

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Давиденко І.В. _____

(підпис)

“ ____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної справи»

на тему: **Сучасні тенденції розвитку готельних мереж в Україні в контексті
корпоративної соціальної відповідальності**

Виконавець:

студентка _4 курсу, гр.9,

центру заочної форми навчання

Сидоркіна Анна Олександрівна _____

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

к.п.н, доцент кафедри ТтаГРБ

(науковий ступінь, вчене звання)

Мартінова Наталя Степанівна _____

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

АНОТАЦІЯ

Сидоркіна А.О., Сучасні тенденції розвитку готельних мереж в Україні в контексті корпоративної соціальної відповідальності

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної справи» – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2024.

В роботі розглянуто теоретичні засади діяльності готельних ланцюгів. Надано характеристику діяльності готельних мереж як на світовому, так й на вітчизняному ринку. Визначено основні напрями, переваги та недоліки діяльності готелів у складі міжнародної мережі. Розглянуто концепції ESG та корпоративної соціальної відповідальності як передові тенденції у процесі сталого розвитку готельних підприємств у сучасному світі. Висвітлено основні засади соціальної складової у світовому готельному господарстві та вивчено її вплив на діяльність вітчизняних підприємств.

Також здійснено дослідження стану соціальної складової у концепції ESG в провідних готелях світу на прикладі мереж Marriot International, Hilton Worldwide, Accor Hotels. Досліджено та охарактеризовано діяльність готельних мереж в Україні та визначено напрями прояву у них соціальної складової на прикладі мереж Premier Hotels and Resorts та Optima Hotels & Resorts. Оцінено роль соціальної складової концепції ESG в готельних мережах України та стан впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в їхню діяльність.

На основі дослідження, розроблено шляхи удосконалення діяльності та розвитку готельної індустрії України в контексті впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Ключові слова: готель, готельне господарство, сталий розвиток, міжнародна готельна мережа, корпоративна соціальна відповідальність, концепція ESG.

ANNOTATION

Sydorkina A.O., Modern trends in the development of hotel chains in Ukraine in the context of corporate social responsibility

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 241 "Hotel and restaurant business" according to the educational program "Economics and organization of the hotel and restaurant business " - Odesa National University of Economics. - Odesa, 2024.

Diploma thesis identifies the theoretical foundations of hotel chain activity. The description of the activity of hotel chains both on the global and domestic markets is provided. The main directions, advantages and disadvantages of hotels as part of an international network are determined. The concepts of ESG and corporate social responsibility are considered as advanced trends in the process of sustainable development of hotel enterprises in the modern world. The basic principles of the social component in the global hotel economy are highlighted and its influence on the activities of domestic enterprises is studied.

A study of the state of the social component in the ESG concept was also carried out in the world's leading hotels on the example of the Marriot International, Hilton Worldwide, and Accor Hotels chains. The activity of hotel chains in Ukraine was studied and characterized, and the directions of manifestation of the social component in them were determined using the example of the Premier Hotels and Resorts and Optima Hotels & Resorts chains. The role of the social component of the ESG concept in hotel chains of Ukraine and the state of implementation of the principles of corporate social responsibility in their activities were evaluated.

Based on the research, ways of improving the activity and development of the hotel industry of Ukraine in the context of implementing the principles of corporate social responsibility have been developed.

Keywords: hotel, hotel business, sustainable development, international hotel chain, corporate social responsibility, ESG concept.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В КОНТЕКСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	6
1.1 Поняття та основи існування й розвитку готельних мереж	6
1.2 Сучасні підходи до управління розвитком готельних мереж на основі концепції ESG та принципів корпоративної соціальної відповідальності	14
1.3 Зміст та значення соціальної складової концепції ESG в управлінні розвитком готельних мереж	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖАХ СВІТУ ТА УКРАЇНИ	32
2.1. Дослідження стану соціальної складової у концепції ESG в провідних готельних мережах світу.....	32
2.2. Характеристика стану діяльності готельних мереж в Україні.....	39
2.3. Оцінка ролі соціальної складової у концепції ESG в готельних мережах України та стан впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в їхню діяльність	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ УКРАЇНИ ЗА ДОПОМОГОЮ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	67
3.1. Перспективи розвитку готельних мереж України в умовах глобальних змін	67
3.2. Інноваційні підходи до управління розвитком та напрями вдосконалення діяльності національних готельних мереж за допомогою соціальної складової концепції ESG та принципів корпоративної соціальної відповідальності	76
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Готельна індустрія України переживає період значних змін та адаптацій, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Зростання туристичного потоку, покращення економічних умов та інтеграція з глобальними ринками створюють передумови для розвитку сучасних засобів розміщення. У цьому контексті важливо досліджувати сучасні тенденції, які визначають розвиток готелів та готельних мереж у країні.

