

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет інноваційних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою «Готельно-ресторанна справа»
на тему: «Напрями розвитку національних та міжнародних готельних мереж
в Україні»

Виконала:
здобувач IV курсу спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
Мішина Є.С.

Керівник:
д.е.н., проф. Юдіна О.І.

АНОТАЦІЯ

Мішина Є.С. Напрями розвитку національних та міжнародних готельних мереж в Україні. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно–ресторанна справа. – Університет митної справи та фінансів, Дніпро.

Метою дослідження є теоретичне узагальнення, оцінювання та розробка практичних рекомендацій щодо обґрунтування ефективних напрямів розвитку національних та міжнародних готельних мереж в Україні.

Об'єктом дослідження є процес розвитку національних та міжнародних готельних мереж в Україні.

Предметом дослідження є напрями розвитку національних та міжнародних готельних мереж в Україні.

Виходячи з поставленої мети, виконано такі завдання: визначено особливості класифікації та діяльності готельних мереж; характеризувано форми управління готельними мережами; проаналізовано сучасний стан розвитку національних та міжнародних готельних мереж на ринку готельних послуг України; досліджено особливості розвитку міжнародних та національних готельних мереж на прикладі національної готельної мережі «Optima Hotel Management»; обґрунтовано напрями розвитку та підвищення конкурентоспроможності національних готельних мереж на основі використання міжнародного досвіду.

При підготовці та написанні кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження як аналіз та синтез, спостереження, порівняння, системний, історичний, порівняльно–описовий, метод економічного аналізу.

Практичне значення визначається можливістю використання результатів кваліфікаційної роботи в галузі готельно–ресторанної справи, й користю для суб'єктів готельно–ресторанного бізнесу, спеціалізованих відомств та департаментів, що відповідають за розвиток готельної індустрії в Україні, а також науковців та фахівців у даній галузі. Результати роботи можуть бути корисними для розробки стратегій розвитку готельних мереж в Україні, а також для підвищення рівня обслуговування туристів та популяризації України як туристичної країни.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 101 сторінку друкованого тексту, який містить 10 таблиць, 26 рисунків, 6 додатків, список використаних джерел з 47 найменувань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ГОТЕЛЬНИЙ ЛАНЦЮГ, РОЗВИТОК, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, OPTIMA HOTEL MANAGEMENT, МІЖНАРОДНІ ГОТЕЛЬНІ МЕРЕЖІ, НАЦІОНАЛЬНІ ГОТЕЛЬНІ МЕРЕЖІ

SUMMARY

Mishina E.S. Directions of development of national and international hotel chains in Ukraine. Qualification work for obtaining a higher education degree "bachelor" in specialty 241 Hotel and restaurant business. – University of Customs and Finance, Dnipro.

The purpose of the study is theoretical generalization, evaluation and development of practical recommendations for substantiating effective directions of development of national and international hotel chains in Ukraine.

The object of the study is the process of development of national and international hotel chains in Ukraine.

The subject of the study is the directions of development of national and international hotel chains in Ukraine.

Based on the set goal, the following tasks were performed: the features of the classification and activity of hotel chains were determined; the forms of management of hotel chains were characterized; the current state of development of national and international hotel chains in the hotel services market of Ukraine was analyzed; the features of the development of international and national hotel chains were studied using the example of the national hotel chain "Optima Hotel Management"; the directions of development and increasing the competitiveness of national hotel chains were substantiated based on the use of international experience.

When preparing and writing the qualification work, the following research methods were used: analysis and synthesis, observation, comparison, systemic, historical, comparative–descriptive, economic analysis method.

The practical significance is determined by the possibility of using the results of the qualification work in the field of hotel and restaurant business, and the benefit for the subjects of the hotel and restaurant business, specialized agencies and departments responsible for the development of the hotel industry in Ukraine, as well as scientists and specialists in this field. The results of the work can be useful for developing strategies for the development of hotel chains in Ukraine, as well as for improving the level of service to tourists and promoting Ukraine as a tourist country.

The volume and structure of the qualification work. The work consists of an introduction, three chapters, nine subsections, conclusions, a list of sources used and appendices. The full volume of the work is 101 pages of printed text, which contains 10 tables, 26 figures, 6 appendices, a list of sources used from 47 items.

KEYWORDS: HOTEL CHAIN, DEVELOPMENT, COMPETITIVENESS, OPTIMA HOTEL MANAGEMENT, INTERNATIONAL HOTEL CHAINS, NATIONAL HOTEL CHAINS

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ	7
1.1. Готельні мережі як складова готельного господарства.....	7
1.2. Особливості класифікації та діяльності готельних мереж.....	13
1.3. Характеристика форм управління готельними мережами.....	23
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ	31
2.1. Сучасний стан ринку готельних послуг в Україні.....	31
2.2. Аналіз діяльності національної готельної мережі «Optima Hotel Management»	45
2.3. Порівняльний аналіз національних та міжнародних готельних мереж.....	58
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	64
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ.....	66
3.1. Розвиток міжнародних готельних мереж на Українському ринку готельних послуг.....	66
3.2. Використання міжнародного досвіду для визначення напрямів розвитку національних готельних мереж.....	73
3.3. Обґрунтування напрямів розвитку та підвищення конкурентоспроможності національних готельних мереж.....	79
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	86
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на готельному ринку, готельні ланцюги набувають особливого значення як інструмент для досягнення конкурентних переваг. Їх організаційна структура та стандартизовані послуги дозволяють забезпечити високу якість обслуговування, ефективне управління та стабільність. Великі міжнародні готельні ланцюги мають потужні мережі та ресурси, які дозволяють їм швидко розширюватись на нові ринки, включаючи Україну, та привертати іноземні інвестиції. Це створює можливості для залучення туристів з усього світу та підвищення рівня туристичного потенціалу країни. Дослідження напрямків розвитку готельних мереж в Україні в контексті глобалізації є критично важливим для формування стратегій, спрямованих на покращення ефективності готельного бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та сприяння сталому розвитку української готельної галузі. Готелі та готельні мережі відіграють важливу роль у сучасній індустрії гостинності, яка є швидкозростаючим сектором економіки та однією з основних складових сфери послуг. Це обумовлює актуальність теми дослідження.

Метою дослідження є теоретичне узагальнення, оцінювання та розробка практичних рекомендацій щодо обґрунтування ефективних напрямів розвитку національних та міжнародних готельних мереж в Україні.

Для досягнення даної мети, необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити особливості класифікації та діяльності готельних мереж;
- охарактеризувати форми управління готельними мережами;
- проаналізувати сучасний стан розвитку національних та міжнародних готельних мереж на ринку готельних послуг України;
- дослідити особливості розвитку міжнародних та національних готельних мереж на прикладі національної готельної мережі «Optima Hotel Management»;
- обґрунтувати напрями розвитку та підвищення конкурентоспроможності національних готельних мереж на основі

використання міжнародного досвіду.

Об'єктом дослідження є процес розвитку національних та міжнародних готельних мереж в Україні.

Предметом дослідження є напрями розвитку національних та міжнародних готельних мереж в Україні.

При підготовці та написанні кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження як аналіз та синтез, спостереження, порівняння, системний, історичний, порівняльно-описовий, метод економічного аналізу.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є монографії, наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених, авторські дослідження, а також офіційні інтернет-сайти тощо.

Практичне значення визначається можливістю використання результатів кваліфікаційної роботи в галузі готельно-ресторанної справи, й користю для суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, спеціалізованих відомств та департаментів, що відповідають за розвиток готельної індустрії в Україні, а також науковців та фахівців у даній галузі. Результати роботи можуть бути корисними для розробки стратегій розвитку готельних мереж в Україні, а також для підвищення рівня обслуговування туристів та популяризації України як туристичної країни.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 101 сторінку друкованого тексту, який містить 10 таблиць, 26 рисунків, 6 додатків, список використаних джерел з 47 найменувань. У першому розділі розглянуто теоретичні основи функціонування готельних мереж. У другому розділі проаналізовано діяльність окремих готельних мереж в Україні. У третьому розділі розглянуто напрями розвитку готельних мереж в Україні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

1.1. Готельні мережі як складова готельного господарства

До складу індустрії гостинності входять: готелі, ресторани та інших заклади, що надають послуги з розміщення, харчування, побутового обслуговування, організації дозвілля, розваг, продажу товарів тощо (рис.1.1).

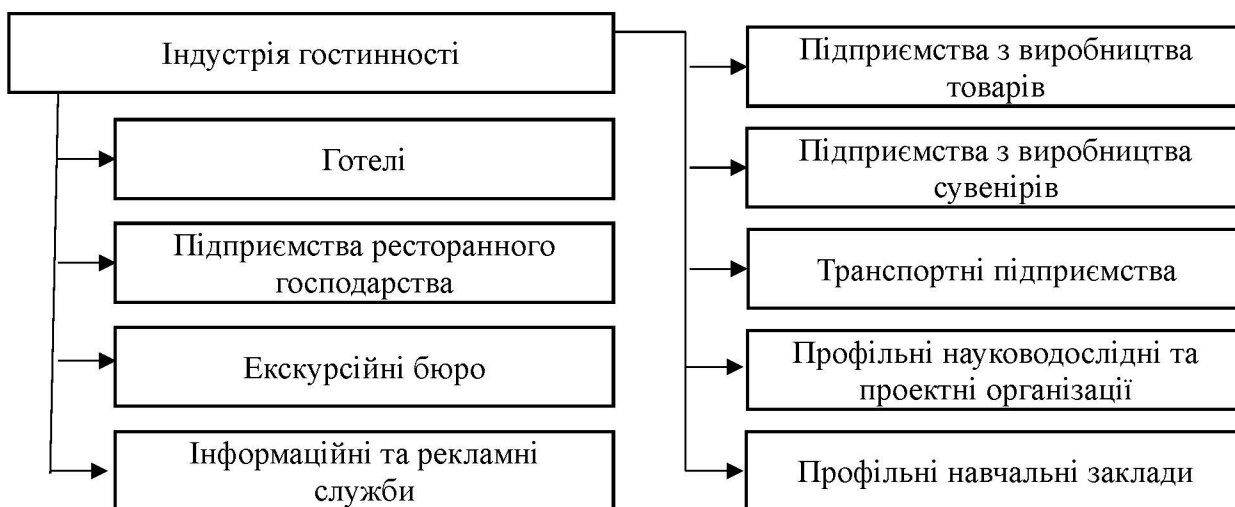


Рисунок 1.1 – Склад індустрії гостинності

Джерело: складено автором на основі [43]

Однією з ключових складових індустрії гостинності є готелі. Вони охоплюють широкий спектр закладів – від економ-класу до розкішних готелів, включаючи мотелі, курортні готелі, бутік-готелі, апарт-готелі та інші. Готелі забезпечують розміщення для подорожуючих і надають різні рівні комфорту та послуг для своїх гостей.

У сфері готельного бізнесу гості отримують не лише послуги з проживання та харчування, але й широкий спектр інших послуг, таких як трансфер, комунікаційні, анімаційні, експерсійні, спортивні та медичні послуги, а також послуги СПА салонів, перукарень і т.ін.

Готельний бізнес виконує важливі функції у структурі індустрії гостинності, оскільки надає комплекс послуг відвідувачам, який включає всі

сектори та складові цієї галузі. З цього приводу, можна зазначити, що готельна індустрія або готельний бізнес є найважливішою складовою індустрії гостинності, і його слід розглядати окремо, враховуючи єдність з цілою галуззю гостинності [43].

У сучасній світовій індустрії гостинності спостерігається тенденція до інтеграції та глобалізації, що призводить до об'єднання незалежних готелів в готельні ланцюги. Такі підходи використовуються з метою встановлення високих стандартів обслуговування і просування цих послуг на світовому туристичному ринку.

Таким чином, структура світового готельного бізнесу може бути розділена на два сегменти: незалежні підприємства і операційні ланцюги або мережі. Незалежні підприємства знаходяться в приватному володінні, розпорядженні і користуванні їх власників, які отримують прибуток від своєї власності. З іншого боку, операційні ланцюги складаються з групи підприємств, що спільно займаються бізнесом і перебувають під безпосереднім контролем керівництва мережі [7].

За різними визначеннями, поняття «готельний ланцюг» розуміють як об'єднання декількох готелів в єдину систему, що підпорядковується єдиному керівництву, функціонують під єдиним фірмовим знаком, мають загальні ланцюгові стандарти обслуговування, яких необхідно дотримуватися, а також спільну концепцію, проводять спільну маркетингову діяльність з метою забезпечення високої якості обслуговування та підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності на ринку готельних послуг [1–3].

Готельні ланцюги, що об'єднують групу підприємств, мають дві основні мети. Перша полягає у забезпеченні конкурентоздатності на ринку гостинності шляхом високої якості обслуговування, яка досягається завдяки високоякісному стану основних фондів (будинків, готельних споруд, інтер'єру, оснащення та устаткування), а також за рахунок кваліфікації персоналу, й забезпеченням безпеки для клієнтів і їх майна. Друга ціль полягає

у досягненні економічної ефективності шляхом стабільного завантаження готелів і зниження витрат на резервування, маркетингові дослідження, рекламу та підготовку кадрів [7].

Отже, для досягнення цих цілей готельні мережі встановлюють свої власні норми та стандарти, які виділяють їх готелі серед інших. Вступ до такого об'єднання передбачає формування високоякісних послуг та підтримку сервісу відповідно до світових та внутрішніх стандартів. Це дозволяє готельним мережам пропонувати єдиний стиль та стандарти обслуговування, що забезпечує їх конкурентоспроможність на міжнародному ринку гостинності. Готельні мережі характеризуються певними ознаками (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Ознаки готельних мереж

Джерело: складено автором на основі [6, 11]

Таким чином, до основних ознак готельних мереж можна віднести:

- елементи, що сприяють впізнаваності готельної мережі, такі як бренд, єдиний архітектурний стиль, дизайн та розташування;
- спільна структура, яка складається з готелів, що об'єднуються в мережу;
- забезпечення однакового рівня обслуговування та комфорту;
- стандартизація процедур обслуговування, маркетингу та продажів, що забезпечує однакову якість роботи всіх готелів мережі. Ці характеристики є важливою складовою торгової марки і формують уявлення про престижність бренду у свідомості споживачів;

– єдине управління, яке забезпечується адміністрацією мережі або професійною управляючою компанією, що здійснює загальне стратегічне керівництво, контроль за дотриманням стандартів тощо [6, 11].

Для вивчення основ формування готельних ланцюгів та визначення їх ролі у сучасній готельній індустрії, слід детальніше розглянути їх історичний шлях розвитку. Зокрема, варто дослідити початкові етапи формування перших готельних ланцюгів у Європі та США у середині ХХ століття і їх подальшу еволюцію протягом наступних десятиліть (рис.1.3).

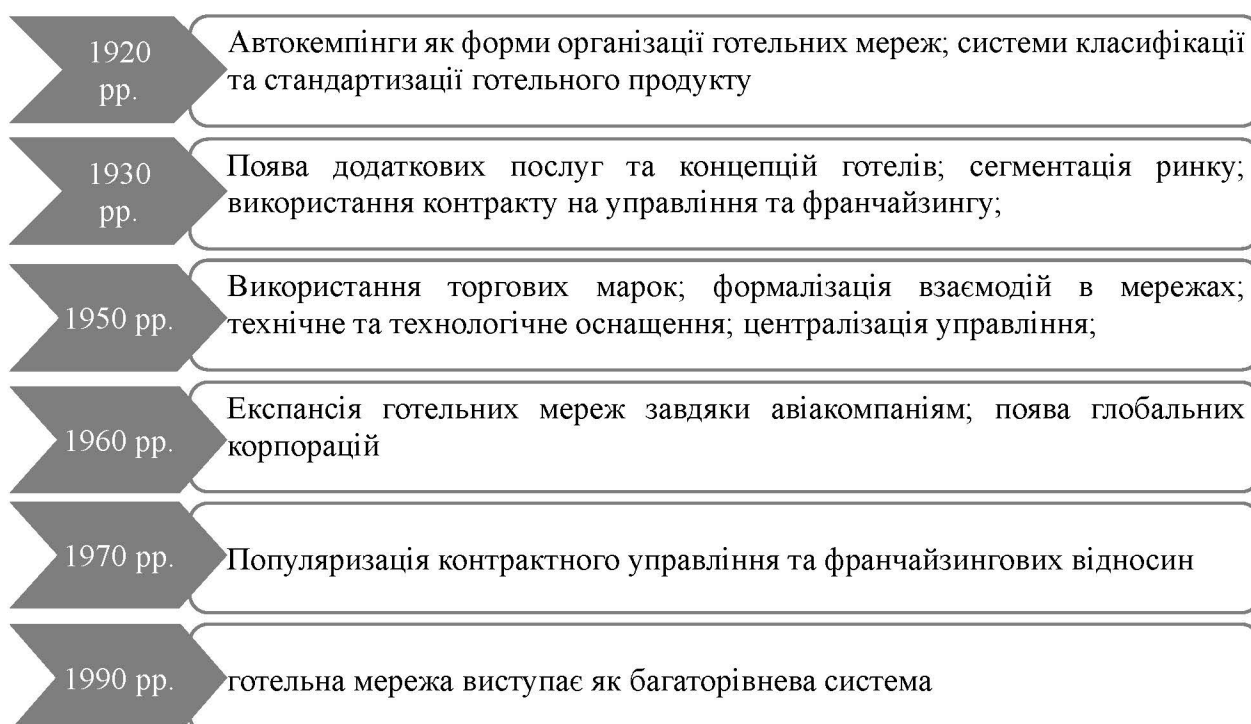


Рисунок 1.3 –Етапи формування готельних мереж

Джерело: складено автором на основі [14]

Створення готельних мереж як форм організації готельного бізнесу розпочалося в 1920 р. в США і пов'язано з функціонуванням перших національних мереж. Поштовхом до їх появи стали автокемпінги, оскільки більшість жителів США самостійно організовували свої подорожі та перші мотелі, які й були об'єднані в мережі. Це стало фактором для створення в індустрії гостинності інститутів, які б сприяли впровадженню систем класифікації підприємств готельного господарства і стандартизації готельного продукту [14].

На початку 1930 р. номерний фонд підприємств готельного господарства, які були членами національних готельних мереж, стрімко збільшився, при цьому правовою основою їх розвитку був контракт на управління. Даний період характеризувався розвитком і розширенням мережевих готелів, появою нових форм конкуренції, що привело до попиту на кваліфікованих управлінців, популяризацію відповідних навчальних закладів, що, в свою чергу, значно зменшило ризик банкрутства їх членів. У Європі та США розроблялися різні моделі та підходи до розвитку готельної галузі. У США готелі здобули велику географічну присутність, значний обсяг готельного розміщення та орієнтацію на доступні готельні послуги, тоді як в Європі готелі розвивалися, зосереджуючись переважно на якості готельних послуг, що обмежило їх географічну експансію.

У 1930–х роках готельний продукт зазнав змін: з'явилися додаткові послуги і різноманітні концепції готелів. Готельне господарство розвивається, з'являється сегментація ринку та нові форми конкуренції. Збільшення кількості підприємств готельного господарства привело до необхідності стандартизації процесів, які б давали змогу здійснювати трансфер ефективних управлінських рішень [14].

Зміна концепції готельного продукту призвела до об'єднання готельних підприємств у мережі, така зміна сприяла покращення якості готельного продукту, привела до досягнення економічної доцільності, завдяки зменшенню витрат і збільшенню спеціалізації. Готельні мережі почали співпрацювати на умовах інформування та єдиної служби з оцінки рівня обслуговування в готелях, що входили до мережі, щоб вирішити проблеми низького завантаження номерного фонду, створили загальні системи бронювання та навчання персоналу, а також бренди готельних мереж, що привело до формування баз постійних відвідувачів.

З розвитком готельних об'єднань і асоціацій відбувається формалізація взаємодій та впровадження стандартів готельних послуг, що привело до розвитку технічно та технологічно оснащених готельних мереж. Розробка

мережевих систем контролю якості, бухгалтерської та управлінської звітності дозволяла створювати структуру операцій, доходів і витрат на рівні усієї мережі [14].

У 50–х роках ХХ століття в Північній Америці зародилась концепція міжнародних готельних мереж, що використовувала імідж торгової марки для просування готельного продукту на внутрішній та зовнішній ринки. Розвиток готельних об'єднань та асоціацій призвів до формалізації взаємодій у готельних мережах, створення технічно оснащених готелів та централізації управління готелями на світовому ринку. Підприємства готельного господарства стали об'єктами комерційної нерухомості, що вимагає професійного управління їх об'єднаннями. Даний період розпочався процес централізації управління готелями на світовому готельному ринку і горизонтальна концентрація капіталу в готельному бізнесі [14].

У цей час з'являються перші готельні мережі, такі як Hilton, Sheraton та Holiday Inn. Кондрат Хілтон, Ернест Гендерсен і Кеммонс Уїлсон були засновниками готельних мереж і першими запропонували інноваційні за тих часів ідеї менеджменту підприємствами готельного господарства.

В управлінні готельною мережею Hilton головна увага приділялася приросту доходу через максимальне використання торгових точок, у мережі Sheraton розвивалася стратегія активної та повномасштабної експансії, у готелях мережі Holiday Inn широко набуло застосування стандартизації готельних послуг.

У 1960–х роках готельний бізнес отримав нові можливості для розвитку, оскільки авіакомпанії розпочали активну участь у створенні власних готельних мереж по всьому світу. Авіакомпанія Pan American Airways ще в 1946 р. ввела в експлуатацію готельну мережу InterContinental Hotels з метою забезпечення пасажирів і співробітників якісними послугами розміщення. У 1967 р. американська авіакомпанія Trans World Airlines придбала 42 готелі Hilton International Hotels, які знаходилися у 28 країнах світу [14].

Таким чином, завдяки авіакомпаніям відбувалася експансія готельних

мереж, інвестування та розвиток готельних брендів. У результаті готельні мережі стали глобальними корпораціями. Даний процес служив стимулюючим фактором для готельних мереж локального масштабу, які у відповідь на географічне розширення міжнародних мереж розпочали об'єднуватися в різноманітні асоціації, що дозволяло конкурувати з міжнародними операторами. Дана тенденція була характерною до 1980-х років [14].

Отже, готелі є ключовим елементом індустрії гостинності, оскільки надають широкий спектр послуг для туристів та подорожуючих. У фахових джерелах представлені різні підходи до визначення понять «готель» та «готельний ланцюг», проте загальною ознакою ланцюгів є їхня належність до однієї компанії та функціонування під єдиною брендовою назвою. Особливості історичного розвитку готельних ланцюгів свідчать про їхню поступову еволюцію та зростання у глобальній готельній індустрії. Це підкреслює важливість готельних ланцюгів як стратегічних гравців, які використовують свою мережу готелів для досягнення конкурентної переваги та задоволення потреб сучасних мандрівників.

1.2. Особливості класифікації та діяльності готельних мереж

Сучасний розвиток готельної галузі світу призводить до значного загострення конкуренції та фрагментації, оскільки на ринку з'являються різноманітні концепції готельних продуктів, які відрізняються одна від одної. Гості стають більш вимогливими, і готелі мають диференціювати свої переваги, щоб залучити та утримати споживачів. Широкий діапазон конкурентних стратегій використовується для формування стійкої основи повторних продажів та забезпечення успіху.

В цій ситуації готельні мережі виявляються особливо привабливими варіантами для готельних підприємств. Результатом цих глобальних тенденцій стає інтенсивна консолідація готелів у мережі та активна співпраця між

готельними мережами в області маркетингу, продажів та створення унікальних готельних пропозицій. Ідея формування впізнаного іміджу готельних підприємств та уніфікованого готельного продукту лежить в основі концепції готельних мереж. Вона спрямована на стандартизацію готельних послуг, передачу кращого досвіду та використання єдиної підходу до обслуговування гостей, як на внутрішньому, так і на зарубіжному ринках. Така співпраця дозволяє готельним мережам стати сильними гравцями на ринку та забезпечити впізнаваність та успіх у глобальній готельній індустрії.

