та методів функціонування засобів гостинності – використання новітніх технологій, технічних засобів, інформаційних систем у їхній діяльності
5	політичний	система законодавчих і нормативних принципів держави зумовлює вплив на комплекс функціональних характеристик засобів гостинності, будівництво і умови оснащення засобів розміщення, створення корпоративних форм організації
6	природно-ресурсний	освоєння рекреаційно-туристичних природних ресурсів, природних ландшафтів зумовлює створення рекреаційно-туристичної інфраструктури, насамперед, сфери гостинності
7	історичний	відобразився в еволюції форм і методів організації засобів та сфери гостинності в цілому та зміну одних історичних форм засобів та методів гостинності іншими

*Джерело: систематизовано автором за [31;46;56].*

Вивчення історичних етапів розвитку ринку готельних послуг надає можливість визначити тенденції розвитку ринку, його особливості функціонування, мотиви подорожей та туризму.

Передумови виникнення туризму склалися ще в глибоку давнину. Утворення перших держав Стародавнього світу (І тисячоліття до н.е.) сприяло розвитку культурного обміну і торговельних зв'язків між народами, що, в свою

чергу, потребувало достовірних і докладних даних про країни, їх населення та звичаї, зазначають В. К. Федорченко, Т. А. Дьорова [73, с.5].

М. П. Мальська, І. Г. Пандяк виокремили наступні етапи розвитку ринку готельних послуг (рисунок 1.2.).

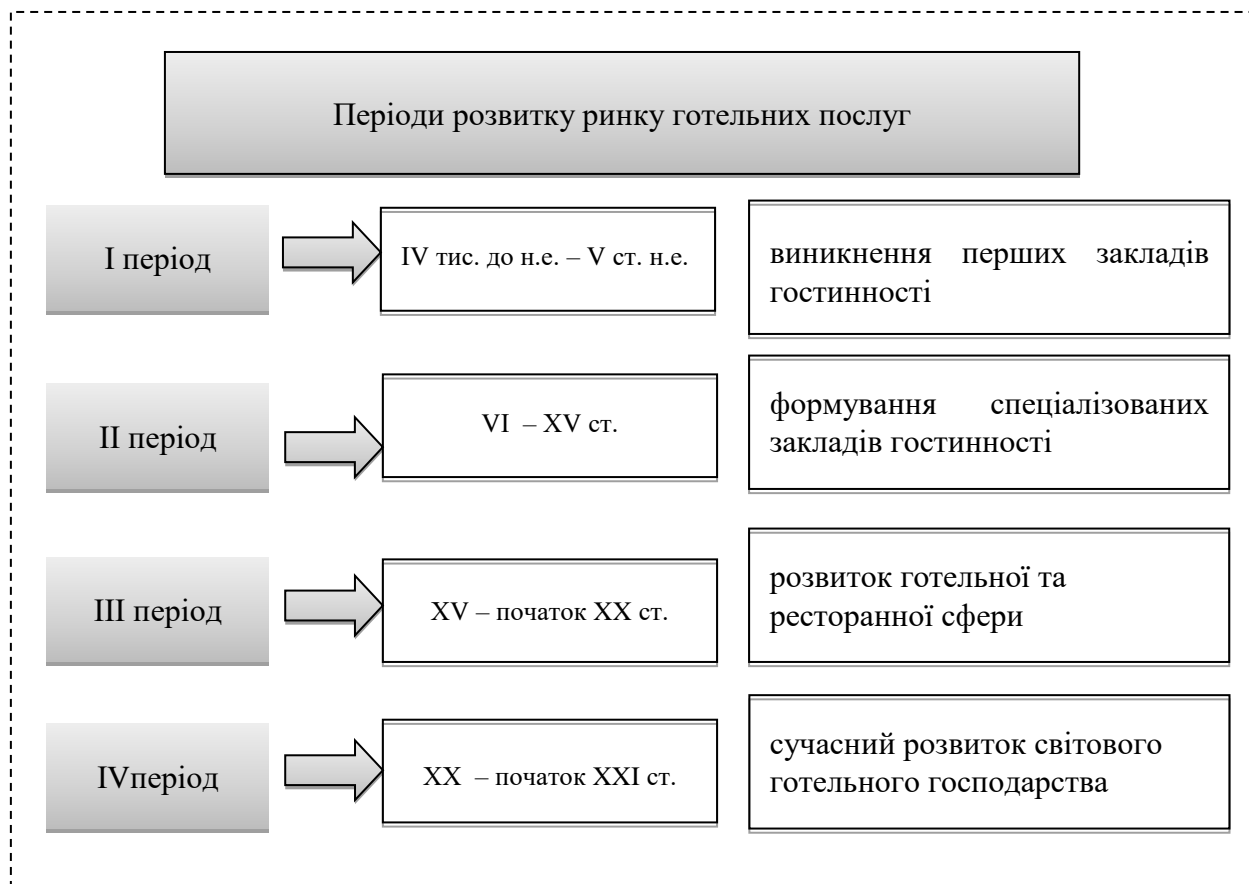


Рис. 1.2. Періоди розвитку ринку готельних послуг

*Джерело: систематизовано автором за [56, с.10].*

Згадки про місця для розміщення подорожніх можна знайти ще в історії Стародавнього Єгипту. На дорогах і в містах Близького Сходу та Середньої Азії де ще з давнини функціонували ханни, караван-сараї, постоялі двори [50].

У Греції і Римі в IV ст. до н.е. існували гостинні доми, зокрема у місцевостях, де масовий притік населення був пов'язаний з періодичним проведенням свят, торговельних ярмарків, спортивних змагань (у Дельфах, Ефесі, Афінах, Олімпії, Римі) [50, с. 156].

З розвитком шляхів у Римській імперії виникли заїжджі двори, що розташовувалися на відстані одного дня кінної їзди. Держава облаштовувала їх

у містах і на головних дорогах, якими проїжджали державні службовці і кур'єри з Риму аж до Малої Азії або до Галлії. Ця інфраструктура розширювалася із збільшенням території імперії. З новими завоюваннями заїжджі двори виникали у нових провінціях і підкорених країнах [50].

Про те, наскільки глибоко і всебічно були розвинуті у давнину заклади, що надавали притулок подорожнім, може свідчити хоча б той факт, що римським законодавством була передбачена особлива відповідальність такого закладу за речі гостя. Окремі положення, що регламентували діяльність установ, які надавали мандрівникам притулок, харчування та ночівлю і знаходили відображення у римському праві, можна знайти у сучасному законодавстві, стандартах і правилах готельного обслуговування багатьох країн. [50, с. 157]

У монголів вже до XII-XIII ст. була широко розвинена ямська служба. Татарське слово «ям» означає «станція». Величезні володіння Чингісхана та інших монгольських завойовників були вкриті мережею ямів. Ями, як і караван-сараї та арабські ханни, розміщувалися на відстані одного кінного переходу. Ями і були готелями того часу. Від яму до яму гінці хана везли накази, в ямах вони відпочивали, міняли коней [65].

У Європі після падіння Римської імперії діяльність закладів готельного типу почала поступово завмирати і лише з часом, у зв'язку з масовими подорожами купців, підмайстрів, ремісників, учнів, різного роду артистів, паломників, знову починають розвиватися найрізноманітніші форми надання притулку. У середні віки обов'язок утримання установ, аналогічних готелям, покладався на церкви, монастирі. Ці послуги були тоді безкоштовними. Заради любові до ближнього притулки надавалися церковними організаціями, княжими дворами. Одночасно з готелями, розташованими вздовж транспортних шляхів, у більших населених пунктах здавна існувала інша гілка готельного обслуговування, розрахована на заможніших гостей, які прагнули кращих умов проживання [50].

У Київській Русі такими місцями стали гостинні двори. У гостинних дворах зупинялися, жили і здійснювали комерційні операції іноземні купці, тому гостинні двори можна вважати далеким прообразом так званих інтуристівських готелів. У великих містах гостинні двори розрізнялися за національною ознакою постояльців. Так, у Новгороді в XIII-XVII ст. існували (німецький і голландський гостинні двори, а у Москві - «галицький», «грецький», «вірменський» [65].

Прототипи сучасних готелів виникають у другій половині XVIII сторіччя. Приблизно у цей час була здійснена перша офіційна спроба їх класифікації: у Берліні, який на той час налічував 130 тисяч жителів, було 9 постоялих дворів першого класу, з яких два вже називались готелями, 10 постоялих дворів другого класу і 13 постоялих дворів третього класу [65].

Інтенсивний розвиток готельної справи починається у XIX сторіччі. Зростання запитів заможної клієнтури щодо мандрівок і відпочинку стимулює виникнення сучасних готельних підприємств з розкішними апартаментами, високим рівнем комфорту і широким асортиментом послуг. Готельний бізнес перетворюється на важливу галузь економіки з високим рівнем доходності. Виникають великі сучасні готелі, розташовані у спеціально призначених для цієї мети спорудах на зразок приватних резиденцій або величних і гарних державних особняків. Звідси походить французька назва «готель», що означає міський палац магната, місце перебування представництва іноземної держави або міських властей. Готель, за сучасним тлумаченням, це будівля (будова), призначена для тимчасового проживання громадян, які прибули в населений пункт [50]. Інколи в назвах готелів відображається специфіка їх основної клієнтури. Наприклад, готелі для автотуристів називають мотелями. Крім адміністративних та торгових центрів, туристичних магістралей, все більшого поширення набувають готелі, розташовані в місцях релігійного паломництва, курортних місцевостях, осередках масового відпочинку людей (на узбережжях рік та морів, високогірних площ тощо). Як і в інших галузях, у готельній справі

конкуренція спричиняє зменшення кількості дрібних закладів і посилення концентрації власності [65].

Особливістю розвитку готельного бізнесу у XX ст. є те, що потенційними користувачами готелів та носіями попиту на готельні послуги стали переважно середньо забезпечені прошарки населення. Внаслідок цього поряд зі створенням місць для особливо заможних клієнтів починається масове будівництво готелів з раціональними і зручними номерами, без зайвої розкоші.[50, с.158].

Інтенсивна концентрація готельної справи у XX сторіччі спричинила до створення так званих готельних ланцюгів (компаній). Зауважимо, що 100 найбільших готельних ланцюгів світу володіють готельним фондом в 1,6 млн. номерів, тобто на одну таку компанію у середньому припадає 16000 номерів. Однак ці компанії не однорідні, серед них є свої гіганти. На шість найбільших американських готельних ланцюгів припадає 55% загального номерного готельного фонду 100 компаній. Частка семи найбільших західноєвропейських готельних ланцюгів у цьому готельному фонді становить близько 23% [50].

На думку Л. Малик [54, с.5] світова туристична індустрія пережила справжній бум в останні роки та утримує темпи зростання кількості туристів і надходжень від туристично-готельної діяльності з кожним наступним роком XXI ст.

Загалом можна стверджувати, що ринкова економіка здійснила рішучий переворот у готельному господарстві, коли значно активізувалися ділові поїздки та подорожі, а, відповідно, до цього збільшилася потенційна клієнтура готелів. Саме в цей час остаточно формується сучасний тип міського готелю. Згодом окремі готелі перетворюються на громадські комплекси, в яких розміщуються найбільші концертні зали, галереї, басейни тощо. Крім відзначеного в останні роки здійснюється інтенсивна професійна підготовка майбутніх маркетологів до діяльності у сфері туристичних послуг [68, с.244].

Еволюція готельного господарства стала можливою завдяки зміні середовища, в якому воно розвивалося і яке водночас можна розглядати як

рушій його розвитку, передусім впливу низки чинників економічного, соціального, культурного та інших спрямувань. Безумовно, що кожному з етапів розвитку готельного господарства властиві свої, специфічні засоби та інструменти цінової конкурентної боротьби. [50, с.159].

Інша класифікація етапів розвитку готельного господарства була запропонована У. Левкович. В основу цієї класифікації покладено економічні показники, тобто в ній критерієм класифікації слугують товарні відносини. Автор наголошує на тому, що в розвитку готельного індустрії в світі можна виділити такі етапи:

1) безтоварний етап, коли послуги з притулку перехожих, мандрівників, паломників, гінців, поштовиків тощо надавалися монастирями, церквами безкоштовно або ж витрати з утримання таких закладів несла держава. Основна ознака цього періоду зародження готельного господарства, відсутність оплати готельної послуги;

2) товарний етап розвитку готельного господарства починається з часів надання цінової платної готельної послуги, коли діяльність, пов'язана з обслуговуванням людей в їх подорожах, оплачувалась, а, значить, стала джерелом одержання доходів. Спочатку такі платні послуги надавали ті ж церкви, монастирі, ями, а пізніше, зі збільшенням інтенсивності пересування людей, розширенням та удосконаленням засобів транспортування, обсяг готельних послуг досягнув параметрів, які дозволили готельному господарству виділитися в окрему галузь;

3) маркетинговий – період еволюції готельного господарства, який характеризується жорсткою конкуренцією у сфері готельного бізнесу, з одного боку, та вишуканими, маркетинговими способами цінової конкурентної боротьби готелів, готельних груп, з другого [50].

Розвиток готельного господарства в Україні до часів її незалежності повторює світовий розвиток. Проте з часів незалежності України готельний бізнес перейшов на новий етап розвитку.

Особливості розвитку готельного бізнесу 1990-х рр. є наявність низки проблем, які заважали швидко розвиватися даному напрямку економіки. Так на початку 1990-х рр. несформована нормативно-законодавча база діяльності готелів, відсутність незалежного фінансування, проблеми управління готельним бізнесом. Тому в ці часи спостерігається тенденція зменшення готельної бази.

З 2000-х рр. готельна галузь стабілізується і відмічається тенденція до збільшення кількості готелів в Україні. Збільшення готельної сфери відбувається за рахунок появи нових підприємств, проте одночасно йде нерівномірний розподіл готельного бізнесу в країні, що пов'язано зі специфікою регіонів, їх корпоративною та рекреаційною діяльністю.

Індустріальний розвиток, наявність туристичних і курортних ресурсів окремих регіонів країни вплинули на збільшення готельних послуг у м. Києві (9,2% їх загальної кількості), Львівській та Дніпропетровській областях (відповідно 8,7% та 8,4%), Луганській, Одеській та Донецькій областях (відповідно 6,2, 6,0 та 5,5%) [90, с.12].

Інтенсивний розвиток ділового туризму у країні викликає потребу у готелях високих категорій, яка особливо гостро відчувається у містах, що є центрами ділової активності. Але крім створення великих і дорогих готелів перспективними напрямками розбудови готельної галузі України є також забезпечення великих міст готелями середнього рівня, про переважаючий попит на які свідчить світова практика, та малими готелями [2].

Таким чином, світове та вітчизняне готельне господарство як одиниця економіки має свій історичний розвиток, на який вплинули рівень культури епох, подорожей та туризму, типи засобів розміщення та моделі гостинності. Використання ретроспективного аналізу в дослідженні дозволило нам виокремити підходи щодо виділення етапів розвитку готельного господарства в основі яких покладено показники розвитку послуг гостинності, товарні відносини.

### **1.3. Сучасні організаційні форми готельного бізнесу в світі та Україні**

Ринок готельних послуг є дуже сприйнятливим до дії політичних, економічних і соціальних змін. Сьогодні туризм формує економіку багатьох держав, регіонів, стає важливим чинником стабільного розвитку світової індустрії готельного бізнесу. Готельний бізнес – один із найперспективніших і успішно розвинутих напрямів бізнесу в Україні. Особливістю цього бізнесу є орієнтація на європейські сервісні стандарти й стрімкий перехід до них. Готель – це візитна картка будь-якого міста або ж навіть країни. У сучасних умовах організація готельного комплексу неможлива без попереднього визначення певного типу засобу розміщення, орієнтації на сегмент споживачів. Головна мета діяльності підприємств готельного господарства – надавати бездоганне обслуговування, перевищуючи очікування споживачів, бути лідером у своєму сегменті на своєму ринку [91].

В сучасних умовах найчастіше використовуються такі організаційні форми готелів, як мережі готелів та самостійні готелі.

Під готельною мережею розуміється об'єднання підприємств готельного господарства з метою територіальної експансії на ринку готельних послуг, яке сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності за єдиними управлінськими та організаційними стандартами з використанням єдиної торгової марки [12, с. 180]. Згідно з іншим визначенням, мережі готелів – це об'єднання кількох готельних підприємств у колективний бізнес під єдиним керівництвом, із використанням єдиної торговельної марки та концепцією просування товару на ринок [6, с. 225]. Основне в запропонованих визначеннях готельної мережі – це єдине керівництво та спільний бренд.

Появу міжнародних готельних мереж вважають інновацією в бізнесі розміщення туристів. Перші позиції в рейтингу міжнародної готельної діяльності займають: Marriott International, Hilton Worldwide, InterContinental Hotels Group (IHG), Wyndham Hotel Group, які показують стабільне зростання свого бізнесу (таблиця 1.5) [12].



### Міжнародні готелі мереж

Місце в рейтингу 2019 р.	Назва готельної мережі	Країна походження	Кількість номерів, одиниць
1	Marriott International	США	1176972
2	Hilton Worldwide	США	817646
3	InterContinental Hotels Group (IHG)	Великобританія	766837
4	Wyndham Hotel Group	США	705670
5	Choice Hotel Group	Франція	520224
6	Best Western Hotels & Resorts	США	290160

*Джерело: систематизовано автором за [12].*

Міжнародні готельні мережі також розташовують свої готелі і в Україні. Основним чинником, який приваблював світові готельні мережі в Україну, був низький рівень пропозиції та високий попит на готельні послуги.

В Україні працюють готелі, які входять до міжнародної готелі мереж, а саме:

- Inter Continental Hotel: готелі «Inter Continental Kyiv» (м Київ), «Grand Plaza Lviv» (м.Львів);
- Hilton Hotel & Resorts: готель «Hilton Kyiv» (м Київ);
- Marriot International: готель «Reneissance Kiev Hotel» (м Київ);
- Windham Hotel Group: готелі «Ramada Encore Kiev» (м.Київ), «Ramada Lviv» (м.Львів);
- Accor Holes: готелі «Hotel de Paris», «Ibis Kiev City Center», «Fairmont Grand Hotel», «Mercure Kyiv Congress», «Ibis Kiev Вокзал» (м.Київ), «Ibis Kiev Lviv» (м.Львів);
- Starwood Hotels and Resorts: готелі «11 Mirrors», «Aloft Kiev» (м.Київ);
- Carlson Rezidor Hotel Group (дочерне підприємство Radisson Hotel Group): готелі «Radisson Blu Hotel, Kyiv Podil», «Radisson Blu Hotel, Kyiv», «Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska» (м. Київ), «Radisson Blu Resort» (Буковель) та ін. [7]

Особливістю українського готельного ринку є обмежена кількість готелів, яка відноситься до готельних мереж. В той час як в європейських країнах до

складу міжнародних готельних ланцюгів належать тисячі закладів розміщення [7].

Формування вітчизняних готельних мереж розпочалося в 2003 р. з Premier Hotels and Resorts («Прем'єр Готелі»). Ця мережа розвиває три бренди (Premier Palace Hotels, Premier Hotels, Premier Compass Hotels) та налічує 17 готелів категорії «3-5 зірок». Серед українських регіональних готельних мереж – Black Sea Hotels Group («Чорне море») та Royal Hotels and SPA Resorts. Більшість готелів першої готельної мережі знаходиться в Одеському регіоні, другої – у Трускавці. Вітчизняна готельна мережа Reikarts Holes Group представлена в усіх регіонах України та активно розвиває п'ять брендів: Reikartz Collection Hotel, Reikartz, Optima, Vita park, Raziotel [7].