Однією з ключових тенденцій є впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень, що забезпечують покращення якості обслуговування гостей та оптимізацію внутрішніх процесів готелів. Сучасні системи бронювання, мобільні додатки для гостей, автоматизація управління ресурсами та використання Big Data для аналізу потреб клієнтів стають невід'ємною частиною успішної діяльності готельних підприємств.

Також значна увага приділяється концепції стійкого розвитку та соціальної відповідальності. Готельні мережі впроваджують екологічні практики, такі як енергозбереження, утилізація відходів та використання екологічно чистих матеріалів. Одночасно з цим, соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку місцевих громад та забезпечення справедливих умов праці, стають важливою складовою корпоративної політики.

Ще однією важливою тенденцією є розвиток різноманітних форматів розміщення, таких як бутик-готелі, апарт-готелі, еко-готелі та хостели. Це дозволяє задовольнити потреби різних сегментів туристів, від бюджетних мандрівників до вимогливих бізнес-клієнтів. Готельні мережі також активно розширюють свою присутність у регіонах, сприяючи розвитку місцевого туризму та економіки.

Таким чином, сучасні тенденції розвитку засобів розміщення готелів та готельних мереж в Україні відображають глобальні зміни у готельній індустрії та спрямовані на задоволення зростаючих потреб ринку. Вивчення цих тенденцій є важливим для розуміння напрямків розвитку галузі та формування стратегії успішної діяльності у сучасних умовах.

Практична значущість роботи полягає у забезпеченні готельних підприємств необхідною інформацією для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах сучасного ринку.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретичних і практичних засад розвитку світового та вітчизняного готельного господарства в загальному та готельних мереж як окремого елемента, шляхом впровадження соціальної складової та принципів КСВ.

При написанні даної роботи були поставлені наступні **завдання**:

- надати характеристику міжнародним та вітчизняним готельним мережам, визначити їхнє місце на ринку готельних послуг;
- визначити теоретичні основи концепції ESG та принципів КСВ в готельному бізнесі та готельних та їх прояви у сучасному готельному бізнесі;
- висвітлити тенденції появи та розвитку соціальної складової концепції ESG в готельному бізнесі та готельних мережах;
- здійснити дослідження стану соціальної складової у концепції ESG в провідних міжнародних готельних мережах;
- проаналізувати стан діяльності готельних мереж в Україні;
- оцінити роль соціальної складової у концепції ESG в готельних мережах України та стан впровадження принципів КСВ їхню діяльності;
- сформулювати перспективи розвитку готельних мереж України в умовах глобальних змін;
- визначити підходи та напрями вдосконалення діяльності національних міжнародних мереж шляхом впровадження принципів КСВ та соціальної складової.

Об'єктом дослідження є усі аспекти діяльності готелів та готельних мереж в Україні, що стосуються їхнього сучасного розвитку, технологічного вдосконалення, соціальної відповідальності, а також адаптації до змін у туристичному бізнес-середовищі. **Предмет дослідження** є напрями прояву соціальної складової ESG концепції в готельних мережах та тенденції впровадження принципів КСВ у їхню діяльність.

Теретичною основою роботи служать праці вітчизняних та закордонних учених в області готельного господарства, управління якістю в готельному бізнесі, інноваційних технологій в готельній індустрії , сталого розвитку та екологічних практик, маркетингу та ринкових стратегій в готельній індустрії, концепції ESG та корпоративної соціальної відповідальності та інші джерела.

Інформаційною базою для роботи послужили нормативно-правові акти в сфері гостинності, дані Міжнародної готельної асоціації, державні стандарти в готельному господарстві, статистичні дані галузевих збірників, ESG –звіти провідних національних готельних мереж світу (Marriott International, Holiday Worldwide, Accor Hotels), звітні матеріали та дані готельної мережі Optima Hotels & Resorts, звітні матеріали та дані Premier Hotels and Resorts, дані офіційних сторінок українських готельних мереж, звітні матеріали та дані спеціалізованих порталів в сегменті NORECA.