Аналіз статистичних даних підтверджує, що об'єднане управління готельним бізнесом є більш економічно ефективним порівняно з незалежним управлінням окремими готелями. Об'єднання готелів під спільним керівництвом приносить значну вигоду як власникам готельних об'єктів, так і операторам. Однією з головних переваг, яку отримує готель, що входить до готельної мережі, є зниження загальних витрат. Це в свою чергу дозволяє готельним мережам ефективніше проникати на міжнародні ринки і розширювати свою сферу впливу.

Така інтеграція готельних об'єктів під єдиним управлінням дозволяє готельним мережам ефективніше використовувати свої ресурси, підвищувати конкурентоспроможність та масштабувати свій бізнес [9] та забезпечувати певні переваги (рис. 1.4)

Таким чином, розвиток готельних ланцюгів пояснюється їх значними перевагами в порівнянні з незалежними готелями, такими як:

- акумуляція інвестицій, які спрямовуються на оптимізацію діяльності ланцюга;
- встановлення єдиної стандартизованої якості послуг, що забезпечує споживачам однаковий досвід у різних готелях мережі;
- зниження витрат завдяки оптовому закупівельному процесу товарів і послуг;
- розробка маркетингових стратегій для просування послуг на різних ринках;

- створення численних брендів, які орієнтовані на різні сегменти ринку;
- гнучка цінова політика, включаючи різноманітні знижки та програми лояльності;
- впровадження ефективної системи навчання персоналу;
- централізація функціональних процесів, які здійснюються у всіх підприємствах мережі [10].



Рисунок 1.4 – Переваги готельних ланцюгів

Джерело: складено автором на основі [10]

Класифікація готельних мереж є важливим елементом дослідження готельної індустрії, що дозволяє визначити основні характеристики різних типів готельних ланцюгів і розкрити їх сутність. Готельну мережу можна диференціювати на національну та міжнародну в залежності від місця походження, географічного охоплення та масштабів діяльності. Розрізняють національні та міжнародні готельні ланцюги (рис.1.5). Національний готельний ланцюг – це об'єднання кількох готельних підприємств, що розташовані на території однієї країни, працюють під єдиним керівництвом, використовують спільну торгову марку та концепцію просування товару на ринок. На сучасному етапі економічного розвитку в Україні існує тільки два національних готельних оператора Optima Hotel Management, Premier Hotels and Resorts, Ribas Hotels Group, Black Sea Hotels Group.

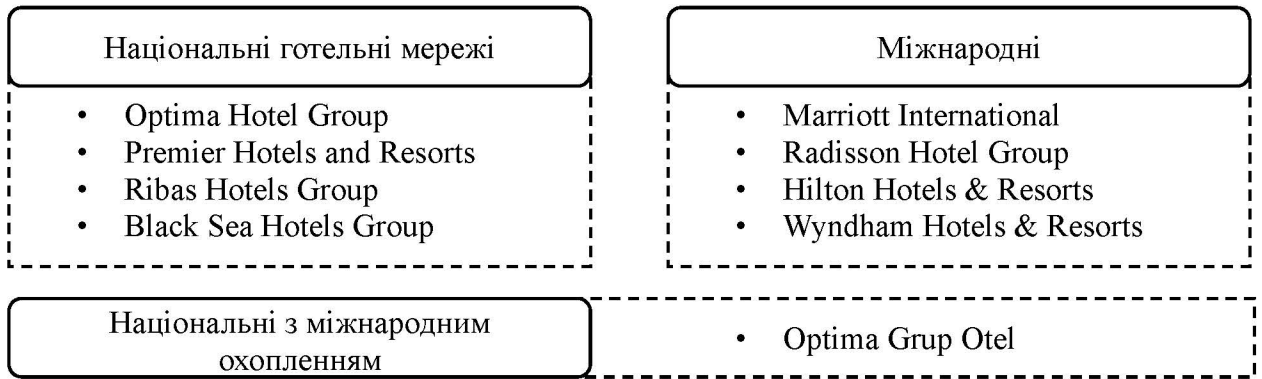


Рисунок 1.5 – Класифікація готельних мереж за географічним охопленням та масштабом діяльності

Джерело: складено автором

Готельну мережу з міжнародною присутністю можна розглядати як проміжну форму між міжнародними та національними готельними ланцюгами. Вона поєднує особливості обох типів, маючи велику кількість готелів на території однієї країни, що надає їй національну присутність, а також розширяється за межі цієї країни, що вказує на міжнародну експансію.

Таким чином, національна готельна мережа з міжнародною присутністю – це об'єднання готельних підприємств, що мають більшість своїх готелів на території однієї країни і функціонують під єдиним керівництвом, але також розширюють свою діяльність за межі країни, відкриваючи нові готелі в інших країнах. Ці готелі можуть працювати під іншим юридичним лицем або використовувати спільну торгову марку, що дозволяє їм зберігати єдину концепцію та стандарти обслуговування, визначені готельною мережею. Така мережа комбінує національну ідентичність і присутність з міжнародною експансією, що дозволяє їй пропонувати послуги та побутовий комфорт, як в рідній країні, так і в інших країнах своєї міжнародної присутності. Прикладом такої мережі є Optima Grup Otel. Своєю чергою, міжнародний готельний ланцюг представляє собою об'єднання кількох готельних підприємств, що розташовані у різних країнах світу та працюють під єдиним керівництвом, використовують спільну торгову марку та концепцію просування товару на

ринок. Окрім цього, міжнародні готельні мережі мають стандартизований бренд, ідентичність та послуги, що забезпечують їхню впізнаваність та конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Відомими представниками міжнародних готельних мереж є Marriott International, Radisson Hotel Group, Hilton Hotels & Resorts. У підсумку, міжнародні готельні ланцюги є глобальними мережами готелів, присутність яких охоплює багато країн, тоді як національні готельні ланцюги з міжнародною присутністю володіють більшою часткою готелів у власній країні, але також розширюються на зовнішні ринки.

Міжнародні готельні ланцюги забезпечують своє домінуюче положення на світовому ринку завдяки ряду значних переваг. Деякі з них включають в себе:

- інвестування значних коштів у розробку маркетингової стратегії для успішної реклами свого продукту на ринку;
- систематичне використання гнучкої цінової політики для приваблення клієнтів;
- використання міжнародних комп'ютерних мереж для забезпечення резервацій, а також включення до глобальних систем бронювання;
- закупівля великих обсягів товарів і послуг за оптовими цінами;
- співпраця з провідними транспортними компаніями;
- привертання висококваліфікованого персоналу завдяки кращим умовам праці та можливості підвищення кваліфікації;
- централізована система бухгалтерського обліку, постачання та збуту;
- спрямування інвестицій на ключові напрямки господарської діяльності [2].

У фаховій літературі готельні господарства класифікуються відповідно до взаємовідносин між власником та структурою управління готелем. Така класифікація включає незалежні готелі, мережеві структури та асоціації підприємств (рис.1.6). Основна мета такого структування полягає в ідентифікації різних моделей управління готельним підприємством.

Готелі, які є частиною готельних мереж, класифікуються залежно від умов входження в ці мережі. Виділяють такі види входження готелів до готельних об'єднань: готелі що є повноправними членами мереж, франчайзингові асоціації, об'єднання завдяки контракту на управління готельним оператором а також комбіновані умови (рис.1.7).

Незалежні готелі, що перебувають у володінні, розпорядженні та використанні власника	<ul style="list-style-type: none"> • Керуються власником. • Керуються за допомогою найманих фахівців чи управляючої компанії, тієї, що має власний бренд.
Готелі, які входять до готельних мереж	<ul style="list-style-type: none"> • Повноправні члени готельних мереж, об'єднані спільною власністю, які здійснюють колективний бізнес чи керовані адміністрацією мережі як представника власників. • Асоційовані члени мережі, які беруть участь на основі угоди франшизи. Франшизний готель може керуватися самостійно. • Готелі, які об'єднані на умовах контрактного управління з боку професійної готельної компанії. Готельний оператор отримує винагороду від власника готелю. • Готелі, які входять в об'єднання на комбінованих умовах, наприклад на умовах контрактного управління франшизним готелем з боку франчайзера.
Готелі, які входять в асоціації незалежних готелів	<ul style="list-style-type: none"> • Готелі, метою яких є збільшення прибутку та комерційних можливостей. • Готелі, метою входження яких до асоціації, є надавати підтримку своїм членам у взаємодії з органами влади та консультуванні з питань юридичного, кадрового і бухгалтерського характеру.

Рисунок 1.6 – Класифікація готельних підприємств залежно від взаємодії між власником та управлінською структурою готелю.

Джерело: [12]



Рисунок 1.7 – Класифікація готельних мереж за умовами входження

Джерело: складено автором за [12].

Перший тип об'єднання готелів відрізняється тим, що у нього є спільний

власник або спільне керівництво, які здійснюють колективний бізнес. Вони беруть на себе повну відповідальність за результати господарської діяльності готельної мережі і мають право на отримання прибутку.

Другою є франчайзингова модель. В цьому випадку готелі можуть управлятися безпосередньо їх власниками, не підлягаючи прямому контролю з боку адміністрації готельної мережі. Власники готелів, які входять до мережі, можуть використовувати її торгову марку та брати участь у спільних програмах та послугах, але при цьому зберігають певну незалежність у керуванні своїми готелями.

Третій тип об'єднання готелів включає контрактне управління професійною готельною компанією (готельним оператором). У цьому випадку готелі довіряють оператору управлінням своєї власності і господарською діяльністю в обмін на отримання операційної винагороди. Компанія забезпечує ефективне керування готелем та виконання операційних завдань, що дозволяє власникам готелів сконцентруватися на інших аспектах свого бізнесу.

Четверта група включає готелі, які мають комбіновані умови управління, зокрема контрактне управління готелем з боку франчайзера. Це означає, що готель може бути підпорядкований франчайзеру, який надає певні послуги та підтримку, але водночас залишається певною мірою автономним у своїй діяльності. Така модель управління дозволяє готелю отримати підтримку франчайзера, але зберегти певну гнучкість і самостійність в прийнятті рішень.

Для отримання переваг на ринку готелі також можуть об'єднуватись в асоціації. Мета таких об'єднань – допомога членам у вирішенні правових, кадрових питань, навчання персоналу та поліпшення бухгалтерського обліку. Також вони сприяють поширенню інноваційного досвіду в управлінні та інформаційному обслуговуванні, спільно працюють над покращенням якості та конкурентоспроможності готельного бізнесу [12].

Крім вищезазначених класифікацій, Міжнародна готельна асоціація (МГА) запропонувала додаткову класифікацію готельних ланцюгів, яка

включає три категорії.

Міжнародна готельна асоціація (МГА), заснована у 1946 році, є провідною міжнародною організацією в галузі гостинності. Ця організація створена з метою захисту професійних, галузевих і економічних інтересів готельних ланцюгів та окремих готелів. Функціями МГА є розвиток співпраці між національними готельними асоціаціями з усього світу, захист інтересів своїх членів, вивчення проблем глобальної готельної індустрії та міжнародного туризму. Асоціація також сприяє розвитку готельної галузі, зосереджуючись на питаннях управління, міжнародних фінансових розрахунків, страхування, валютного обміну та умовах праці персоналу. В рамках цих завдань, МГА займається створенням кваліфікаційних систем, публікацією та обміном інформаційними матеріалами, а також надає своїм членам комерційну інформацію та допомогу у регулюванні фінансових взаємовідносин з туристичними фірмами [44; 45].

Перша категорія, запропонована цією організацією охоплює корпоративні ланцюги, які представляють готельні корпорації з численними підприємствами, які належать одному власнику. Друга категорія включає ланцюги незалежних підприємств, що об'єднуються для використання загальної системи бронювання, маркетингової концепції, реклами та інших послуг, що вимагають значних витрат для окремого підприємства. Третя категорія включає ланцюги, які надають управлінські послуги, де власник готелю довіряє управління готелем професійній компанії, яка забезпечує ефективне функціонування готелю. Ця класифікація МГА дозволяє розглядати готельні ланцюги з різних аспектів, залежно від їхнього статусу, структури власності та управління. Вона надає більш повне розуміння різних моделей готельних ланцюгів і допомагає визначити їх особливості та переваги для власників і гостей готелів [6]. Щоб детальніше розкрити поняття корпоративних ланцюгів, варто зазначити, що в цих ланцюгах готель, який виступає як «здобувач», отримує ряд переваг. Серед них система продажів, маркетингова підтримка, використання відомого бренду та привабливого

іміджу, при умові суворого виконання стандартів мережі. Для участі у корпоративному ланцюзі, готелю необхідно сплачувати щорічні фіксовані членські внески, незалежно від його доходів, а також виплачувати комісійну винагороду за бронювання. Але у разі порушення корпоративних норм готель може бути вилучений зі складу корпорації.

У готельній галузі існують ланцюги незалежних підприємств, що включають об'єднання або консорціуми незалежних готелів різних класів. Ці ланцюги пропонують альтернативний підхід до управління готелями. Вони не нав'язують стандартизований сервіс, а замість цього фокусуються на просуванні готелю на міжнародному ринку, укладанні договорів зі великими корпораціями та представництві інтересів своїх членів в системах резервування. За ці послуги консорціум отримує певний відсоток від прибутку готелю, при цьому не передбачається фіксованих відрахувань. Така модель сприяє більшій гнучкості та автономності для готелів, дозволяючи їм зберігати власний характер та ідентичність, одночасно отримуючи підтримку у просуванні та резервуванні [8].

Для готелів, які не належать до великих готельних ланцюгів, найбільш ефективним способом досягнення успіху на міжнародному ринку є утворення консорціумів, які дозволяють зберегти високий рівень незалежності. При вступі до консорціумів, власники готелів залучають досвідчених управлінських кадрів для керування своїми готелями на контрактній основі.

Головною метою незалежних готелів, які об'єднуються в консорціуми, є спільний маркетинг з метою збільшення доходів своїх підприємств і зниження витрат шляхом централізованих закупівель, спільного підбору персоналу та його підготовці. Можна виділити чотири основних типи консорціумів, які можуть бути використані для досягнення цих цілей (рис. 1.8) [8].

Ланцюги з надання управлінських послуг – це готельні компанії, які працюють на основі управлінських контрактів з власниками готелів.

Зазвичай, власники готелів не мають достатньої експертності в готельному бізнесі та управлінні готельними послугами, тому вони

звертаються до компаній–менеджерів, які надають їм свої послуги. У межах управлінського контракту, компанія–менеджер надає власнику готелю необхідну підтримку та знання з управління готелем та забезпечує ефективну роботу готелю відповідно до своїх стандартів та бренду.

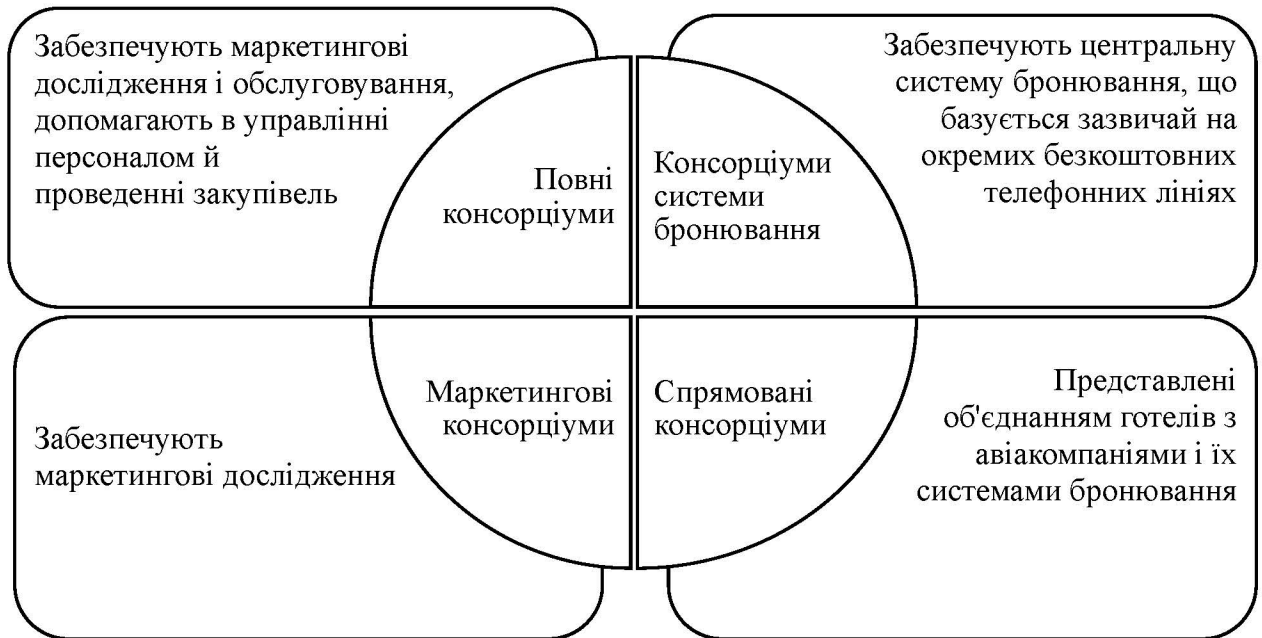


Рисунок 1.8 – Види консорціумів

Джерело: складено автором на основі [7]

Своєю чергою, компанія–менеджер отримує від власника готелю плату за свої послуги у вигляді комісії від доходу готелю або за іншими умовами, які передбачені у контракті.

Отже, основними класифікаційними ознаками, що характеризують особливості певних видів готельних мереж є місця походження, географічного охоплення та масштабів діяльності. Залежно від ролі власника в системі управління готелем та характеру побудови його організаційної структури, мережеві підприємства об'єднуються у такі групи: об'єднання готелів на умовах фанрайзингу, контракту на управління та комбіновані умови.

1.3. Характеристика форм управління готельними мережами

Управління готельними мережами є одним з ключових аспектів розвитку індустрії гостинності. За останні роки готельні мережі стали все більш поширеними і впливовими в галузі готельного господарства. Це відбулося завдяки їхній здатності до ефективного управління різними готелями та встановлення єдиної стандартизованої системи надання послуг.

Форми управління готельними мережами розрізняються в залежності від організаційно-правової форми та ступеня контролю, що здійснюється головною компанією. Одні готельні мережі володіють та оперують усіма своїми готелями, включаючи їхнє будівництво, управління та маркетинг. Інші мережі працюють на основі франчайзингу, де власник готелю сплачує певний відсоток доходу за можливість використовувати бренд та систему управління мережі.

Поняття франчайзингу в готельній індустрії є поширеним, оскільки це дозволяє швидше розширювати мережу готелів та займати позиції на нових ринках. Франчайзингова модель дозволяє залучати підприємців, які мають бажання управляти готелями, але використовувати вже визнаний бренд, маркетингову підтримку та стандартизовані процеси, які надаються мережею.

Стратегія франчайзингу, що використовується як засіб розширення готельних брендів, набула популярності в 1960-х роках і суттєво вплинула на фактори зовнішнього середовища розвитку міжнародних готельних мереж. Впровадження договорів франчайзингу стало активним напрямком розвитку готельної мережі Hilton, яка почала цю практику з 1965 року для розширення своєї географічної присутності на території США. У свою чергу, готельна мережа Marriott у 1970 році використовувала франчайзингові відносини для поширення свого бренду Marriott Inns [14].

Крім того, існують також контракти на управління, де готельна мережа не володіє фізичними активами, але бере на себе відповідальність за управління готелем в обмін на певний відсоток прибутку. Ця форма

управління дозволяє готельній мережі розширювати свою присутність на ринку, не залучаючи значні інвестиції у будівництво або придбання нерухомості.

Контракт на управління готельними мережами набув популярності у 1970–ті рр. у США як стратегічний інструмент інтернаціоналізації бізнесу. Контракт на управління дозволив готельним мережам входити на нові географічні ринки. Після успішного використання контракту на управління на території США дану практику перейняли і країни Європи, Азії та інших регіонів світу розширюючи її за межі американського ринку [14].

Кожна форма управління готельними мережами має свої переваги та недоліки. Володіння та управління всіма готелями дозволяє мережі забезпечити однорідність у якості обслуговування та впроваджувати стандартизовані процеси. Водночас, франчайзинг та угоди про управління дають можливість готельним мережам швидко розширюватися та залучати нових партнерів.

Форми управління готельними мережами є стратегічними інструментами, які допомагають мережам пристосовуватися до змінних умов ринку, розвиватися та збільшувати свою конкурентоспроможність. Незалежно від обраної форми, ефективне управління готельною мережею вимагає високого рівня професіоналізму, маркетингових зусиль, якісного обслуговування та встановлення сильного бренду.

Франчайзинг, також відомий як комерційна концесія, є способом співпраці між незалежними сторонами, які юридично та фінансово функціонують самостійно. У цьому відношенні одна сторона, відома як франчайзер, передає іншій стороні, франчайзі, право використовувати свою успішну бізнес–систему, включаючи торгову марку, експертні знання, комерційні секрети, репутацію та інші нематеріальні активи. Франчайзер не втручається в щоденне управління готелем, але забезпечує контроль за дотриманням стандартів своєї системи [9, 11].

По договору франчайзингу можливо приєднатися до готельного

ланцюга шляхом отримання пакету стандартизованої документації для будівництва готельного об'єкту, або увійти до мережі з власним готелем.

Взаємовідносини між франчайзером і франчайзі фіксуються укладенням договору, в рамках якого франчайзер надає франчайзі право використовувати своє фірмове ім'я, технології та методи роботи, систему резервування, вже випробувані маркетингові процедури, систему знижок і інше. Звичайною умовою такого договору є участь у ринковій стратегії франчайзера [9].

У договорі франчайзингу можуть бути визначені різні деталі, які стосуються умов зайняття бізнесу франчайзі. Наприклад, вони можуть узгодити, в якій географічній області франчайзі може діяти, а також скільки франчайзів може бути. У готельній галузі основні вимоги відносяться до зовнішнього вигляду готельних будівель, дизайну внутрішніх приміщень, фойє, номерів та асортименту додаткових послуг, а також якості обслуговування. Важливо також визначити, як франчайзі буде платити за користування брендом та іншими послугами. Це може включати вступні внески, регулярні платежі, відрахування за маркетингові послуги або плату за використання системи бронювання номерів [12].

Незважаючи на деякі недоліки, використання франчайзингових угод як форми управління готельним бізнесом є однією з найперспективніших стратегій. Цей підхід пропонує багато переваг як для франчайзі, так і для франчайзера. Наприклад, франчайзі має можливість використовувати вже налагоджену та ефективну комерційну систему, тим самим знижуючи ризик і прискорюючи зростання бізнесу. З іншого боку, франчайзер має можливість розширити свій бренд і вийти на нові ринки з мінімальними витратами. Такий підхід може сприяти взаємовигідній співпраці, де обидві сторони можуть досягти успіху в індустрії гостинності (рис.1.9).

Переваги	Для франчайзі	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> + Надання підтримки протягом початкового етапу діяльності + Розвиток ефективних маркетингово-комунікаційних відносин + Використання централізованої системи бронювання + Отримання знижок на устаткування меблями та товарами + Отримання консультацій протягом всього періоду діяльності 		<ul style="list-style-type: none"> – Виплати роялті франчайзеру протягом всього періоду діяльності – Дотримання стандартів, встановлених франчайзером; – Можливість втрати іміджу у випадку незадовільної роботи франчайзера
Переваги	Для франчайзера	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> + Розширення сфери покриття на готельному ринку + Розширення бізнесу з мінімальними інвестиціями + Отримання додаткового доходу від виплат франчайзі 		<ul style="list-style-type: none"> – Прибуток обмежується лише фіксованими платежами, отримуваними від франчайзі – Існує ризик погіршення репутації в разі невиконання франчайзі встановлених стандартів якості

Рисунок 1.9 – Переваги та недоліки франчайзингової діяльності.

Джерело: складено автором на основі: [9]

Успіх франчайзингової системи управління готельними підприємствами ґрунтується на ефективному співробітництві та високому рівні довіри готельних підприємств франчайзі. Франчайзі, які діють на одному ринку готельних послуг, не конкурують між собою, але спільно працюють над визнанням торговельної марки франчайзингової готельної мережі та привабленням більшої кількості потенційних клієнтів. З метою зміцнення франчайзингової системи, готелі франчайзі на одному ринку повинні співпрацювати як єдина команда [13].