Порівняно з європейськими країнами в Україні спостерігається більша диференціація населення за доходами. Така ситуація призводить до об'єднання в одній готельній мережі підприємств різних категорій і спеціалізацій, що охоплює різні верстви населення та сприяє поліпшенню фінансового стану готельних підприємств. Так, готельна мережа Black Sea Hotels Group («Чорне море») об'єднує п'ять міських готелів та чотири – у курортній зоні. Готельна мережа Reikarts Holes Group в своїх брендах об'єднує різні типи готелів. Бренд готельної мережі Reikartz Collection Hotel задовольняє потреби споживачів на рівні чотирьох-п'яти зірок, бренд Reikartz об'єднує готелі рівня трьох-чотирьох зірок, розташованих у великих містах і привабливих курортах; бренд Optima пропонує відпочинок із різним бюджетом; бренд Vita park спеціалізується на велнескурортах; бренд Raziotel – мережа економ-готелів «3 зірки» для бізнес-аудиторії [7].

У фаховій літературі виділяють дві моделі формування готельних мереж: інтегровані готелі та готельні консорціуми. Інтегровані готельні мережі характеризуються однаковою назвою, спільним товарним знаком та рівнем запропонованих послуг, незважаючи на місцезнаходження. Вимоги до підприємств готельної мережі: єдиний стиль в архітектурі та дизайні, схожість позначень і зовнішньої інформації, швидкість реєстрації клієнтів, наявність

номерів для постійних клієнтів, аналогічна система харчування (наприклад, шведський стіл), схожа пропозиція додаткових послуг, подібна система тарифів, єдине керівництво й маркетингове просування бізнесу, спільна служба комунікацій. За такою моделлю у світі функціонує більше 50% готельних номерів. Інтегровані готелі виглядають своєрідними транснаціональними корпораціями, які знаходяться під керівництвом єдиного холдингу. Головним інструментом формування готельних інтегрованих мереж виступає франчайзинг. Друга модель формування готельних мереж спрямована на об'єднання окремих підприємств у консорціуми. Мета такого об'єднання – збільшення прибутковості, зниження загальних витрат, зокрема під час закупівлі витратних матеріалів, проведення спільних заходів щодо підбору персоналу та його тренінгів. Основним недоліком цієї моделі є недостатній контроль над якістю послуг та ціновою політикою підприємств [12].

Проте найбільш затребувані в країні є готелі економкласу (дві-три зірки), цільову аудиторію яких становлять іноземні та вітчизняні туристи, що подорожують із культурно-пізнавальними, лікувально-оздоровчими цілями та для відпочинку та розваг. Така тенденція породжує розвиток самостійних готелів, особливо в містах регіонального значення.

Необхідно відзначити особливий вітчизняний феномен на ринку готельних послуг – оздоровчі заклади – санаторії. Розвитку санаторіїв як лікувально-оздоровчих закладів сприяло наявність в країні рекреаційних ресурсів, а саме бальнеологічних, грязьових, кліматичних, які необхідні для функціонування закладів із надання санаторно-курортних та оздоровчих послуг [15].

До засобів розміщення санаторно-курортного та оздоровчого призначення відносяться:

- санаторії;
- дитячі санаторії;
- пансіонати з лікуванням;
- санаторії-профілакторії;

- будинки відпочинку;
- пансіонати;
- бази відпочинку;
- оздоровчі заклади 1-2-денного перебування [15].

За своєю суттю санаторії відносяться до готелів, тому що вони як і готелі надають комплекс послуг із розміщення, харчування та додаткові послуги, у тому числі лікувально-оздоровчі, що забезпечують безпечну й комфортну життєдіяльність людині, яка тимчасово перебуває поза місцем постійного проживання [16].

У міжнародній практиці не існує єдиного підходу до класифікації готелів. Проблемою класифікації більш ніж п'ятдесят років займається Міжнародна готельна асоціація і Всесвітня туристична організація. У 1972 р. був розроблений і запропонований проект єдиної міжнародної класифікації готелів. Відповідно до цього проекту, готелю може бути присвоєна одна з п'яти категорій залежно від обладнання, рівня комфорту і набору пропонованих послуг. Але ця класифікація не була схвалена національними членами Міжнародної готельної асоціації. Більшість країн визнали неможливим створення єдиної міжнародної системи класифікації готелів через різні підходи до оцінки якості обслуговування, різницю у кліматичних та інших умовах. Наприклад, наявність відкритого басейну як чинника категорії готелю, зумовлюється географічною широтою його розміщення. Тому у світі зараз діє близько тридцяти різних систем класифікації готелів. Навіть в окремих країнах співіснують різні підходи. У зв'язку з цим варто навести найбільш вживані, для характеристики готелів класифікаційні ознаки [50]. Серед них:

- основне призначення готелю;
- місце розташування;
- склад приміщень для проведення вільного часу користувачами готельних послуг;
- роль готелю у суспільно-політичному житті округи;
- кількість місць у готелі;

- співвідношення приміщень готелю;
- кількість поверхів приміщення (будови) готелю;
- склад номерів;
- наявність асортименту послуг;
- рівень комфортності;
- форма власності готелю [50, с.160].

Існуючі системи класифікації готелів за рівнем комфорту можна умовно об'єднати в чотири групи, які орієнтовані на певні кліматичні і культурні умови країн світу:

1) європейська система, система зірок, що базується на французькій національній системі класифікації і застосовується у Франції, Австрії, Угорщині, Єгипті, Китаї і багатьох інших країнах;

2) система букв (А, В, С, D), яка використовується в Греції;

3) система «корон», що застосовується у Великобританії;

4) система розрядів (люкс, вищий А, вищий Б, перший, другий, третій і четвертий), яка використовується на території низки країн СНД [49, с. 152-179]

Всесвітньою туристичною організацією запропонована тільки стандартна класифікація засобів розміщення, яку представлено в таблиці 1.6.

*Таблиця 1.6*

### **Класифікація засобів розміщення**

Готелі й аналогічні підприємства	Комерційні й соціальні засоби розміщення	Спеціалізовані засоби розміщення	Неспеціалізовані засоби розміщення
Готелі	Туристичні бази	Лікувальні готелі	Приватне житло
Мотелі	Молодіжні готелі	Табори праці й відпочинку	Орендовані кімнати в приватних будинках
пансіонати	Туристичні готелі	Транспортні засоби розміщення	Орендовані приміщення в приватних агентах
Пляжні готелі	Туристичні поселення	Ротель	Розміщення в родичів і знайомих
Клуби з номерами	Бунгало	Ботель, флотель	інше
Гостеві будинки	Підприємства соц.туризму	бастай	
Інші	Інші засоби розміщення	Притулки, хатини	альпотелі

*Джерело: систематизовано автором за [49].*

У світовій практиці залежно від основного призначення виділяють різні види готелів. Наприклад, бізнес-готелі відкривають для ділових людей; конференц-готелі для проведення конференцій, з'їздів; курортні готелі для курортників; готелі для туристів, спортсменів, транзитних пасажирів, motel, або кемпінги – для автотуристів. Останні, як правило, приваблюють місцем свого розташування (біля трас) і нижчою, порівняно з готелями, ціною. Але й у цій категорії готелів є підприємства найвищого рівня, наприклад, 18-поверховий мотор-готель «Хілтон» у Сан-Франциско містить на кожному поверсі гаражі для машин клієнтів, що проживають на цьому ж поверсі [47].

Призначення готелю визначає місце його розташування. Наприклад, ділові готелі, як правило, розташовуються у центральних частинах міста, поблизу адміністративних, промислових, торговельних та інших центрів, а також транспортних комунікацій. Туристські готелі розміщують у зелених зонах поблизу пам'яток архітектури, на перетинах туристських маршрутів тощо. Натомість курортні готелі розташовують у курортній місцевості, де є можливість профілактичного лікування [49].

Міждержавний стандарт з класифікації готелів, який набув чинності в Україні з 1.01.1997 р., передбачає поділ готелів на п'ять категорій і motel на чотири категорії (від однієї до п'яти або чотирьох зірок) [26].

Проте вже на 01.09.2020 р. Верховною Радою розглядається проект закону «Про внесення змін Закону України «Про туризм» щодо розширення кола суб'єктів надання готельних послуг» [8].

Проект закону розроблено з метою створення сприятливих умов для розвитку готельної інфраструктури та сфери туризму через розширення кола суб'єктів надання готельних послуг [8].

Законопроект пропонується внести зміни до Закону України «Про туризм», а саме:

– викласти у новій редакції поняття «готель», «готельна послуга», «аналогічні засоби розміщення», замінивши, зокрема, слово «підприємство» на

«суб'єкт господарювання», що розширить коло суб'єктів надання готельних послуг за рахунок включення фізичних осіб – підприємців;

- створення Єдиного туристичного реєстру;
- запровадження сучасної термінології;
- закладає механізми створення цільових туристичних фондів;
- надати право користувачеві нарівні з власником подавати заяву про

встановлення об'єктам туристичної інфраструктури відповідної категорії [8].

Отже готелі, залежно від призначення, мають різний склад приміщень для проведення вільного часу: кегельбани, ігрові автомати, танцювальні зали, спортивні майданчики, солярії, конференц-зали, нічні ресторани та бари тощо. Залежно від наявності поблизу готелю громадських споруд, коливається частка громадських і обслуговуючих приміщень. Ресторани, бари, зали для конференцій і банкетів майже завжди розраховують на обслуговування як тих, хто проживає у готелі, так і відвідувачів зі сторони [61].

Серед новітніх форм готельних послуг необхідно визначити такі, як екоготель, арт-готель, ротель, флотель, ботель, готель-музей, готель-замок тощо [61].

Екоготель – це заклад розміщення, що функціонує за принципом збереження екології, тим самим намагаючись максимально не забруднювати навколишнє середовище. У цих закладах упроваджують інноваційні технології, що дають змогу зберігати електроенергію, час та інші ресурси. Не є дивним, що саме за використання природних сил (світла, сонця, вітру) забезпечується функціонування таких закладів розміщення [90].

До основних показників, що характеризують екологічність підприємств готельного господарства, відносять: рівень споживання води й електроенергії; обсяг атмосферних викидів; використання природних ресурсів (обсяг спожитого паперу, канцелярського приладдя, мийних засобів, обладнання та інших матеріалів, структура використання відновлюваних та невідновлюваних ресурсів); вплив хімічних засобів на довкілля та здоров'я людини; викиди у

воду; обсяг відходів; імовірність пожеж, аварій та інших надзвичайних ситуацій [35].

Сьогодні актуальним є створення молодіжних готелів спрощеного сервісу – хостелів і студентських готелів [84].

В Україні почали застосовувати створення готелів-замків на базі архітектурної спадщини регіонів країни. Одночасно зростає популярність готелів-музеїв, тобто старих приватних готелів, які за комфортабельністю відповідають світовим стандартам, але зберігають неповторну чарівність старовини [24].

Крім того, велике майбутнє мають пересувні готелі. Така категорія охоплює кілька різновидів засобів розміщення, загальним для яких є їх мобільний характер. Ротель являє собою пересувний готель-вагон з однодвомісними відсіками, в яких розташовані спальні крісла. Є відсік для переодягання, туалет, кухня, холодильник. Ботель – невеликий готель на воді, для нього використовується вилучене з експлуатації і відповідним чином обладнане судно. Флотель – готель, для якого використовується морське судно на ходу. Такий готель надає можливість переміщення по морю і широкий спектр послуг, доступний пасажирам морських круїзів [85, с. 145].

Уважається за доцільне використання прийнятої в Україні класифікації зірковості, яка відповідає європейській практиці. Підприємства готельного бізнесу є найактивнішими провайдерами інноваційних технологій у виробничу та сервісну діяльність, управлінський процес. Це стосується як застосування автоматизованих систем управління, так і формування інноваційних стратегій розвитку, моделей роботи з персоналом та споживачами тощо [2].

Нині ринок готельних послуг в Україні доволі диверсифікований і представлений різноманітними типами та видами підприємств розміщення та харчування – від вищої категорії до бюджетного варіанта, від міжнародних брендів до закладів із винятково місцевою специфікою. Втім, подальша модернізація багатьох об'єктів готельного господарства, підвищення якості та



запровадження міжнародних стандартів обслуговування все ще залишаються серед першочергових завдань реформування галузі [61, с.214]

Таким чином, різнобічність підходів до оцінки якості обслуговування зумовило співіснування різних класифікацій готелів, в цілому близько тридцяти різних систем класифікації готелів в світі, що викликає незручності щодо порівняння рівня комфорту, пропонованих послуг на наявного обладнання. Дослідники наполягають на неможливості створення єдиної міжнародної системи класифікації готелів через різні підходи до оцінки якості обслуговування, різницю у кліматичних та інших умовах [12]. Проте сьогодні в Україні необхідна реформа класифікації готелів для надання якісного обслуговування споживачів.

Отже, сфера готельного бізнесу грає виключну роль у формуванні валового продукту та є важливим елементом функціонування економічної системи країни. Базою готельного бізнесу є готель, який представляє собою комерційне підприємство, що спеціалізується на наданні комплексу послуг із розміщення, харчування, а також інших додаткових послуг, що забезпечують безпечну й комфортну життєдіяльність людині, яка тимчасово перебуває поза місцем постійного проживання. За своєю природою готельний бізнес формувався під впливом розвитку культури, подорожей та туризму, що відобразилось на методах обслуговування, типах засобів розміщення та моделі гостинності.

## **РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА РИНКОВИХ ПРОЦЕСІВ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ**

### **2.1. Діагностика конкурентного середовища в сфері вітчизняного готельного бізнесу**

У сучасних умовах нестабільного економічного і соціального розвитку зусилля держави мають бути спрямовані на розвиток видів економічної діяльності, які мають високий ступінь стійкості до негативного макроекономічного фону. На глобальному і регіональному рівнях необхідно враховувати передумови, що сприяють підвищенню прибутковості галузей економіки. В цьому аспекті бізнес готельних послуг ще донедавна показував динамічне зростання. Завдяки підвищенню доходів населення і платоспроможності, розвитку нових видів туризму в країні, зміні глобальних маршрутів і активізації внутрішніх напрямків туризму готельний бізнес в Україні донедавна динамічно розвивався. Проте спалах корона-вірусу став серйозним ударом для світового та українського готельного ринку. У зв'язку з проведенням заходів карантину були закриті кордони держав, скасовані авіасполучення, обмежено пересування у межах України між областями й абсолютна ізоляція країн одна від одного, що спровокувало купу проблем у готельному секторі і привело до закриття 35-40% готелів, функціонування в обмежених умовах, скорочення числа туристів на третину в 2020 р. у порівнянні з показниками 2019 р. і, як результат, скорочення або відсутність прибутку [8].

Важливим аспектом сприяння подальшому розширенню ємності ринку гостинності є досить висока прибутковість готельних послуг, формування пропозиції, орієнтованої на тенденцію зростання кількості ділових поїздок, здорового способу життя.

Сьогодні в Україні для обслуговування туристів використовується близько 3162 підприємств готельного господарства різних форм власності з загальною одноразовою місткістю 567,3 тис. місць. Станом на кінець 2019 р. в

країні працювало 632 готелів категорії 4-5 зірок, 1581 готелів – категорії 2-3 зірки і близько 942 готелів – категорії 1 зірка [41].

Динаміка розвитку готельного бізнесу в Україні протягом останніх років мала тенденцію щодо збільшення. В 2019 р. обсяг реалізованих послуг щодо тимчасового розміщення склав 2419969,7 тис. грн, у тому числі населенню – 1354131,0 тис. грн (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

### Обсяг реалізованих готельних послуг в 2019 р.

Види діяльності	Обсяг реалізованих послуг в 2019 році, тис. грн	У т.ч. реалізовано послуг, тис.грн.			Розподіл обсягу реалізованих послуг за категоріями споживачів (у % до загального обсягу)		
		населенню	підприємствам	іншим категоріям споживачів	населенню	підприємствам	іншим категоріям споживачів
Тимчасове розміщення	2419969,7	1354131,0	962821,8	103016,9	55,9	39,8	4,3
Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення	2312624,4	1310423,5	902328,0	99872,9	56,7	39,0	4,3
Діяльність засобів розміщення на період відпустки та іншого тимчасового проживання	90451,2	34289,5	54014,4	2147,3	37,9	59,7	2,4

*Джерело: систематизовано автором за [81].*

Згідно таблиці 2.1 обсяг реалізованих послуг з тимчасового розміщення становив у 2019 р. 2419969,7 тис. грн. Найбільшим споживачем послуг з тимчасового розміщення стало населення, його частка в загальному обсязі становила 55,9%, в той час як підприємства – 39,8%. Така тенденція також спостерігалась і в діяльності готелів і подібних засобів тимчасового

розміщення, обсяг реалізованих послуг яких склав 2312624,4 тис. грн в 2019 році, з яких населенню – 56,7%, підприємствам – 39,0%.

Проте частка реалізованих послуг діяльності засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання підприємствам склала 59,7%, в той час як населенню – 37,9%.

Ринок готельних послуг робить важливий внесок у формування ВВП країни. В цілому частка внеску ринку готельного бізнесу в економіку України за різними оцінками становить близько 7-10% (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

**Ключові показники функціонування ринку готельних послуг в Україні в 2019 р.**

Ключовий фактор	Показник
Ліжка в об'єктах розміщень	300000 (з яких 45% готелі та подібні об'єкти)
Туристи в пунктах перетину кордонів	13700000
Туристи в об'єктах розміщення	7000000
Добове перебування	17700000
Загальна частка іноземних туристів	13% прибутків, 11% добових перебувань
Міжнародні туристичні чеки	1,5 мільярда доларів США
Загальний внесок туризму в ВВП	8,80%

*Джерело: систематизовано автором за [96].*

Сьогодні залучення іноземних туристів здійснюється на основі відкриття лоукостів. При цьому дослідниками прогнозується збільшення частки туризму в ВВП України протягом наступних 8 років лише на 1,7%, а чисельність іноземців, які відвідують Україну за рік, у 2028 р. збільшиться від 15 до 21 млн (статистика враховує також транзитних мандрівників) [65].

Як нам видається, на таке повільне збільшення обсягів готельних послуг впливає невисока привабливість України як туристичного об'єкта, що зумовлена відсутністю сприятливого для розвитку туристичного бізнесу законодавства, необхідної інфраструктури, браком якісних готелів. Крім цього в умовах запровадження карантинних заходів головними споживачами українських готелів були і залишаються самі українці. Іншою причиною повільного збільшення розвитку готельної галузі в Україні є її регіональний

характер. Аналіз особливостей розвитку готельного бізнесу у регіонах дав можливість з'ясувати спеціалізацію кожного з них (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

### Туристична спеціалізація регіонів України

№ з/п	Регіони	Спеціалізація
1	Готелі західних і південних областей	Рекреаційний туризм
2	Готелі міст-мільйонерів	Корпоративний туризм
3	Готелі східних областей	Корпоративний туризм
4	Готелі центральних областей	Корпоративний туризм

*Джерело: систематизовано автором за [2; 16; 47].*

Розвитку рекреаційного туризму в західних і південних областях країни сприяли фізико-географічні, кліматичні, природно-ресурсні та соціально-економічні умови регіонів. Одночасно наявність рекреаційних ресурсів західних і південних областей привело до розвитку мережі санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих, туристичних та лікувальних закладів.