Структура та зміст кваліфікаційної роботи: робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В КОНТЕКСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

1.1. Поняття та основи існування й розвитку готельних мереж

Готельна сфера тісно пов'язана та має великий вплив не тільки на загальний розвиток туризму , а й на більшість ключових сегментів економіки країни-будівництво, транспорт зв'язок , торгівлю тощо.

Міжнародний готельний бізнес - це сфера господарської діяльності, яка охоплює розміщення гостей у готелях, ресторанах, курортних комплексах та інших об'єктах гостинності на міжнародному рівні. Вона включає в себе розвиток, управління, маркетинг і забезпечення якості послуг для клієнтів з різних країн і культур. Здебільшого поняття міжнародного готельного бізнесу тісно пов'язане з поняттям міжнародна готельна мережа.

У статті Х.Адлера так Дж. Р. Рузелли «Операційні ланцюги в індустрії гостинності» визначення готельної мережі трактується наступним чином: «Готельна мережа- це група підприємств (два або більше), які ведуть спільний бізнес і усі знаходяться під одним керівництвом. Мережа може володіти або орендувати будівлю та землю. Керівництво мережі виграє від будь-яких прибутків але водночас несе відповідальність за операційні збитки».

В той же час , Вавілова В.Є пропонує таке визначення : «Готельна мережа – група готелів, що здійснює колективний бізнес і перебуває під безпосереднім контролем керівництва.

Проаналізувавши зазначені вище джерела, можемо визначити ключову ознаку готельних мереж – єдине спільне керівництво. Також до ознак міжнародних готельних можна віднести:

1. Наявність готелів у різних країнах або на різних континентах.
2. Спільна брендована ідентичність готелів.
3. Стандартизовані послуги та сервіс для клієнтів у всіх готелях мережі.

4. Програми лояльності для постійних клієнтів, які діють у всіх готелях ланцюга.

5. Централізоване управління та маркетинг, яке охоплює всю мережу готелів.

Міжнародна готельна асоціація (МГА) класифікує готельні ланцюги за трьома критеріями:

Корпоративні ланцюги, готельні корпорації, що володіють численними підприємствами;

Ланцюги незалежних підприємств, які об'єднуються для використання загальної системи бронювання, концепції маркетингу, реклами та інших дорогих для окремого підприємства послуг;

Ланцюги, що представляють управлінські послуги.\

Готельний ланцюг, як форма введення бізнесу сформувалась у США після Другої світової війни. Перші ланцюги становили мізерну частину від загальної кількості підприємств тих часів, однак після стрімкого розвитку провідних ланцюгів того часу Statler, Hilton та Shareton – розпочався бурхливий розвиток створення ланцюгів по всьому світу.\

Здебільшого, готельні ланцюги створюються задля задоволення наступних цілей :

Посилення конкурентноспроможності закладу;

Вихід в кінцевому результаті на готельний ринок єдиного широко відомого бренду;

Зменшення витрат підприємства, за рахунок створення єдиних супроводжуючих підрозділів.

Міжнародні готельні ланцюги та їх діяльність активно регламентуються на законодавчому рівні країн в яких вони діють. Це може включати законодавство щодо готельного бізнесу, земельних правил, працевлаштування, безпеки та інших аспектів.

Окрім того існує значна кількість стандартів та організацій, що регламентують діяльність мереж, визначає характеристики та класифікує їх.

Питаннями координації функціонування готельних ланцюгів і асоціацій незалежних готелів і ресторанів у Європі займається Конфедерація національних

асоціацій готелів і ресторанів Європейського економічного співтовариства (ХОРТЕК).

Очевидно, що працювати даний сектор повинен чітко та організовано.

Задля забезпечення цього були розроблені певні моделі управління, прийнято виділити три з них.

Таблиця 1.1

«Моделі управління готельним бізнесом»

Модель	Засновник	Основні положення
Модель Рітца	Цезар Рітц	Вишуканість та аристократизм. На сьогодні перебуває у стані кризи.
Модель Кемонса	Вілсон Кеманс	Поєднання гнучкості при задоволенні потреб клієнта з дотриманням високих стандартів обслуговування. На сьогоднішній день під контролем даної моделі більше 50% готельних номерів світу.
Модель «незалежні» готельні ланцюги		Об'єднання під єдиною торговою маркою готелів за одгорідними ознаками, що дотримуються певних стандартів та наборів послуг, при цьому місце їх розташування є абсолютно неважливим.