Іншим популярним способом управління готельними мережами є контракт на управління. В цьому випадку, для об'єднання готелів у мережу, укладається контракт між власником організації та спеціалізованою компанією, яка має професійний досвід в управлінні готелями в цьому сегменті ринку. Зазвичай, оператор не отримує прав на майно підприємства, хоча іноді можуть бути випадки, коли він частково бере участь у власності. Це особливо характерно для готельних компаній, які мають глобальний масштаб.

За умовами контракту компанія, зазвичай, не несе повну фінансову відповідальність і обов'язково отримує дохід, залежний від прибутковості готелю [9; 11].

Контракт на управління готелем має кілька переваг. Перш за все, він забезпечує професійне управління готелем, оскільки компанія, яка спеціалізується на цьому, має досвід і знання в цій галузі. Власник готелю може сконцентруватися на інших аспектах свого бізнесу, знаючи, що професіонали відповідають за ефективне управління його готелем.

Крім того, контракт на управління може дозволити готелю використовувати відомий бренд або мережу, що підвищує впізнаваність готелю та його привабливість для гостей. Компанія–оператор також може надати доступ до своїх розроблених систем і процедур, що сприяє оптимізації операцій готелю та підвищенню якості обслуговування.

Однак контракт на управління також має свої недоліки. Власник готелю може втратити певний рівень контролю над своїм бізнесом, оскільки рішення стосовно деяких аспектів управління приймаються оператором. Крім того, існує ризик, що компанія–оператор може не завжди належним чином представляти інтереси власника готелю, орієнтуючись переважно на власну прибутковість (рис.1.10).

В цілому, вибір контракту на управління готелем залежить від індивідуальних потреб та цілей власника, а також від оцінки ризиків та можливостей, які надає така форма управління. Саме тому, власники готельних підприємств приділяють багато уваги вибору керуючої компанії, з якою буде укладено контракт. Головними критеріями, які вони враховують, є ефективність її роботи, досвід в готельному маркетингу, позитивний репутаційний фон та можливість здійснювати контроль з боку власника або його представника. Власники готельних підприємств або їх представники часто проводять детальний аналіз попередніх контрактів, щоб оцінити здатність керуючої компанії виконати свої зобов'язання [13].

Переваги	Для власника	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> + Власність не передається керуючій компанії або менеджеру + Можливість вибору керуючої компанії + Можливість вкладення коштів у підприємство + Отримання максимального прибутку, за винятком виплат керуючій компанії чи менеджеру + Зменшений ризик банкрутства 		<ul style="list-style-type: none"> – Повна фінансова відповідальність – Обов'язковість здійснення платежів управлінській компанії – Труднощі з достроковим розірванням контракту
Переваги	Для оператора	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> + Збільшення сфери впливу + Зростання прибутків при мінімальних витратах + Повна відсутність необхідності виплат власнику + Відсутність фінансової відповідальності 		<ul style="list-style-type: none"> – Залежність від фінансового положення власника; – Обмеження доходу сумою управлінської винагороди – Можливість припинення дії контракту

Рисунок 1.10 – Переваги та недоліки контракту на управління діяльністю

Джерело: складено автором на основі [9]

Менш поширеною є форма управління, що була популярна в 50–60і роки – лізинг, або оренда. Її сутність полягає в тимчасовій оренді готельного об'єкту з метою його експлуатації та забезпечення послуг гостей. У цій моделі, готель орендується від власника (орендодавця) протягом певного періоду, зазвичай за узгодженою платою, яка може бути визначена відсотком від обороту або фіксованою сумою.

Орендатор, який керує готелем, має велику свободу в управлінні готельними операціями, включаючи прийняття рішень про цінову політику, маркетингові активності та персонал. Однак, в рамках лізингової угоди, орендатор зобов'язаний дотримуватися широкого переліку певних умов, які можуть бути визначені в контракті, що включає такі аспекти, як термін оренди, термін її дії, умови суборенди, обов'язкові ремонти та утримання готелю.

Взагалі, лізинг як форма готельного управління має свої особливості й вимагає ретельного вивчення та узгодження умов. Ця модель дозволяє орендатору отримати доступ до готельних активів та зайнятися їх експлуатацією та управлінням, одночасно знижуючи фінансові ризики та витрати на придбання власності. Проте, варто враховувати певні обмеження та зобов'язання, які можуть бути пов'язані з лізинговою угодою [9].

Отже, форми управління готельними мережами розрізняються залежно від організаційно–правової форми та ступеня контролю, що здійснюється головною компанією. У даний час до найбільш поширених форм відносяться франчайзинг, контракт на управління, лізинг, які мають свої особливості й переваги та виступають стратегічними інструментами, що допомагають мережам пристосовуватися до змінних умов ринку, розвиватися і підвищувати свою конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

При вивченні теоретичних основ функціонування готельних мереж встановлено, що готелі є ключовим елементом індустрії гостинності, оскільки надають широкий спектр послуг для туристів та подорожуючих. У фахових джерелах представлені різні підходи до визначення понять «готель» та «готельний ланцюг», проте загальною ознакою ланцюгів є їхня належність до однієї компанії та функціонування під єдиною брендовою назвою.

Особливості історичного розвитку готельних ланцюгів свідчать про їхню поступову еволюцію та зростання у глобальній готельній індустрії. Це підкреслює важливість готельних ланцюгів як стратегічних гравців, які використовують свою мережу готелів для досягнення конкурентної переваги та задоволення потреб сучасних мандрівників.

Визначено, що основними класифікаційними ознаками, що характеризують особливості певних видів готельних мереж є місце походження, географічного охоплення та масштабів діяльності. Залежно від ролі власника в системі управління готелем та характеру побудови його організаційної структури, мережеві підприємства об'єднуються у такі групи: об'єднання готелів на умовах франчайзингу, контракту на управління та комбіновані умови.

В ході дослідження визначено, що форми управління готельними мережами розрізняються залежно від організаційно–правової форми та

ступеня контролю, що здійснюється головною компанією. У даний час до найбільш поширених форм відносяться франчайзинг, контракт на управління, лізинг, які мають свої особливості й переваги та виступають стратегічними інструментами, що допомагають мережам пристосовуватися до змінних умов ринку, розвиватися і підвищувати свою конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ

2.1. Сучасний стан ринку готельних послуг в Україні

Дослідження сучасного стану готельного ринку в Україні є важливим інструментом для аналізу та прогнозування перспектив розвитку готельних мереж. Такий підхід дозволяє детально ознайомитися з головними тенденціями та динамікою ринку, оцінити конкурентоспроможність готельних мереж і виявити нові можливості для їх подальшого розвитку.

Дослідження ринкових умов функціонування готельних підприємств на основі аналізу статистичних даних надає змогу для визначення стану готельного ринку, потенціалу його розвитку, формування можливих стратегій управління для забезпечення конкурентоспроможності готельних мереж. Оцінювання кількісних параметрів на підґрунті аналізу виявляє можливості для покращення якості обслуговування та задоволення потреб споживачів, що сприяє загальному розвитку галузі готельної індустрії в Україні.

Для визначення сучасного стану ринку готельних послуг в Україні, зокрема його структури, характеру особливостей та тенденції розвитку, вважаємо доцільним використовувати кількісний аналіз даних Державної служби статистики України.

Статистичні показники діяльності засобів розміщення (готелів, мотелів, пансіонатів, гостьових будинків та інших об'єктів, що надають послуги тимчасового проживання), які включають кількість колективних засобів розміщення, кількість місць та внутрішніх й іноземних туристів, що мешкають у них, служать важливою інформаційною базою для аналізу ринку готельних послуг.

Аналіз кількості колективних засобів розміщення та місць, що вони пропонують, надає уявлення про загальний обсяг попиту та можливості для розвитку нових готельних проектів або розширення існуючих. Динаміка кількості колективних засобів розміщення в Україні в 2016–2020рр. згідно

даним Державної служби статистики наведено на рис. 2.1.

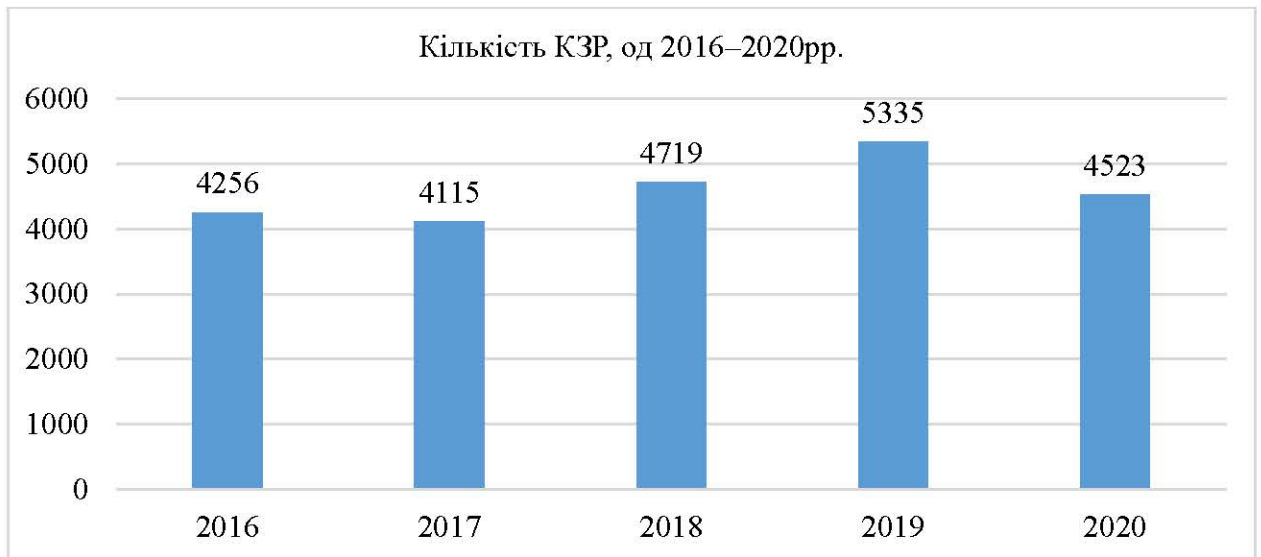


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості КЗР в 2016–2020рр.

Джерело: складено автором за даними [15]

За аналізований період 2016–2020 рр., після незначного скорочення КЗР (колективних засобів розміщення) в 2017 році, їх кількість стала поступово збільшуватись, до пікового значення 2019 року (5335 од.), після чого в 2020 році, через пандемію COVID–19, зменшилась до 4523 од. (рис.2.1.)

Аналіз даних про кількість місць в колективних засобах розміщення та кількість туристів, що в них перебували, дозволяє оцінити завантаженість готельних об'єктів, що допомагає зрозуміти ефективність управління готелями (рис. 2.2.).

За наведеними даними характер динаміки кількості місць в КЗР дещо відрізняється від динаміки кількості закладів в цілому. З 2016 року кількість місць зменшувалась, й мала найнижчий показник в 2018 р. – 300 тис. од. Оскільки в тому ж році була найбільша кількість осіб, що перебувала в КЗР, коефіцієнт завантаженості є найвищим – 23,4, що свідчить про недостатнє використання потенціалу готельних послуг або неефективне управління ресурсами. Найнижчим є коефіцієнт завантаженості КЗР в 2020 році – 10,8 , через значне скорочення туристів, й незначне зменшення кількості закладів та

місць в них (табл.2.1.)



Рисунок 2.2 – Динаміка завантаженості КЗР в 2016–2020 рр.

Джерело: складено автором

Таблиця 2.1 – Діяльність колективних засобів розміщення у період 2016–2020рр.

Роки	Кількість КЗР, од	Кількість місць у КЗР, тис. од	Кількість осіб, що перебували у КЗР, тис.		Частка іноземних туристів, %	Коефіцієнт завантаженості
			усього	з них іноземці		
2016	4256	375,6	6544,8	863,7	13,2	17,4
2017	4115	359,0	6661,2	824,5	12,4	18,6
2018	4719	300,0	7006,2	917,9	13,1	23,4
2019	5335	370,6	6960,9	959,4	13,8	18,8
2020	4523	312,1	3379,5	254,4	7,5	10,8

Джерело: розраховано автором за даними [15].

Аналіз кількості осіб, що перебували в КЗР в 2016–2020 рр., показав, що кількість іноземних гостей в середньому становила 13,1% від загальної кількості осіб, а після пандемії, в 2020 р. дорівнювала лише 7,5%.

Таким чином, аналізуючи кількість осіб, що перебували в КЗР, можна зробити висновок, що через пандемію COVID–19, кількість відвідувачів скоротилась вдвічі через скорочення кількості іноземних відвідувачів в 3,8 рази та внутрішніх в 1,9 рази (рис.2.3.).

Для визначення сучасного стану ринку готельних послуг в Україні крім аналізу динаміки колективних закладів розміщення, важливо проаналізувати кількісні показники діяльності інших закладів готельного господарства. Для цього використовується класифікація видів економічної діяльності за КВЕД–2010, а саме секції I «Тимчасове розміщування й організація харчування», розділу 55 «Тимчасове розміщування».

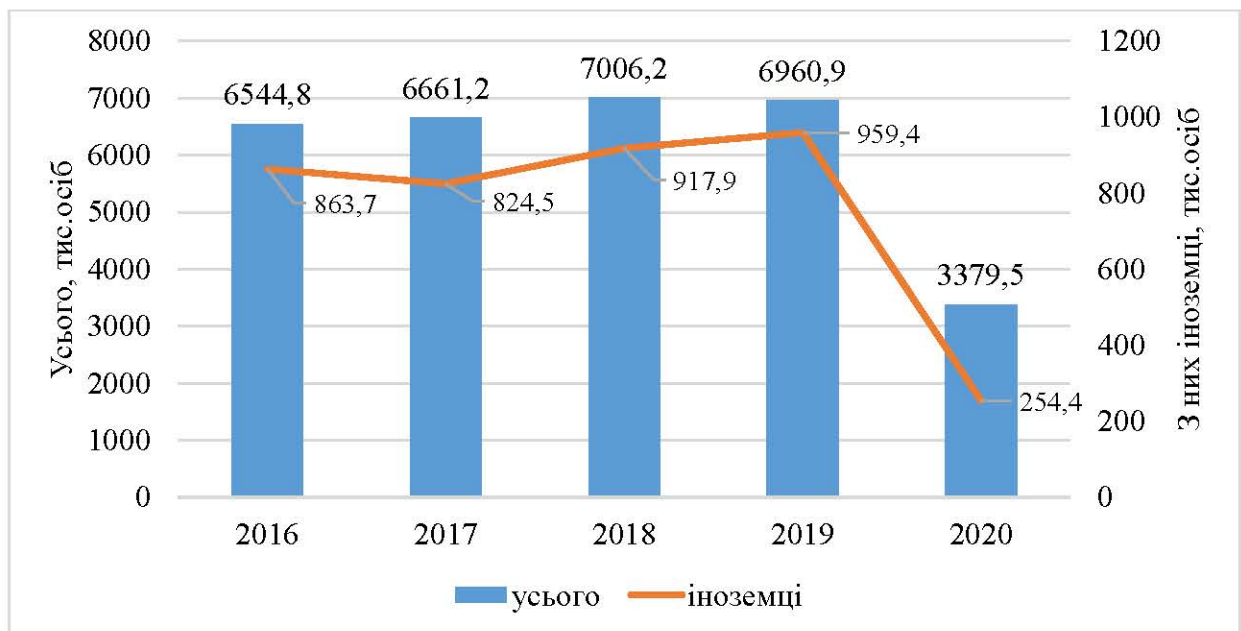


Рисунок 2.3 – Динаміка осіб, що перебували у КЗР тис.осіб. за 2016–2020рр.

Джерело: складено автором

Дані про частку готелів та подібних закладів розміщення серед інших суб'єктів тимчасового розміщування в 2017–2021 рр. наведені в дод. А (рис.2.4).

Таким чином, серед всіх суб'єктів господарювання з тимчасового розміщування, найбільшу частку займають готелі та подібні засоби тимчасового розміщування, далі за часткою йде діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання, наступною є діяльність інших засобів тимчасового розміщування й найменшу частку займає діяльність з надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів (див. рис.2.4.).

Значна частка готелів серед всіх видів закладів розміщення означає, що

готелі є найпоширенішими та найбільш представленими об'єктами для тимчасового проживання. Це свідчить про значну популярність та попит на готельні послуги серед подорожуючих та туристів.

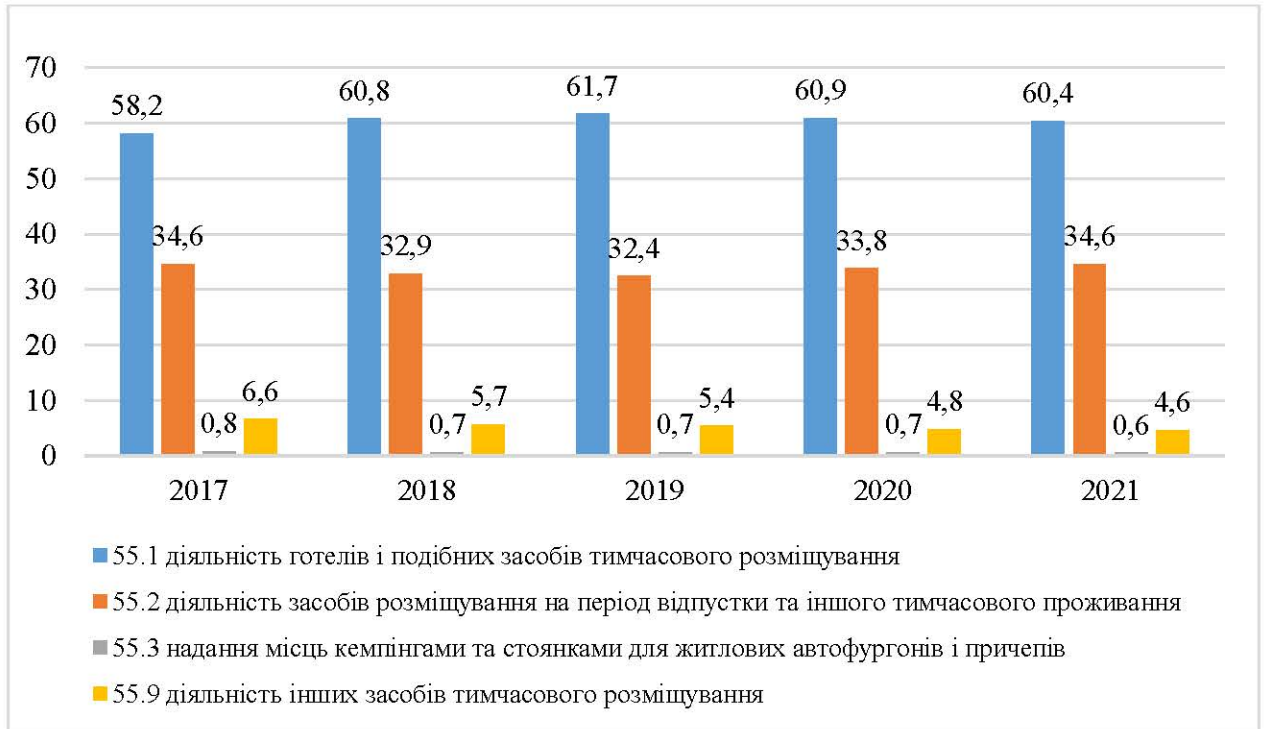


Рисунок 2.4 – Частки різних засобів розміщення в загальній структурі закладів з тимчасового розміщення 2017–2021 рр.

Джерело: складено автором

Наступним показником, що характеризує діяльності ринку готельних послуг є кількість діючих суб'єктів господарювання, згідно їх аналізу за період 2016–2021 рр., встановлено, що найменша кількість готелів та подібних закладів розміщення була в 2016 році й складала 4104 од., з поступовим збільшенням й піковим значенням 5451 одиниць в 2019 році, й подальшим їх зменшенням у зв'язку з пандемією COVID–19 (рис. 2.5) [15].

Показовою є частка фізичних осіб–підприємців в кількості суб'єктів господарювання, протягом аналізованого періоду вона має середнє значення 77,3%, з найбільшим значенням в 2019 році – 79% (табл. 2.2).

Існує кілька можливих причин, чому серед кількості діючих суб'єктів господарювання значна частка може складатися з ФОПів (фізичних осіб–

підприємців).



Рисунок 2.5 – Кількість діючих готелів і подібних засобів тимчасового розміщування у 2016–2020 рр., од.

Джерело: складено автором на основі [15]

Таблиця 2.2 – Кількість діючих суб'єктів господарювання за видом економічної діяльності «діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування» у 2016–2021 рр.

Роки	Усього, од.	з них ФОП, од.	Частка ФОП, %
2016	4104	3174	77,3
2017	4432	3392	76,5
2018	4985	3883	77,9
2019	5451	4291	78,7
2020	5125	3963	77,3
2021	4903	3734	76,2

Джерело: складено автором за даними [15]

Економічна нестабільність: у деяких випадках, збільшення частки ФОП може бути результатом економічної нестабільності або труднощів на ринку праці. В умовах економічних труднощів, багато працівників можуть обрати шлях самостійного підприємництва як спосіб забезпечення свого доходу та зменшення ризику безробіття. Цьому може сприяти також легкість реєстрації

ФОП, у багатьох країнах цей процес є простим та доступним, в Україні це можна зробити навіть через електронний сервіс «Дія» [18]. Це може стимулювати індивідуальних підприємців відкривати свої власні бізнеси, включаючи готельний бізнес.

Крім того, ФОПи зазвичай мають нижчі витрати на управління бізнесом порівняно з великими готельними ланцюгами. Вони можуть працювати в менших масштабах, не потребувати значних капіталовкладень і витрат на управління персоналом. Це дозволяє їм бути конкурентоспроможними в ціновій політиці та залучати більше споживачів.

Значна присутність фізичних осіб–підприємців серед суб'єктів господарювання у готельній галузі може свідчити про деякі тенденції ринку готельних послуг, які варто враховувати.

Збільшення частки ФОПів може також вказувати на зростання ролі індивідуальних підприємців у готельній галузі. Вони можуть мати більшу гнучкість у прийнятті рішень, наданні інноваційних послуг і впровадженні нових концепцій. Готельні ланцюги можуть використовувати це як можливість для співпраці з ФОПами, об'єднуючи їх ресурси, знання та унікальність, щоб створити нові споживчі пропозиції та покращити свою конкурентоспроможність.

Враховуючи ці фактори, готельні ланцюги можуть реагувати на збільшення частки ФОПів шляхом постійного вдосконалення своїх послуг, розвитку бренду та пошуку інноваційних шляхів привернення та утримання гостей. Одночасно, готельні ланцюги можуть також реагувати на збільшення частки ФОПів шляхом налагодження співпраці з незалежними підприємцями. Це може включати укладання партнерських угод, взаємовигідні обміни досвідом та ресурсами, а також використання цього партнерства для розширення своєї присутності на ринку.

Готельні ланцюги також можуть звернути увагу на підтримку індивідуальних підприємців у розвитку їх бізнесу. Це може включати надання консультацій, навчальних програм, фінансової підтримки або навіть створення

спеціалізованих програм для ФОПів у готельній галузі.

Аналізуючи кількість діючих суб'єктів господарювання за видом економічної діяльності «готелів і подібних засобів тимчасового розміщування» у розрізі регіонів у 2017–2020 роках (дод.Б), було визначено, що Одеська, Львівська обл., м. Київ, Закарпатська, Івано – Франківська, Дніпропетровська області, займають перші 6 позицій по кількості суб'єктів господарювання за аналізований період.

З 2017 року розподіл готелів і подібних засобів тимчасового розміщування мав незначні зміни, але, станом на 2020 рік, найбільшу частку займали зазначені вище області, а найменшу (менше 2,5% від загальному обсягу по Україні) – Полтавська обл. 2,2 %, Черкаська обл. 2,2%, Хмельницька обл. 2,1 %, Чернівецька обл. 1,8%, Волинська обл. 1,7%, Тернопільська обл. 1,6%, Житомирська обл. 1,5%, Рівненська обл. 1,4%, Чернігівська обл. 1,2%, Кіровоградська обл. 1,1%, Сумська обл. 1,1%, Луганська обл. 0,5, разом ці області зазначені на рис.2.3 як «інші» й в цілому займають 18,4% (рис.2.6.)