Міста-мільйонери, східні та центральні області мають більш економіко-виробничий потенціал, що вплинуло на розвиток корпоративного туризму. Зосередження підприємств, організацій, закладів в регіонах розвиває діловий туризм, що пов'язаний з службовими або діловими поїздками, навчанням. До цілей корпоративного туризму відносяться:

- встановлення і налагодження ділових контактів;
- проведення нарад з керівництвом і колегами;
- проведення зустрічей і переговорів з партнерами;
- наради з представниками філій і дочірніх структур;
- відвідини професійних заходів (виставок, конференцій та інше);
- навчання співробітників;
- інспекція роботи представництв і філій;
- звернення в державні структури різних країн та інше [82].

Міста-мільйонери пропонують велику різноманітність унікальних варіантів проведення ділових зустрічей, екскурсій і розважальних заходів, мають розвинену інфраструктуру.

Цілком погоджуємося з дослідницею Н.В. Онищук, що загальними типовими рисами розвитку ринку готельних послуг України є наступні [65]:

- недостатня кількість готелів унаслідок значних бар'єрів входження на ринок готельних послуг України;
- невідповідність цін рівню якості готельних послуг;
- відсутність розвиненої та офіційно облікованої мережі альтернативних засобів розміщення економічного класу (хостелів, малих та міні-готелів, апартаментів);
- складність ведення бізнесу, що зумовлене бюрократичністю організаційного процесу функціонування готельних підприємств;
- велике податкове навантаження;
- високий рівень конкуренції на ринку готельних послуг;
- високий рівень ризикованості інвестиційних вкладень, через нестабільну соціально-економічну ситуацію в Україні.

Разом з тим готельний ринок має низку особливостей. Так, серед особливостей готельного ринку міст-мільйонерів необхідно виділити наступне:

- надлишок готелів в сегментах upscale, upper upscale і luxury;
- дефіцит якісних готелів категорій budget-midscale, на які спостерігається найвищий попит;
- завищена вартість проживання в низці готелів;
- невідповідність деяких готелів наданій категорії;
- неякісний сервіс і застарілий номерний фонд;
- готелі в будні дні завантажені більше, ніж у вихідні.

Готельному ринку південного та західного регіонів властиво [84]:

- стрімке збільшення кількості туристів;
- погано розвинений готельний сегмент комерційної нерухомості в південних областях;
- яскраво виражена сезонність. У туристичний сезон готель може бути заповнений на 100%, а ось взимку постояльців може взагалі не бути;

- невисока конкуренція в готельній галузі, у зв'язку з відсутністю якісних готелів;
- головними конкурентами готелів в сегментах budget і midscale виступають різні апартаменти і квартири, що здаються в оренду;
- невисока купівельна спроможність потенційних клієнтів.

Серед особливостей готельного ринку центральних та східних регіонів необхідно виділити наступне [22]:

- наявність висококатегорійних готелів в найбільших регіональних центрах;
- рівень готелів не відповідає рівню якості обслуговування;
- наявність сезонності в рекреаційному туризмі;
- низька завантаженість номерного фонду;
- жорсткість конкурентної боротьби в умовах сучасного ринку;
- обмеженість практики використання електронних та автоматизованих систем бронювання готельних номерів та новітніх технологій у процесі здійснення обслуговування в готелях та інших закладах розміщення.

В сучасних умовах готелі конкурують, враховуючи цінову політику конкурентів, орієнтуючись на внутрішні туристичні потоки та зовнішні туристичні спрямування на підставі визначених особливостей туристичного ринку регіону. Серед конкурентних методів готельних послуг необхідно визначити класичні, а саме ціна, підвищення якості послуг, комфортності споживання, використання маркетингу, формування іміджу готелю та інші.

В Україні діють готелі різної зірковості, що відображається в рівні обслуговування та інших пропонованих послугах. Характеристика підприємств готельного бізнесу України представлена в таблиці 2.4.

Згідно з даними таблиці 2.3 п'яти зіркові готелі насамперед відносяться до відомих готельних мереж, що віддзеркалюється у рівні обслуговування, кількості додаткових послуг та обсязі номерних фондів. П'яти зіркові готелі насамперед конкурують вдалим місцем розташування, рівнем комфортності та обслуговування, дизайном, архітектурою, пропозицією щодо номерів та ін.

Таблиця 2.4

**Характеристика підприємств готельного господарства України**

№	Назва готелю	Місце розташування	Кількість номерів	Зірковість	Ціна номера, євро		Кількість додаткових послуг	Рік відкриття
					min	max		
1	Rixos, PRYKARPATTA YA	м. Трускавець, Львівська обл.	359	5	78	612	16	2005
2	Interkontinental Kiev	м.Київ	272	5	143	434	10	2011
3	Hyatt, Hyatt Regency Kiev	м. Київ	234	5	118	437	13	2010
4	Kharkiv Palace Hotel	м. Харків	171	5	120	156	8	2011
5	BankHotel	м. Львів	101	5	65	345	14	2018
6	Premier Hotel Odesa	м.Одеса	84	5	62	254	12	2012
7	Grand Hotel Ukraine	М. Дніпро	80	5	69	89	15	2011

*Джерело: за матеріалами [11; 18;19; 43].*

Щодо конкуренції між чотири та три зірковими готелями України, то вони насамперед роблять ставку на цінову конкуренцію (таблиця 2.5, 2.6).

Таблиця 2.5

**Характеристика підприємств готельного господарства України**

№	Назва готелю	Місце розташування	Кількість номерів	Зірковість	Ціна номера, євро		Кількість додаткових послуг	Рік відкриття
					min	max		
1	Radisson Blu Hotel	м. Київ	255	4	175	342	18	2010
2	IHG, Holiday Inn Kiev	м.Київ	208	4	2127		7	
3	Khortitsa Palace	М. Запоріжжя	164	4	2428	3795	11	2011
4	Дністер Прем'єр Готель	м. Львів	156	4	43	80	18	1983
5	Menorah Hotel	м.Дніпро	82	4	4300	7000	12	2013
6	Отель «VIVA»	м. Харків	29	4	737	1117	6	2017
7	Reikartz Medievale	м.Львів	23	4	59	80	12	2010

*Джерело: за матеріалами [11; 18;19; 43].*



### Характеристика підприємств готельного господарства України

№	Назва готелю	Місце розташування	Кількість номерів	Зірковість	Ціна номера, євро		Кількість додаткових послуг	Рік відкриття
					min	max		
1	Rus Accord Hotel	м. Київ	245	3	67	120	18	1978
2	Баккара Арт-готель	м. Київ	200	3	52	117	12	2009
3	Reikartz Рівер	м. Миколаїв	86	3	29	40	12	2010
4	Reikartz	м. Харків	76	3	33	65	18	2012
5	Reikartz Dworzec	м. Львів	52	3	39	65	18	2009
6	Light Hotel	М. Дніпро	42	3	47	52	10	2018
7	Венеція	м. Запоріжжя	22		18	34	8	2011
8	Maison Blanche	Київська область	12	3	24	45	10	2008
9	Ковчег	Закарпатська область	6	3	50	60	8	2010

*Джерело: за матеріалами [11; 18;19; 43].*

До нецінових конкурентних переваг підприємств готельного господарства України можна віднести кількість номерів, зірковість готелю, пропонування додаткових послуг, розташування готелю.

Деякі вітчизняні готелі різної зірковості намагаються конкурувати на основі упровадження системи екологічної сертифікації для отримання статусу «екологічний». Екологічна сертифікація – це система екомаркування для туристичних закладів, основною метою якої є сприяння зменшенню тиску на природне середовище від експлуатації туристичних об'єктів шляхом відзначення, популяризації та стимулювання розвитку корисних ініціатив і екологічних методів управління туристичною індустрією [35].

Серед готелів, що пройшли екологічну сертифікацію Green Key можна визначити готелі «Reikartz Medievale», «Дністер Прем'єр Готель», «Rus Accord Hotel», «Баккара Арт-готель» та інші. В оформленні номерів екоготелів, як правило, використовуються натуральні матеріали: дерево (ліжка, підлога, лавки, столи), льон (фіранки, наволочки), 100% бавовна (рушники, постільна

білизна) та ін. Навіть матраци, на яких сплять гості, виготовлені з натуральних матеріалів: кокосу, водоростей, вовни, бавовни, льону, натурального латексу.

Підбір будівельних матеріалів здійснювався з максимальним урахуванням екологічності (дерев'яні балки, глиняна черепиця, екологічна фарба і лаки та ін.). Під час прибирання та прання білизни екоготелі використовують лише безпечні, біорозкладні, екологічно чисті органічні миючі засоби, серветки з мікрофібри, соду, лимонну кислоту.

У цих готелях використовують лише енергозберігаючі технології: – освітлення у коридорах керується датчиком руху, для тимчасового освітлення встановлено енергозберігаючі лампи LED. Завдяки електронним замкам уся електрика підключається до номерів тільки в присутності гостей, використовується енергозберігаюча побутова техніка.

Крім того, конкурентоспроможність послуг готельного підприємства залежить від основних проблем і чинників якості, схему залежності яких наведено на рисунку 2.1



Рис. 2.1 Чинники, що впливають на конкурентоспроможність готелю

*Джерело: систематизовано автором за [2; 35; 78].*

Проаналізувавши діяльність підприємств готельного господарства України різного рівня обслуговування, доходимо таких висновків:

- більшість готелів 4-5 зірковості належить до мережевих готелів відомих світових брендів (Radisson Blu, Reikartz, Maison Blanche);
- деякі готелі отримали сертифікат Green Key– від мережевих, таких як «Дністер Прем'єр Готель» до незалежних;
- цінова політика залежить більше від місця розташування та наявності більш широкого спектру послуг;
- більшість готелів досить нові, а ті, що були побудовані ще за часів існування СРСР або раніше, повністю реконструйовані.

Проте в умовах карантину головною проблемою готельної сфери країни є не стільки втрачання прибутків, скільки її виживання. Починаючи з 13 березня 2020 р. відмічається різке зниження попиту, що зумовлено припиненням міжнародного та внутрішнього пасажирського сполучення, скасування поїздок, конференцій, інших заходів. Як наслідок, більше половини підприємств сфери готельних послуг закрили свій заклад, або готуються до закриття чи думають над цим. В цих умовах кожне підприємство готельних послуг шукає та реалізує заходи щодо забезпечення платоспроможності готелю, а саме:

- посилює заходи безпеки щодо пандемії;
- пропонує сервіс з доставки страв від готельного ресторану;
- пропонує знижки на споживання готельних послуг до 50%;
- продає сертифікати зі знижкою, які діятимуть до кінця 2021 року;
- задіює частину персоналу та їх ротацію, що надає можливість надати персоналу соціальне забезпечення;
- звільнює працівників або надають відпустки за власний рахунок;
- припиняє обслуговування гостей в ресторанах, лобі барах та спа-салонах;
- виводить з експлуатації номерний фонд;
- зменшує маркетингові бюджети, тощо [69].

Окремим напрямом діяльності готелів щодо підвищення конкурентоспроможності є будівництво акцій-планів стратегій виходу з кризи по завершенню карантину. Представники найвищого класу готелів в якості стратегій переважно зазначають вихід на нові ринки та впровадження нових послуг, впровадження більше інноваційних технологій та нових послуг.

Отже, досягнення конкурентоспроможності готелів є досить складною діяльністю, яка потребує значних вкладень та розробок у менеджменті готельного бізнесу. Проте для готелів у країні конкуренція є обов'язковим явищем діяльності на ринку готельних послуг, оскільки змушує активно розвиватися готелям, орієнтуючись на зменшення цінової політики та покращення якості готельних послуг.

Таким чином, аналіз конкурентного середовища на вітчизняному ринку готельних послуг вказує на досить розвинутий ринок гостинності, який, якщо не брати до уваги період карантину в країні, динамічно розвивається з врахуванням особливостей регіональної спеціалізації туристичної України. Проте умови карантинного існування підприємств готельного бізнесу вимагають впровадження заходів щодо забезпечення виживання та існування в цей час, а також акцій-планів з стратегіями виходу із кризи, які розглядають впровадження нових послуг, інноваційних технологій чи виходу на нові ринки, задля того, щоб лишитись конкурентоздатним гравцем.

## **2.2. Аналіз стратегії та тактики управління готельного бізнесу у конкурентоспроможному середовищі**

Основою забезпечення стабільного функціонування підприємств готельного бізнесу є зростання їх прибутковості, конкурентоспроможності, платоспроможності та ринкової вартості як ключових індикаторів здатності суб'єкта господарювання до розвитку, які безпосередньо залежать від взаємоузгодженої і взаємозалежної діяльності всіх підрозділів організації. Ефективність їх взаємодії досягається при використанні стратегії і тактики, як основи забезпечення стабільного функціонування готельного підприємства.

Необхідно зазначити, що схожі тенденції у розробленні стратегій і тактик управління готельним бізнесом властиві чи притаманні усім готельним підприємствам. І тому з метою продемонструвати вагомість зазначених інструментів перейдемо до аналізу стратегії і тактики управління готельного бізнесу на прикладі українського готелю ПрАТ «Президент Готель».

ПрАТ «Президент Готель» – готель категорії 4\*, розташований в центрі м.Києва. Готель пропонує послуги розміщення ділових гостей і проведення заходів.

Приватне акціонерне товариство «Президент Готель» створено за рішенням засновників у 1998р. Внесено до Єдиного державного реєстру 10.08.1998 р. Номер державної реєстрації (ЕДРПОУ) 30058128 [72].

Підприємство зареєстровано і фактично знаходиться за адресою: м.Київ, Печерський район, вулиця Госпітальна, будинок 12 [72].

Форма власності – приватна власність, ПрАТ «Президент Готель» є самостійною юридичною особою, і відповідальність власників інтересу на право власності по боргах і зобов'язаннях товариства обмежена сумою внесеного капіталу. ПрАТ «Президент Готель» функціонує на принципах самоокупності та самофінансування, виконуючи цілі і завдання, визначені установчими документами.

Статутний капітал Товариства становить 94 337 411,00 (дев'яносто чотири мільйони триста тридцять сім тисяч чотиріста одинадцять) гривень [72].

Основним видом діяльності ПрАТ «Президент Готель» є оренда і управління власною або орендованою нерухомістю (КВЕД 68.20). Також підприємство пропонує і інші послуги, згідно КВЕД:

- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин (46.21);
- оренда і лізинг офісних машин та устаткування, включаючи обчислювальну техніку (77.33);

– оренда і лізинг автомобілів і легких моторних транспортних засобів (77.11).

Готель був побудований в 1990р. і повністю реконструйований з використанням передових технологій в 2012р. ПрАТ «Президент готель» один з найбільших готелів Києва, який пропонує для розміщення 374 номери, а також широкий вибір різних конференц-залів, загальною площею понад 1500 м<sup>2</sup> [72].

Готель включає номери різних категорій – Бізнес, Бізнес Суперіор, Напівлюкс, Люкс і Президентський Люкс. Президент [72].

Президент Готель надає повний спектр послуг з організації заходів будь-якого формату. 17 різноманітних мультифункціональних залів, місткістю від 10 до 465 осіб, До послуг гостей надано все необхідне технічне обладнання, а також всі види послуг харчування – сніданки, обіди, вечері, кава-перерви, банкети і фуршети.

Отже, аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2016-2018 рр. вказує на позитивний результат і ефективне управління діяльністю готельного підприємства, що привело до отримання прибутку (рисунок 2.2) [74].

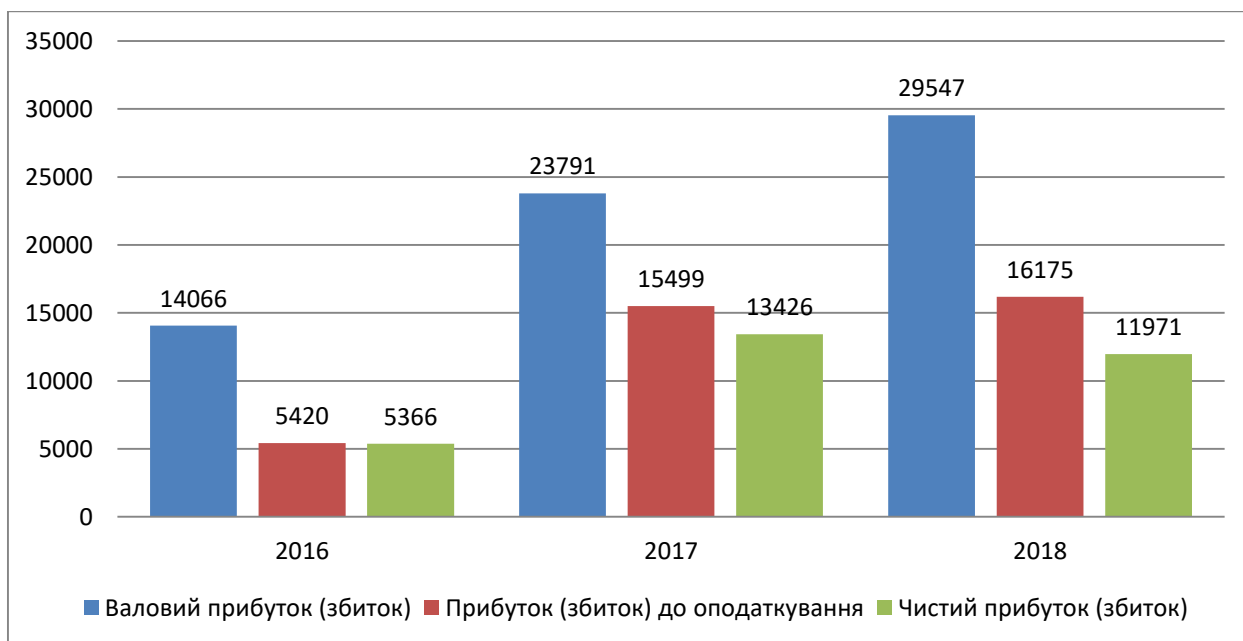


Рис. 2.2 Динаміка прибутку ПрАТ «Президент Готель» за період 2016-2018 рр., тис. грн

*Джерело: систематизовано автором за [74].*

Згідно з рисунком 2.1 готельне підприємство протягом періоду 2016-2018 рр. отримувало прибуток. У 2017 р. прибуток становив 13426 тис. грн, що на 1455 тис. грн більше ніж за фінансовими результатами діяльності в 2018 р. В цілому необхідно визначити позитивну динаміку фінансового результату діяльності готелю в період 2016-2018 рр. [74].

Комплексне стратегічне управління ПрАТ «Президент Готель», передбачає управління виробництвом та реалізацією послуг готелю при правильній діагностиці потреб і можливостей ринку та максимально ефективного використанні усіх наявних ресурсів, з врахуванням усіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності та ефективної роботи підприємства готельного бізнесу натеper і в майбутньому. Стратегічне управління ПрАТ «Президент Готель» можливо представити через модель менеджменту (рисунок 2.3).



Рис. 2.3 Модель комплексного стратегічного управління ПрАТ «Президент Готель»

*Джерело: систематизовано автором за [74].*

Дослідження усього різноманіття наявних існуючих варіантів стратегій свідчить, про те, що усі вони зводяться до побудови системи стратегій різних рівнів управління: корпоративних, конкурентних, функціональних та операційних.

Серед корпоративних стратегій можуть виділятися стратегії росту, стабілізації та виживання. Стратегія росту, зокрема, передбачає стратегічні альтернативи диверсифікації, інтенсифікації, міжфірмового співробітництва та кооперації, зовнішньоекономічної діяльності [2, с. 67]. Диверсифікація як одна з найбільш актуальних корпоративних стратегій в сучасному готельному бізнесі передбачає напрямок ресурсів підприємства за межі його основної діяльності або галузі, в якій воно функціонує, для освоєння та реалізації нових можливостей розвитку. У відповідності до інших типових варіантів класифікації виділяють корпоративні стратегії активності та стратегії скорочення. До числа стратегій активності, зокрема відносять стратегії концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого зростання.