Джерело: складено автором

Готельний ланцюг, як форма введення бізнесу сформувалась у США після Другої світової війни. Перші ланцюги становили мізерну частину від загальної кількості підприємств тих часів, однак після стрімкого розвитку провідних ланцюгів того часу Statler, Hilton та Shareton – розпочався бурхливий розвиток

Здебільшого, готельні ланцюги створюються задля задоволення наступних цілей :

Посилення конкурентноспроможності закладу;

Вихід в кінцевому результаті на готельний ринок єдиного широко відомого бренду;

Зменшення витрат підприємства, за рахунок створення єдиних супроводжуючих підрозділів.

Форма співпраці при якій готель входить до корпоративного ланцюгу не завжди є колективним бізнесом. Популярним досвідом є функціонування асоційованих учасників, що працюють у рамках договору франчайзингу, купуючи франшизу.

Франчайзинг – форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/ або фізичними особами), в рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на певних умовах.

Дослідження теоретичних засад франчайзингу простежується у наукових роботах таких авторів як: Ж. Дальтея, М. Мендельсона, В.В Шкромади, В.І Ляшенко та ін.

Загалом, існує три основні види франчайзингу – товарний, виробничий та діловий.

Під франчайзингом у готельному бізнесі, розуміємо такий метод ведення бізнесу, при якому підприємцю дається можливість мати готель на засадах з готельною мережею яка вже функціонує на ринку. У той час, франчайзер надає законне право на ведення підприємницької діяльності у сфері послуг, окрім того, надає допомогу в організації такого виду діяльності за винагороду, яку сплачує франшизі.

У сфері готельного бізнесу простежується франчайзинг двох видів:

Перший вид, при якому франчайзі надається комплект проектної документації на будівництво нового готелю. Така модель угоди більш цікава для будівельних компаній, котрі займаються будівництвом[22].

Другий вид, що передбачає застосування франшизи бренду мережі, її інновацій у сфері управління, інвестицій.

Найяскравішим прикладом франчайзингу у готельному бізнесі вважається розвиток компанії Marriot International.

У 1957 році почав функціонувати перший готель мережі, а протягом наступних 13 років компанією відкривалися виключно власні готелі, за рахунок чого

створювався позитивний імідж та бездоганна репутація мережі. У 1970 році під брендом Marriot Inns з'явилися перші партнерські готелі.

Довгий час, до початку дев'яностих років франчайзингові угоди укладалися за принципом « кредит- будівництво готелю – продаж готелю – довготерміновий контракт на управління готелем», згодом компанія почала продавати власні готелі з наступним управлінням ними ж. Тобто поступово з власника готелів компанія Marriott перетворювалась на оператора, основною діяльністю якого стало управління готельними підприємствами. Сформувавши організаційну культуру компанії, перед Marriott постало питання її збереження у франчайзинговій мережі, так як відомо, що ділова репутація та імідж окремого бренду чи організації впливає на імідж компанії взагалі, сприяє як залученню нових клієнтів, так і втраті таких, що вже стали постійними.[30]

Тенденція створення готельних ланцюгів є глобальною. Це доводить той факт, що на сьогоднішній день на світовому туристичному ринку склалося понад 300 угруповань , що вийшли за рамки національних кордонів. На їх частку припадає понад 7 мільйонів номерів з майже 13.

Безсумнівним лідером за розвитком готельних ланцюгів є США, адже майже у кожному великому місті штатів є готелі, що належать до відомих мереж.

Таблиця1.1

Характеристика основних готельних ланцюгів світу

Назва ланцюга	Засновник	Розположення	Діяльність
Marriot	Джон Уїллард М	США: штат Меріленд	Під торговими марками копмпанії працюють 6080 готелів. Найбільші готелі, що є власністю компанії- 1.Sheraton Centre Toronto Hotel (Торонто, Канада) 1372 номери 2.Sheraton Buenos Aires Hotels & Convention(Буенос-Айрес, Аргентина 740 номерів) 3.The Westin Pachtree Plaza, Atlanta (Атланта, штат Джорджия , 1073 номери)

Hilton	Конард Хілтон	США, штат Вірджинія	Орієнтується на ділових та рекреаційних туристах, тому готелі, як правило, розположені у центрах великих міст, поруч з конференц-центрами, аеропортами та популярними місцями відпочинку. Мережа налічує понад 4200 готелів, що розташовані у 93 містах світу.
Radison	Курт Карлсон	США, Бельгія, Брюсель, Мінісота, Сінгапур.	Під керівництвом мережі близько 8 світових брендів та 1400 відкритих готелів у 114 країнах світу. Є одним з найбільших гравців на ринку готельного господарства.