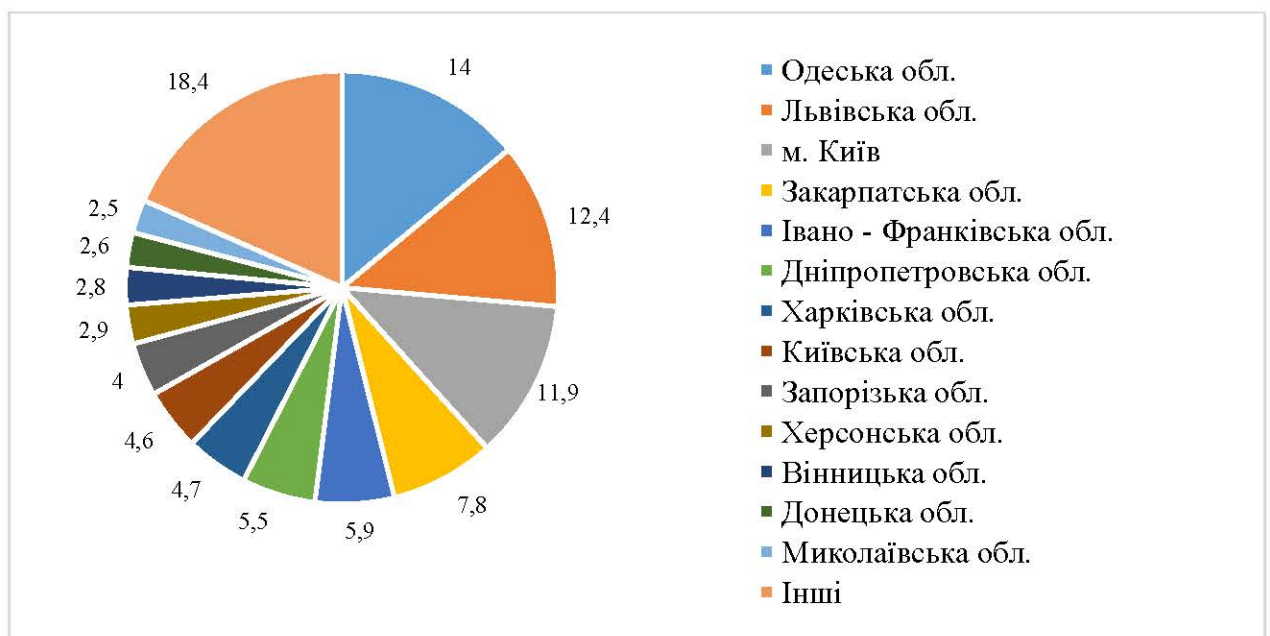


Рисунок 2.6 – Частка в загальній кількості суб'єктів господарювання розрізі регіонів в 2020 р.

Джерело: складено автором на основі: [15]

Таким чином, розуміння про розподіл кількості готелів та інших закладів

розміщення по областях надає важливу інформацію про територіальний розподіл готельної індустрії та дозволяє аналізувати туристичний потенціал різних регіонів. Одним з основних факторів, які можуть впливати на розподіл кількості готелів по областях, є туристична привабливість. Регіони з високим туристичним потенціалом, такі як природні парки, історичні пам'ятки, курорти або міста з культурними та розважальними можливостями, зазвичай мають більше готелів та інших закладів розміщення. Це зумовлено попитом на туристичні послуги у таких областях.

Економічні фактори також впливають на розподіл готелів. Регіони з більш високим рівнем доходів та покупною спроможністю населення, такі як великі міста або промислові центри, можуть мати більше готелів ділового призначення для обслуговування бізнес-конференцій. Вибір розташування готелів таких регіонів залежить від потенційного попиту та можливостей для розвитку бізнесу.

Інфраструктура та доступність є ще одним важливим фактором, який впливає на розподіл готелів. Готелі часто будуються поруч з ключовими об'єктами інфраструктури, такими як аеропорти, залізничні станції та автомагістралі, для забезпечення зручності для туристів та гостей. Це допомагає залучати більше гостей та підтримувати потік туристів у регіон.

Крім того, популяція та демографічні фактори також впливають на розподіл готелів. Регіони з великим населенням, особливо з великою кількістю молодих людей або людей з високим рівнем доходів, можуть мати більшу кількість готелів для задоволення попиту на туризм та засоби розміщення. За умови наявності великого туристичного потенціалу, такі регіони приваблюють як місцевих мешканців, так і іноземних туристів, що створює потребу в додаткових готельних послугах.

Усі ці фактори взаємодіють між собою та впливають на розподіл готелів та інших закладів розміщення по областях. Розуміння цих факторів допомагає аналізувати ринкову ситуацію, визначати потенційні можливості для розвитку готельного бізнесу та приймати обґрунтовані рішення щодо розташування

готелів у різних регіонах.

При аналізі показників вироблених та реалізованих послуг готельних підприємств, можна побачити, що обсяг реалізованих та вироблених послуг мають незначні коливання відносно один одного, порівняння цих показників надає розуміння використання та ефективності реалізації вироблених готельних послуг.

В 2016–2018 роках, було реалізовано менше послуг, ніж вироблено, що може вказувати на наявність нереалізованих запасів або проблеми з реалізацією (табл.2.3.)

Таблиця 2.3 – Обсяг реалізованої та виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання видом економічної діяльності « діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування» у 2016–2020 рр.

роки	Обсяг реалізованої продукції			Обсяг виробленої продукції			Реалізовано/Вироблено
	усього, тис.грн	з них ФОП, грн	Частка ФОП, %	усього, тис.грн	з них ФОП, тис.грн	Частка ФОП, %	
2016	8439192,3	2087149,8	24,7	8859725,2	1583092,3	17,9	0,95
2017	10649057,7	2753739,7	25,9	11296386	2327004,2	20,6	0,94
2018	13247405	3767966,7	28,4	13565451,7	3204395,2	23,6	0,98
2019	14357886,2	4473731,8	31,2	12905762,8	3813330,3	29,5	1,11
2020	8532763,6	3441754,5	40,3	8163022,8	2970023,6	36,4	1,05

Джерело: складено автором на основі [15]

Така ситуація може скластися за різними причинами, наприклад, недостатня кількість бронювань, невдала маркетингова та цінова політика, проблеми з постачанням, або недостатній попит на ринку. Це може свідчити про неефективне використання ресурсів або можливість вдосконалення процесу реалізації послуг. Недостатній попит, своєю чергою, може бути пов'язаний зі зміною вподобань споживачів, зростанням конкуренції або економічними факторами (рис. 2.7)

В 2019 та 2020 роках, незважаючи на пандемію, реалізовані послуги перевищували вироблені, що свідчить про збільшення попиту, відносно

очікуваного. Зростання попиту може бути результатом посилення маркетингових зусиль, змін відношення споживачів до певних послуг або підвищення життєвого рівня клієнтів. Також, ефективне управління запасами та оптимізація виробництва може допомогти уникнути недостачі та забезпечити більшу реалізацію послуг. Іншою причиною збільшення реалізації можуть бути раціонально встановлені ціни на послуги, що збільшує продажі. Останнім з можливих причин, може бути розвиток нових ринків підприємств готельного господарства, шляхом охоплення нових сегментів, або розширення географії закладів.

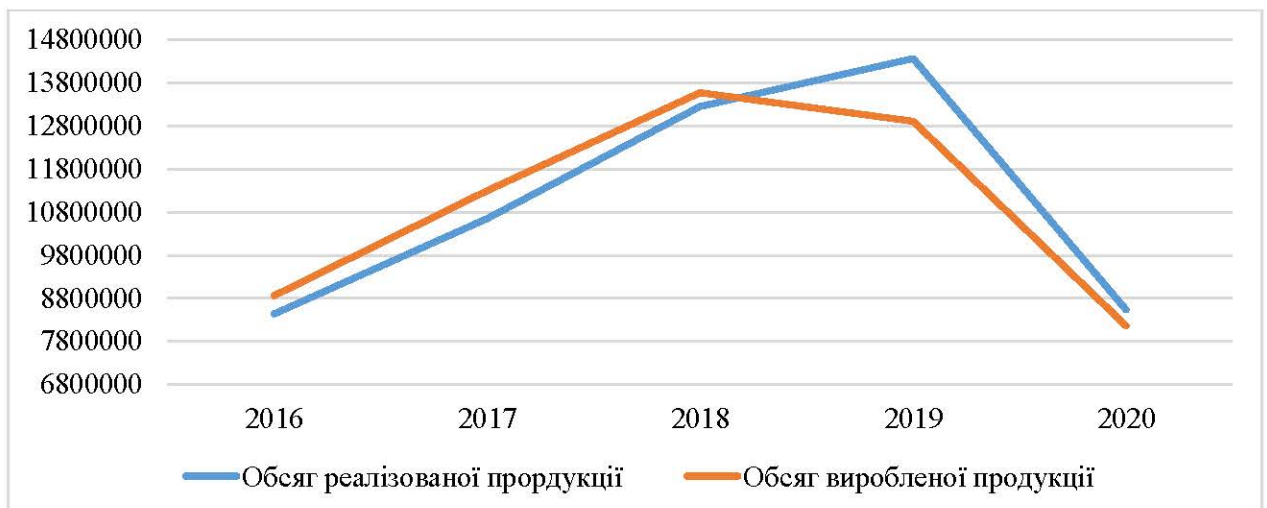


Рисунок 2.7 – Динаміка реалізованої та виробленої продукції готелів та подібних засобів розміщування 2016–2020рр.

Джерело: складено автором

Також, за аналізованими даними, частка ФОП в реалізації та виробництві послуг за аналізований період зростає з 24,7 до 40,3% та з 17,9 до 36,4%, відповідно. Незважаючи на те, що частка самих підприємств в загальній кількості суб'єктів господарювання не збільшується, а залишається в середньому близько 77,3% (див. табл. 2.2).

Зміни в частках діяльності ФОП серед інших суб'єктів готельних підприємств можна пояснити такими подіями: зростання продуктивності ФОП. Сьогодні ФОПи стають більш продуктивними та ефективними в реалізації своїх послуг. Вони можуть працювати з більшими обсягами та

забезпечувати більший обсяг продажів на одне підприємство. Це може бути результатом впровадження нових технологій, покращення управління або оптимізації бізнес-процесів.

Домінування великих ФОП: обсяг реалізації послуг ФОП в основному залежить від кількох великих підприємств, які володіють значними ресурсами, широкою мережею споживачів або високим рівнем спеціалізації. У такому випадку, хоча кількість ФОП може залишатися стабільною, вони здатні генерувати значний обсяг продажів.

Зміна структури ринку: збільшення частки обсягу реалізованих послуг ФОПами може вказувати на зміну структури ринку, де ФОПи займають більшу частку ринку готельних послуг, що може бути результатом зростання попиту на індивідуальні та незалежні послуги, які надають ФОПи, або зміни споживацьких уподобань.

Наступним показником, який характеризує сучасний стан розвитку готельного бізнесу, є кількість зайнятих працівників у готелях і подібних засобах тимчасового розміщення, оскільки він має важливе значення для аналізу готельного ринку (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Кількість зайнятих працівників в готелях і подібних засобах тимчасового розміщення у 2016–2021 роках

роки	Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання		
	усього, осіб	з них у ФОП	Частка у ФОП, %
2016	29644	8359	28,2
2017	32139	9897	30,8
2018	36334	12993	35,8
2019	36833	13054	35,4
2020	29465	9817	33,3
2021	28674	10256	35,8

Джерело: складено автором за даними [15]

По-перше, це допомагає оцінити економічну активність готельної галузі й виявити зміни в зайнятості. По-друге, кількість працівників служить індикатором рівня конкуренції на ринку, а також вказує на якість

обслуговування. Крім того, аналіз змін у кількості працівників допомагає прогнозувати ринкові тенденції і визначати розвиток готельної галузі. Врахування цих факторів дозволяє отримати важливі інсайти щодо стану та перспектив готельного сектора. Таким чином, в 2020 та 2021 роках спостерігається скорочення зайнятих, це є закономірною відповіддю на скорочення в той же період суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності, скорочення реалізації та виробництва готельних послуг після пандемії.

Таким чином, скорочення кількості зайнятих працівників у готелях і подібних закладах розміщення в Україні пояснюється різними причинами. Воно може вказувати на економічні труднощі або низький попит на послуги розміщення. Це може бути результатом зменшення туристичного потоку, зниження інвестицій у готельну галузь або зміни споживацьких пріоритетів. Скорочення кадрів також є наслідком автоматизації процесів та впровадження нових технологій. Крім того, політична та соціальна нестабільність викликає зменшення кількості зайнятих у готельній галузі. Усі ці фактори впливають на стан готельної галузі в Україні та потребують відповідних стратегій і заходів для збереження і відновлення робочих місць та розвитку галузі в цілому.

Важливим показником, що характеризує сучасний стан готельної індустрії України є показник прибутку до оподаткування готелів і подібних засобів тимчасового у розрізі регіонів, результати розрахунків наведено в додатку В та на рис. 2.8.

Області, що мають найбільший прибуток, в той же час мають найбільшу кількість суб'єктів господарювання за видом економічної діяльності «готелі й подібні засоби тимчасового розміщення». До таких регіонів відносяться: м. Київ, що має частку у розмірі 79,8% від загального прибутку, частка Одеської області складає 6,2%, Закарпатської області – 3,5%, Львівської – 2,7%. Незважаючи на те, що Полтавська та Запорізька області не є провідними по кількості закладів, вони мають більший прибуток, якій становить 1,4% та 1,2%, відповідно. Дніпропетровська область, яка належить до одного з

регіонів, що мають найбільшу кількість закладів розміщення, має 1% від загального прибутку. В категорію «інші» входять області, що мають частку прибутку менше 0,5%. До таких регіонів відносяться Хмельницька, Донецька, Івано – Франківська, Миколаївська, Черкаська, Кіровоградська, Київська, Житомирська, Вінницька, Рівненська, Чернівецька області.

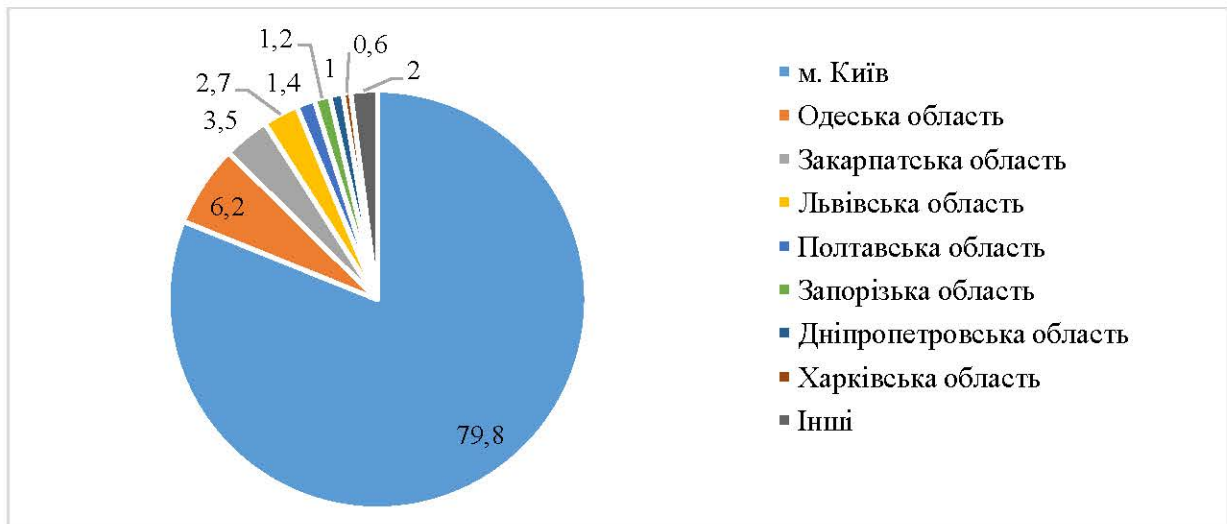


Рисунок 2.8 – Частка показника прибутку до оподаткування готелів і подібних засобів розміщування по регіонам в 2020р.

Джерело: складено автором

Отже, згідно аналізу показник кількості готелів й подібних закладів розміщення мав тенденцію до зростання, але через пандемію COVID–19, в 2021р. зменшився до 10%. Також за досліджуваний період спостерігалось скорочення кількості осіб, що перебували в КЗР, зменшення кількості зайнятих і обсягів реалізації та виробництва готельних послуг. Найбільш поширеними серед закладів тимчасового розміщення є готелі, до факторів, що впливають на розподіл їх кількості по областях відносяться: туристична привабливість, економічні та демографічні фактори, розвинена інфраструктура й доступність послуг.

2.2. Аналіз діяльності національної готельної мережі «Optima Hotel Management»

Мережа Optima є однією з провідних готельних мереж, яка має значну розповсюдженість і визнання як на національному, так і на міжнародному рівні. Ця українська готельна мережа була заснована у 2003 році і протягом останніх років успішно розширює свою присутність.

Optima пропонує різноманітні готельні послуги, орієнтовані на різні сегменти споживачів, включаючи бізнес-туристів, туристів, що відпочивають сім'ями та шукають готелі економ-класу. Мережа у своєму складі має різні типи готелів, від затишних невеликих готелів до великих комплексів з багатофункціональними конференц-залами та спортивними закладами.

Однією з головних переваг Optima є їхнє прагнення до високої якості обслуговування та уваги до деталей. Вони ставлять гостя в центр своєї уваги і намагаються забезпечити комфортне перебування та задоволення потреб кожного гостя. Завдяки цьому підходу Optima зарекомендував себе як надійний партнер для корпоративних споживачів й індивідуальних подорожуючих.

Таким чином, мережа Optima представляє собою привабливий об'єкт дослідження для аналізу діяльності національних готельних мереж.

Мережу готелів Optima було започатковано в Україні групою архітекторів з Бельгії, керівником яких був Франсуа Рейкарц. Вони обрали для себе Львів, як початкову крапку для розвитку мережевих готелів 3 та 4 зіркових категорій. Придбавши старовинний особняк в центрі міста, вони розпочали проект створення національної української мережі готелів під брендом Optima Hotels & Resorts.

Станом на сьогодні, національна мережа готелів Optima Hotel Management представлена в Україні в 30 містах в кількості 40 готелів різних категорій та рівней комфорту, а загальна кількість номерів перевищує 2500 одиниць (дод. Г) [20].

У зв'язку з постійним розширенням мережі готелів, які діють під керуванням «Optima Hotel Management», було прийнято рішення виокремити п'ять різних готельних брендів: Optima Hotels & Resorts, Optima Collection Hotel, Optima Hotel, Vita Park і Raziotel. Ці бренди стають складовою частиною зонтичного бренду «Optima Hotel Management». Це рішення дозволяє кожному бренду зосередитися на своїй унікальній спеціалізації та міжнародному визнанні, забезпечуючи широкий спектр готельних послуг та задоволення потреб різних категорій гостей (табл.2.5.)

Таблиця 2.5 – Характеристика готелів та брендів мережі «Optima Hotel Management» в 2023р.

Бренд	Категорія	Кількість готелів	Номерний фонд	Географічне охоплення
Optima Hotels & Resorts	3–4*	26	1571	23
Optima Collection	4	1	23	1
Optima Hotel	3	5	340	5
Vitapark	3	3	246	3
Raziotel	3	4	283	3
Всього	–	39	2 463	35

Джерело: складено автором за даними [20].

Optima Collection Hotel є престижним брендом, який об'єднує розкішні готелі рівня 4+ зірок, розташовані у провідних містах та курортах України. Ці готелі відрізняються високим рівнем комфорту і надають переважної уваги європейським стандартам обслуговування. Кожен гість отримує індивідуальний підхід, а також має доступ до розширеного спектру обов'язкових послуг, які включають вибір подушки та розкішну шведську лінію. Використання елегантного текстилю, натурального дерева та мармуру в деталях створює неповторну атмосферу. Ці готелі, розташовані в центральних локаціях, докладають особливої уваги до найменших деталей і виділяються на ринку готельних послуг України.

Бренд Optima Hotels & Resorts пропонує розміщення в готелях рівня 3+ і 4 зірки, які розташовані в основних містах та привабливих курортах України. Кожен готель мережі відрізняється високим рівнем комфорту та

обслуговування, відповідає європейським стандартам і відзначається теплим і уважним ставленням до своїх гостей.

Optima Hotel пропонує найоптимальніший вибір розміщення для будь-якого мандрівника. Готелі під брендом Optima Hotel гарантують гостям з різним бюджетом найвигідніший варіант проживання з оптимальним співвідношенням ціни та якості.

Готелі бренду Vitarark розташовані у найкрасивіших та екологічно чистих куточках України й пропонують активний відпочинок для всієї родини, й оздоровчі процедури, що засновані на використанні натуральних матеріалів найвищої якості.

Raziotel це бренд економ-готелів з рейтингом «3 зірки», спеціально призначених для бізнес-аудиторії. Готелі цієї мережі зосереджуються на забезпеченні необхідного комфорту та основних послуг для гостей, які шукають економічний варіант проживання. В Raziotel кожен гість може самостійно вибрати необхідні послуги, що відповідають його потребам та бюджету [20].

В кожному готелі мережі Optima Hotel Management присутній заклад харчування, переважно це ресторан, іноді гриль бар або кафе, це дозволяє гостям насолодитися стравами та провести час в зручному місці без необхідності залишати готель.

Гастрономічні заклади мережі Optima прагнуть забезпечити гостям вишуканий сервіс та якісне харчування. Вони можуть пропонувати сніданки, обіди, вечері або цілодобове харчування, в залежності від потреб та побажань гостей. Також, значна кількість ресторанів, при готелях мережі, є концептуальними, що надає їм унікальності та особливого шарму.

Концептуальні ресторани мережі Optima представляють собою високоякісні гастрономічні заклади з оригінальним дизайном та атмосферою, а також мають сильну кадрову політику. Отримання спеціальної премії «Пальмова гілка 2018» за послуги таких закладів як «Zivot A Pivo» в Чернігові, «Тлустий Гусак» – ресторан середньовічної кухні у Львові, «Стумарі» в

Сумах, свідчить про важливість концептуальних ресторанів для мережі Optima і їхній вагомий внесок у розвиток гастрономічної культури в готельному секторі [21].

Станом на сьогодні, при готелях мережі Optima працюють 48 закладів харчування, серед яких 21 суб'єкт є концептуальним (дод. Д). Це ресторан французької кухні «Амелі», ресторан французького шеф-кухаря Жана-Луї Дюжера «Старгородь», ресторани італійської кухні «Примавера», ресторан італійської та французької кухні «Прованс», ресторан грузинської кухні «Стумарі», гриль-бар «American Bar&Grill», скандинавські кафе «Fika», Ірландський паб «Хмільний Патрик» та чесько-німецький паб «Zivot A Pivo» та інші [20]. Також, готельна мережа розвиває такі бренди, як «Optima Travel Ukraine» і «Optima Mice», з метою задоволення різних потреб своїх споживачів і пропозиції комплексних послуг у сфері подорожей та конференц-сервісу в Україні. «Optima Travel Ukraine» є власним туроператором мережі, який спеціалізується на наданні комфортних подорожей по Україні. Цей бренд пропонує різноманітні туристичні пакети, включаючи проживання в готелях мережі Optima, транспортні послуги, екскурсії та інші додаткові послуги. Метою цього бренду є забезпечення зручності та комфорту під час подорожей споживачів послуг, а також підтримка туристичного руху в країні.

Завдяки «Optima Mice», готельна мережа може відповідати на потреби бізнес-середовища та організовувати важливі конференції та зустрічі. Цей бренд надає гостям можливість отримати повний спектр послуг, починаючи від професійно організованого конференц-залу та закінчуючи високоякісним харчуванням та обслуговуванням. Індивідуальний підхід до кожного заходу та наявність персонального конференц-менеджера гарантує високу якість та успішне проведення подій будь-якого рівня складності [20].

Розвиток таких брендів допомагає готельній мережі позиціонувати себе як комплексного провайдера послуг у сфері туризму та бізнес-заходів. Це дозволяє залучати різні категорії споживачів, від туристів і делегатів конференцій до бізнес-туристів та організаторів заходів. Таке розмаїття

послуг сприяє посиленню конкурентної позиції готельної мережі та задоволенню потреб різних сегментів ринку. Це також сприяє побудові довгострокових взаємовигідних відносин з партнерами та постійними споживачами, що зміцнює позицію готельної мережі на ринку гостинності.