З моменту реорганізації «Президент Готелю» була реалізована стратегія інтегрованого зростання в готельному бізнесі, а саме:

- створення ресторанних мереж, які об'єднують ресурси підприємств готельно-ресторанного бізнесу і суміжних галузей (стратегія суміжної диверсифікації);
- розширення форм роботи з відвідувачами за рахунок використання інформаційних технологій (стратегія віртуалізації каналів збуту);
- залучення ресурсів фінансово-промислових груп (стратегія конгломератної диверсифікації) [72].

Стратегія лідерства у витратах є пріоритетною стратегією в ситуації інтенсивного розвитку галузі. Окрім стратегії лідерства в витратах пропонується використання стратегії гнучкої спеціалізації (яка передбачає пошук низьковитратних ніш готельного ринку, специфічних цільових груп, або поетапне географічне розширення мережі готелів та стратегії низьковитратної



диференціації (що розглядає альтернативні варіанти залучення відвідувачів без суттєвого збільшення затрат) [76, с. 71].

Для аналізу стратегії і тактики в управлінні діяльністю ПрАТ «Президент Готель» використаємо наявні конкурентні та функціональні стратегії готельного бізнесу (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

### Конкурентні та функціональні стратегії готельного бізнесу

№ з/п	Групи стратегій підприємства готельного бізнесу	Види стратегій
1	Стратегія диференціації	Стратегія сервісу
		Стратегія лояльного клієнта
		Іміджева стратегія
		Стратегія оптимізації показника (ціна-якість)
		Стратегія сезонних потреб
2	Стратегія лідерства у витратах	Стратегія гунчкої спеціалізації: нішевого орієнтації, стратегія цільової групи, стратегія географічного розширення
		Стратегія низьковитратної диференціації
3	Стратегія фокусування	Стратегія індивідуалізації: стратегія послуги, стратегія бізнес-потреб, стратегія нішевого сегментування
		Стратегія обслуговування: стратегія ексклюзивного, стратегія ділового обслуговування, стратегія нішевого обслуговування
4	Функціональні стратегії	Стратегія виробництва
		Маркетингова стратегія
		Фінансова стратегія
		Стратегія управління персоналом
5	Стратегія раннього виходу на ринок	Стратегія раннього виходу на ринок

*Джерело: систематизовано автором за [17; 21; 57].*

В якості найбільш перспективної стратегії для ПрАТ «Президент Готель» в сучасних умовах господарювання може розглядатися стратегія диференціації. В числі напрямів реалізації стратегії диференціації можуть бути виділенні:

- акцентування уваги на підвищенні якості продукції та культури обслуговування в готелях;
- створення та підтримка сприятливого іміджу підприємства готельного бізнесу;

- забезпечення відповідності рівня цін рівню пропонованого сервісу;
- облік індивідуальних потреб різних груп споживачів;

формування системи диференційованого якісного обслуговування відвідувачів.

Процес формування стратегічних альтернатив поведінки ПрАТ «Президент Готель» складається з десяти етапів. Перший етап – це етап вивчення потреб соціально-економічного середовища в продукції та послугах підприємства готельного бізнесу. На другому етапі здійснюється оцінка та прогноз ринку споживання продукції та послуг, які пропонує підприємство індустрії гостинності. Третій етап передбачає оцінку виробничих можливостей підприємства. На четвертому етапі здійснюється формування стратегічних цілей підприємства готельного господарства.

Розробка стратегічних альтернатив виробництва та просування продукції та послуг готельного підприємства характерна для п'ятого етапу процесу формування стратегічних альтернатив. На шостому етапі керівництво підприємства повинно здійснювати вибір стратегічної альтернативи розвитку.

На сьомому етапі визначаються тактичні підходи до реалізації стратегічної альтернативи виробництва та просування продукції та послуг готельного підприємства. Наступний етап характеризується розробкою системи контролю та аналізу реалізації стратегічної альтернативи підприємства. Далі проводяться розрахунки визначення ефективності реалізації стратегічної альтернативи готельного підприємства. І на десятому етапі проводиться розробка та введення в дію управлінських рішень з корекції обраної стратегії виробництва і просування продукції та послуг підприємства готельного бізнесу.

Реалізація стратегії ПрАТ «Президент Готель» можливе за умов використання тактичного або поточного управління, основне завдання якого полягає у встановленні показників обслуговування, які при оптимальному споживанні та використанні ресурсів у діяльності готельного підприємства призводять до досягнення запланованих кількісних результатів у майбутньому. Цілі і завдання тактичного управління ресурсами реалізуються за рахунок:

- забезпечення відшкодування поточних витрат за рахунок отриманих доходів підприємства;
- ефективного використання наявних фінансових ресурсів підприємства;
- оптимізації використання матеріальних ресурсів підприємства;
- пошуку та використання унікальних ресурсів, притаманних лише даному підприємству;
- підвищення ділової репутації підприємства;
- зміцнення фінансової стійкості підприємства;
- підвищення платоспроможності підприємства тощо.

Тактичне управління ПрАТ «Президент Готель» охоплює планування та раціональне використання ресурсів в короткостроковому періоді за рахунок ощадливих джерел енергії, інноваційних форм обслуговування споживачів в поточній діяльності, розробленні комплексу тактичних дій. Розроблення комплексу тактичних дій полягає у комплексній та системній оцінці, організації та управлінні бізнесом для реалізації затвердженої стратегії розвитку підприємства, задоволенні вимог інвесторів, акціонерів та кредиторів. Тактичні дії дозволяють задовольняти кінцевого споживача за рахунок відповідно затребуваної ним якості, споживчих характеристик та ціни готельної послуги. Це відбувається за умов зростання бізнесу (створення та консолідація інноваційних, інформаційних, організаційних, управлінських та інвестиційних ресурсів).

Тактика управління ПрАТ «Президент Готель» забезпечує достойні ринкові позиції та конкурентні переваги на ринку готельних послуг. До компетенції оперативних дій також відноситься контроль за реалізацією стратегії з точки зору коректності її виконання, результативності та пристосованості до змін як в зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Під системою розуміємо об'єднання взаємозв'язків та компонентів між складовими елементами, які створюють додаткові властивості, що не притаманні їм, коли ті знаходяться окремо один від одного. Комплекс тактичних дій з управління ресурсами допомагає здійснювати діяльність

підприємства за допомогою систем організації, координації, управління та внутрішньої мотивації (рисунок 2.4).

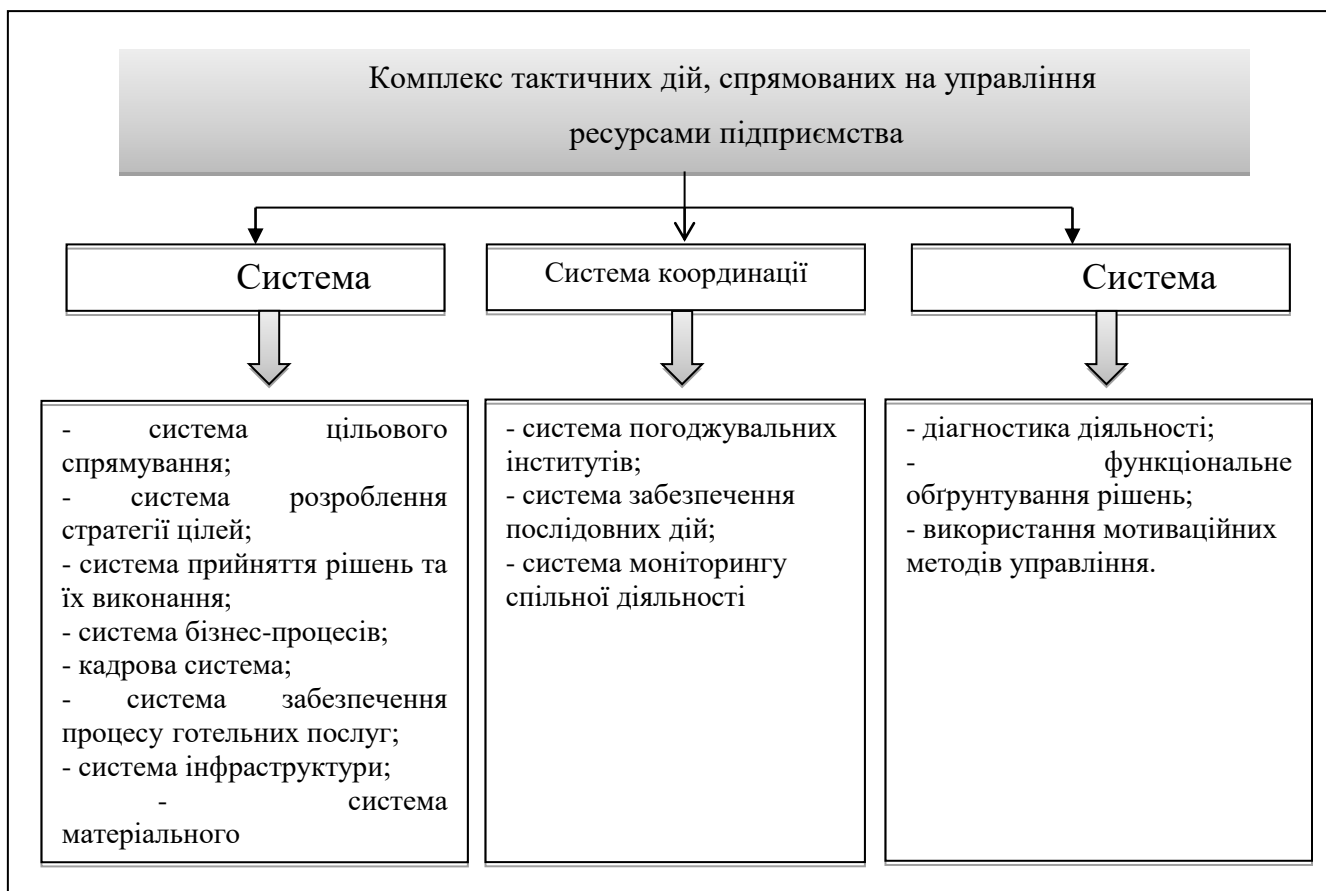


Рис. 2.4. Комплекс тактичних дій, спрямованих на управління ресурсами ПрАТ «Президент Готель»

*Джерело: систематизовано автором за [72].*

Розглянута сукупність елементів комплексу тактичних дій через послідовне виокремлення складових організаційної системи охоплює такі підсистеми: система цільового спрямування, система розроблення стратегії цілей, система прийняття рішень та їх виконання, система бізнес-процесів, система корпоративної культури, кадрова система, система забезпечення виробничого процесу, система інфраструктури, та система матеріального забезпечення.

Визначена керівництвом тактика діяльності готельного підприємства здійснюється через комплекс заходів, спрямований на реалізацію управлінської стратегії та на досягнення поставлених цілей. Реалізація тактики діяльності

готельного підприємства передбачає проведення постійного моніторингу зовнішнього середовища, а саме дослідження кон'юнктури ринків, моделювання бізнес-процесів, виконання зобов'язання перед органами державної влади, укладання угод, комунікативні аспекти діяльності.

Координацію виконання завдань тактики управління готелем здійснюють центри впливу, що взаємодіють між собою. Така координація призводить до розподілу ресурсів між бізнес-процесами та центрами впливу, а це, в свою чергу, веде до збалансованої діяльності підприємства. Досягнення тактичних цілей центрами направлено на оптимізацію витрат та зростання капіталу, що можливо з урахування таких чинників, як збереження енергетичних ресурсів, економії матеріальних ресурсів, залучення реальних та фінансових інвестицій, мотивації.

Отже, управління тактичними ресурсами підприємства визначає необхідність впровадження стратегії за допомогою бізнес-процесів та центрів впливу.

Таким чином, в управлінні ПрАТ «Президент Готель» використовується стратегічний менеджмент, що включає аналіз особливостей зовнішнього оточення готелю, проведення своєчасних змін в організації, досягнення конкурентних переваг, орієнтацію на потреби клієнтів та трудовий потенціал підприємства, що в сукупності дає можливість готельному підприємству виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

### **2.3. Інновації в готельному бізнесі як інструмент підвищення його конкурентоспроможності**

В умовах запеклої конкурентної боротьби на ринку послуг інноваційна діяльність організацій готельного бізнесу спрямована, перш за все, на підвищення конкурентоспроможності як послуг, так і організацій в цілому. Тільки ті організації залишаються в ринковому середовищі, які в змозі задовольняти традиційні або нові потреби цільових споживачів способом, який раніше не застосовувався, широко впроваджувати в процес надання послуг

інновації. Жорстка конкуренція в готельному бізнесі об'єктивно обумовлює необхідність постійного підвищення їх якості. Одним з перспективних напрямків розвитку бізнес-процесів і просування послуг є інновації.

Аналізуючи сферу готельного бізнесу в Україні та в світі в цілому з'ясовано, що в індустрії готельного бізнесу активно впроваджуються інновації. У даній області конкуренція дуже висока, кожен готель прагнучиме завоювати якомога більшу кількість потенційних клієнтів, зацікавити і забезпечити постояльців всім необхідним, даючи собі тим самим стабільний приплив прибутку і більшу популярність для клієнтів серед інших аналогічних готелів.

Для підприємств готельного бізнесу інноваційний підхід проявляється, перш за все, в удосконаленні інформаційного забезпечення діяльності засобів розміщення. Для забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності очевидна необхідність використання новітніх інформаційних технологій при впровадженні нових видів основних і додаткових послуг, а також розширення застосування нових каналів комунікацій для просування готелю.

Розробка нових готельних послуг може коливатися в межах від справжніх інновацій, що представляють собою принципово нові в світовому масштабі послуги з принципово новим ринком, до досить незначних модифікацій існуючих послуг. До незначних модифікацій можна віднести адаптацію існуючої готельної послуги (наприклад, карти-ключі замість звичайних ключів), або спробу підвищити цінність за допомогою додаткових можливостей (наприклад, обслуговування в номерах) [9].

Джерелами інновацій в готельних підприємствах служать мінливі запити і вимоги клієнтів, зміна потреб виробничого процесу (застаріле обладнання, технології), зміни в структурі галузі або ринку, демографічні зміни. Нові знання в області менеджменту, маркетингу, дозволяють впроваджувати нові, більш ефективні методи управління персоналом, програми залучення клієнтів, вступати в стратегічні альянси з управління готелем (франчайзинг з міжнародними готелями).

Інноваційна діяльність готелів найчастіше зосереджена в двох сферах послуг [61]:

- забезпечення матеріально-технічних умов для поставки послуг клієнтам;
- розширення асортименту супутніх і, що ще більш важливо, додаткових послуг.

Таким чином, одним з найбільших явищ, що найсильніше впливає на виробничий процес в готельному бізнесі, став прогрес інноваційних технологій. Готельна діяльність у зв'язку з наявністю специфічних особливостей одна з перших в повній мірі адаптувала до своїх потреб досягнення в сфері телекомунікацій і автоматизованих систем обробки інформації. Впровадження сучасних інформаційних технологій повинно забезпечувати виконання вимог, в тому числі наявність зручного і дружнього інтерфейсу, забезпечення безпеки за допомогою різних методів контролю і розмежування доступу до інформаційних ресурсів, підтримку розподіленої обробки інформації, використання архітектури клієнт-сервер, модульний принцип побудови систем, підтримку технологій Інтернету і т.д.

Нині стратегія розвитку готелю повинна бути базою інноваційних процесів. Інноваційний процес можна розбити на наступні етапи:

- 1) інноваційне визначення потенціалу готелю;
- 2) обов'язкова постановка цілей і завдань впровадження інновацій;
- 3) генерування, аналіз і відбір ідей;
- 4) створення на базі кращих ідей інноваційних концепцій;
- 5) запуск процесу впровадження інновацій;
- 6) інтеграція інновацій в корпоративну культуру готелю [88].

У сучасній практиці готельного бізнесу виділяють кілька напрямів, в яких можливі або необхідні інновації:

- концептуальні інновації;
- інформаційні, мультимедійні технології;
- безпека;

- PR-діяльність;
- діловий туризм;
- об'єднання готелів.

Інновації, що використовують в готельному бізнесі, можливо класифікувати за цілою низкою критеріїв, виокремивши чотири групи (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

### Класифікація інновацій в готельному бізнесі

№ з/п	Класифікаційна ознака	Змістовність інновацій
1	Інновації в області стратегічного капіталу	Стратегічні ресурси, нові технології, людські ресурси, методи управління. Це можуть бути інновації в формі нової методики навчання співробітників, більш швидка інтеграція нових співробітників в команду, що підвищує ефективність роботи готелю.
2	Інновації в операційній діяльності готелю	Заходи щодо підвищення продуктивності праці, поліпшення якості обслуговування гостей.
3	Інновації в області взаємовідносин з клієнтами і ринком	Підвищення лояльності гостей, впровадження програм заохочення, розвиток бренду готелю на ринку, нові маркетингові стратегії, ціноутворення
4	Інновації в області фінансової ефективності	Заходи щодо зниження витрат і збільшення доходів готелю. Управління ліквідністю, активами, витратами готелю.

*Джерело: систематизовано автором за [9].*

Як свідчить досвід готельних корпорацій, які досягли успіху, не можна весь час обмежуватися вдосконаленням вже існуючих послуг і продуктів. Тільки по-справжньому нові продукти і послуги, орієнтовані на незайняті ділянки ринку, можуть принести готельному підприємству найвищу віддачу. При цьому новинки повинні спиратися на реальні можливості і ресурси готелю. Вони в основному пов'язані з глобальними змінами в системах виробничих відносин і виникають внаслідок появи нових технологій в інших галузях. Новостворені готельні інновації зазвичай тягнуть за собою цілий ланцюжок заходів щодо зміни існуючих технологій функціонування готельної корпорації або окремого готелю і є досить капіталомісткими.



Зазвичай вони впроваджуються в разі глобальних змін всього зовнішнього оточення і обумовлені агресивною позицією готелю на ринку в прагненні зайняти певний сектор або нішу за допомогою пропозиції принципово нових продуктів і процедур обслуговування клієнтів.

Готельні інновації, побудовані на основі вже створених продуктів, мають найбільше поширення у зв'язку з меншою складністю впровадження і зниження ризиків невдачі. Однією з найбільш яскравих тенденцій останніх років є конвергенція процесів розвитку зв'язку і інформатики, комп'ютеризації та інформатизації, телекомунікацій та програмного забезпечення. Як підтверджують результати сучасного науково-технічного прогресу, це не просто «зближення» всіх цих процесів, але також їх взаємодоповнення і взаємопроникнення [41]. Визначена тенденція дозволила вченим світу розглядати такі процеси у їх взаємозв'язку і взаємообумовленості як єдиний і цілісний інформаційно-комунікаційний процес. Так, наприклад, така послуга, як впровадження нового високошвидкісного і бездротового підключення до мережі Інтернет, є логічним продовженням реалізації концепції «інтелектуальна будівля» («smart house»), вона дозволяє гостям не витратити час на підключення за допомогою телефонної лінії, модему, провайдера і додаткових пристосувань. Крім того, користування Інтернетом стало можливо не тільки в гостьових кімнатах або бізнес-центрі, а й практично в будь-якому приміщенні готелю. Безумовно, нова технологія привертає додаткову увагу до готелю з боку бізнесменів, а також організаторів високобюджетних конференцій [9].

В цілому інновації в готельному бізнесі можна класифікувати за такими ознаками:

- за об'єктами інновацій;
- за рівнем технологічності;
- за методом управління.

За об'єктами інновацій, що використовуються в готельному бізнесі виділяємо такі напрямки інновацій, як технологічні інновації, екологічні інновації, управлінські інновації, інновації забезпечення безпеки клієнтів (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

### Види інновацій у сфері готельного бізнесу за об'єктами інновацій

№ з/п	Вид інновацій	Зміст інновацій
1	Застосування широкого спектра сучасних інформаційних технологій	Від систем автоматизованого управління службами готелю до програм бронювання номерів в мережі Інтернет. Наявність подібної системи дозволяє готелю підтримувати швидку взаємодію з туроператорами і турагентами, виходити на ринок бронювання послуг для індивідуальних туристів, а також вбудовуватися в системи глобального бронювання через спеціалізовані портали.
2	Забезпечення безпеки клієнтів	Наявність системи відеоспостереження не тільки на території готелю, але і на прилеглий території, електронні замки на дверях номера і програмовані сейфи, як засоби захисту клієнтів.
3	Екологічні інновації	Впровадження в готельний бізнес екологічних інновацій у вигляді

*Джерело: систематизовано автором за [54].*

За рівнем технологічності інновації в сфері готельного бізнесу представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

### Класифікація інновацій у сфері готельного бізнесу за рівнем технологічності

№ з/п	Вид інновацій	Зміст інновацій
1	Використання онлайн і мобільних технологій «підключений мандрівник»	«Підключений мандрівник» задовольняє потребу повсюдної «гаджетізації» населення і потребу людей постійно бути онлайн.
2	Впровадження мобільних пристроїв у вигляді «безконтактного супроводу» в діяльність готельного бізнесу	Опції дистанційної процедури реєстрації, виписки, цифровий ключ, що дозволяє відкрити двері номера за допомогою мобільного телефону, повідомлення про ступінь готовності номера до заселення, онлайн-відстеження витрат, підсумковий рахунок за проживання, регулювання температури в номері, резервування столика в ресторані, перегляд персонального контенту на ТВ в номері, спілкування в режимі «live chat» з персоналом та іншими гостями готелю, опції, що дозволяють створювати фотографії в стилі туристичних ретро-постерів і ділитися ними в соціальних мережах та інше.
3	Впровадження штучного інтелекту	Використання в наданні готельних послуг роботів-консьєржів, чат-ботів, відбитків пальців, тривимірних проєкцій і відеомепінг, концепція «інтелектуального» номера готельної компанії, технологія цифрової реєстрації

*Джерело: систематизовано автором за [7; 54].*

За методом управління в готельному бізнесу виокремлено такі напрями інноваційного менеджменту, як бенчмаркінг і програмний комплекс в управлінні готельним комплексом (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

### Інновації менеджменту у сфері готельного бізнесу

№ з/п	Напрямок інновацій	Зміст інновацій
1	Бенчмаркінг	Безперервний процес оцінки рівня продукції, послуг і методів роботи на основі порівняння з найсильнішими конкурентами або тими компаніями, які визнані лідерами
2	Програмний комплекс в управлінні готельним комплексом і менеджменті	Спрямований на виконання робіт з обліку, контролю і статистичної обробки інформації

*Джерело: систематизовано автором за [89].*

Тенденції сучасного суспільства впливають на всі зростаючі потреби туристів. Підвищена увага до здоров'я та здорового способу життя привело до збільшення тренажерних залів і спортивних центрів, як додаткових послуг, а фітнес- і дієт-меню є неодмінною умовою більшості готельних ресторанів.

Інформаційна доступність сучасних засобів розміщення, призводить до двоякого результату: з одного боку, готель стає максимально відкритим і доступним для потенційного клієнта, з іншого, подібна відкритість призводить до швидкого копіювання новацій в управлінні конкурентами. У подібній ситуації конкурентну боротьбу можуть виграти тільки готелі, які постійно застосовують інноваційний підхід до управління.

Сьогодні активно використовуються сучасні продукти автоматизації управління готелем, такі, як Fidelio і Eritome PMS, які позиціонуються як інструменти максимальної інтеграції готельного комплексу зі сторонніми системами. Системи управління від корпорації MICROS-Fidelio – самі повнофункціональні рішення для управління, призначені як для незалежних готелів, так і для готельних мереж, як для невеликих готелів з обмеженим набором послуг, так і для першокласних 5-зіркових готелів [7].

Готель повинен прагнути отримати доступ до максимально широкого набору каналів продажів. У яких каналах і коли здійснювати продажів – питання політики просування, це залежить від сезону, поточного завантаження готелю і безлічі інших чинників. Зокрема, представляти себе в глобальних (GDS) і/або альтернативних (ADS) системах бронювання, в першу чергу, необхідно готелям, орієнтованим на бізнес-сегмент. Однак це можуть бути не тільки міські бізнес-готелі, але і засоби розміщення будь-якого формату: заміські готелі, SPA-готелі на узбережжі, готелі для любителів екстремального відпочинку, які бажають залучити клієнтів з певним рівнем достатку [24].

Серед основних функціональних можливостей системи можна виділити наступні:

1) управління відділом маркетингу і продажів готелю. Система автоматизує роботу кожного співробітника відділу продажів, дозволяє планувати зустрічі, телефонні дзвінки і виконання різних завдань, веде загальний календар і розклад дня менеджерів. Результати кожного спілкування з клієнтом фіксуються в системі для отримання повної картини діяльності відділу та стану справ з кожним клієнтом. Керівники відділів продажів можуть ставити чіткі цілі роботи кожного співробітника і контролювати їх виконання;

2) управління взаємовідносинами з клієнтами. Можливість вести облік переваг клієнта і всіх договірних умов, що дозволяє надавати більш високий рівень клієнтського сервісу;

3) управління програмами лояльності та заохочення постійних клієнтів дозволяє готелю створювати власні програми лояльності, що передбачають винагороду постійних клієнтів, а також клубні програми з можливістю надання знижок, бонусів і видачі преміальних сертифікатів;

4) управління продажами і заходами в готелі. Вся інформація оновлюється в режимі реального часу, але найголовніше, модуль інтерфейсів дозволяє обмінюватися даними з суміжними системами готельної автоматизації. Створення власного сайту готелю дозволяє не тільки бронювати номери безпосередньо, а й надає широкі маркетингові можливості самого

готелю. Наявність віртуальної екскурсії по готелю, форми зворотного зв'язку, анкети, спрямованої на отримання інформації про оцінку сервісу клієнтом, можливість підписатися на розсилку спеціальних пропозицій і інші можливості сучасних технологій широко використовуються провідними виробниками готельних послуг [21].

Згідно дослідженням Sabre, використання онлайн і мобільну технологію «підключений мандрівник» задовільняє п'ять основних потреб мандрівника:

- обслуговування з будь-якого пристрою. Гуляючи по просторах Мережі Інтернет в пошуках розваг або потрібної інформації, користувачі хочуть мати можливість перемикатися в процесі з одного пристрою на інший. Такі компанії як Amazon і eBay в цьому серйозно досягли успіху, встановивши досить високу планку, і іншим ритейлерам, зокрема агентствам, доводиться намагатися відповідати. Простежити активність користувача на декількох пристроях може бути важко, і потрібен комплексний підхід для співвіднесення цієї поведінки з параметрами подорожі і фінальної конверсією;

- миттєвий відгук на пошукові запити. Тренд на збільшення розміру екранів смартфонів говорить про те, що ці пристрої можуть стати №1 для пошуку інформації. Уже сьогодні, задаючись питанням знайти найближчий ресторан, перевірити час вильоту і так далі, люди беруть в руки мобільний;

- єдиний формат сервісу. Ця потреба впливає з бажання споживачів використовувати для комунікації з продавцем найкращий вид зв'язку в залежності від ситуації. Це може бути особистий візит в офіс, дзвінок в call-центр, SMS або питання через месенджер. При цьому клієнти очікують отримати однакову якість обслуговування через будь-яку точку контакту. Тобто всі ціни, описи продуктів, інтерфейси та ілюстрації повинні бути ідентичними;

- обслуговування 24/7. Споживачі хочуть купувати товари та послуги в той момент, коли їм це потрібно. Цілодобовий сервіс, швидкі транзакції і миттєві відповіді на запити стають невід'ємною умовою для збереження і зміцнення клієнтської бази;

– відео-контент. Відчуваючи надлишок інформації, яка буквально охоплює користувача, коли він виходить в Мережу, його увагу привертає контент, який розважає і надихає. Будь то декор будинку, рецепти страв або напрямки для відпочинку – актуальним трендом стає відео-контент, який можна переглядати зі смартфона [89].

На основі проведеного дослідження Sabre виділяє наступні способи розвитку комунікації агентства з «підключеними мандрівниками»:

- персоналізація сервісу та формування спеціальних пропозицій для клієнта на основі даних про його попередній купівельний досвід і переваги;
- розширення каналів зв'язку (офлайн, онлайн, мобільні пристрої і месенджери) і комунікація в режимі реального часу;
- підвищення зацікавленості в послугах і зміцнення лояльності за рахунок цікавого, корисного і ненав'язливого контенту [89].

В індустрії гостинності розгорнулася справжня гонка по впровадженню елементів штучного інтелекту в усі сфери людського життя:

– набирає популярність прояв тенденції штучного інтелекту – роботи-консьєржі, тобто онлайн-програми, здатні до спілкування з гостем і часто, що володіють здатністю до навчання. Розробники Siri створили голосовий помічник, здатний бронювати готелі;

– зростання популярності і швидкість поширення на туристичному ринку чат-ботів – комп'ютерних програм, які наслідують в спілкуванні живій людині, відповідають на питання і запити користувачів за допомогою додатків-месенджерів типу Facebook Messenger;

розрахунки в готелях, ресторанах і магазинах за допомогою відбитків пальців;

– оригінальний приклад використання тривимірних проєкцій і відеомепінга в просуванні ресторанних послуг з проєкту SkullMapping;

– концепція «інтелектуального» номера готельної компанії Starwood Hotels & Resorts Worldwide, відома своєю любов'ю до інновацій (доступ в номер за допомогою смартфона або Apple Watch, «розумні» дзеркала з

прогнозом погоди, послуги робота-дворецького і ряд інших технологічних «фішок»);

– технологія цифрової реєстрації, яка дозволяє туристам за допомогою своїх мобільних телефонів вибрати відповідний номер завдяки спеціальному програмному забезпеченню, подивившись цифрові плани поверхів, а також самостійно проводити онлайн реєстрацію заїзду та виїзду [54].

З точки зору створення якісної послуги і постійного вдосконалення бізнесу особливий інтерес для індустрії гостинності – представляє бенчмаркінг, який з одного боку являє одну з провідних інновацій в управлінні ринковим поведінкою компанії, а з іншого – підтримує технологією концепції TQM (Total Quality Management – загальне управління якістю) [61].

Загальне управління якістю – це постійне вдосконалення бізнес-процесів, 100% якість виконання кожного завдання, залучення до боротьби за якість працівників усіх рівнів і підрозділів, колективна організація праці, прагнення до еталонних показників, відповідність очікуванням клієнта.

Бенчмаркінг виявляє кращі показники діяльності, еталони, кращі орієнтири для компанії, які сприяють розробці стратегій, спрямованих на поліпшення якості вироблених товарів, послуг, перетворюючи цей процес у постійний.

Зарубіжні компанії за допомогою бенчмаркінгу набувають досвіду науково-технічного прогресу і адаптації до національних і глобальних ринків. Тому місце бенчмаркінгу в конкурентному середовищі можна охарактеризувати і як мета, і як чинник, і як метод, і як інструмент стратегічної діяльності сучасних зарубіжних компаній.

Розвиток сучасних технологій приводить до появи рішень, які можна назвати проривом в майбутнє. Однією з таких концепцій є «інтелектуальний» будинок (IB – Intellectual Building).

Основою концепції «інтелектуальної» будівлі, яка повинна максимально відповідати потребам користувачів і власників сучасної будівлі. За визначенням С.М. Ставської, О.В. Зозульова. до складу комплексу «інтелектуальної» будівлі

повинні входити наступні підсистеми: безпеки (з контролем доступу та наглядом), пожежогасіння, зв'язку, освітлення, енергопостачання, мікроклімату, перегляду передач (радіо, домашній кінотеатр, ефірне та супутникове телебачення), забезпечення (водою, газом і т.д.), структурована кабельна підсистема (СКС) і т.д. [79]

Мобільні додатки дозволяють туристичним компаніям займати значну частку ринку. Для досягнення конкурентних переваг сучасному готелю необхідно вивчити можливість використання мобільних додатків. Мобільний контент, що дає великі можливості для нового інтернет-середовища може стати новим ключем до маркетингу готелю і є перевіреним способом, щоб підвищити завантаження і привабливість готелю. Популярність таких місце-орієнтованих мобільних додатків і веб-сайтів росте як серед рекламодавців, так і серед користувачів. Для індустрії туризму більше, ніж для будь-якої іншої, послуги, які засновані на розташуванні потрібні для майбутнього персоналізованого маркетингу. Інтеграція розташування готелю з Google Maps, або реклама, на вірно орієнтованих на місцевості платформах, є надзвичайно прибутковими і являють собою можливість для інновацій.

Ядром інформаційно-комунікаційної сфери діяльності готелів є Інтернет. Це всесвітня інформаційна мережа, яка надає послуги з передачі файлів, віддаленого доступу, електронною поштою, телеконференцій і ін. Зі збільшенням числа його користувачів формується інформаційно-технологічне середовище бізнесу – Інтернет-середовище. Особливості сучасних інформаційних технологій – це глобальне (всесвітнє) поширення, незвичайність механізму їх поширення. Незвичайність цього технологічного зсуву полягає в тому, що він безпосередньо виходить на рівень світової взаємодії, створюючи економіку і підприємництво «без кордонів». На сьогодні індустрія туризму вимагає застосування найрізноманітніших інформаційних технологій, починаючи від розробки спеціалізованих програмних засобів, що забезпечують автоматизацію роботи окремої туристської фірми або готелю, до використання глобальних комп'ютерних мереж.



Ефективним інноваційним рішенням у сфері гостинності стають екологічні інновації. З одного боку, їх реалізація продиктована турботою людства про збереження навколишнього середовища, з іншого боку, вони стають важливим фактором конкурентоспроможності і підвищення ефективності.

За результатами вивчення сайтів готелів, які популяризують свої інновації, виокремлено серед екологічних інновацій такі:

- глобальна програма по скороченню харчових відходів і упаковки в ресторанах всього світу;
- скорочення негативного впливу на навколишнє середовище: комбінована система опалення, яка б знизила викид вуглекислого газу в атмосферу на 30%, автоматична система регулювання освітлення, здатна підлаштовуватися під необхідний рівень освітлення в залежності від часу доби і сезону, використання екологічно чистих продуктів, товарів місцевих виробників і впровадження коротких ланцюжків поставки харчування.
- використання сонячних батарей на даху готелю для виробництва електроенергії;
- вітряні генератори;
- вікна, що виготовлені з вторсировини;
- меблі зроблені з перероблених матеріалів;
- на даху посаджені зелені насадження.

Наприклад, в японському готелі «Hoshinoya Karuizawa» джерелом енергії є енергія прилеглих гірських річок, в якості їжі використовують продукти, що вирощені на місцевих фірмах. В гватемальському готелі «Laguna Lodge» всі номери побудовані з екологічних матеріалів – вулканічних каменів, глини і пальм. Спа-курорт Emi rates Wolga nValley Resort & Spa (Австралія) розташований в охоронюваному природному заповіднику в серце Блакитних гір, визнаних ЮНЕСКО об'єктом Всесвітньої спадщини (додаток А).

Таким чином, вивчення інновацій, що нині широко використовуються у діяльності готельних підприємств дає можливість виявити деякі закономірності

у виникненні та проходженні інноваційних процесів в організаціях індустрії гостинності. Справа в тому, що переваги того чи іншого типу інновацій визначає тип і спрямованість інноваційної стратегії готельного підприємства. У свою чергу, типологія готельних інновацій дозволяє конструювати відповідні економічні та управлінські механізми, оскільки вони визначаються саме типом впроваджуваних інновацій та обраної інноваційної стратегії. При цьому будь-який готель в процесі реалізації системного підходу до визначення своєї інноваційної стратегії, розглядаючи свою інноваційну діяльність з урахуванням принципів і аспектів класифікації, отримує можливість точніше позиціонуватися на ринку, визначити форми просування і реалізації своїх розробок і продуктів на ринок, які для різних типів інновацій різні.

Згідно з дослідженням Phocuswright, значна кількість готелів України повільно впроваджує інновації в розвитку послуг та підтримує застарілі архетипи в менеджменті (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

### Особливості впровадження інновацій у вітчизняних готелях

№ з/п	Впровадження інновацій в управлінні готелю	Частка готелів
1	Готелі не мають менеджмент управління доходами	90%
2	Не мають мобільного сайту	19%
3	Не мають систем управління власністю	57%
4	Менше 1/5 мають систему центрального бронювання	19%
5	Не мають мобільного сайту	18%
6	Вважають головним бар'єром інновацій – відсутність засобів	45%
7	Не розвиваються із-за відсутності часу	40%

*Джерело: систематизовано автором за [83].*

Згідно даних таблиці 2.9 основна більшість готелів не мають менеджмент управління доходами (90%). Також менеджери готелів не приділяють уваги системам управління власністю, лише 57% мають такий напрям в менеджменті. Менше 20% готелів мають систему центрального бронювання, що є неприпустимим в умовах інформатизації економіки и життя в цілому. Також повільно проходить впровадження технологій в діяльність готелів, тому що 45% менеджерів готелів вважають головним бар'єром інновацій – відсутність

засобів і 40% не впроваджують інновації та не розвиваються із-за відсутності часу.

В сучасних умовах готелі конкурують враховуючи цінову політику конкурентів, орієнтуючись на внутрішні туристичні потоки та зовнішні туристичні спрямування на підставі визначених особливостей туристичного ринку регіону. Серед конкурентних методів готельних послуг необхідно визначити класичні, а саме ціна, підвищення якості послуг, комфортності споживання, використання маркетингу, формування іміджу готелю та інші.

Особливе значення має ознайомлення клієнта з репутацією готелю в мережі Інтернет на таких майданчиках як *booking.com*, *tripadvisor*, *google maps*, які зараз активно впливають на операційні показники діяльності готелю.

Одним з елементів конкурентоспроможності готелю є активне впровадження сучасного програмного забезпечення: бронювання номерів, CRM, бухгалтерський облік, а також розробка сайту готелю, взаємодія з букинг-майданчиком.

Таким чином, умови, що визначають вектор ефективного розвитку сучасної індустрії гостинності, лежать в площині інновацій. Зрозуміло, що нині потреба в інноваціях для подальшого економічного зростання сфери послуг важлива як ніколи. Доведено, що послуги, які мають більший ступінь інновацій, сприяють зростанню задоволеності споживачів і, як наслідок, збільшення фінансових показників підприємств. Сьогодні клієнти звертають особливу увагу на інновації на етапі вибору готелю. Відповідно, наявність інновацій приводить до збільшення затребуваності, а значить і ефективності готелів. Інновації не тільки збільшують оборот компаній, але і чинять позитивний вплив на їх ліквідність. Отже, на сучасному етапі реалізація інноваційних рішень на підприємствах індустрії гостинності стає одним з вагомих конкурентних переваг, що потребує вивчення і впровадження в готельний менеджмент.

## РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ ГОСТИННОСТІ

### 3.1. Проблемні аспекти розвитку готельного бізнесу в Україні

Сфера готельного бізнесу в Україні характеризується динамічним розвитком та стає важливим чинником культурного та економічного прогресу країни. Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються негативною динамікою, активізацією структурних зрушень на користь сфери послуг, загостренням конкурентної боротьби. Основними завданнями в сфері готельного бізнесу, згідно міжнародних стандартів, повинно стати створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, пошук нових шляхів розвитку, оновлення власної політики з урахуванням специфіки ринку готельних послуг [59].

Розвиток і ефективна діяльність підприємств готельного бізнесу відображає економічну динаміку держави, а також є важливою передумовою інтенсифікації міжнародних зв'язків та інтеграції країни у світове співтовариство. Сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні представлені на рисунку 3.1.



Рис. 3.1 Сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні

*Джерело: систематизовано автором за [45].*

Однією з вагомих тенденцій розвитку готельного бізнесу в Україні є поглиблення спеціалізації готельної й ресторанної пропозиції, що є викликом сучасних потреб туристів. Одночасно на вітчизняному ринку поширюються міжнародні готельні та ресторани мережі, а також розвиваються самостійні готелі.

Відображенням сучасних тенденцій розвитку світу є впровадження в готельну індустрію комп'ютерних технологій, інноваційні технічні засоби готельних послуг та інноваційний менеджмент в діяльність готелю.

На думку Ю. В. Мігущенко Ю.В. функціонування готельного господарства ускладнюється цілою низкою проблем [58, с. 323]:

1. Недостатня кількість готелів внаслідок значних бар'єрів входження на ринок готельних послуг України. Все це перешкоджає розвитку готельного господарства, входженню на вітчизняний ринок відомих готельних операторів та створенню національних готельних мереж, які можуть забезпечити належний рівень послуг вимогливим туристам з усього світу.

2. Невідповідність цін рівню якості готельних послуг, що зумовлено неналежним державним регулюванням цієї сфери (відсутній державний орган з обліку готелів та інших закладів розміщення, регулювання та контролю за їх діяльністю) та низьким рівнем диференціації готельних послуг (слаборозвинена мережа хостелів, мотелів, кемпінгів, пансіонатів та ін.).

3. Низький рівень конкуренції на готельному ринку внаслідок відсутності корпоративних стандартів управління якістю готельних послуг. Український готельний ринок характеризується незадоволеним попитом та обмеженою пропозицією як зі сторони іноземних готельних мереж, так і зі сторони українських готельєрів.

4. Відсутність розвиненої та офіційно облікованої мережі альтернативних засобів розміщення.

5. Нерозвиненість готельних мереж і нестача готелів середньої цінової категорії.

6. Недостатня кількість та неналежний рівень підготовки кадрів для готельного господарства.

7. Обмеженість практики використання електронних та автоматизованих систем бронювання готельних номерів та новітніх технологій у процесі здійснення обслуговування в готелях та інших закладах розміщення.

8. Проблема завантаженості та якісного утримання готелів та інших закладів розміщення.

9. Використання інвестицій в розвитку підприємств готельного бізнесу. Інвестиції відкривають можливості розширення виробництва, оновлення основних виробничих фондів, розробки і впровадження нових технологій, підвищення якості і конкурентоспроможності готельних послуг.

10. Проблема впровадження прогресивних технологій забезпечення високої прибутковості.

11. Активне використання маркетингових стратегій.

Цілком погоджуємось з наявністю проблеми впровадження прогресивних технологій та використання маркетингових стратегій. Маркетингові стратегії підприємств готельного бізнесу, що є, за своєю суттю, основним інструментом конкурентної боротьби, поки не завжди успішні і ефективні. Дотримання основних принципів маркетингу, що включає в себе, перш за все, головний момент – фокусування на задоволенні потреб клієнта, – ще не стало домінантою в діяльності більшості підприємств вітчизняної індустрії гостинності. Для представників української сфери послуг відповідальність перед клієнтами та партнерами, бюджетом та акціонерами не завжди виявляється пріоритетним завданням. Про це часто говорять низький рівень управлінської дисципліни і якості обслуговування, відсутність зацікавленості персоналу в поліпшенні роботи та ін.

Вважаємо, що з боку держави необхідно створювати умови розвитку національних мереж готелів, ціни яких будуть відповідати рівню пропонованих готельних послуг, що є натеper вагомою проблемою готельної індустрії.

Однак це поступово долається, компанії розвиваються, переймають досвід у західних партнерів, які, в свою чергу, приходять на український ринок, а рівень надання послуг зростає. Розвиток готельного бізнесу стимулює розвиток інших напрямків: транспорту, торгівлі, будівництва, сільського господарства, виробництва товарів народного споживання, сфери послуг і т.д. В середньому, на кожні 10 туристів, які проживають у готелі, припадає близько трьох робочих місць безпосередньо, і два робочих місця, побічно пов'язаних з обслуговуванням (співробітники турфірм, транспортних компаній і т.д.) [29, с. 242].

Розвиток технологічного бронювання місць в готелях, а саме використання овербукінга також надає проблеми функціонування для готелів. Так основна проблема, з якою стикається переважна більшість готельних комплексів, що використовують овербукінг, полягає в тому, що, незважаючи на прийняття заявок на кількість номерів, що перевищує загальний номерний фонд, формуються так звані «вікна», або простої номерного фонду в проміжках між бронями. Більшість програмних продуктів, пов'язаних з вирішенням завдань овербукінга, закріплюють конкретні номери, що задовольняють критеріям заявки, за конкретною заявкою. Проблема при такому підході полягає в тому, що при відмовах клієнтів від броні ймовірність появи «вікна», що означає собою неможливість заповнити номер при надходженні нової заявки, попит на яку зазначений номер міг би задовольнити, достатня висока. Решта номера такого ж типу вже заброньовані, а програма не передбачає їх перерозподілу.

Проте головним випробуванням сьогодні для підприємств готельного бізнесу стала глобальна криза, викликана пандемією коронавірусу, що радикально змінила туристичну галузь у всьому світі, і зокрема в Україні. Пандемія коронавірусу COVID-19 – це найбільше випробування, з яким зіткнувся світ із часів Другої світової війни. З'явившись в Азії наприкінці минулого року, вірус поширився на кожен континент окрім Антарктики [8].

Через поширення вірусу і карантинних заходів готелі залишилися без постояльців і без грошей, багато готуються до закриття або вже закрилися. Більше половини населення світу було обмежено в пересуванні і/або ізолювано. Це призвело до практично повної зупинки діяльності в сфері подорожей і розваг, ресторанного бізнесу, що робить сильний вплив на готельну галузь. Вплив пандемії COVID-19 на світовий туризм у першому кварталі 2020 р. (порівняно з 1 кварталом 2019 р.) розглянуто на рисунку 3.2. [8].

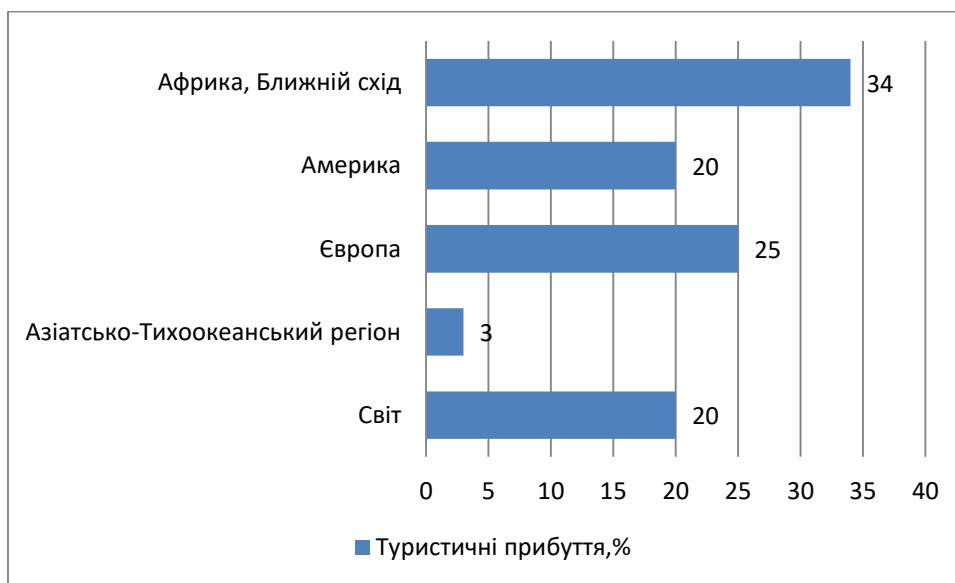


Рис. 3.2. Стан міжнародних подорожей за регіоном походження  
Джерело: систематизовано автором за [8].

Згідно рисунку 3.2 під час проведення карантинних заходів практично повністю перестав функціонувати туристичний та готельний бізнес в азіатсько-тихоокеанському регіоні, туристичні прибуття склали лише 3% в 1 кварталі 2020р. у порівнянні в першим кварталом 2019р. Інші регіони світу, Америка Європа, Африка та Близький схід в середньому констатували туристичні прибуття в обсязі 25% від очікуваного обсягу. Таким чином, в середньому по світу обсяг туристів зменшився на 80%, що фактично підтверджує зупинку діяльності туристичної і готельної галуззі.

Отже, готельний бізнес пов'язаний з туризмом, є одним із тих секторів всесвітньої економіки, що постраждав найбільше у зв'язку з обмеженнями на



пересування, а особливо складна ситуація склалася в авіаційній галузі [69]. Показники зайнятості готелів у кінці першого кварталу представлені на рисунку 3.3.

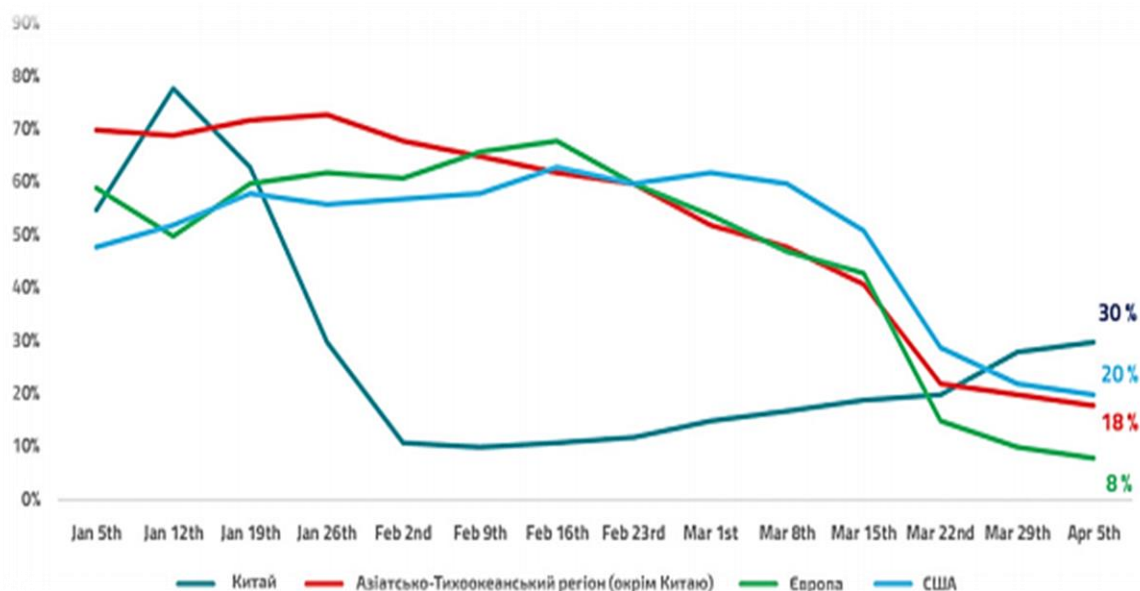


Рис. 3.3. Динаміка зайнятості готелів за регіонами у кінці першого кварталу 2020р.

Наслідки такої глибокої кризи позначаються і на технологіях готельного бізнесу. Раніше готельєри зробили ставку на людей, народжених в 80-90-і рр. ХХ ст. (мілленіали), і, на думку експертів, вони ж залишаться основними клієнтами після пандемії. Це покоління цінує автономність і передові технології, не дуже прив'язується до місця і веде здоровий спосіб життя. У той же час мілленіалам, які проводять багато часу в інтернеті, властива соціальна ізолюваність. Для них подорожі – спосіб вийти із зони комфорту, обзавестися новими знайомствами і корисними зв'язками, зануритися в місцеву культуру, оцінити локальну кухню, отримати унікальні знання і незвичайні переживання. Але, можливо, мандрівники стануть обережнішими у дослідженні локальної ідентичності, враховуючи джерело COVID-19.

До кризи COVID-19 ринок готельних послуг в Україні перебував у стані покращення після значного занепаду, пов'язаного з подіями 2014 р. :

- міста Київ, Одеса та Львів були найрозвинутішими туристичними DESTИНАЦІЯМИ з точки зору ланцюжка формування вартості готельних послуг, управління DESTИНАЦІЄЮ та популярності для переважної більшості міжнародних туристів;
- ключові міжнародні ринки українського туризму: сусідні країни – Молдова, Білорусь, Польща, Туреччина;
- Європа – Німеччина, Велика Британія, Франція, Італія; Америка – США, Канада; Азія та Тихоокеанський регіон – Китай, Японія, Республіка Корея та Індія; Близький Схід – Ізраїль, ОАЕ, Саудівська Аравія;
- міжнародна доля українського туризму лише частково залежить від сусідніх країн;
- ринок готельного бізнесу України має високий потенціал розвитку в таких продуктах, як тури вихідного дня та діловий туризм (MICE), а також в області природних і культурних ресурсів (наприклад, гастротуризм, сільський туризм, медичні заклади/центри оздоровлення), однак через відсутність ефективного управління галуззю, неправильне статистичне охоплення та неконкурентність на міжнародному ринку її розвиток суттєво гальмувався [69].

Криза матиме серйозні наслідки в глобальній економіці, при цьому згідно зі звітом МВФ, прогнозоване падіння ВВП з квітня 2020 року в Україні сягне позначки 7,7 %. Існують доволі різні оцінки щодо подальшого відновлення глобальної економіки – від V-подібного сценарію, що передбачає відновлення економіки рівня 2019 року вже у 2021р., до більш тривалого відновлення та навіть довгострокової рецесії [96].

Конкурентоспроможність галузі туристичного та готельного бізнесу на глобальному ринку під серйозною загрозою протягом прогнозованого періоду відновлення впродовж 2021р., що є наслідком значного відставання у темпах впровадження заходів держави на підтримку туристичного сектора економіки.

Ключові представники галузі, зокрема міжнародні готельні мережі, вводять ряд зовнішніх і внутрішніх заходів для мінімізації наслідків пандемії COVID-19, серед яких гарантії забезпечення ринку (перенесення заброньованих

номерів на пізніший термін або відшкодування їх вартості, оптимізовані програми лояльності, підтримка спільнот), впровадження обов'язкових заходів із захисту здоров'я та безпеки та внутрішня реорганізація (скорочення, відпустки без збереження заробітної плати, скорочення/відмова від капітальних вкладень) [96].

Український туризм не отримав швидкого системного реагування з боку уряду у вигляді впровадження можливих заходів на підтримку туристичної галузі, якщо порівнювати із середнім реагуванням і типами заходів, запроваджених урядами сусідніх країн і країн-членів ЄС. Це ще більше ускладнює положення малого та середнього бізнесу (МСБ), який працює у сфері гостинності, туризму та відпочинку [96].

Низка міжнародних організацій, зокрема МВФ, Всесвітній банк, ОЕСР, опублікували свої економічні прогнози щодо наслідків кризи COVID-19 для світової економіки, серед яких найактуальнішим і найповнішим є звіт МВФ, опублікований у квітні 2020р. У таблиці 3.1 наведено основні прогнозовані показники, викладені у цьому звіті [96].

Таблиця 3.1

### Економічний прогноз МВФ

Країни/рік	ВВП (% змін р/р)			Інфляція (% змін р/р)			Безробіття (% змін р/р)		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Світ	2,9	-3,0	5,8	3,5	3,0	3,3		n/a	
Європейський Союз	1,7	-7,1	4,8	1,4	0,6	1,2		n/a	
Країни Європи, що розвиваються	2,1	-5,2	4,2	6,5	5,1	5,0		n/a	
Росія	1,3	-5,5	3,5	4,5	3,1	2,9	4,6	4,9	4,8
Польща	4,1	-4,5	4,2	2,3	3,2	2,6	3,3	9,9	8,0
Білорусь	1,2	-5,0	3,5	5,6	5,6	5,6	0,3	2,3	1,8
<b>Україна</b>	<b>3,2</b>	<b>-7,7</b>	<b>3,9</b>	<b>7,9</b>	<b>4,5</b>	<b>7,2</b>	<b>8,5</b>	<b>10,0</b>	<b>9,3</b>

Джерело: [96].

Згідно з цим звітом, у 2020 р. прогнозується падіння ВВП в Україні до рівня 7,7 %, при цьому рівень безробіття сягне 10 %. Очікується зниження рівня інфляції у 2020 р. як в Україні, так і в усьому світі. За оцінками звіту, як Україна, так і решта світу, зможуть відновити свій економічний стан уже у 2021

р., проте повністю компенсувати негативні наслідки, завдані у 2020р., неможливо. Прогнозується, що міжнародна економіка зможе досягти стану 2020р. тільки у 2022 р. [96].

Свою оцінку щодо ситуації в Україні дали і три головні рейтингові агентства: Standard and Poor's і Fitch віднесли Україну до категорії В (високий спекулятивний рівень). На думку Moody's, кредитний рейтинг України має показник Сaa1 (суттєвий ризик). Однак уже 23 квітня 2020 р. Fitch змінили попередній рейтинг, знизивши його до В з позначки ВВ (спекулятивний рівень) із прогнозом «стабільний» [96].

На цей час останні офіційні документи, опубліковані міжнародними установами (наприклад, звіт Єврокомісії від 6 травня), провідними банками й економістами, активно підкреслюють серйозність негативних наслідків пандемії COVID-19 на всесвітню економіку та скорочення її об'ємів.

Однак необхідно зауважити, що не всі сектори економіки відчують однаково серйозний вплив цих наслідків. У короткостроковій перспективі найсерйозніші проблеми постануть перед країнами, які безпосередньо залежать від таких секторів, як транспортні перевезення і туризм. Зважаючи на структуру економіки України, така ситуація може дозволити їй уникнути серйозніших проблем порівняно з іншими країнами [96].

Таким чином, проблеми розвитку підприємств готельного бізнесу вимагають від управлінців впроваджувати нові підходи в менеджменті та просуванні готельних послуг, використовувати заходи щодо подолання наслідків пандемії, що підвищить конкурентоспроможність підприємства.

### **3.2. Перспективи розвитку ринку готельних послуг в Україні**

На підставі проведеного аналізу розвитку готельного бізнесу в Україні можна виокремити наступні перспективні напрями розвитку сектору:

1. Вихід з кризи ринку готельних послуг внаслідок пандемії COVID-19.

2. Впровадження інноваційних технологій в діяльність готельних підприємств.
3. Впровадження технологій обслуговування на основі впровадження міжнародних стандартів.
4. Створення сприятливого інвестиційного клімату на макрорівні і мікрорівні.
5. Пошук і впровадження новітніх стратегій і підходів до управління готельним бізнесом.
6. Подальше формування та розвиток національних готельних мереж.
7. Розвиток малого підприємництва в секторі створення міні-готелів, розрахованих на недорогий туризм.
8. Розвиток таких складових готельних послуг як лояльність, екологічність.
9. Поява альтернативних форматів діяльності готельних підприємств.