У контексті позитивного та успішного розвитку готельної мережі Optima, важливо врахувати значення керуючої компанії Optima Management. Її роль є невід'ємною частиною заслуг мережі «Optima Hotel Management» у досягненні успіху та стабільного зростання (рис.2.9).

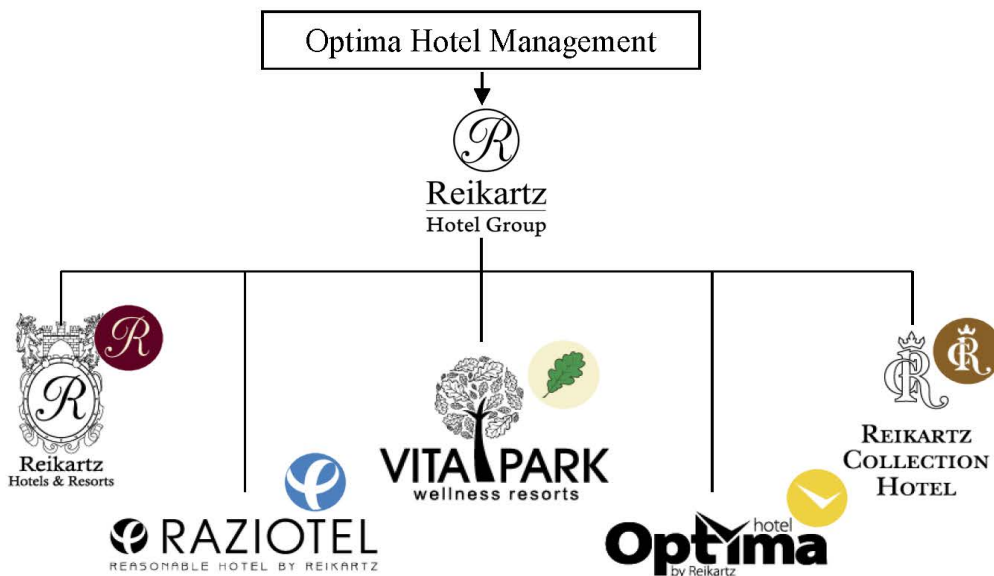


Рисунок 2.9 – Система організації готельної мережі «Optima»

Джерело: складено автором на основі: [20]

Керуюча компанія Optima Management, зосереджуючись на кращих практиках управління готелями, забезпечує ефективну операційну діяльність та максимізацію прибутковості готелів. Її професіоналізм, компетентність та вміння використовувати оптимальні стратегії сприяють залученню та утриманню задоволених гостей, а також розширенню ринкової присутності мережі.

Сполучення успішного розвитку готельної мережі Optima та роботи керуючої компанії Optima Management є невід'ємною парою, яка сприяє впровадженню інноваційних рішень, вдосконаленню процесів та підвищенню якості обслуговування. Значні досягнення в роботі є результатом тісного

співробітництва, фаховості та відданості команди, що прагне досягнути найвищих стандартів в готельній індустрії.

Одним з ключових аспектів успіху Optima Hotel Management є дотримання стандартів бренду та корпоративної культури. Це означає, що всі готелі, які входять до мережі, працюють у визначеному стилі та надають послуги, що відповідають вимогам бренду Optima. Крім того, компанія прагне підтримувати єдність корпоративної культури, що сприяє забезпеченню високої якості обслуговування та залученню споживачів.

Optima Hotel Management також встановлює стандарти обслуговування та операційної діяльності для всіх своїх готелів. Ці стандарти включають процедури та практики, що допомагають забезпечити ефективну та безперебійну роботу готелів. Вони охоплюють різні аспекти, такі як прийом, розміщення та виїзд гостей, обробка бронювань, обслуговування номерів, надання послуг харчування та багато інших. Центральний відділ продажів і маркетингу відіграє важливу роль у розвитку та просуванні мережі готелів Optima. Цей відділ відповідає за планування та реалізацію маркетингових стратегій, розробку рекламних кампаній, партнерські програми, а також за залучення та утримання гостей. Будівельний підрозділ Optima Hotel Management сприяє розвитку та розширенню готельної мережі, він відповідає за планування, будівництво та реконструкцію готелів. Він забезпечує високу якість будівництва, дотримання будівельних норм та стандартів безпеки.

Служба архітектури та дизайну також включена до структури Optima Hotel Management, і забезпечує створення сприятливої атмосфери та дизайну готелів, що відповідають концепції бренду Optima. Вона враховує естетичні та функціональні аспекти, створюючи привабливі та комфортні простори для гостей. Окрім цього, Optima Hotel Management використовує централізовану систему закупівель. Це дозволяє ефективно управляти процесом закупівель матеріалів, обладнання та інших ресурсів для готелів. Така система допомагає забезпечити високу якість продуктів і послуг, оптимізувати витрати та забезпечити однаковий стандарт якості для всіх готелів мережі. Важливою

складовою успіху Optima Hotel Management є єдина система адаптації, навчання та розвитку співробітників. Компанія покладає великий акцент на навчання та розвиток свого персоналу, щоб забезпечити високу професійну кваліфікацію та якість обслуговування. Дана система включає навчальні програми, тренінги, стажування та можливості кар'єрного росту, що сприяє мотивації співробітників та підвищенню якості обслуговування. Завдяки цілісній структурі та систематичному підходу до управління, Optima Hotel Management досягла великих успіхів у готельній індустрії. Застосування стандартів бренду та корпоративної культури забезпечує єдність та високу якість послуг у всіх готелях мережі. Після ознайомлення зі структурою та ключовими функціями Optima Hotel Management, є доцільним розглянути діяльність керуючої компанії (рис.2.10).

Одним із напрямків діяльності компанії є будівництво готелів. Optima забезпечує технічний супровід будівництва та реконструкції закладів розміщення, надаючи консультації та виконуючи комплексне управління цим етапом. Вони дбають про те, щоб кожен проект відповідав розробленим в межах мережі стандартам якості. Компанія також надає послуги комплектації готелів, забезпечуючи повний супровід цього процесу. Служби готельної мережі докладають зусиль для отримання ексклюзивних умов від генеральних постачальників, що допомагає мінімізувати витрати.

Optima активно впроваджує прогресивні технології та процедури в усіх сферах операційного управління готелем, шляхом забезпечення адаптації закладу до внутрішніх стандартів якості Optima у таких сферах, як прийом і розміщення гостей, хаускіпінг, управління номерним фондом, ресторанами, службою безпеки, інженерною службою, процесом постачання. Компанія здійснює контроль за дотриманням стандартів шляхом проведення аудитів. Використовуються сучасні системи управління готелем, такі як Servio HMS та програмне забезпечення PMS, що допомагають автоматизувати та оптимізувати робочі процеси.



Рисунок 2.10 – Напрями діяльності керуючої Optima Hotel Management

Джерело: складено автором

Під час здійснення операцій з продажів та бронювань, Optima використовує свою базу постійних корпоративних споживачів, які зацікавлені в нових готелях під брендом Optima. Компанія постійно займається пошуком нових споживачів, організовує корпоративні та групові заїзди, спрямовані на міські заходи, конференції та семінари, корпоративні свята та бізнес-тренінги. Крім того, цей заклад підтримує свою присутність в глобальних дистриб'юторських системах (GDS), що дозволяє йому привертати тур агентства і туристів з усього світу. Споживачі також можуть забронювати номери у готелі мережі в режимі онлайн на офіційних веб-сайтах.

Optima здійснює консолідоване та ефективне ціноутворення, пропонуючи привабливі спеціальні пропозиції та конкурентні ціни на всі послуги готелю. У менеджменті цього закладу застосовується стратегія управління доходами, що спрямована на максимізацію прибутку від продажів. Крім того, компанія має програму лояльності для постійних гостей – Optima Club, що стимулює повторні бронювання та забезпечує особливі переваги для учасників програми.

PR і реклама грають важливу роль у позиціонуванні мережі готелів Optima, які мають визнану брендову ідентичність та привабливу філософію

для українського ринку. Компанія активно використовує Інтернет-сайти, зокрема www.Optima.com, для презентації своїх послуг. Рекламні заходи охоплюють весь національний масштаб, підкреслюючи переваги та особливості готелів мережі Optima.

У організації діяльності барів та ресторанів (F & B), Optima прагне до мінімізації витрат на закупівлю, оптимізуючи процес комплектації для всієї мережі. Компанія також встановлює єдині стандарти обслуговування в ресторанному сервісі, забезпечуючи високу якість та узгодженість в роботі всіх закладів. Навчання співробітників та постійне підвищення їх кваліфікації є важливою складовою в організації роботи підприємств. Крім того, для ефективного управління ресторанными закладами та контролю бізнес-процесів використовується єдина інформаційна система обліку та регулярна інвентаризація.

Служби хаускіпінгу, прийому та розміщення в Optima мають єдині стандартизовані процеси обслуговування гостей за допомогою системи автоматизації, що сприяє їх ефективній роботі. Компанія прагне до мінімізації витрат на закупівлю витратних матеріалів та комплектацію. Персонал служби регулярно підвищує кваліфікацію шляхом навчання в найкращих готелях мережі, що впливає на підвищення якості послуг.

Система кадрового менеджменту (HR) є однією з ключових складових в організації діяльності готельної мережі Optima. Компанія зосереджується на підборі та навчанні обслуговуючого персоналу та менеджерів готелю. Співробітники отримують можливість стажуватися в інших готелях мережі, де їм надаються навчальні програми та тренінги, що спрямовані на впровадження стандартів бренду і покращення якості обслуговування гостей, а також на управління номерним фондом та розвиток хаускіпінгу. Кадровий менеджмент Optima також включає власну програму мотивації персоналу, що сприяє задоволеності та професійному розвитку співробітників.

ІТ-служба відіграє важливу роль у функціонуванні готельної мережі Optima, забезпечуючи технологічну інфраструктуру та підтримку всіх

інформаційних систем. Фінансова та бухгалтерська служби відповідають за ефективне фінансове управління, облік та звітність компанії.

Безпека є одним з головних аспектом діяльності Optima. Компанія приділяє велику увагу безпеці об'єктів та інформаційній безпеці. Контрольно-ревізійне управління забезпечує виконання стандартів і політик компанії, а також контролює дотримання норм і правил в усіх готелях мережі [20].

Optima Hotel Management є провідним гравцем на готельному ринку України і найбільшим готельним оператором в країні. В портфелі компанії Optima налічується 40 готелів, які пропонують власні стандарти обслуговування, ефективну систему продажу та бронювання. Саме через це Optima Hotel Management є важливим учасником проекту UA Hotel Alliance, що доручила мережі готелей реалізацію послуг асоціації а також в її розвитку та становленні.

Метою асоціації є об'єднання незалежних готелів в єдину готельну структуру з метою створення комплексної пропозиції готельних послуг в більшості міст України. Щоб підвищити конкурентоспроможність немережєвих готелів, UA Hotel Alliance виступила з ініціативою об'єднати готелі різних цінових категорій та побудувати партнерську систему співробітництва між ними. Таким чином, до асоціації входять готелі як вищого цінового сегмента категорій 4 та 5 зірок, так й бюджетні готелі рівня 2–3*.

Маркетингової мережа даного проекту представлена двома брендами:

ALLIANCE CITY (8 готелей, що розташовані в 6 містах України) – це мережа готелів, що спеціалізуються на задоволенні потреб індивідуальних мандрівників та сімейних туристів. Головною перевагою цих готелів є їх зручне розташування в центральних частинах міст або поруч з бізнес-центрами, що забезпечує зручну транспортну доступність і сприяє швидкому пересуванню по місту.

ALLIANCE RESORTS (2 готель в 2 містах України) це мережа готелів, що пропонує спокійний відпочинок на морі, в горах або за містом. Кожен готель забезпечує комфортні умови для відпочинку, а також ідеальне місце для

проведення ділових зустрічей і масштабних корпоративних заходів (дод.Д) [22].

Таким чином, через співпрацю з асоціацією, готельна мережа Optima Hotel Management розширила перелік своїх брендів до 7, а кількість готелей збільшилась на 19 одиниць, номерний фонд на – 1350 номерів. Також, з позитивних наслідків такої співпраці, є географічне розширення мережі на такі міста України як Славутич, Тернопіль, Ужгород, Умань, Чернівці, в яких не представлено власних брендів мережі, а наявні лише бренди асоціації.

Важливим є й те, що з 19 готелей «UA Hotel Alliance» – 15 мають категорію, що складає 78,9%, з 40 готелей власних мереж «Optima Hotel Management» категорію мають 17, що складають лише 42,5%. Таким чином, співпрацею з асоціацією незалежних готелей, готельна мережа забезпечує різноманітність, довіру та привабливість для споживачів готельних послуг.

Для економічного обґрунтування доходу мережі Optima від об'єднання з асоціацією незалежних готелів необхідно дослідити тарифи мережі на франшизу (табл 2.6).

Таблиця 2.6 – Економічне обґрунтування доходу від франшизи

Вступний внесок	Кількість готелів	Роялті, щомісячно	Середня ціна за номер	Номерний фонд	Середня завантаженість
150000 грн	19 од	5%	1958,815 грн	1350 од	60%
2 850 000 грн				810 од	
			1 586 640 грн/ніч		
		2 413 015 грн/місяць			

Джерело: складено автором

Для розрахунку доходу від роялті проаналізовано ціни на всі категорії номерів готелів мереж Alliance, та визначено середнє арифметичне значення, яке дорівнює 1958,815 грн за ніч.

Мережа Alliance об'єднує 19 готелів з номерним фондом 1350 номерів. Таким чином, 19 готелям потрібно заплатити вступний внесок 150 тис. грн, що буде складати 2,85 млн. грн. Для розрахунку роялті, слід визначити дохід мережі з номерного фонду.

З урахуванням того, що мережа Optima середнє завантаження номерного фонду становить 60%, визначення доходу асоціації в місяць здійснюється у такому порядку:

$$D_A = C_{CP/H} * HF * Z_{HF}, \quad (1)$$

де, D_A – дохід асоціації, грн/1 ніч.;

$C_{CP/H}$ – середня ціна за номер, грн;

HF – об'єм номерного фонду, ном.;

Z_{HF} – середнє завантаження номерного фонду, %.

$$D_A = 1958,815 * 1350 * 0,6 = 1586640 \text{ грн/ніч}$$

Таким чином, середній дохід мережі за 1 ніч дорівнює 1 586 640 грн.

Щоб визначити суму прибутку, з якого буде виплачено роялті, дохід мережі за одну ніч необхідно помножити на середню кількість днів в місяць ($365/12 = 30,4$):

$$P_{Mic} = D_A * K_{Mic}, \quad (2)$$

де, P_{Mic} – прибуток мережі в місяць, грн;

D_A – дохід мережі в місяць, грн;

K_{Mic} – середня кількість днів у місяці, дн.

$$P_{Mic} = 1586640 * 30,4 = 48260300 \text{ грн}$$

Сума роялті визначається за формулою:

$$R_{Mic} = K_{Mic} * P_{\%}, \quad (3)$$

де, $P_{\%}$ – частка щомісячного роялті.

$$R_{Mic} = 4826300 * 0,05 = 2413015 \text{ грн/міс.}$$

Так, за початок співпраці з асоціацією готельна мережа Optima отримає дохід в розмірі 2,850 млн. грн вступного внеску, та 2,413 млн. грн щомісячно. Таким чином, за перший місяць співпраці при сприятливих умовах готельна

мережа Reikarzt отримає прибуток з франшизи від асоціації в розмірі 5,263 млн.грн. Цей розрахунок є приблизним, та не враховує популярність кожного окремого готелю мережі, та його прибуток, а також не враховує песимістичні прогнози завантаженості, тому він є лише ознайомчим. Тому доцільним є розрахунок менш сприятливого прогнозу за таких умов: якщо припустити, що номери вартістю більше 5 тис. грн будуть бронюватися з ймовірністю 40%, більше 3 тис. грн з ймовірністю 50%, більше 2 тис.грн з ймовірністю 55%, більше 1 тис.грн 60%, а нижче – 65%, то середня ціна номеру за таким завантаженням буде 1047 грн. А також припустити, що на початку співпраці готелі будуть мати 50% завантаженості, то роялті від доходу мережі Alliance за місяць буде складати:

$$D_A = C_{CP/H} * H\Phi * Z_{H\Phi} * K_{Mic} * P_{\%} \quad (4)$$

$$D_A = 1047 * 1350 * 0,5 * 30,4 * 0,05 = 3,9 \text{ млн. грн}$$

За цим розрахунком при песимістичний прогнозі готельна мережа Optima за перший місяць співпраці отримає 3,9 млн.грн.

Таким чином, проаналізувавши діяльність національної готельної мережі «Optima Hotel Management», було зроблено висновок, що вона є однією з провідних готельних мереж, яка представлена в 30 містах й регіонах України в кількості 40 готелів під 5 брендами різних категорій та рівней комфорту, а загальна кількість номерів перевищує 2000 одиниць. Було встановлено, що при готелях мережі Optima працюють 48 закладів харчування, серед яких 21 суб'єкт є концептуальним. Було встановлено, що готелі цієї мережі орієнтовані такі сегменти споживачів, як бізнес-туристи, туристи що відпочивають сім'ями та шукають готелі економ-класу.

Отже, готельна мережа розвиває додаткові види діяльності з метою задоволення різних потреб своїх споживачів і пропозиції комплексних послуг у сфері подорожей та конференц-сервісу в Україні. Це туроператор «Optima Travel Ukraine» і компанія з надання конференц-сервісу «Optima Mice». Таким чином,

розвиток таких брендів допомагає готельній мережі позиціонувати себе як комплексного провайдера послуг у сфері туризму та бізнес-заходів. Крім того, керуюча компанія «Optima Management», зосереджуючись на кращих практиках управління готелями, забезпечує ефективну операційну діяльність та максимізацію прибутковості готелів.

2.3. Порівняльний аналіз національних та міжнародних готельних мереж

У сучасному готельному господарстві існує значна кількість готельних мереж, які пропонують різні послуги та мають різні рівні масштабу діяльності. Серед них виділяються національні та міжнародні готельні мережі, які займають провідні позиції на ринку готельних послуг. Проте ці мережі мають різні характеристики за географічною розподіленістю, кількістю готелів та номерів, а також особливостями розвитку. Тому порівняльний аналіз даних об'єднань дозволить виявлення їхніх переваги та вплив на готельну індустрію в цілому.

Станом на 2022 рік, в Україні представлені готелі таких мереж як американські мережі Hilton Hotels & Resorts, Hyatt Hotels Corporation, Wyndham Hotels & Resorts, Marriott International, англійська IHG Hotels & Resorts, бельгійська Radisson Hotels, французька Accor, та турецька мережа Rixos Hotels. Тому доцільно провести порівняльний аналіз саме цих представників міжнародних готельних мереж (табл. 2.7).

Серед національних мереж в Україні діють 4 готельні мережі: Optima Hotel Management, Premier Hotels and Resorts, Black Sea Hotels Group Ribas Hotels Group, (табл.2.8).

Таким чином, можна зробити висновок, що міжнародні готельні мережі відіграють важливу роль у світовій індустрії гостинності. Вони мають довгу історію і були створені протягом тривалого часу (в середньому 58 років), що дозволило їм встановити свою присутність у багатьох країнах світу. Завдяки своєму розміру та розвитку, міжнародні готельні мережі зазвичай мають

набагато більшу кількість готелів та ширший номерний фонд, ніж національні мережі.

Таблиця 2.7 – Топ міжнародних готельних мереж в Україні в 2022р.

№	Готельний ланцюг	Рік заснування	Кі-ть брендів	Кі-ть готелей	Номерний фонд	Поширення в країнах
1	Accor	1927	30	8 175	1 513 926	138
2	Marriott International	2003	18	6 164	911 627	100
3	Hyatt Hotels Corporation	1981	24	9 100	843 000	95
4	IHG Hotels & Resorts	1967	40	5 445	802 269	110
5	Rixos Hotels	1957	26	1 263	304 108	75
6	Radisson Hotels	1960	9	1 100	194 000	95
7	Hilton Hotels & Resorts	1925	19	7 165	112 743	123
8	Wyndham Hotels & Resorts	2000	2	32	10 750	6
Всього				38 444	4 692 423	–

Джерело: складено автором на основі: [31–38]

Таблиця 2.8 – Топ національних готельних мереж в 2022р.

№	Мережа	Рік заснування	Кі-ть брендів	Кі-ть готелей	Номерний фонд	Міста та регіони
1	Optima Hotel Management	2003	5	40	2209	35
2	Premier Hotels and Resorts	2003	2	11	1843	7
3	Black Sea Hotels Group	2001	–	6	502	3
4	Ribas Hotels Group	2014	4	10	260	7
Всього				67	4814	–

Джерело: складено автором на основі: [20;39–41]

З іншого боку, міжнародні готельні мережі мають обмежений присутній на українському ринку готельних послуг, що створює менший конкурентний тиск на національні мережі. Це дозволяє національним мережам більш гнучко відповідати вимогам українського ринку і пропонувати готельні послуги за більш доступною ціною порівняно з міжнародними конкурентами. Таке положення дозволяє національним мережам краще адаптуватись до потреб місцевих споживачів та створювати вигідні умови для перебування гостей.

Розглядаючи особливості діяльності міжнародних та національних готельних мереж, можна виділити декілька відмінностей. Однією з відмінних рис міжнародних готельних мереж є різноманітність їх готельних портфолію, всі з них оперують широким спектром готельних брендів (в середньому 21),

кожен з яких має власну ідентичність, цільову аудиторію та концепцію обслуговування. Це дозволяє їм задовольняти потреби різних типів гостей і працювати в різних сегментах ринку. Найчастіше мережі поділяють свої готельні бренди за двома критеріями: за рівнем обслуговування та класом готелю (рис. 2.11)

Розкішний/ Luxury				Radisson Collection	
Покращений вищий/ Upper Upscale			Red	Park Plaza	Radisson Blu
Вищий/ Upscale			Radisson		Radisson individuals
Покращений середній/ Upper Midscale	Country Inn&suits	Park Inn			
Середній/ Midscale					
Економ/ Economy	Prizeotel				
Клас готелю	Обмежене / Limited Service	Обране / Select Service	Повне / Full Service		Індивідуальне/ Independent
Рівень Обсл-ння					

Рисунок 2.11 – Класифікація брендів міжнародних готельних мереж на прикладі Radisson Hotel Group.

Джерело: складено автором на основі: [28;36]

Заклади цієї категорії пропонують повний пансіон на території, окрім інших функцій, таких як більш просторі та розкішні номери, пральня, охорона, послуги трансферу, спа, фітнес-центр, обслуговування номерів, консьєрж і персонал, який допоможе гостям із багажем.

Готелі з таким набором послуг зазвичай будуть дорожчими, ніж обмежені послуги, через більшу кількість персоналу, необхідного для їх надання. Гості, які забронювали готель такого бренду, не очікують подальших значних витрат, а також очікують більш уважного та якісного обслуговування через ціну, яку вони платять. Готелі середньої цінової категорії (midscale). У готелях середньої ціни гості зазвичай очікують на послуги близькі до готелю з повним набором послуг, але за децю вищою ціною, ніж в готелі з обмеженим обслуговуванням. Ці готелі зазвичай розташовані поблизу автомагістралей,

аеропортів і центрів міста.

Термін «готель з обмеженим обслуговуванням» використовується для опису бюджетних готелів, які пропонують проживання без надання послуг харчування. «Бюджетні» готелі з обмеженим обслуговуванням пропонують прості номери за помірними цінами. Проте за останні роки послуги та зручності змінилися та розширилися. Сьогодні готель з обмеженим обслуговуванням може включати бізнес-центр, фітнес-зал, басейн і невеликі конференц-зали.

Більш розвинені готелі з обмеженим набором послуг (select service) пропонують багато тих самих високоякісних зручностей, яких гості очікували б від готелів із повним набором послуг, але з обмеженим надаванням послуги харчування.

У висококласних готелях впізнаваність бренду та лояльність клієнтів є важливими. Елітні готелі (upscale) часто пропонують більше номерів і спеціальні послуги, як сувенірні магазини, консьєрж і розширене обслуговування номерів. Зазвичай розташовані у великих містах, поблизу казино, міжнародних аеропортів або туристичних місць.