Сьогодні насамперед постає проблема виходу з кризи ринку готельних послуг в Україні. Наслідки пандемії COVID-19 мають бути не такими болючими як в інших європейських країнах, оскільки обсяг міжнародної туристичної складової України в загальній економіці туризму є набагато меншим.

З метою реагування на кризу COVID-19 і максимізації функціонування ринку готельних послуг України у поточній ситуації пріоритетними є наступні напрями:

- підтримка внутрішнього повітряного та залізничного транспортного сполучення та цін на квитки з можливими субвенціями;
- підтримка внутрішнього туризму шляхом впровадження туристичних ваучерів і кредитних ліній для цього виду туризму;
- подальше відтермінування податкових зобов'язань для об'єктів розміщення та кейтерингу з оплати ПДВ та додатку на прибуток;
- безперервна оптимізація й оновлення робочих інструкцій для готельного сектора на період пандемії. При цьому першочергове значення має

створення офіційного та надійного інформаційного порталу, де будуть розміщуватися всі необхідні дані;

- оптимізація готельної статистики;
- застосування передових заходів «м'якого реагування», таких як, наприклад, організація відкритих площадок (терас) для ресторанів і кафе в громадських місцях, де це можливо [8].

Для мінімізації наслідків пандемії COVID-19 у сфері готельного бізнесу необхідно активізувати на державному рівні провадження заходів підтримки сектора готельного і туристичного бізнесу. В іншому випадку постає серйозна загроза конкурентоспроможності галузі на глобальному ринку протягом прогнозованого відновлення у 2021 р.

Необхідно активно використовувати урядові заходи щодо підтримки сектора готельного і туристичного бізнесу, які умовно можна розділити на такі категорії:

1) формування рівноваги між попитом і пропозицією на ринку готельних послуг, а саме захист споживачів-туристів і підтримка інтересів готельної галузі;

2) формування оптимальних умов функціонування готельного бізнесу з особливою увагою на МСБ;

3) використання адресного реагування та допомоги відновлення підприємств готельного бізнесу.

Заходи щодо підтримки готельного сектору включають:

- Бюджет стимулювання і підтримка ліквідності компаній. Передбачає підтримку ліквідності готельних підприємств шляхом рекапіталізації та рефінансування компаній.

- Відстрочка платежів за існуючими позиками та заставами.

- Відтермінування податкових зобов'язань, їх послаблення або скасування, скорочення авансових податкових платежів, корпоративних податків і податків на торгівлю, скасування правозастосованих

заходів/штрафів у випадках простроченої по оплаті, спрощення форм та процедур подачі податкової звітності.

– Підтримка населення щодо заробітної платні. Використовуються такі заходи, як розширений доступ до короткострокової допомоги в разі втрати роботи, розширення програми виплат на утримання дитини для батьків із низьким рівнем доходів, спрощений доступ до основних видів підтримки доходів для осіб, що працюють не за наймом, розширення та спрощення програм компенсації соціальної допомоги, виплата субсидій на заробітну плату для працівників установ, що постраждали внаслідок пандемії та осіб, що працюють не за наймом, виплати допомоги на період незайнятості.

В свою чергу в Україні в період карантинних заходів було виділено фінансових ресурсів обсягом 4 млрд грн на компенсацію за існуючими позиками і для мікро та малих підприємств, розширена програма доступних позик (5-7-9%), введено нульової декларації та податку на виведений капітал, Скасування тотальної фіскалізації з повним впровадженням програмного забезпечення РРО, скасовані податки за березень 2020 р., надана тимчасова матеріальна допомога з безробіття для тих, хто втратив роботу внаслідок пандемії

Проте першим завданням в виокремленій ситуації – це зберегти внутрішній туризм і вхідний пасажиропотік на тому ж рівні, перенаправляючи більшу частину вихідного трафіку на дестинації в межах України [96].

Отже, необхідно побудувати план дій і заходів із мінімізації наслідків пандемії COVID-19 на ринку готельних послуг в Україні на основі таких положень:

– складність прогнозування результатів міжнародного туризму призводить до висновків щодо досягнення результатів діяльності ринку готельних послуг лише однієї третьої частини рівня 2019р.;

– поширення пандемії COVID-19 і можливі медичні заходи (вакцинація, медичні препарати або інше) дають невелику надію на відновлення економіки в короткостроковій перспективі, особливо що стосується подорожей і туризму;

- країни, де існує відносно високий відсоток внутрішнього туризму в загальній туристичній економіці, такі як Україна, мають кращі умови для збереження національної галузі готельного бізнесу;
- що стосується негативної сторони, то бюджетний потенціал України, стан банківського сектора та кредитний рейтинг країни не дозволяють розраховувати на будь-які значні фінансування економіки, а це означає, що головним інструментом для мінімізації економічних наслідків пандемії COVID-19 є відтермінування податкових і (у міру можливості) боргових зобов'язань;
- галузь авіаційних перевезень є однією із складових ринку готельних послуг, яка найбільше постраждала від кризи. У випадку України підтримка місцевих авіаперевізників є не лише питанням збереження туризму, але й критично важливим фактором забезпечення загальної мобільності, особливо якщо врахувати стан інших складових національної транспортної інфраструктури [8].

Таким чином, особливості перебування і функціонування ринку готельних послуг в цей час вимагають від держави максимального збереження галузі, а також на перепланування та прискорення всіх внутрішніх видів діяльності (реорганізація, законодавча база, статистика).

Основними завданнями у сфері готельного бізнесу згідно з міжнародними стандартами стає створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, пошук нових шляхів розвитку, оновлення власної політики з урахуванням динамічного ринку готельних послуг [84].

На думку вітчизняних науковців, ефективне функціонування ринку готельних послуг країни є індикатором позитивних змін в економіці та передумовою інтеграції України у світове співтовариство. Пріоритетним напрямом розвитку сфери готельних послуг є технології обслуговування на основі впровадження міжнародних стандартів. Конкурентоспроможність послуг готельного господарства – це синтетичний показник, що відображає ступінь ефективності зовнішніх і внутрішніх факторів, на перший план серед яких виходять: ціна, якість, новизна, наукоємність та інтелектомісткість



послуги, та впливає на успішність функціонування будь-якого підприємства готельної індустрії [4, с. 255].

Інвестиційний клімат у нашій країні у зв'язку з політичною нестабільністю, проведенням антитерористичної операції та високими ризиками поки не викликає значної довіри у іноземних інвесторів. Водночас, іноземних готельних операторів на український ринок приваблює порівняно швидке повернення вкладених коштів: за оцінками експертів, період окупності практично удвічі менший, ніж, скажімо, у Європі. Рентабельність українських готелів досить висока. Ця ніша бізнесу ще не заповнена [69]. При всіх ризиках вкладення до цієї сфери видається досить привабливим. Отже, її потрібно підтримувати такими заходами з боку держави:

- впровадження пільгового податкового режиму, а саме надання певних податкових канікул для сектора, які дозволять відновити готелі за рахунок зароблених власних засобів, і максимально стимулюватимуть залучення інвестицій;

- впровадження диференційованих ставок податку на додану вартість (в тому числі стандартну, знижену та підвищену ставки) залежно від зірковості готельних підприємств та питомої ваги іноземних гостей, типів і категорій підприємств ресторанного бізнесу, запровадити пільги податкового характеру для малих підприємств;

- встановлення спеціального режиму інвестиційної діяльності для суб'єктів підприємництва, які реалізують проекти у сфері будівництва і реконструкції туристичної інфраструктури – готелів, санаторіїв, баз відпочинку, парків атракціонів і т. д., але в першу чергу засобів розміщення.

Для розвитку готельного сектора необхідно створення сприятливого інвестиційного клімату на макrorівні (привабливі і передбачувані умови економічної діяльності в країні в цілому) і мікрорівні (податкові, митні та інші пільги для підприємств, що спеціалізуються на наданні готельних послуг) в цілях наявності вітчизняного та іноземного капіталу, безпосередня участь і підтримка держави у здійсненні великих інвестиційних проектів; збільшення

переліку додаткових послуг; підвищення якості та культури обслуговування клієнтів; приведення автошляхів в належний стан, що відповідає міжнародним стандартам. У перспективі готельний бізнес повинен стати провідним чинником активізації туризму, інтеграції держави у світові структури міжнародного співробітництва, зростання значення національної культури [60].

Для забезпечення сталого розвитку ринку готельних послуг в умовах поглиблення відносин між Україною і Європейським Союзом необхідне підвищення якості готельної пропозиції до рівня міжнародних стандартів і розширення ринків збуту. Рішення стратегічних завдань потребує державного фінансування за двома основними напрямками [24]:

- залучення туристів на вибраних цільових ринках (рекламно-інформаційна діяльність, зокрема виставкова, створення мережі інформаційних центрів, тощо);
- приведення національних нормативів, стандартів безпеки, якості товарів і послуг у відповідність до міжнародних.

Виведення України до числа провідних туристичних країн світу є завданням комплексним, що вимагає системних зусиль як всіх державних установ, так і суб'єктів готельного бізнесу. Для цього необхідно:

- створення оптимальних нормативно-правових засад розвитку туристичної та курортно-рекреаційної галузі та її інфраструктури, зокрема через формування стратегії розвитку готельного господарства;
- створення сприятливих умов для залучення інвестицій та запровадження реальних механізмів стимулювання будівництва і реконструкції готелів та інших об'єктів туристичної та курортно-рекреаційної сфери;
- створення належних умов для розвитку іноземного та внутрішнього туризму, зокрема, через розвиток мережі туристично-інформаційних центрів за визначеними видами туризму;
- сприяння розвитку готельного бізнесу, забезпечення гармонізації національних стандартів, а також підвищення якості туристичних послуг, що надаються;

- реалізація заходів щодо зміцнення позитивного іміджу України та формування ефективної маркетингової стратегії на основних закордонних ринках;
- сприяння створенню додаткових робочих місць та розширення тимчасової зайнятості у туристичній сфері;
- забезпечення створення безпечних умов для здійснення туристичної подорожі, особистої безпеки туристів, надання їм оперативної медичної, технічної та правової допомоги. Виконання зазначених стратегічних завдань дозволить перетворити вітчизняну готельну індустрію України у високорентабельну та конкурентоспроможну галузь економіки [34, с. 242].

Особливого значення в умовах сьогодення набуває пошук новітніх стратегій і підходів до управління готельним бізнесом. В цьому контексті пропонується розглянути технологію ревеню-менеджменту, як технологію формування цінової політики на підставі прогнозування попиту, що спрямовано на забезпечення високої дохідності підприємства або компанії.

Основне завдання такої технології в сфері сервісу можна сформулювати як досягнення оптимального співвідношення між попитом на послуги готельного ринку і відповідною пропозицією, іншими словами, – формування пропозиції, що відповідає певному рівню попиту. Менеджмент прогнозування і відстеження попиту визначає структурні, цінові та кількісні рішення, які відповідний туристський кластер (готельні комплекси, туроператори, авіаперевізники) повинен приймати для того, щоб збільшити дохід. Структурні рішення включають в себе створення маркетингової політики, зокрема, визначення каналів продажів, умов пропозиції тих чи інших турпродуктів, в тому числі, кросспродуктов, і методів їх просування. Маркетинг, його інструментарій, власне сама ефективність маркетингової політики компаній готельного сектору, багато в чому, визначається глибиною використання принципів технології ревеню-менеджменту, що є технологією формування цінової політики на основі прогнозування попиту, яка спрямована на забезпечення високої прибутковості готельного підприємства. Найбільш

критичним для підприємств готельної індустрії представляється прийняття кількісних рішень. Якщо ці рішення спочатку неправильні, то, на відміну від підприємств ритейл-бізнесу, які орієнтовані на широку аудиторію, незаповнені сьогодні місця в готелях або в літаках вже не можна буде продати завтра.

Це приводить до необхідності підходити до продажу продуктів готельного комплексу з позиції прогнозування кількості. Встановлення ціни «вступає в гру» пізніше, тільки після того, як система ревеню менеджменту розраховувала з досить високим ступенем точності кількість номерів, які будуть затребувані в конкретний момент часу в готелі відповідними категоріями клієнтів або кількість місць на тому чи іншому перельоті по конкретному маршруту і в конкретний час.

Для вирішення проблеми управління доходами підприємств готельної індустрії від продажу номерного фонду (а саме номерний фонд є головним джерелом доходу будь-якого готелю) практикується використання стратегії овербукінга (з англ. Overbooking), або, перебронювання, тобто прийняття заявок від потенційних клієнтів на кількість номерів, що перевищує загальний номерний фонд.

Готельний бізнес України бачить одним зі своїх першочергових завдань в інтенсивному впровадженні і використанні інноваційних інформаційних технологій. Інформаційні технології дозволяють планувати і підвищувати фінансові показники, забезпечують операційну діяльність, сприяють збільшенню завантаження готельних підприємств і підвищення якості сервісу.

Готельний бізнес видається більш ніж перспективним для підприємців та інвесторів різного рівня, тому що цей бізнес молодий і несе в собі величезний потенціал розвитку. Зміна структури готельної галузі України шляхом збільшення кількості готельних мереж в масштабах всієї країни відкриє можливість підвищення ефективності управління підприємствами готельної індустрії, поширення високих стандартів і технологій функціонування готелів на корпоративному рівні і, тим самим, поліпшення якості обслуговування.

Ведення бізнесу не за стандартними західним сценаріями, а з урахуванням національної специфіки, місцевого законодавства, місцевих економічних умов господарювання, цінової політики тощо може дати неоціненні конкурентні переваги саме українським готельним операторам в процесі створення своєї ніші в індустрії гостинності. Займаючи сегменти ринку, вільні від конкуренції з міжнародними мережами, вітчизняні готельні оператори ставлять перед собою завдання, перш за все, впровадження нових для них гнучких форм управління, які відкривають можливості вдосконалення готельного продукту, підвищення споживчого попиту, просування торгової марки і т.п.

Розвиток бізнесу в регіонах, в тому числі, за участю іноземного капіталу; зростання обсягу ділового туризму; підвищення статусу України як країни, привабливої для подорожей в очах іноземних туристів; підвищення добробуту населення країни і поява інтересу до відпочинку всередині країни – ось основні чинники, що визначають нині зростання попиту на послуги готельних підприємств.

Майбутнє українського готельного ринку бачиться, з одного боку, в подальшому формуванні та розвитку національних готельних мереж, головним чином, в сегменті 2-3 зірки, без прямої конкуренції з міжнародними готельними мережами; з іншого – в розвитку малого підприємництва в секторі створення міні-готелів, розрахованих на недорогий туризм.

Перспективним напрямом в українській індустрії гостинності є створення і розвиток національних готельних мереж. Саме мережа як форма організації сприяє створенню єдиної системи маркетингу, розробці та адаптації перспективних стандартів якісного готельного обслуговування. Створення національних готельних мереж дає необхідний імпульс для подальшого розвитку готельної галузі. По-перше, він дозволяє застосувати і поширити високі стандарти функціонування готельних підприємств на корпоративному рівні, і, тим самим, домогтися підвищення продуктивності і ефективності їх діяльності. По-друге, розширення числа мережевих готелів дозволить надати

конкурентний тиск на не пов'язані з роботою готелю і вдосконалити структуру готельної галузі, в цілому.

Також серед перспективних напрямків розвитку підприємств готельного бізнесу є використання дизайну приміщення «цифрового світу», який забезпечує WOW-ефект, що транслюється в соцмережі. Сьогодні критично важливим елементом сучасного дизайну громадських просторів в цілому (готелів, ресторанів, музеїв і ін.) є незвичайне і цікаве місце для селфі і Instagram-посту. Лобі перестає бути просто лобі, тепер це багатофункціональний простір для роботи, відпочинку, тусовок. Одночасно росте кількість мобільної робочої сили висуває вимоги оформлення номерів готелів, які можливо використовувати в якості робочого місця.

Незважаючи на суттєвий прогрес у розвитку, українська індустрія гостинності, за світовими стандартами, знаходиться поки на початковому етапі свого формування. Ефективні підходи до вирішення виокремлених проблем можуть бути зведені до наступних:

- 1) формування методології оцінки інвестиційної привабливості підприємств з метою залучення коштів інвесторів в туристично-готельний бізнес;
- 2) розвиток і використання маркетингових стратегій;
- 3) впровадження прогресивних технологій забезпечення високої прибутковості (ревеню-менеджмент, овербукінг, інноваційні технології і т.п.);
- 4) рішення проблеми виходу з кризи, спричиненої наслідками пандемії COVID-19.

Але, в цілому, не дивлячись на певне зниження темпів розвитку цієї сфери бізнесу внаслідок пандемії, компанії з правильно обраною моделлю управління, грамотно підібраними кадрами і адекватним поєднанням ціна-якість зможуть продовжувати функціонувати.

Отже перспективність розвитку галузі гостинності є достатньо обґрунтованою з точки зору стрімкішого розвитку готельного бізнесу в країні, і навіть наслідки пандемії одночасно допомагають готельєрам знаходити нові

можливості функціонування та ведуть до впровадження інновацій у діяльність готелів, менеджмент компаній, що підкреслює необхідність кризи як поштовху до нового витку розвитку.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження теоретичних, методичних і практичних положень щодо сучасного стану, проблем і перспектив розвитку вітчизняного готельного бізнесу.

Проведене дослідження дає змогу дійти висновку:

1. На основі проведених досліджень уточнено економічну сутність готелю, що представляє комерційне підприємство, яке спеціалізується на наданні комплексу послуг із розміщення, харчування, а також інших додаткових послуг, що забезпечують безпечну й комфортну життєдіяльність людині, яка тимчасово перебуває поза місцем постійного проживання. Визначено, що готельний бізнес пов'язується з економічною діяльністю спеціалізованих підприємств, що пропонують на комерційній основі власні послуги і забезпечують клієнтам, які подорожують, необхідні умови для розміщення та харчування.

2. За результатами дослідження еволюції готельного господарства визначено, що у розвитку ринку готельних послуг можна виокремити чотири періоди, серед яких виникнення перших закладів гостинності, формування спеціалізованих закладів гостинності, розвиток готельної і ресторанної сфери та сучасний розвиток світового готельного господарства, на що вплинули соціальні, економічні, культурні, політичні, природно-ресурсні, історичні чинники та науково-технічний прогрес.

3. Визначено, що в сучасних умовах найчастіше використовуються такі організаційні форми готелів, як мережі готелів та самостійні готелі. Готельна мережа є об'єднанням підприємств готельного господарства з метою територіальної експансії на ринку готельних послуг. Міжнародні готельні мережі є інновацією в бізнесі розміщення туристів. В країні діють як міжнародні та вітчизняні готельні мережі. Також на вітчизняному готельному ринку функціонує така особлива організаційна форма готельного господарства як лікувально-оздоровчий заклад – санаторії, на розвиток яких вплинуло наявність в країні рекреаційних ресурсів.



4. Проаналізовано, що в сучасних умовах вітчизняні готелі мають складний характер конкуренції, що склалася в умовах карантинних заходів. Для вітчизняних готелів найважливішим методом конкурентної боротьби є цінова політика, яка найпотужніше впливає на вибір споживача. Крім того, серед конкурентних переваг можна виділити зірковість готелю, місце розташування, надання додаткових послуг. Для сучасного споживача є ваговим наявність в готелях технологій обслуговування та співвідношення якості та ціни готельної послуги.