Готелі класу люкс належать до розкішних готелів і пропонують усі можливості, які гості можуть очікувати під час свого перебування. Споживачі таких закладів розміщення вимагають найвищий рівень якості та зручності й готові за це платити. Готелі цього типу розташовані в курортних зонах і в центрі великих міст [42].

На відміну від міжнародних готельних мереж, національні мають не таке різноманіття брендів, і вони в основному зосереджені в категоріях середнього та вищих класів та обраного або повного обслуговування.

Українські готельні мережі частіше приділяють увагу розвитку одного або декількох власних брендів, які можуть мати певну ринкову нішу або концепцію обслуговування. Це дозволяє їм отримати унікальну конкурентну перевагу на внутрішньому ринку та підтримувати свій бренд за допомогою високоякісних послуг. Загалом, міжнародні готельні мережі пропонують

глобальну присутність, масштаб і різноманітність брендів, тоді як національні мережі можуть зосередитися на розвитку власних унікальних брендів.

Спільним між міжнародними та національними готельним мережами є розвиток власних програм лояльності для споживачів. В міжнародних готельних мережах вони мають такі назви: (рис.2.12)

Accor	Marriot
• Le Club AccorHotels	• Marriott Bonvoy
Hilton Hotels & Resorts	Radisson Hotels
• Hilton Honors	• Radisson Rewards
Hyatt Hotels Corporation	Rixos Hotels
• World of Hyatt	• Rixos Loyalty
IHG Hotels & Resorts	Wyndham Hotels & Resorts
• IHG Rewards Club	• Wyndham Rewards

Рисунок 2.12 – Програми лояльності міжнародних готельних мереж.

Джерело: складено автором на основі: [23–30]

Часто програми лояльності мають рівні (silver, gold, platinum), що розширює кількість привілеїв або знижки, які вони надають, або поділяються на підвиди за спрямованістю та умовах участі, наприклад в національній готельній мережі Optima Hotel Management – існує програми лояльності під назвою «Optima Club» для всіх гостей, «Optima Priority Guest» для постійних споживачів і «Optima Corporate Guest» для бізнес–гостей і компаній. В інших національних готельних мережах також доступні програми лояльності: в Premier Hotels and Resorts доступна програма лояльності «Premier Club». Black Sea Hotels Group має акції та знижки при оформленні «Бізнес тарифу» [20;39–41].

Кожна з цих готельних мереж має свою власну програму лояльності, яка надає переваги своїм учасникам. Це можуть бути безкоштовні ночі, ексклюзивні пропозиції, знижки на послуги готелю, пріоритетне обслуговування та багато іншого. Приєднання до програми лояльності може бути вигідним для постійних гостей, які отримують можливість накопичувати

бали і використовувати їх для отримання додаткових переваг та знижок.

Також, національні та міжнародні готельні мережі мають в спільному те, що розширюється за допомогою договорів франшизи. Для прикладу, можна розглянути мережу «Marriott» – згідно з їхньою моделлю ділової активності, зазвичай готельні мережі управляють або франчазують готелі та інші пропозиції житла, замість того, щоб володіти ними.

Згідно аналізу, на кінець 2022 року мережа керувала 2053 об'єктами нерухомості (576243 кімнати), які включали об'єкти, що знаходяться в довгостроковому управлінні або за договорами оренди з власниками майна (угоди про управління та оренду разом, «Операційні угоди»), а також об'єкти, якими вона володіє [35].

В об'єктах розміщення, якими курує компанія, вона відповідає за наймання, навчання та нагляд за менеджерами та працівниками, необхідними для експлуатації об'єктів, а також за закупівлю витратних матеріалів, а також надає централізовані програми та послуги, такі як програма лояльності, бронювання та маркетинг, а також різноманітні бухгалтерські послуги та послуги обробки даних, а власники, в свою чергу, зобов'язані компенсувати керуючій компанії ці витрати.

В мережі є франчайзингові та ліцензійні угоди, які дозволяють власникам і операторам готелів використовувати торгові марки і системи розміщення мережі. Згідно з франчайзинговими домовленостями, мережа отримує комісію за початкову заявку та продовжує роялті, які зазвичай коливаються від чотирьох до семи відсотків доходу від номерів для всіх брендів, та два–три відсотки доходу від їжі та напоїв для певних брендів із повним набором послуг. Франчайзі роблять внесок у централізовані програми та послуги, такі як наша програма лояльності Marriott Bonvoy, бронювання та маркетинг.

На кінець 2022 року в мережі Marriott 6122 об'єкта діяли на основі франчайзингових і ліцензованих договорів (937683 номерів і одиниць таймшеру) [35]. Таким чином, 75% об'єктів мережі Marriott станом на 2022 рік

були задіяні за договором франшизи.

Отже, готельні мережі характеризуються широкою географічною присутністю, великою кількістю готелів та брендів, їх спільними рисами є розвиток програм лояльності й розширення діяльності через укладання договорів франшизи.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

При проведенні аналізу діяльності готельних мереж в Україні, встановлено, що готелі є найпоширенішими та найбільш представленими об'єктами для тимчасового розміщення, що свідчить про їхню популярність серед подорожуючих та туристів. Аналіз таких статистичних показників як кількість готелів й подібних закладів розміщення; кількість осіб, що перебували в КЗР; кількість зайнятих й показники реалізації та виробництва готельних послуг показав їх від'ємну динаміку в Україні, що пояснюється негативним впливом пандемії COVID-19. В ході дослідження визначено, що такі області як Одеська, Закарпатська, Львівська та м. Київ, мають найбільшу кількість готелів та подібних закладів розміщення, й відповідно більший прибуток від цієї діяльності. Також встановлено зростання ролі індивідуальних підприємців у готельній галузі й напрями їх співпраці з готельними мережами, які передбачають об'єднання ресурсів, знань та інноваційної активності ФОП для створення нових споживчих пропозицій.

Згідно аналізу діяльності національних готельних ланцюгів встановлено, що мережа «Optima Hotel Management» є однією з провідних національних готельних мереж, що діють в Україні, яка має п'ять брендів та розвиває два додаткових брэнда: «Optima Travel Ukraine» і «Optima Mice», покращує пропозиції комплексних послуг у сфері подорожей та конференц-сервісу в Україні, що допомагає готельній мережі позиціонувати себе як комплексного провайдера послуг у сфері туризму та бізнес-заходів.

За допомогою порівняльного аналізу визначено, що міжнародні мережі

відзначаються широкою географічною присутністю, великою кількістю готелів та різноманіттям брендів, але мають обмежену присутність на українському ринку готельних послуг, що створює менший конкурентний тиск на національні мережі. Національні мережі, своєю чергою, є більш спеціалізованими і фокусуються на конкретних регіонах або ринкових сегментах. Спільними рисами обох типів мереж є розвиток програм лояльності та, й розширення через укладання договорів франшизи.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ

3.1. Розвиток міжнародних готельних мереж на Українському ринку готельних послуг

Варто зазначити, що поява перших готелей міжнародних мереж у будь-якій країні має велике значення з економічної, культурної та туристичної перспективи. Вона свідчить про зацікавленість та довіру світових готельних операторів до потенціалу та перспектив ринку даної країни. Відкриття готелей міжнародних мереж є показником стабільності та привабливості України як туристичного напрямку та місця для бізнесу.

Розширення присутності світових готельних мереж в даному регіоні має важливе значення для приваблення зарубіжних інвестицій, збільшення кількості робочих місць і підвищення якості готельних послуг. Особливості динаміки відкриття готелей міжнародних мереж характеризують процеси та тенденції, що відбуваються на готельному ринку України.

Досліджуючи діяльність міжнародних готельних мереж, можна сказати, що вони почали свою діяльність на Українському ринку з відкриття перших готелей турецької мережі Rixos та бельгійської Radisson в 2005 році – Rixos Prykarpattya в м. Трускавець, та Radisson Blu в м.Київ. Наступного року мережа Radisson також відкрила готель «Riviera Resort & SPA» в м. Алушта. Іншою готельною мережею, що увійшла на національний ринок була американська Hyatt з готелем Hyatt Regency Kiev в 2007 році.

У 2009 р. із 5 зірковим готелем InterContinental Kiev в столиці і трьох зірковим у м. Севастополь увійшли на ринок великобританський оператор IHG та американський Best Western International.

У 2011 році в Києві було представлено готель IBIS французьким готельним оператором Accor. У той самий період Wyndham Hotel Group уклав угоду про франчайзинг на бренд Ramada та запустив готель у місті Донецьк, а

оператор Starwood Hotel Group відкрив заклад «Four Points by Sheraton» у м. Запоріжжя.

У 2012 році спостерігався активний приріст міжнародних готельних операторів на національному ринку готельних послуг. Наприклад, компанія Wyndham Hotel Group ввела в експлуатацію готелі в містах Львів та Київ, а Radisson Hotel Group представила готель Radisson Blu Resort в Івано-Франківській області та Park INN by Radisson у Донецьку. Також IHG внесла свою торгову марку Holiday Inn на столичний ринок, а мережа Fairmont Raffles Hotels International увійшла на ринок з готелем Fairmont Grand Hotel у місті Київ, також готельна мережа Marriott International відкрила свій готель «11 Mirrors Design Hotel» в Києві в рамках підготовки до Євро-2012 в Україні.

У 2013 році в м. Київ було відкрито ще одне підприємство готельного господарства від мережі Radisson Hotel Group під брендом Radisson Blu Hotel.

Таким чином, аналізуючи дані про динаміку відкриття готелів міжнародних мереж в Україні за період з 2005 по 2014 роки (рис. 3.1.), виявлено певні тенденції.



Рисунок 3.1 – Динаміка відкриття готелів міжнародних мереж за 2005–2022 рр.

Джерело: складено автором на основі: [14;46]

Відповідно до рисунку динаміка характеризується кількома періодами:

1. Зростання активності в перші роки: у перших роках (2005–2007) спостерігалась невелика кількість відкритих готелів міжнародних мереж. Однак, з 2009 року відбувається зростання, що може бути пов'язано з покращенням економічної ситуації в країні та залученням іноземних інвестицій.

2. Період активного розвитку в 2011–2012 роках: У 2011 році та особливо в 2012 році спостерігається значний приріст відкриття готелів міжнародних мереж. Це може бути пов'язано з покращенням іміджу України на світовій арені, проведенням важливих міжнародних подій та зростанням туристичного потоку.

3. Зниження активності: після піку в 2012 році кількість відкритих готелів міжнародних мереж зменшується. Це може бути наслідком економічних труднощів, нестабільної політичної ситуації та впливу геополітичних факторів.

З 2013 року кількість готелів, що відкривають міжнародні готельні мережі складала один готель на рік. Після окупації територій Донбасу та АР Крим, готелі міжнародних мереж, чотири готелі, які раніше успішно функціонували на цих територіях, стали неактивними або припинили свою діяльність повністю. Ця ситуація виникла внаслідок втрати контролю українською владою над цими регіонами.

Також, через подальшу кризу, неплатоспроможність українського споживача, та неможливість виплат по договору управління, було зачинено ще один готель міжнародної мережі Four Points by Sheraton у Запоріжжі.

З 2014 року, збільшувалась активність відкритих готелів в 2017 та 2022 роках: 2 готелі мережі Accor в Києві та Одесі, та готель Radisson Hotel Group в столиці. В 2022 році було відкрито 2 готелі мережі Accor в Києві та Львові.

Таким чином, на сьогоднішній день серед міжнародних, мережа Accor є найбільш представленою на Українському ринку готельних послуг (табл.3.1).\

Таблиця 3.1 – Міжнародні готельні ланцюги в Україні

№	Рік	Мережа	Назва	*	Місто	Номерів
1	2022	Accor	Adagio Kyiv Beresteiska	4	Київ	105
2	2012	Accor	Fairmont Grand Hotel	5	Київ	258
3	2011	Accor	Ibis Kyiv City Center	3	Київ	212
4	2018	Accor	Ibis Kyiv Railway Station	3	Київ	281
5	2017	Accor	Mercure Kyiv Congress	4	Київ	160
6	2022	Accor	Ibis Lviv Center	3	Львів	–
7	2019	Accor	Gruner Lviv Boutique Hotel	4	Львів	12
8	2015	Accor	Ibis Styles Lviv Center	3	Львів	77
9	2017	Accor	Hotel-de-Paris MGallery	3	Одеса	51
10	2014	Hilton Hotels & Resorts	Hilton Kyiv	5	Київ	262
11	2007	Hyatt Hotels Corporation	Hyatt Regency Kyiv	5	Київ	234
12	2009	IHG Hotels&Resorts	InterContinental Kyiv	5	Київ	272
13	2012	IHG Hotels&Resorts	Holiday Inn	4	Київ	208
14	2012	Marriott International	11 Mirrors Design Hotel	–	Київ	50
15	2005	Radisson Hotel Group	Radisson Blu Hotel	5	Київ	255
16	2017	Radisson Hotel Group	Park Inn by Radisson	4	Київ	196
17	2013	Radisson Hotel Group	Radisson Blu Hotel Podil	4	Київ	164
18	2012	Radisson Hotel Group	Radisson Blu Resort	5	Буковель	252
19	2016	Radisson Hotel Group	Radisson Hotel Odesa	3	Одеса	90
20	2005	Rixos Hotels	Rixos-Prykarpattya	5	Трускавець	359
21	2012	Wyndham Hotels & Resorts	Ramada Encore	4	Київ	264
22	2012	Wyndham Hotels & Resorts	Ramada Lviv	3	Львів	103

Джерело: складено автором на основі: [23–30; 46]

Відкриття готелів міжнародних мереж в Україні має потенціал привернути більше міжнародних туристів, а також сприяти розвитку міжнародного бізнесу та подорожей. Наявність відомих готелів світових брендів може збільшити престиж туристичного продукту України та підвищити рівень обслуговування для міжнародних гостей.

Розширення географічного охоплення міжнародних мереж у різних регіонах України, своєю чергою, може сприяти розширенню туристичних пропозицій країни. Це дозволить привернути туристів до менш відомих, але привабливих місць, збільшити туристичний потік та розподілити його більш рівномірно по всій території.

Таким чином, входження міжнародних готельних мереж на український ринок може сприяти приверненню іноземних інвестицій в готельну індустрію та туристичний сектор загалом, що також сприяє розвитку інфраструктури, підвищенню якості обслуговування та розширенню розмаїття послуг для

міжнародних туристів.

Присутність готелів міжнародних мереж може підвищити конкурентоспроможність українського туристичного ринку. Відомі бренди гарантують високу якість обслуговування та стандарти, що залучає більше туристів та стимулює розвиток місцевої готельної індустрії. Розширення присутності міжнародних мереж створює нові робочі місця та сприяє розвитку супутніх галузей, таких як ресторани, туристичні агенції, транспортні послуги та розваги. Це сприяє соціально-економічному розвитку країни та підвищенню життєвого рівня населення.

Таким чином, незважаючи на виклики та обмеження, розвиток готельної індустрії в Україні залишається потенційно перспективним. Відновлення стабільності в країні, залучення іноземних інвестицій та підтримка розвитку туризму можуть створити сприятливе середовище для подальшого входження міжнародних готельних мереж на український ринок.

Як було згадано раніше, найбільш розповсюдженим способом розширення кількості підприємств готельного господарства як національних та міжнародних готельних мереж є франчайзинг. Тому, доцільним є використання сервісу Profiat Franchise для оцінки вартості представлених на українському ринку міжнародних готельних мереж. Таким чином, з'являється можливість для розрахунку інвестиції, які потрібно залучити, щоб розширити присутність іноземних готелів.

Profiat Franchise є онлайн-ресурсом, який надає інформацію та ресурси про франшизи для потенційних франчайзі та підприємців. Цей веб-сайт є платформою, де користувачі можуть отримати доступ до різних франчайзингових можливостей, починаючи від огляду різних брендів франшиз до отримання підтримки і консультацій щодо відкриття власного бізнесу.

Вартість франшизи провідних готельних операторів варіює від 15 до 160 тис. доларів США, що станом на червень 2023 року складає 548 529 – 5 850 976 грн. Інвестиції необхідні для ведення діяльності варіюються від 0,8 до 140 млн.

дол. США (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Вартість франшизи провідних міжнародних готельних операторів

	Accor	Hilton	Hyatt	IHG	Marriott	Radisson	Wyndham Hotels
Перший внесок, тис. дол	54	95	60	150	120	15	150
Інвестиції млн. дол	5,4–16	33–140	13–20	78–113	74–117	0,8–3,4	42,4–70,7
Роялті, %	5	5/3	5	5	6/3	5	5

Джерело: складено автором на основі: [50]

Найменших інвестицій та першочерговий внесок (або плата за ліцензію), необхідні для відкриття готелю за договором франшизи, вимагає мережа «Radisson Hotel Group» від 800 тис. дол. до 3,4 млн. дол. США (29,3–124,3 млн. грн).

Найбільш коштовною є мережі готелей «Hilton Hotels & Resorts» з першим внеском 95 тис. дол та інвестиціями до 140 млн. дол. та Marriott International з початковим внеском 120 тис. дол. та інвестиціями 74–117млн. дол. Ці ж самі мережі також мають найвищій показник роялті з аналізованих готельних мереж – 5–6% від валового прибутку готелю та додаткові 3% з продажу їжі та напоїв.

Таким чином, для розвитку міжнародних готельних мереж в Україні, оптимальним є рішення щодо вибору брендів середнього або економ класу з обмеженим обслуговуванням або з обслуговуванням на вибір (підрозділ 2.3.). Таким чином, витрати на інвестування та стандарти будуть нижчими, й їх буде легше досягти. Наприклад, готельна мережа Accor, яка найбільш розвинена в Україні, має такі вимоги щодо характеристики франчайзі:

1. Для незалежних готельєрів та інвесторів у нерухомість:
 - готелі, готелі тривалого проживання, хостели;
 - готелі від економ до класу люкс;
 - готелі у столицях, ключових містах і курортах, основних внутрішніх

напрямах і туристичних напрямках;

- активи з чудовим розташуванням, видимістю та доступністю.

2. Для власників та забудовників нерухомості:

- нерухомість (готелі або багатофункціональні проекти);

- землі, будівлі для переобладнання або існуючі готелі;

- готелі у столицях, ключових містах і курортах, основних внутрішніх

напрямах і туристичних напрямках;

- активи з чудовим розташуванням, видимістю та доступністю;

- загальна площа всіх поверхів (TGFA) від 3 000 до 20 000 м².

Якщо вимоги франчайзера щодо будівлі або розташування можна задовольнити, то навіть найменші інвестиції та плата за франшизу для незалежних готельєрів можуть бути завеликими. В цьому випадку пропонується залучати інвестиційні компанії або фінансові організації. Таким чином, наприклад, були відкриті такі представники міжнародних готельних мереж як:

- Four Points by Sheraton (нині цим брендом володіє Marriott International) в м. Запоріжжя – за допомогою інвестиційно–девелоперської компанії Bud House Group, LLC;

- готель 11 Mirrors Design Hotel в м. Київ, мережі Marriott International, відкритий однією з лідируючих девелоперських компаній на українському ринку комерційної нерухомості «DEOL Partners»;

- Hotel De Paris MGallery by Sofitel в м. Одеса був відкритий завдяки співпраці з інвестиційною компанією «City Group».

За повідомленням інформаційного агентства «Інтерфакс–Україна», міжнародна фінансова організація «Чорноморський банк торгівлі та розвитку» планує надати кредит у розмірі 8 млн. євро. Цей кредит призначений для будівництва 4–зіркового готелю Novotel у Львові, який належатиме до мережі Assoc. Планувалося, що готель буде відкритий в 2022–2023 рр.

Якщо немає можливості залучити інвестиційні компанії або недостатньо коштів для придбання франшизи навіть найдешевшого бренду мережі, можна

розглянути варіант співпраці з менш відомими міжнародними готельними мережами. Це може бути вигідним, оскільки менш відомі мережі можуть мати менші вимоги до витрат, а також можуть бути більш гнучкими при укладанні договорів зі своїми партнерами. Такий підхід дозволяє власнику готелю залучити міжнародний бренд і отримати підтримку від мережі, при цьому економлячи на витратах.

Отже, запропоновані заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності міжнародних готельних мереж на Українському ринку послуг. В процесі дослідження було встановлено, що міжнародні готельні мережі обрали для свого розвитку стратегію франчайзингу, та запропоновано придбати франшизу провідних готельних брендів для розвитку цих мереж на Українському ринку послуг. Аналізуючи ціни на франшизи різних міжнародних готельних мереж, виявлено, що вони значно варіюються залежно від престижності бренду, його визнаності та розміру мережі. Інвестування в готельну франшизу може бути значним витратним фактором, особливо при виборі відомих та престижних мереж. Однак, в зв'язку з високим попитом на міжнародні готелі та ростом туристичного ринку, залучення девелоперських компаній може бути оптимальним варіантом інвестування. Це дозволяє залучити додатковий капітал та професійний досвід девелоперів, що сприяє успішному відкриттю та ефективному управлінню готелями міжнародних мереж.

3.2. Використання міжнародного досвіду для визначення напрямів розвитку національних готельних мереж

Використання міжнародного досвіду для розвитку національних готельних мереж є важливим фактором у підвищенні їх конкурентоспроможності та якості обслуговування. Залучення міжнародних експертів та впровадження передових практик допомагає національним готельним мережам вдосконалювати свої стандарти, процеси управління та

гостинність. Ці процеси поділяються на певні етапи (рис. 3.2).

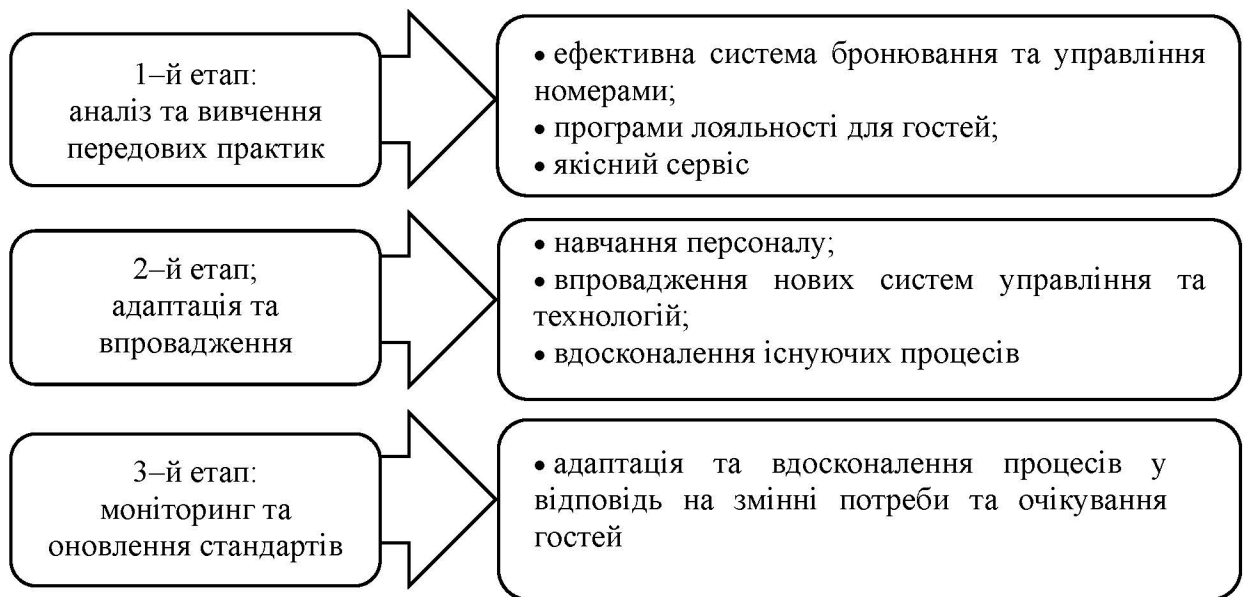


Рисунок 3.2 – Етапи впровадження міжнародного досвіду для розвитку національних готельних мереж.

Джерело: складено автором

Перший етап використання міжнародного досвіду полягає в аналізі та вивченні передових практик, які успішно застосовуються міжнародними готельними мережами. Це може включати ефективну систему бронювання та управління номерами, програми лояльності для гостей, якісний сервіс та інші аспекти, які забезпечують високу задоволеність клієнтів (рис. 3.2).

Другий етап передбачає адаптацію і впровадження цих передових практик у національні готельні мережі та включає навчання персоналу, впровадження нових систем управління та технологій, а також вдосконалення існуючих процесів для досягнення вищого рівня обслуговування та ефективності.

Третій етап полягає в постійному моніторингу та оновленні стандартів та практик на основі міжнародного досвіду. Світ готельного бізнесу постійно змінюється, тому національні готельні мережі повинні бути готові до адаптації та вдосконалення своїх процесів для відповіді на змінні потреби та очікування клієнтів.

Успішне впровадження міжнародного досвіду дозволить національним готельним мережам підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку та привернути увагу широкого кола міжнародних туристів. Такий підхід сприяє збільшенню потоку гостей, підвищенню рейтингу та позиціонуванню національних готельних мереж як провідних в Україні.

Крім того, використання міжнародного досвіду дозволить національним готельним мережам залучати іноземні інвестиції та партнерство з міжнародними готельними операторами, що забезпечить позитивний вплив на фінансову стабільність та розвиток готельної індустрії в країні.

Використання міжнародного досвіду також допоможе національним готельним мережам удосконалити процеси управління, маркетингу та реклами, забезпечить впровадження нових технологій, підвищення ефективності функціонування та якості послуг.

В цілому, використання міжнародного досвіду є стратегічно важливим для розвитку національних готельних мереж, який допоможе підняти їх на новий рівень якості та стандартів обслуговування, розширить можливості для приваблення туристів та інвесторів, а також сприятиме загальному розвитку туристичної інфраструктури в країні.

Українські національні готельні мережі можуть запозичити і впровадити певні елементи міжнародного досвіду (рис.3.3.), до яких відносяться:

1. Стандарти обслуговування: міжнародні готельні мережі встановлюють високі стандарти обслуговування, що включає підвищення якості обслуговування, уважність до деталей, швидку реакцію на потреби гостей та високопрофесійний персонал, який надає високоякісні послуги. Українські готельні мережі можуть вивчити та впровадити ці стандарти, що допоможе покращити якість обслуговування.

2. Маркетинг та реклама: міжнародні готельні мережі мають великий досвід у проведенні маркетингових кампаній та рекламних заходів для привернення туристів. Українські готельні мережі можуть вивчити їх стратегії

та методи, включаючи використання соціальних мереж, медіа ресурсів, інтернет–реклами, програми лояльності для споживачів тощо.

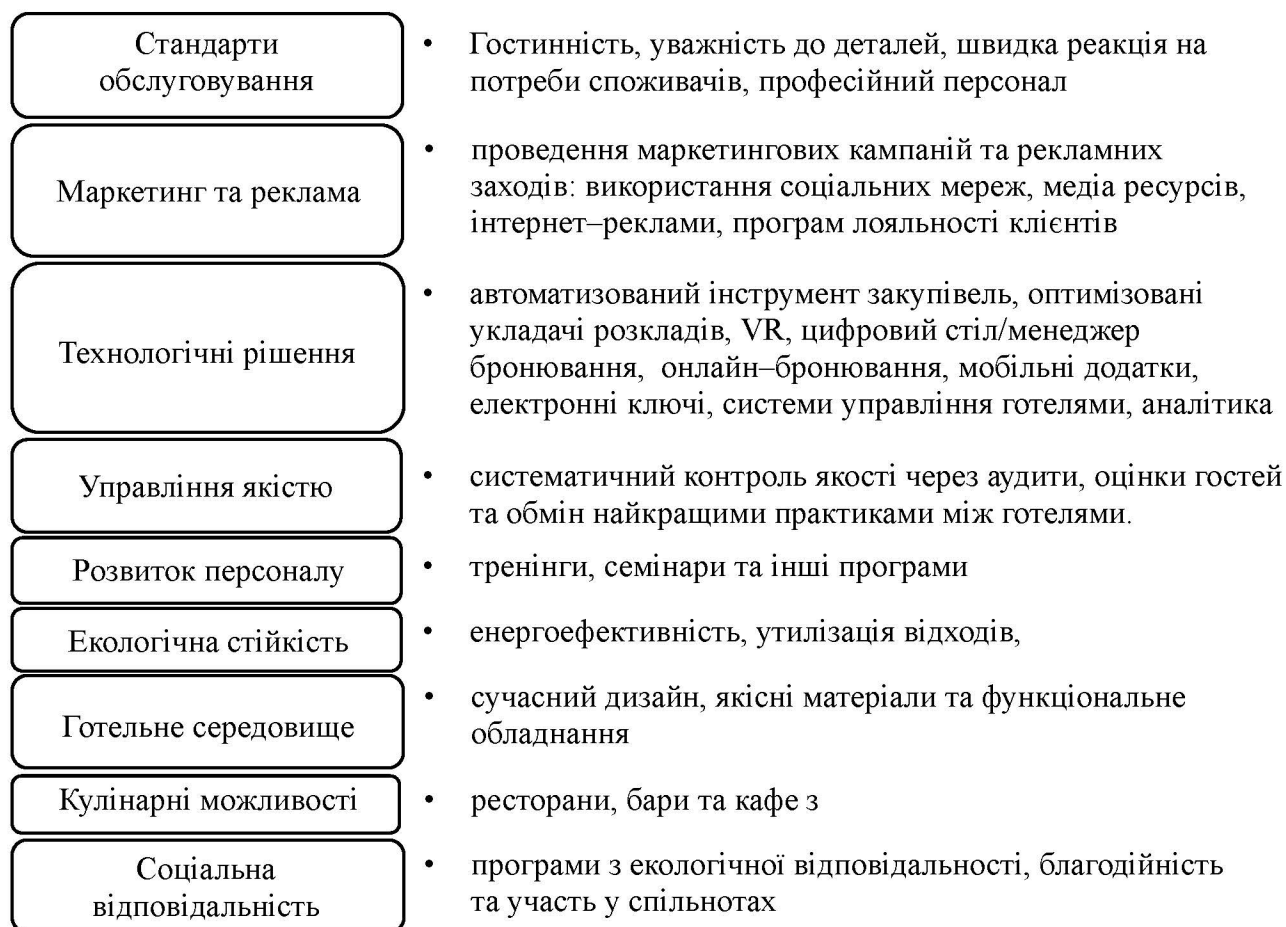


Рисунок 3.3 – Перелік передових практик, що впроваджуються на основі вивчення міжнародного досвіду

Джерело: складено автором

3. Технологічні рішення: міжнародні готельні мережі активно використовують сучасні технології для покращення досвіду споживачів, такі як автоматизований інструмент закупівель, оптимізовані укладачі розкладів, впровадження віртуальної реальності, цифровий стіл/менеджер бронювання, онлайн–бронювання, мобільні додатки, електронні ключі, системи управління готелями тощо. Українські готельні мережі можуть впровадити подібні технологічні рішення, що сприятиме зручності для гостей та ефективному управлінню готелями [47].

Позитивний досвід поширених міжнародних готельних мереж полягає у

наступному:

– У готельному ланцюгу Hilton Hotels & Resorts використовують мобільні додатки, які дозволяють гостям здійснювати онлайн-реєстрацію, відкривати двері номерів за допомогою мобільних ключів та здійснювати електронні платежі.

– У готельній мережі Marriott International впроваджені VR/AR технології, які дозволяють гостям попередньо переглядати готельні номери та зручності за допомогою віртуальної реальності.

– Готельні комплекси AccorHotels використовують інтерактивні чат-боти, що надають гостям можливість отримувати інформацію, робити запити та отримувати рекомендації прямо через мобільні додатки або веб-сайт.

– Мережа InterContinental Hotels Group (IHG) впровадила систему управління готелем на основі штучного інтелекту та аналітики. Вона дозволяє оптимізувати процеси бронювання, управління запасами та персоналом.

– Hyatt Hotels Corporation використовує технології розпізнавання обличчя та біометричні системи для зручності гостей під час реєстрації, входу в номер та здійснення платежів.

Одним із важливих напрямків розвитку готельних мереж є удосконалення процесу управління якістю. Міжнародні готельні мережі докладають великих зусиль для забезпечення високої якості обслуговування та стандартів у всіх своїх готелях. Вони проводять систематичний контроль якості через аудити, оцінки гостей та обмін найкращими практиками між готелями. Українські готельні мережі можуть впровадити подібні практики у своїх готелях для забезпечення стабільно високої якості обслуговування.

Управління якістю є важливою складовою успіху міжнародних готельних мереж. Деякі засоби та практики, які вони використовують для забезпечення високої якості обслуговування, включають:

– Hyatt Hotels Corporation використовують програму «Hyatt Quality Assurance» для перевірки і контролю якості обслуговування та відповідності стандартам. Ця програма включає аудити та інспекції для забезпечення

високого рівня якості у всіх готелях мережі.

– Marriott International мають систему оцінки задоволення гостей після їх перебування в готелі. Гості можуть залишити свої відгуки та оцінки про обслуговування та якість, що допомагає Marriott вдосконалювати свою роботу та відповідати потребам гостей.

– Hilton Hotels & Resorts використовують систему управління якістю «Hilton Quality Assurance», яка базується на стандартах та процедурах, що забезпечують високий рівень обслуговування та комфорту для гостей;

– у InterContinental Hotels Group (IHG) є система «IHG Way of Clean», яка визначає стандарти чистоти та гігієни в готелях. Це допомагає забезпечити безпеку та комфорт гостей під час перебування;

– AccorHotels активно використовують систему сертифікації «ALLSAFE», яка гарантує дотримання високих стандартів безпеки та гігієни в усіх своїх готелях.

Ці підходи до управління якістю допомагають міжнародним готельним мережам підтримувати стабільну репутацію та відповідати очікуванням споживачів у справі надання високоякісного обслуговування.

Крім того, міжнародні мережі велику увагу приділяють таким складовим процесу обслуговування:

– професійний розвиток персоналу: міжнародні готельні мережі надають велику увагу навчанню та розвитку свого персоналу. З цією метою проводяться тренінги, семінари та інші програми для підвищення професійної компетентності робітників. Українські готельні мережі можуть взяти на озброєння цей підхід, забезпечуючи постійний розвиток персоналу та підвищуючи рівень обслуговування;

– екологічна стійкість: велика кількість міжнародних готельних мереж активно впроваджують екологічні практики, такі як енергоефективність, утилізація відходів, заощадження води та інші зелені ініціативи. Використання Українськими готельними мережами такого досвіду буде сприяти сталому розвитку та екологічній відповідальності;

– готельні зручності та дизайн: міжнародні готельні мережі зосереджуються на створенні стильних та комфортних готельних номерів та загальних просторів. Вони використовують сучасний дизайн, якісні матеріали та функціональне обладнання, щоб задовольнити очікування сучасних мандрівників.

– кулінарні можливості: гості все більше цікавляться гастрономічними враженнями під час подорожі. Міжнародні готельні мережі пропонують різноманітні ресторани, бари та кафе з місцевою та світовою кухнею, сприяючи кулінарним відкриттям та задоволенню гастрономічних бажань гостей;

– соціальна відповідальність: сьогодні гості все більше цінують готелі, які приділяють увагу соціальним питанням та сприяють сталому розвитку. Міжнародні готельні мережі включають програми з екологічної відповідальності, благодійність та участь у спільнотах, що сприяє позитивному впливу на соціальне середовище.

Отже, запропоновані стратегічні заходи, які засновані на міжнародному досвіді, сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності готельних мереж України. Впровадження міжнародного досвіду в розвиток українських національних готельних мереж створює умови для покращення якості обслуговування, підвищення привабливості для туристів, впровадження сучасних технологій та створення конкурентоспроможного готельного ринку в Україні.

3.3. Обґрунтування напрямів розвитку та підвищення конкурентоспроможності національних готельних мереж

На сучасному ринку готельних послуг велику конкуренцію готельним мережам в Україні складають незалежні готелі ФОП, які працюють в одних ринкових сегментах. Це може призводити до падіння цін, скорочення маржинального прибутку та зниження загальної рентабельності.

Тому, важливою умовою для утримання частки ринку міжнародними ланцюгами є взаємодія та співпраця з незалежними готелями. Готельні мережі можуть шукати способи співпраці з ФОП, а не конкурувати з ними. Наприклад, можлива спільна пропозиція пакетних послуг, обмін досвідом та знаннями або використання ФОП як партнерів для певних цільових ринкових сегментів. Це може допомогти готельним ланцюгам зберегти конкурентну перевагу та розширити свою присутність на ринку. Співпраця з ФОП забезпечує готельним ланцюгам такі переваги:

– залучення нових ринкових сегментів: збільшення частки ФОП може означати зростання різноманітності та специфічності послуг, що пропонуються в готельній галузі. Готельні ланцюги можуть використовувати цю можливість для привернення нових ринкових сегментів. Наприклад, пропозиція готелей для різних типів туристів, які вибирають послуги ФОП, може стати привабливою альтернативою та розширити аудиторію готельного ланцюгу;

– інновації та адаптація: збільшення частки ФОП може стимулювати готельні ланцюги до більш активного впровадження інновацій та адаптації до змінних вимог споживачів. ФОП можуть швидше адаптуватися до нових тенденцій, технологій та побажань споживачів. Готельним ланцюгам важливо бути гнучкими та відкритими до новацій, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку.

– покращення якості та сервісу: збільшена конкуренція від ФОП може спонукати готельні ланцюги до покращення якості своїх послуг та рівня обслуговування. Щоб залучити й утримати споживачів, готельним ланцюгам може бути необхідно підвищити стандарти і забезпечити найвищу якість проживання та задоволення потреб споживачів. Такий напрямок розвитку може включати оновлення готельних приміщень, розширення асортименту послуг, підвищення тренування персоналу та використання новітніх технологій.

– експерименти з новими концепціями та форматами: за наявності

значної кількості ФОП у готельній галузі, готельні ланцюги можуть експериментувати з новими концепціями та форматами. Це можуть бути, наприклад, малі готелі, бутік–готелі або апартаменти, що відповідають певним вимогам та потребам споживачів. Готельні ланцюги у межах стратегії розвитку та диференціації можуть випробовувати різні формати готелів, зокрема за участі ФОП.

Оскільки підвищення конкурентоспроможності національних готельних мереж України є важливим завданням для розвитку туризму та гостинності в країні. Тому, слід розглянути проблеми та особливості, що мають вплив на конкурентоспроможність готельних мереж в Україні (рис. 3.4).

За результатом аналізу сучасного стану готельної індустрії, можна виділити наступні проблеми:

- недостатній розвиток інфраструктури та невикладне розміщення. Деякі готельні мережі можуть стикатись з проблемами недостатньої розвиненості інфраструктури у певних регіонах або невикладним розміщенням своїх готелів. Це може обмежувати їх здатність привертати туристів та бізнес–туристів;

- низька якість обслуговування. Деякі готельні мережі можуть стикатись з проблемою недостатньої якості обслуговування, що впливає на їх репутацію та задоволення гостей. Недостатня підготовка персоналу, відсутність професійного підходу до обслуговування та неефективна комунікація можуть стати перешкодою для залучення та утримання гостей.

- відсутність інновацій. Українські готельні мережі можуть стикатись з відсутністю інноваційних підходів та новаторських послуг. Недостатня активність готелів щодо впровадження технологій, відсутність модернізації номерного фонду та недостатнє використання цифрових маркетингових інструментів можуть обмежувати їх конкурентоспроможність на ринку;

- низький рівень стандартизації та сертифікації. Українські готельні мережі можуть стикатись з проблемою низького рівня стандартів та сертифікації. Відсутність системи оцінки якості та стандартів сертифікації продуктів та послуг може знижувати довіру споживачів та обмежувати їх

здатність конкурувати на міжнародному рівні;



Рисунок 3.4 – Проблеми і напрями розвитку та підвищення конкурентоспроможності національних готельних мереж

Джерело: складено автором

– недостатність маркетингових зусиль. Деякі готельні мережі можуть мати обмежену маркетингову стратегію або недостатньо активно використовувати маркетингові канали. Відсутність чіткої брендової ідентичності, недостатня присутність на соціальних медіа та слабка рекламна кампанія можуть призводити до обмеженого впливу на цільову аудиторію та втрати конкурентних переваг;

– недостатнє фінансування. Багато готельних мереж можуть стикатись з

проблемою недостатнього фінансування для розширення та модернізації своїх готелів. Обмежені фінансові ресурси можуть ускладнювати впровадження інноваційних рішень, покращення інфраструктури та підвищення загального рівня обслуговування.

Таким чином, щоб досягти підвищення конкурентоспроможності національних готельних мереж в Україні, необхідно реалізувати наступні заходи:

– розвиток інфраструктури: для підвищення конкурентоспроможності готельних мереж важливо забезпечити належний рівень інфраструктури, зокрема доріг, аеропортів, залізниць та іншої транспортної мережі. Це забезпечить зручний доступ для туристів та збільшить потенціал для розвитку туристичного бізнесу;

– співпраця з місцевими органами влади та іншими зацікавленими сторонами може сприяти також й розвитку готельної інфраструктури, зокрема, будівництву нових готелів, ресторанів, конференц-залів тощо. А інвестиції в модернізацію та ремонт готельних споруд дозволять покращити їхню інфраструктуру, створити комфортні умови для гостей та відповідати світовим стандартам. Тому, важливим є й залучення іноземних інвесторів. Привернення іноземних інвестицій в готельну галузь сприятиме модернізації та розвитку готельних мереж. Іноземні інвестори можуть принести не лише фінансові ресурси, але й світовий досвід та мережі контактів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності;

– покращення якості обслуговування: національні готельні мережі повинні надавати високоякісне обслуговування своїм гостям. Це включає швидке реагування на запити споживачів, доброзичливий та професійний персонал, комфортні умови проживання та послуги відповідного рівня;

Важливими аспектами покращенні якості обслуговування є навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також розробка власних стандартів якості, їх дотримання й постійне оновлення згідно сучасних вимог споживачів.

Міжнародні готельні мережі мають власні високі стандарти та

сертифікаційні програми, які є обов'язковими для всіх готелів, що входять до мережі, що забезпечує єдність якості послуг і однорідний рівень обслуговування.

Тому, для вирішення проблем щодо розвитку та підвищення конкурентоспроможності національних готельних мереж необхідно здійснювати такі заходи:

– розвивати партнерство з міжнародними брендами: укладання угод та партнерство з відомими міжнародними готельними брендами дозволить національним готельним мережам використовувати їхні знання, ресурси та маркетингові можливості, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності;

– розвиток інновацій: використання сучасних технологій у готельному бізнесі технологій може значно підвищити конкурентоспроможність готельних мереж. Це можуть бути системи онлайн-бронювання (Booking.com, Airbnb та інші) мобільні додатки та електронні системи управління (Poster POS, SERVIO HMS, ATC Vinotel) це зробить процес бронювання та перебування в готелі більш зручним та привабливим для споживачів;

– проходження сертифікації та стандартизації послуг: в Україні сертифікація та стандартизація готельних послуг не є обов'язковою і не є юридичною вимогою для готельних закладів. Однак, існують деякі стандарти та сертифікації, які готелі можуть добровільно впроваджувати, щоб підвищити якість своїх послуг та забезпечити високий рівень задоволення гостей. Наприклад, готелі можуть самостійно впроваджувати міжнародні стандарти якості, такі як ISO 9001:2015, що встановлює вимоги до системи управління якістю, або ISO 14001:2015, що стосується системи управління середовищем. Ці стандарти допомагають готелям стандартизувати процеси та покращувати ефективність своєї діяльності. Також, деякі готелі можуть впроваджувати сертифікацію «Зелений готель» або інші екологічні сертифікації, що підтверджують їхню відповідність екологічним стандартам. Відсутність обов'язкової сертифікації та стандартизації не означає, що готелі можуть

працювати без будь-яких норм та вимог. Готелі все ще повинні дотримуватись законодавства, зокрема, вимог з питань пожежної безпеки, санітарних та гігієнічних норм. Враховуючи зростаючі вимоги гостей та підвищений рівень конкуренції в готельній індустрії, багато готелів добровільно впроваджують стандарти та сертифікації, щоб покращити свою конкурентоспроможність і задоволення гостей;

– розвиток маркетингових стратегій: готельні мережі повинні активно просувати свої послуги на ринку. Це можуть бути рекламні кампанії, участь у туристичних виставках та заходах, партнерство з туристичними агентствами та інші маркетингові заходи для залучення більшої кількості гостей. Проведення ефективної рекламної кампанії на національному та міжнародному рівні сприятиме привертанню уваги внутрішніх та іноземних туристів до готельних мереж України;

– розвиток додаткових послуг та унікальних пропозицій. За результатами аналізу діяльності національних готельних мереж, виявлено, що не всі готелі національних мереж надають такі популярні послуги, як спа-центри, фітнес-зали та ресторани при готелі. Враховуючи зростаючі вимоги туристів, ці додаткові послуги стають необхідними для підвищення привабливості готелів та підвищення їх конкурентоспроможності. Однією з причин, яка вимагає розвитку додаткових послуг у готельних мережах, пов'язані з небезпекою у водах Чорного моря та складнощі, пов'язані з виїзним туризмом. Розвиток готелів з басейнами та іншими водними рекреаційними об'єктами, включення послуг полу-пансіон або повний пансіон набувають особливої важливості. Гости, що мали досвід перебування в іноземних готелях, звикли до концепції «all inclusive», та мають високі очікування щодо включених послуг та відносного комфорту. Впровадження такого формату проживання може привернути українських туристів та збільшити привабливість готельних мереж у конкурентному середовищі. Розвиток додаткових послуг у готельних мережах відповідає не лише змінним вимогам туристичного ринку, але й допомагає створювати унікальний досвід для

гостей. Ресторани з національною кухнею, екскурсії та інші розважальні програми можуть надати гостям можливість поглибити своє знайомство з культурою та традиціями України;

– підвищення екологічної свідомості. Врахування екологічних аспектів у діяльності готельних мереж, наприклад, енергоефективність, використання відновлювальних джерел енергії, впровадження екологічних практик управління відходами, може привернути увагу екологічно свідомих туристів та сприяти підвищенню конкурентоспроможності.

Отже, при плануванні та розвитку готельних мереж в Україні, необхідно враховувати потребу у наявності альтернативних джерел енергії, які можуть забезпечити безперебійну роботу готелів під час відключення світла. Це можуть бути сонячні батареї, вітрові турбіни або системи резервного живлення на основі акумуляторів. Таке рішення також сприятиме збереженню ресурсів, зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище й є ефективним рішенням у випадках непередбачених ситуацій, коли постачання електроенергії обмежене або відсутнє. Проте, необхідно зазначити, що реалізація екологічних ініціатив може бути викликом для готелів в Україні, тому, що потребує інвестиційних витрат, встановлення спеціального обладнання та зміну управлінських практик. Однак, в довгостроковій перспективі, ці зусилля виявляться вигідними як з екологічної, так і з економічної точки зору.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У межах обґрунтування напрямів розвитку готельних мереж в Україні сформовано процедуру з оцінки вартості представлених на українському ринку міжнародних готельних мереж. Оцінювання умов франшизи міжнародних готельних мереж, виявлено, що вони значно варіюють залежно від престижності бренду, його визнаності та розміру мережі. Встановлено, що оптимальним варіантом інвестування є залучення девелоперських компаній.

Такий підхід дозволяє залучити додатковий капітал та професійний досвід девелоперів, що сприяє успішному відкриттю та ефективному управлінню готелями міжнародних мереж.

Визначено етапи впровадження міжнародного досвіду для розвитку національних готельних мереж, які включають аналіз та вивчення передових практик, їх адаптацію і впровадження, моніторинг та оновлення стандартів.

Сформовано перелік передових практики, що впроваджуються на основі вивчення міжнародного досвіду, що передбачають впровадження міжнародних стандартів обслуговування, використання досвіду щодо проведення маркетингових кампаній та рекламних заходів, обґрунтування технологічних рішень щодо впровадження сучасних технологій.

Запропоновано напрями вирішення таких проблем, як недостатній розвиток інфраструктури, низька якість обслуговування, відсутність інновацій, низький рівень стандартизації та сертифікації, недостатність маркетингових зусиль. На основі вивчення міжнародного досвіду сформовано перелік передових практики, впровадження яких сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національних готельних мереж.