5. Стратегії та тактики управління готельним було детально проаналізовано на прикладі підприємства ПрАТ «Президент Готель», оскільки це підприємство віддзеркалює тенденції у розробленні стратегій і тактик управління готельним бізнесом, що притаманні усім готельним підприємствам. Стратегія готелю передбачає управління виробництвом та реалізацією послуг готелю при правильній діагностиці потреб і можливостей ринку та максимально ефективному використанні усіх наявних ресурсів, з врахуванням усіх чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності та ефективної роботи підприємства готельного бізнесу на даний час і в майбутньому.

6. За результатами дослідження визначено, що в сучасних умовах одним з явищ, що ефективно впливає на виробничий процес в готельному бізнесі, став прогрес інноваційних технологій, який включає застосування широкого спектра сучасних інформаційних технологій, технологій забезпечення безпеки клієнтів, використання онлайн і мобільних технологій «підключений мандрівник», впровадження мобільних пристроїв у вигляді «безконтактного супроводу» в діяльність готельного бізнесу, впровадження штучного інтелекту, бенчмаркінг, програмний комплекс в управлінні готельним комплексом і менеджменті, використання екологічних інновацій.

7. Обґрунтовано, що розвиток і функціонування готельного господарства ускладнюється цілою низкою проблем, а саме недостатньою кількістю готелів внаслідок значних бар'єрів входження на ринок готельних послуг України,

невідповідністю цін рівню якості готельних послуг, що зумовлено неналежним державним регулюванням цієї сфери, низьким рівнем конкуренції на готельному ринку внаслідок відсутності корпоративних стандартів управління якістю готельних послуг, відсутністю розвиненої та офіційно облікованої мережі альтернативних засобів розміщення, нерозвиненістю готельних мереж і нестачею готелів середньої цінової категорії, недостатньою кількістю та неналежним рівнем підготовки кадрів для готельного господарства, обмеженістю практики використання електронних та автоматизованих систем бронювання готельних номерів та новітніх технологій у процесі здійснення обслуговування в готелях та інших закладах розміщення, проблемою завантаженості та якісного утримання готелів та інших закладів розміщення, недостатнім використанням інвестицій в розвитку підприємств готельного бізнесу, проблемою впровадження прогресивних технологій забезпечення високої прибутковості, недостатньо активним використанням маркетингових стратегій. Проте головним випробуванням сьогодні для підприємств готельного бізнесу стала глобальна криза, викликана пандемією коронавірусу, що радикально змінила туристичну галузь у всьому світі, і зокрема в Україні.

8. З метою реагування на економічну кризу і максимізації функціонування ринку готельних послуг України у поточній ситуації запропоновано наступні напрями: безпосередню участь і підтримку держави у здійсненні великих інвестиційних проєктів; збільшення переліку додаткових послуг; підвищення якості та культури обслуговування клієнтів; приведення автошляхів в належний стан, що відповідає міжнародним стандартам, пошук новітніх стратегій і підходів до управління готельним бізнесом, інтенсивне впровадження і використання інноваційних інформаційних технологій, подальшому формуванні та розвитку національних готельних мереж, головним чином, в сегменті 2-3 зірки, без прямої конкуренції з міжнародними готельними мережами; з іншого – в розвитку малого підприємництва в секторі створення міні-готелів, розрахованих на недорогий туризм.

Таким чином, тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні вказують на необхідність активізації структурних зрушень на користь сфери послуг. Основними завданнями у сфері готельного бізнесу, згідно з міжнародними стандартами, повинні стати створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, пошук нових шляхів розвитку, оновлення власної політики з урахуванням специфіки ринку готельних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е., Марченко О.В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Агафонова Л. Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. Посібник. Київ: Знання України, 2002. 351 с.
3. Ансофф И. Стратегическое планирование. Млсква: Экономика. 1989. 519 с.
4. Артеменко В.С., Ольшанский О.В. Проблеми управління якістю послуг на підприємствах сфери обслуговування. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*: зб. наук. пр. у 2-х ч. (Ч. 2). Харків: ХДУХТ, 2013. №. 2 (18). С. 253–258.
5. Бабушко С.Р. Професійний розвиток фахівців сфери туризму в США та Канаді: монографія; за наук. Ред.. проф.. Л.Б.Лук'янової/ С.Р.Бабушко. – Київ - Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2015. 427 с.
6. Басюк О.В. Аналіз світового досвіду функціонування готельних ланцюгів. Глобальні та національні проблеми економіки. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/05.pdf>.
7. Безуглий І.В. Інноваційна основа формування національних готельних мереж України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №22. С.136-141.
8. [Берещак В. Як COVID-19 змінить готельний бізнес в Україні. \*Ексклюзив\*. URL: https://thepage.ua/ua/exclusive/sho-stanetsya-z-gotelyami-cherez-koronavirus](https://thepage.ua/ua/exclusive/sho-stanetsya-z-gotelyami-cherez-koronavirus)
9. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: Підручник. Київ: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с.
10. Бородіна В.В. Ресторанно-готельний бізнес: Облік, податки, маркетинг, менеджмент : навч. Посібник. Київ: Книжковий світ, 2003. 165 с.

11. Бронирование отелей, квартир, хостелов по Украине и миру. URL: <https://hotels24.ua/>
12. Бунтова Н.В. Перспективи інтеграції України в міжнародний ринок готельних послуг. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2016. Т. 21. Вип. 4 (46). С. 16-19.
13. Вісник. Офіційно про податки. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/news/100019731-zakon-pro-turizm-zaznaye-zmin-scho-proponuyut-deputati>
14. Всесвітня туристична організація: офіц. вейб-сайт. URL: <https://www.unwto.org/ru>
15. Галасюк С.С. Бізнес-готелі на ринку ділового туризму Одеського регіону. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 5. С. 139-145.
16. Галасюк С.С. Сучасний стан розвитку санаторно-курортної бази в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №15. С.197-202.
17. Головка О.М., Камнов Н.С., Махлинець С.С. Організація готельного господарства : навч. Посіб. Київ: Кондор, 2011. 410 с.
18. Готелі України. URL: <https://www.booking.com/city/ua/dnipropetrovs-k.ru.html>
19. Готелі в Україні. URL: <https://hotelmix.com.ua/hotels/ukraine>
20. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 560 с.
21. Декалюк О.В. Методичні підходи до стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. Том 2. С.261-264
22. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
23. Довгань Л. Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб.2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
24. Домінська О.Я., Батьковець Н.О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. URL:

[file:///C:/Users/%D0%BE%D0%BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B0/Downloads/Vlca\\_ekon\\_2017\\_52\\_8%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/%D0%BE%D0%BA%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B0/Downloads/Vlca_ekon_2017_52_8%20(1).pdf)

25. ДСТУ 4268-2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги»
26. ДСТУ 4269-2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів»
27. ДСТУ 4527-2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення»
28. Евдокимов К.О., Байков Е.А. Теоретические основы стратегического развития предприятия туристской индустрии. *Вестник национальной академии туризма*. 2009. № 3 (II). С. 69-75.
29. Ефимова О. П., Ефимова Н.А. Экономика гостиниц и ресторанов. Москва: Новое знание, 2004. С. 242-279 .
30. Журавльова С. М. Інформаційні та фінансові потоки в готельному господарстві. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 19 травня 2009 р.: тези доп. Харків: ХДУХТ, 2009. С. 138-140.
31. Журавльова С. М., Кукліна Т.С. Стратегії розвитку міжнародних готельних мереж в умовах глобалізації. Херсон: ХНТУ, 2015. 330 с.
32. Журнал «Цікавий світ». URL: <https://senfil.net/index.php?newsid=229>
33. [Забалдіна Ю.Б., Тараненко А.П. Формування івентивного портфеля туристичних дестинацій. \*Інелект XXI\*. 2017. №10.](#)
34. Забуранна Л. В. Основні тенденції розвитку сучасного туристичного ринку України. *Економіка і управління*. 2011. № 2. С. 61–68.
35. Загорянська О.Л. Оцінка конкурентоспроможності екологічних готелів у сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 662-668.
36. Закон України «Про туризм» № 324/95-ВР від 15.09.1995
37. Закон України «Про стандартизацію» № 124-ІХ від 20.09. 2019

38. Захарін С.В., Соболев В.П., Мельник Ю.Р. Сталий розвиток сфери туристичних послуг: глобальні тенденції, міжнародна взаємодія, уроки для України. *Економічний вісник університету*. 2013. № 20/3. С. 297-303.
39. Земліна Ю., Ліфіренко О. Тенденції розвитку готельного бізнесу України. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2019. № 1. С. 121-131.
40. Зорин И. В., Квартальнов В.А. Энциклопедия туризма: справочник. Москва: Финансы и статистика, 2003. 368 с.
41. Інвестиційна аналітика. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/investments/gostinichnyj-biznes-v-ukraine:-stoit-li-investirovat-segodnya>
42. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку / за заг. ред. В. М. Зайцевої. Запоріжжя: Просвіта, 2017. 240 с.
43. Каталог готелів в Україні. URL: <https://gohotels.com.ua/uk/hotelslist>
44. Класифікація видів економічної діяльності. URL: <https://evrovektor.com/kved/2010/>
45. Король С. Я. Характеристика основної діяльності готелю. *Стратегія розвитку туристичної індустрії та громадського харчування: праці міжнар. наук.-пр. конф.* Київ: КДТЕУ, 2000. С. 124-128.
46. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. Москва, 2007. 1046 с.
47. Круль Г.Я. Основи готельної справи. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2011. 280 с.
48. Кудла Н.Є. Управління якістю в туризмі. Київ: Центр навчальної і практичної літератури, 2015. 328 с.
49. Кусков А.С. Гостиничное дело : учебное пособие. Москва: Дашков и Ко, 2009, 328 с.
50. Левкович У. Історія розвитку готельного господарства, суть, види та становлення готельної індустрії. *Молодь і ринок*. 2014. №5 (112). С. 156-161.

51. Левченко Т.П., Баранова А.Ю. Экономические основы управления организациями индустрии гостеприимства. *Проблемы современной экономики*. 2010. № 2. С. 421–125.
52. Лук'янова Л. Г. Освіта в туризмі. Київ: Вища шк., 2008. С. 719.
53. Мазаракі А.А., Бойко М.Г., Охріменко А.Г. Форсайт розвитку національної туристичної системи. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 3. с. 5-22.
54. Малик Л.О. Економіка та організація формування маркетингової туристичної індустрії в Україні. Монографія. – Дрогобич «Коло», 2011. 394 с.
55. Мальська М. П., Гаталяк О. М. Туризм у містах. Підручник. Київ: Центр навчальної і практичної літератури, 2019. 224 с.
56. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2- вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
57. Мельник І. М., Бабійчук Р. І. Суть та види стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства. Матеріали V Міжнародної науковопрактичної конференції «Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг» (м. Львів, 7 грудня 2017 р.). 2017. С. 304-307.
58. Мігущенко Ю.В. Державне регулювання туристично-рекреаційної сфери України як передумова підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі. *Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект*. 2007. №. 3. С. 317-325.
59. Минцбергер Г., Куин Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. – Санкт-Петербург: Изд-во «Питер», 2001. 348 с.
60. Музиченко-Козловська О. В. Економічне оцінювання та регулювання туристичної привабливості території: автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.02.03. Львів, 2017. 26 с.
61. Ненно І.М., Рудінська О.В., Бушняк Т.І. Сучасні тенденції класифікації послуг та інноваційного розвитку готельних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. №3. С.211-216.



62. Обзор пяти самых экологичных отелей мира. Сообщество профессионалов гостиничного бизнеса. офіц. вейб-сайт. URL: <http://www.frontdesk.ru/article/obzor-pyati-samyhekologichnyh-oteley-mira>.

63. Оболенцева Л. В. Кон`юктурні дослідження галузевого ринку: підручник. Х.: ХНАМГ, 2010. 249 с.

64. Олексин І. І. Управління процесом обслуговування в підприємстві готельного господарства. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 1. Т. 2. С. 55-58.

65. Оніщук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. №4 (21). С.297-304.

66. Організація готельного господарства: Навч. посібник для вузів / Головка О.М., Кампов Н.С., Махлинець С.С., Симочко Г.В.; За редакцією О.М. Головка. URL: <http://dspace.msu.edu.ua/>

67. Офіційний сайт Державної служби туризму і курортів України. URL: <http://www.tourism.gov.ua>.

68. Перішко І.В. Професійна підготовка майбутніх маркетологів до діяльності у сфері туристичних послуг. Монографія. Дрогобич, «Коло», 2013. 248 с.

69. Перспективи розвитку туристичної галузі під час та після карантину. URL: <https://khoda.gov.ua/>

70. Постанова КМУ Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) від 29 липня 2009 р. № 803

71. Постанова КМУ Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) від 15 березня 2006 р. № 297

72. ПрАТ «Президент Готель» офіц. вейб-сайт. URL: <https://presidenthotel.com.ua/>

73. Про віднесення об'єктів права державної власності до сфери управління Державної туристичної адміністрації: Постанова Кабінету Міністрів

України від 18 лютого 2002 р. № 84-р. URL: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/346-2011- %D0%BF](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/346-2011-%D0%BF)

74. Річна звітність емітента ПрАТ «Президент готель». URL: [https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin\\_general/9634](https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin_general/9634)

75. Розпорядження КМУ Про затвердження заходів щодо розвитку іноземного і внутрішнього туризму. Від 27 червня 2003 року № 390-р

76. Романова Г.М., Матошенко Н.С. Исследование тенденций развития внутреннего туристского рынка. *Сервис PLUS*. 2012. № 3. С. 28–36.

77. Рутинський М.Й. Замковий туризм в Україні. Київ: Центр навчальної і практичної літератури, 2019. 432 с.

78. Сегеда І. В. Підходи до вдосконалення управління розвитком готельного господарства регіону. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 445-454.

79. Ставська С. М., Зозульов О. В. Економічна оцінка доцільності впровадження ресурсозберігаючих технологій (на прикладі концепції «інтелектуальна будівля»). URL: [http://economy.kpi.ua/files/files/22\\_kpi\\_2008.pdf](http://economy.kpi.ua/files/files/22_kpi_2008.pdf)

80. Стороженко Р. С. Обеспечение конкурентоспособности предприятий гостиничного бизнеса: автореф. дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05. СПб., 2011. 19 с.

81. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації: монографія. /за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя: ЗНТУ, 2018. 120 с.

82. Титова Н.В. Діловий туризм в Україні: основні проблеми розвитку та шляхи їхнього вирішення. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua>.

83. Ткаченко Т.І., Гаврилюк С.П. Економіка готельного господарства і туризму: навч. посіб. Київ. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 179 с.

84. Ткаченко А.М. Лелі Ю.Г. Проблеми та перспективи розвитку готельного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. №12-1. С.185-188.

85. Угоднікова О. І., Жигло А. А. Порівняння специфіки та особливостей визначення поняття маркетингу та брендінгу у галузі туризму та готельного господарства. *Scientific Journal «ScienceRise»*. 2017. №7(36). С. 15-18.
86. Уокер Джон. Управление гостеприимством. Москва: Юнити-Дана, 2012. 880 с.
87. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії / за ред. проф.І. М. Школи. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. 662 с.
88. Федорченко В.К., Дьорова Т.А. Історія туризму в Україні. Навчальний посібник. Київ: Вища школа, 2002. 195 с.
89. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. №16. С. 224-228.
90. Шикіна О.В. Особливості надання послуг в концептуальних готелях. *Туризм: наука, освіта, практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. з нагоди 5-ї річниці створення кафедри туризму та готельно-ресторанної справи у Національному університеті водного господарства та природокористування (м. Рівне, 15-17 березня 2018 р.)*. Рівне: Видавець О. Зень, 2018. С. 307-311.
91. Шикіна О.В., Фадєєва Г.І. Теоретичні основи діяльності концептуальних готелів та їх класифікація. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 6(11). С. 207-214.
92. Шоул Джон. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. Москва: Альбина пабlishер, 2012. 340 с.
93. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 244 с.
94. Черномазюк А.Г. Інновації у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Економічні науки*. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. №5. С.269-272.
95. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT. Press, 1962

96. Hotel & Destination Consulting. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні. Оновлення до документу «Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні». Київ: European Bank, 2020. 27 с.

97. Koshcheev S.V. Organization-economic mechanism of forming innovative systems (health-resort sector case-study). *European researcher*. 2011. № 3. P. 274-275.

98. Thompson A.A. Strategic Management: Concept and Cases / A.A. Thompson, A.J. Strickland. – 4-th ed. – Texas: University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, 1987.

99. Information materials of the State Statistics Committee of Ukraine. URL: [www.ukrstat.gov.ua/](http://www.ukrstat.gov.ua/)

### Приклади інноваційних рішень екологічних готелів

Назва, кількість номерів	Місцезнаходження	Особливості
Hoshinoya Karuizawa	Японія, Каруїдзава (в годині їзди від Токіо)	Як джерело енергії використовується енергія прилеглих гірських річок. Продукти, з яких готують їжу в ресторані готелю, вирощені на місцевих фермах без використання пестицидів і шкідливих добрив. Готель був побудований в 2005 р Це двоповерхова будівля з номерами категорії сьют. Всього в готелі 7 двомісних номерів і 70 багатокімнатних номерів. В готелі розташований оздоровчий центр, сауна, ресторан і бізнес-центр, WiFi в вестибюлі готелю.
Laguna Lodge	Гватемала, поблизу г.Сантк Крус-де-ла Лагуна	Розташований в пишних тропічних джунглях. Поблизу готелю – чудовий вид на озеро Атитлан і три конусоподібних вулкана: Атитлан, Толіман і Сан-Педро. Всі номери побудовані з екологічних матеріалів – вулканічних каменів, глини і пальм. Меблі вирізані з місцевих дерев. Для отримання електроенергії та нагрівання води готель використовує сонячні панелі, а також користується системою збору дощової води, яка постачає ванні кімнати. Їду ресторан готелю готує виключно з овочів, вирощених без застосування хімічних добрив. В меню ресторану немає м'ясних страв. Всього в готелі 6 номерів, які обладнані супутниковим телебаченням, кондиціонером, міні-баром. На території готелю розташований фітнес-центр, відкритий басейн, джакузі, сауна і турецька лазня, салон краси, ресторан і лаундж-бар.
The Scarlet	Англія, графство Корнуолл	Знаходиться в містечку, яке з одного боку омивається протокою Ла-Манш, з іншого – Атлантичним океаном. В готелі є система збору дощової води і сонячної енергії. В готелі – 37 номерів підвищеної комфортності. Готель має в своєму розпорядженні спа-центр, відкритий і закритий басейни, тренажерний зал, ресторан, власний пляж.
Спа-курорт Emirates Wolgan Valley Resort & Spa	Австралія, в трьох годинах їзди від Сіднея	Розташований в охоронюваному природному заповіднику в серце Блакитних гір, визнаних ЮНЕСКО об'єктом Всесвітньої спадщини. Користується відновлюваною енергією. Готель пропонує 40 комфортабельних вілл, в кожній з них є власний басейн і тераса. До послуг гостей готелю – ресторан, бар, спа-центр, фітнес-центр, тенісний корт, сауна, басейн з джакузі на свіжому повітрі, 34 бізнес-центр, сувенірний магазин, сад, бібліотека.
Garonga Safari Camp	ЮАР	Розташований в національному заповіднику, де живуть африканські тварини. Для розміщення гостей служать просторі тенти з дерева, обладнані сучасною плетеними меблями, гамаками і великими ліжками. Від живої природи розділяє лише завіса з щільної тканини.

Джерело: систематизовано автором за [58].