Таким чином, впровадження міжнародного досвіду в розвиток українських національних готельних мереж створює умови для покращення якості обслуговування, підвищення їх привабливості для туристів, впровадження сучасних технологій та створення конкурентоспроможного готельного ринку в Україні.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання кваліфікаційної роботи отримано наступні висновки.

1. В ході дослідження теоретичних основ функціонування готельних мереж визначено основні класифікаційні ознаки, що характеризують особливості певних видів готельних мереж. Це місця походження, географічного охоплення та масштабів діяльності, ролі власника в системі управління готелем, характер побудови його організаційної структури.

2. Охарактеризовано форми управління готельними мережами, й визначено, що вони розрізняються залежно від організаційно–правової форми та ступеня контролю, що здійснюється головною компанією. Встановлено, що до найбільш поширених форм відносяться франчайзинг, контракт на управління, лізинг, які завдяки використанню певних переваг конкретної форми, дозволяють готельним мережам пристосовуватися до змінних умов ринку і підвищувати конкурентоспроможність.

3. В ході аналізу сучасного стану розвитку національних та міжнародних готельних мереж на ринку готельних послуг України, встановлено, що готелі є найпоширенішими та найбільш представленими об'єктами для тимчасового розміщення, визначено від'ємну динаміку активності діяльності готельних підприємств в Україні, що пояснюється негативним впливом пандемії COVID–19. Встановлено, що важливими напрямками розвитку готельних мереж є організація їх співпраці з індивідуальними підприємцями у сфері готельних послуг, які передбачають об'єднання ресурсів, знань та інноваційної активності ФОП для створення нових споживчих пропозицій, підвищення якості обслуговування та забезпечення прогресивного розвитку готельних підприємств.

4. В процесі дослідження встановлено, що основним напрямком розвитку міжнародних готельних мереж є реалізація стратегії франчайзингу. На основі аналізу ціноутворення на франшизи міжнародних готельних мереж,

встановлено, що найбільш ефективним варіантом інвестування є залучення девелоперських компаній. Визначено, що серед національних готельних мереж провідною є «Optima Hotel Management», яка у своїй роботі використовує міжнародний досвід і займає лідируючі позиції на національному ринку готельних послуг.

5. На основі вивчення міжнародного досвіду обґрунтовано напрями розвитку та підвищення конкурентоспроможності національних готельних мереж, до яких відносяться: обмін досвідом та організація взаємодії та співпраці з незалежними готелями; розвиток інфраструктури та співпраця з місцевими органами влади; підвищення кваліфікації персоналу та партнерство з міжнародними брендами; впровадження системи онлайн-бронювання (Booking.com, Airbnb), мобільних додатків, електронних систем управління (Poster POS, SERVIO HMS, ATC Binotel); проходження сертифікації та стандартизації послуг; впровадження міжнародних стандартів якості; отримання екологічних сертифікатів; розвиток маркетингових стратегій, додаткових послуг та унікальних пропозицій; забезпечення енергоефективності; використання відновлювальних джерел енергії; впровадження екологічних практик; управління відходами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Словник готельно–ресторанних термінів: посібник/ укл. Вишневська О. О. Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2012. 80 с.
2. Басюк О.В. Аналіз світового досвіду функціонування готельних ланцюгів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип.5. С.23–26. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/05.pdf>
3. Гакова М. В. Міжнародні готельні мережі: сутність та особливості в умовах глобалізації. *Бізнес–навігатор*. 2023. № 2. С. 42–47. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2023/72_2023/8.pdf.
4. Пандяк І. Феномен індустрії гостинності: дефініція поняття, основні підходи, структура. *Вісник Львівського університету. Серія географічна*. 2016. Вип. 50. С. 277–285.
5. Економіка готельно–ресторанного господарства : навч. посібник / С. А. Александрова, Л. В. Оболенцева, В. Ю. Світлична ; Харків. нац. ун–т міськ. госп–ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 142 с.
6. Круль Г. Я. Основи готельної справи : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2011. 368 с. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/437650.pdf
7. Організація готельного господарства : навч. посібник / Головка О.М., Кампов Н.С., Махлинець С.С., Симочко Г.В.; За ред. О.М. Головка. К.: Кондор, 2010. 247 с.
8. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно–ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. 3–тє вид. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 344 с.
9. Ільницька–Гикавчук Г. Готельні ланцюги в Україні: сучасний стан та перспективи функціонування. *Mechanism of an Economic Regulation*, 2023. №1 (99). С. 41–45. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.07> URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/127>
10. Морохович В., Ковальська Л., Морохович Б. Операційні ланцюги в готельному бізнесі України. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2021,

№2 (25). С. 213–220.

11. Довгаль Г., Данько Н. Міжнародні готельні мережі: світовий досвід для України. *Сучасні тенденції розвитку готельно–ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід* : колективна монографія / за заг. ред. А. Ю. Парфіненка. Х. ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. С.110–128. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/96102051.pdf>

12. Безуглий І.В. Сіренко К.Ю. Методичні основи розробки типології готельних мереж. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. Вип. 3(08). С.14–20. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/5.pdf

13. Колодійчук А.В. Готельні мережі як ефективний спосіб ведення бізнесу в індустрії гостинності: світовий досвід. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. №6 (181). С.54–56. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/221434.pdf>

14. Бурак Т. В. Готельні мережі: еволюція та становлення. *Бізнес Інформ*. 2014. № 8. С. 179–183.

15. Державна служба статистики України. Структурні зміни в економіці. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm

16. Іванова Л. О., Музика О. М. Моніторинг світового ринку готельних і ресторанних послуг : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2019. 227 с.

17. Державна служба статистики Хорватії URL: <https://podaci.dzs.hr/2022/en/29505>

18. Автоматична реєстрація ФОП в сервісі «Дія» URL: <https://diia.gov.ua/services/reustraciya-fop>

19. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД–2010) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>

20. Офіційний сайт мережі Optima Hotel Management URL: <https://Optima.com/en/>

21. Система категоризації готелів Hotel Stars. URL: <https://www.hotelstars.eu>

22. Офіційний сайт Асоціація UA Hotel Alliance URL:
<https://uaaha.com/uk/management-company/brands/>
23. Офіційний сайт готельної мережі Accor URL:
<https://group.accor.com/en>
24. Офіційний сайт готельної мережі Hilton Hotels & Resorts URL:
<https://www.hilton.com/en/>
25. Офіційний сайт готельної мережі Hyatt Hotels Corporation URL:
<https://www.hyatt.com/en-US/home/>
26. Офіційний сайт готельної мережі IHG Hotels & Resorts URL:
<https://www.ihg.com/hotels/gb/en/reservation>
27. Офіційний сайт готельної мережі Marriott International URL:
<https://marriott.gcs-web.com/>
28. Офіційний сайт готельної мережі Radisson Hotels URL:
<https://www.radissonhotels.com/en-us/>
29. Офіційний сайт готельної мережі Wyndham Hotels & Resorts URL:
<https://www.wyndhamhotels.com/en-uk>
30. Самойленко А. О. Готельні мережі у глобальній індустрії гостинності. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 60. С. 21–24. URL:
http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/60_2021/6.pdf.
31. Річний звіт за 2022р. готельної мережі Accor URL:
<https://press.accor.com/full-year-2022-resultssolid-and-sustainable-reboundin-activity-in-2022sustainable-revpar-recovery-above-pre-pandemic-levelfy-2023-group-revpar-expected-up-between-5-and-9-lfl-yoy-return-of/?lang=en>
32. Річний звіт за 2022р. готельної мережі Hilton Hotels & Resorts URL:
<https://ir.hilton.com/~media/Files/H/Hilton-Worldwide-IR-V3/quarterly-results/2023/q4-2022-earnings-release.pdf>
33. Річний звіт за 2022р. готельної мережі Hyatt Hotels Corporation URL:
<https://d18rn0p25nwr6d.cloudfront.net/CIK-0001468174/5e44d5ec-2de4-4041-8087-3c9f4bcc6f65.pdf>

34. ТОП найнезвичайніших готелів світу // ChangeUA. 27 серпня 2018.
URL: <https://www.youtube.com/watch?v=EBg1SwGCU9c>
35. Річний звіт за 2022р. готельної мережі Marriott International URL:
<https://marriott.gcs-web.com/static-files/c0fb865c-15b1-4166-9846-49b548da1ce4>
36. Річний звіт за 2022р. готельної мережі Radisson Hotels URL:
<https://media.radissonhotels.net/asset/responsible-business-corporate-use-only/miscellaneous/16256-142211-m26438577.pdf>
37. Річний звіт за 2022р. готельної мережі Rixos Hotels URL:
<https://group.accor.com/en/brands/Luxury/rixos>
38. Річний звіт за 2022р. готельної мережі Wyndham Hotels & Resorts
URL: <https://investor.wyndhamhotels.com/financial-information/all-sec-filings/content/0001722684-23-000005/0001722684-23-000005.pdf>
39. Офіційний сайт готельної мережі Premier Hotels and Resorts URL:
<https://www.phnr.com/ua>
40. Офіційний сайт готельної мережі Ribas Hotels URL:
<https://ribas.ua/about>
41. Офіційний сайт готельної мережі Black Sea Hotel Group URL:
<https://blacksea-hotels.com>
42. Категорії міжнародних готельних брендів URL:
<https://www.omlandhospitality.com/blog/difference-between-full-service-and-limited-service-hotel>
43. Вовчанська О. М., Іванова Л. О. Маркетингове оцінювання стану і перспектив розвитку світового ринку готельних послуг. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 6 (1). С. 52–59.
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6\(1\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6(1)_12)
44. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика : монографія. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 448 с.

45. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія Київ нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.

46. Мирошник Ю. А. Аналіз світового досвіду організації luxury послуг в 5* готелях. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.155. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/157.pdf

47. Язіна В.А., Мішина Є.С. Використання досвіду Хорватії в розвитку індустрії гостинності України. *Теоретико-прикладні аспекти розвитку туризму та гостинності в умовах міжнародної економічної інтеграції* : матер. Міжн. наук.-практ. конф. (Дніпро, 16 трав. 2023 р.). Дніпро : ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», 2023. С. 95–97.

ДОДАТКИ

Додаток А

Частка суб'єктів господарювання виду економічної діяльності 55.1 «діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування» в загальній кількості за розділом 55 «тимчасове розміщування» в 2017–2021р.

рік	55. тимчасове розміщування, од	55.1 діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування, од	Частка, %
2017	7628	4432	58,10
2018	8203	4985	60,77
2019	8838	5451	61,68
2020	8419	5125	60,87
2021	8127	4903	60,33
рік	55	55.2 діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання, од	
2017	7628	2636	34,56
2018	8203	2698	32,89
2019	8838	2858	32,34
2020	8419	2845	33,79
2021	8127	2805	34,51
рік	55. тимчасове розміщування, од	55.3 надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів, од	
2017	7628	59	0,77
2018	8203	55	0,67
2019	8838	56	0,63
2020	8419	51	0,61
2021	8127	48	0,59
рік	55. тимчасове розміщування, од	55.9 діяльність інших засобів тимчасового розміщування, од	
2017	7628	501	6,57
2018	8203	465	5,67
2019	8838	473	5,35
2020	8419	398	4,73
2021	8127	371	4,57

Джерело: складено автором за даними [15].

Додаток Б

Кількість діючих суб'єктів господарювання за видом економічної діяльності готелів і подібних засобів тимчасового розміщування у розрізі регіонів у 2017–2020 роках, одиниць.

Регіони	2017		2018		2019		2020	
	усього	з них ФОП	усього	з них ФОП	усього	з них ФОП	усього	з них ФОП
Україна	4432	3392	4985	3883	5451	4291	5125	3963
Вінницька область	125	109	145	127	163	142	145	126
Волинська область	88	69	94	76	97	81	86	66
Дніпропетровська область	234	171	263	199	295	224	281	211
Донецька область	121	84	131	98	138	103	135	105
Житомирська область	69	56	75	62	80	66	76	65
Закарпатська область	396	350	433	379	451	396	400	340
Запорізька область	176	137	178	137	211	165	206	161
Івано – Франківська область	258	203	295	239	305	251	300	251
Київська область	208	134	247	164	265	187	238	166
Кіровоградська область	52	46	54	44	57	46	55	46
Луганська область	24	17	25	20	27	21	26	19
Львівська область	559	435	623	491	696	553	637	492
Миколаївська область	113	75	126	90	129	91	128	87
Одеська область	588	478	701	584	764	637	715	583
Полтавська область	90	65	102	76	118	89	115	86
Рівненська область	62	48	70	55	72	57	74	58
Сумська область	52	41	54	42	54	43	54	42
Тернопільська область	71	64	80	71	87	80	80	74
Харківська область	203	159	229	181	253	202	242	188
Херсонська область	106	75	121	90	139	96	148	109
Хмельницька область	93	75	105	83	108	85	107	83
Черкаська область	87	62	101	71	118	89	112	86
Чернівецька область	93	79	107	94	108	97	91	80
Чернігівська область	55	36	58	40	75	58	64	48
м. Київ	509	324	568	370	641	432	610	391

Джерело: складено автором за даними [15].

Додаток В

Прибуток до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності у розрізі регіонів за 2017–2020 роки діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення [16].

Регіони	Роки	2017	2018	2019	2020	Структура 2020 р. %
Україна		3018641,2	3006113,6	4217775,0	871786,2	100
м. Київ		2557347,6	2707663,7	2561305,4	695626,3	79,793
Одеська область		28857,0	38990,2	58445,4	53866,5	6,179
Закарпатська область		2616,0	3719,8	15463,2	30392,5	3,486
Львівська область		320682,4	99900,4	211281,6	23319,9	2,675
Полтавська область		2817,5	8695,6	21932,2	11981,6	1,374
Запорізька область		2453,6	10868,0	216008,5	10349,8	1,187
Дніпропетровська область		9691,4	12731,6	38954,1	8550,3	0,981
Харківська область		15044,1	18696,8	84895,2	5123,8	0,588
Хмельницька область		5254,0	3021,3	3778,4	3889,9	0,446
Донецька область		2473,9	5360,0	337169,8	3721,2	0,427
Івано – Франківська область		1632,5	4446,8	452017,8	3508,6	0,402
Миколаївська область		1958,1	5155,9	27344,7	3290,8	0,377
Черкаська область		1511,3	1600,7	2660,6	1103,6	0,127
Кіровоградська область		к/с	640,5	770,4	852,2	0,098
Київська область		48298,3	45808,7	146573,1	637,1	0,073
Житомирська область		1250,4	1234,3	727,9	162,0	0,019
Вінницька область		535,9	591,9	801,1	153,0	0,018
Рівненська область		5312,2	3581,5	4008,6	139,7	0,016
Волинська область		1336,3	к	к	к	к
Луганська область		к	к	к	к	к
Сумська область		882,1	812,2	864,4	к	к
Тернопільська область		1653,6	2389,8	2417,2	558,3	к
Херсонська область		1383,8	217,0	685,4	626,4	к
Чернігівська область		к	к	к	к	к
Волинська область		1336,3	к	к	к	к

к – Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України “Про державну статистику” щодо конфіденційності статистичної інформації (первинне та вторинне блокування вразливих значень). Джерело: складено автором за даними [15].

Додаток Г

Перелік готелів мережі «Optima» за регіонами та брендами в 2023р.

№	Зірковість	Бренд	Готель	Номери	Конференц-зали	Ресторан
1. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК						
1	–	Optima Hotels & Resorts	Optima Парк Готель Івано-Франківськ	78	2	1
2. ВІННИЦЯ						
2	–	Optima Hotel	Optima Вінниця	85	3	–
3. ДНІПРО						
3	–	Optima Hotels & Resorts	Optima Дніпро	89	2	1
4	4	Optima Collection Hotel	Optima Collection Дніпро	23	1	1
4. ЖИТОМИР						
5	4	Optima Hotels & Resorts	Optima Житомир	62	2	3
5. ЗАКАРПАТТЯ						
6	–	Optima Hotels & Resorts	Optima Карпати	56	1	1
7	–	Optima Hotels & Resorts	Optima Поляна	50	–	1
6. ЗАПОРІЖЖЯ						
8	–	Optima Hotels & Resorts	Optima Запоріжжя	69	1	1
7. КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ						
9	–	Optima Hotels & Resorts	Optima Кам'янець-Подільський	38	1	2
8. КАМ'ЯНСЬКЕ						
10	–	Optima Hotels & Resorts	Optima Кам'янське	38	2	1
9. КИЇВ						
11	3	Vita Park	VitaPark Борисфен	63	2	2
12	3	Raziotel	Raziotel Київ (вул. Ямська)	78	2	1
13	–	Raziotel	Raziotel Київ (м. Бориспільська)	108	1	1
10. КРЕМЕНЧУК						
14	3	Optima Hotels & Resorts	Optima Кременчук	30	–	1
11. КРИВИЙ РІГ						
15	3	Optima Hotels & Resorts	Optima Аврора Кривий Ріг	68	3	3
16	3	Raziotel	Raziotel Кривий Ріг	47	1	1
17	3	Optima Hotel	Optima Делюкс Кривий Ріг	65	1	2
12. КРОПИВНИЦЬКИЙ						
18	–	Optima Hotels & Resorts	Optima Кропивницький	63	1	1
13. ЛУЦЬК						
19	–		Світязь Луцьк	83	–	–
14. ЛЬВІВ						
20	–	Optima Hotels & Resorts	Optima Медіваль Львів	67	1	1
21	3	Optima Hotels & Resorts	Optima Дворжець Львів	52	2	1
22	–	Optima Hotels & Resorts	Optima Мурал Львів	50	–	–
15. МИКОЛАЇВ						
23	3	Optima Hotels & Resorts	Optima Рівер Миколаїв	98	4	2
16. НІЖИН						
24	–	Optima Hotels & Resorts	Optima Ніжин	23	–	–

Розрив Додатку Г

17. ОДЕСА						
25	4	Optima Hotels & Resorts	Optima Одеса	81	1	–
18. ПОЛТАВА						
26	4	Optima Hotels & Resorts	Optima Галерея Полтава	45	2	1
19. ПОЧАЇВ						
27	–	Optima Hotels & Resorts	Optima Почаїв	68	1	1
20. РІВНЕ						
28	–	Optima Hotel	Optima Рівне	51	1	2
29	4	Optima Hotels & Resorts	Optima Бергшлосс Рівне	37	–	1
21. СУМИ						
30	–	Optima Hotels & Resorts	Optima Суми	76	2	3
22. ТРУСКАВЕЦЬ						
31	–	Vita Park	VitaPark Старий Дуб	84	1	1
23. ХАРКІВ						
32	–	Optima Hotels & Resorts	Optima Харків	76	2	1
24. ХЕРСОН						
33	3	Optima Hotel	Optima Херсон	60	2	2
34	3	Raziotel	Raziotel Рішельєвський Херсон	50	1	–
25. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ						
35	–	Optima Hotels & Resorts	Optima Хмельницький	40	2	1
26. ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ.						
36	–	VitaPark	VitaPark Сонячний Прованс	99	1	1
27. ЧЕРКАСИ						
37	3	Optima Hotel	Optima Черкаси	79	2	4
28. ЧЕРКАСЬКА ОБЛ.						
38	3	Optima Hotels & Resorts	Optima Аквадар	121	1	2
29. ЧЕРНІГІВ						
39	4	Optima Hotels & Resorts	Optima Чернігів	66	2	3
30. ЧОРНОМОРСЬК						
40	–	Optima Hotels & Resorts	Optima Мірамар Чорноморськ	30	–	1
Всього:				2546	54	52

Джерело: Складено автором за даними [20].

Додаток Д

Перелік ресторанів мережі «Optima Hotel Management» за регіонами в 2023р.

	ІВАНО–ФРАНКІВСЬК	25	Кафе грузинської кухні «Стумарі», вул. Лесі Українки
1	Гриль–бар «Ранчо»	26	Ресторан грузинської кухні «Стумарі» в готелі
2	Ресторан «Альпійський»		МИКОЛАЇВ
	ВІННИЦЯ	27	Річний пляжний комплекс
3	Гриль–бар «American Bar&Grill»	28	Ірландський паб «Хмільний Патрик»
	ДНІПРО	29	Ресторан «Старгородь»
4	Ресторан готелю «Optima Дніпро»		ПОЛТАВА
	ЖИТОМИР	30	Ресторан «Gallery»
5	Кав'ярня «Perfect Coffee»		РІВНЕ
6	Ресторан Primavera	31	Ресторан Primavera
	ЗАКАРПАТТЯ	32	Кафе грузинської кухні «Стумарі»
7	Ресторан отеля «Optima Карпати»		СУМИ
8	Ресторан готеля «Optima Поляна»	33	Ресторан грузинської кухні «Стумарі»
	ЗАПОРІЖЖЯ	34	Скандинавське кафе Fika
9	Кафе грузинської кухні «Стумарі»		ТРУСКАВЕЦЬ
10	Гриль–бар «Рів'єра»	35	Ресторан готелю VitaPark Старий Дуб
	КАМ'ЯНЕЦЬ–ПОДІЛЬСЬКИЙ		ХАРКІВ
11	Ресторан Primavera	36	Ресторан «Amelie»
	КИЇВ		ХЕРСОН
12	Ресторан готелю VitaPark Борисфен	37	Кафе грузинської кухні «Стумарі»
13	Пляжний комплекс	38	Ресторан готелю «Оптима Херсон»
14	Тераса готелю «Raziotel Київ» (вул. Ямська)		ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ.
15	Ресторан готелю «Raziotel Київ» (вул. Ямська)	39	Ресторан «Прованс»
16	Кафе і бар готелю «Raziotel Київ» (м. Бориспільська)		ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ
	КРЕМЕНЧУК	40	Ресторан грузинської кухні «Стумарі»
17	Ресторан готелю «Optima Кременчук»		ЧЕРКАСИ
	КРИВИЙ РІГ	41	Ресторан готелю «Оптима Черкаси»
18	Ресторан Аврора	42	Кафе грузинської кухні «Стумарі»
19	Ресторан «Фонтан»	43	Скандинавське кафе Fika
20	Кафе–бар «Бордо»		ЧЕРКАСЬКА ОБЛ.
21	Ресторан «Raziotel Кривий Ріг»	44	Ресторан Тераса
	КРОПИВНИЦЬКИЙ	45	Ресторан à la carte Chalet
22	Ресторан готелю «Optima Кропивницький»		ЧЕРНІГІВ
	ЛЬВІВ	47	Чесько–німецький Паб «Život A Pivo»,
23	Кафе грузинської кухні «Стумарі», вул. Городоцька	47	Скандинавське кафе Fika
24	Банкетний зал готелю «Optima Дворжец Львів»	48	Ресторан готелю «Optima Чернігів»

Джерело: Складено автором за даними [20].

Додаток Е

Перелік готелів асоціації «UA Hotel Alliance» за регіонами в 2023р.

№	Зірковість	Готель	Номери	Конференц-зали	Ресторан
ЖИТОМИР					
1	3	Alliance Resorts Оздоровчий комплекс «Гайки»	54	–	1
2	3	Готель “Гайки”	28	1	1
КИЇВ					
3	–	Апарт Готель BeRest Inn	48	–	
4	–	Бутік-готель Воздвиженський	30	–	1
5	3	Готель Турист Київ	334	1	1
6	3	Дружба	90	1	1
7	4	Парк-Готель Голосієво	54	1	1
ОДЕСА					
8	5	Бутік Готель Каліфорнія	44	1	1
ПОЛТАВА					
9	–	Турист Полтава	80	1	1
СЛАВУТИЧ					
10	3	Славутич	39	2	1
СУМИ					
11	3	Воскресенський	32	–	1
ТЕРНОПІЛЬ					
12	3	Авалон Пелес	60	–	1
13	3	Камелот	32	1	1
УЖГОРОД					
14	4	Alliance Resorts Комплекс «Унгвар’ський»	44	1	1
15	4	Прага	76	1	1
УМАНЬ					
16	–	Ломо Готель	51	–	1
ХАРКІВ					
17	3	Турист Харків	38	–	–
ЧЕРНІВЦІ					
18	4	Готель Буковина	148	–	1
19	3	Турист Чернівці	68	–	1
Всього			1350	11	17

Джерело: складено автором за даними [22].