Джерело: складено автором

У той час , коли світові готельні ланцюги є широкопоширеним явищем, в Україні простежуються трохи інші тенденції розвитку . Станом на сьогоднішній день , частка готельних мереж на вітчизняному ринку готельного господарства доходить до 2%, однак ці відсотки є досить істотними.

На території України функціонує один з найвідоміших готельних ланцюгів світу «Premier Hotels and Resort», що був першим, хто ввійшов на український ринок.

Готелі ланцюга Premier Hotels розташовані у різних регіонах країни, а тому мають дещо ширший та різнобічний спектор послуг та не втрачають своєї індивідуальності.

Наприклад, київський Rremier Palace Hotel має діловий ухил, пропонуючи наступні послуги:

Організація конференцій та/ або ділових заходів;

Оренда приміщень та апаратури;

Спа-послуги для відпочинку після робочого дня;

Спортзал із можливістю замовити тренера;

Кейтерінг;

Тощо.

У той час коли готель Premier Resort Hotel у Буковелі є повністю рекреаційним та класифікується на наданні послуг відпочинку та відновлення здоров'я.

Окрім того, на території України функціонують такі міжнародні готельні ланцюги:

International Hotel Group (Великобританія)- готелі мережі розташовані у Києві і Львові та налічують більше 300 одиниць номерного фонду.

Accor (Франція)- готелі розташовані у Києві, Львові та Одесі а загальний номерний фонд налічує близько 1000 одиниць .

Global Hayatt Corporation(США) –п’ятизірковий готель на території Києва з номерним фондом у 234 одиниці.

Rixos(Туреччина)- готель 5* у Трускавці з номерним фондом 359 одиниць.

Marriot (США)- готелі розташовані, на території Запоріжжя та Києва з загальним номерним фондом близько 500 одиниць.

Основною тенденцією розвитку готельних ланцюгів на території України є вхід на ринок вітчизняного господарства міжнародних рендів переважно економ-класу, розширення переліку брендів та нерівномірний територіальний розподіл підприємств. А серед напрямів розвитку варто виділити діджиталізацію гостинності, поєднання подорожей та робочих візитів, індивідуальний підхід до клієнта, диверсифікація послуг, тощо.

Успіх готельних мереж може визначатися кількома ключовими факторами:

1. Бренд і репутація: Успішні готельні мережі мають сильний бренд і відмінну репутацію, які приваблюють клієнтів і створюють довіру.

2. Стандартизація та якість сервісу: Готельні мережі підтримують високі стандарти обслуговування та якості у всіх своїх готелях, що забезпечує однорідний рівень сервісу для клієнтів.

3. Глобальна присутність: Успішні мережі мають широке географічне покриття, що дозволяє їм залучати клієнтів із різних країн та регіонів.

4. Інновації та адаптація: Готельні мережі постійно впроваджують нові технології, покращують свої послуги та адаптуються до потреб клієнтів і вимог ринку, що змінюються.

5. Ефективне управління та операційна ефективність: Успішні мережі мають ефективні системи управління, які дозволяють їм оптимізувати операційні процеси, знижувати витрати та збільшувати прибуток.

6. Маркетинг та просування: Успішні готельні мережі інвестують у маркетингові кампанії та стратегії просування, щоб залучити нових клієнтів та утримати існуючих.

Всі ці фактори в сукупності сприяють успішній діяльності готельних мереж і дозволяють залишатися конкурентоспроможними на ринку. Однак, як і будь-які організації ті угруповання готельні мережі мають ряд переваг та недоліків.(див табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки створення міжнародних готельних мереж

Переваги	1.Скорочення доходів за рахунок зростання числа споживачів 2. Економія коштів на рекламі, просуванні, брендингу. 3. Зменшення адміністративних витрат. 4. Розширення сфер діяльності за рахунок виходу на нові ринки. 5. Створення нового поліпшеного іміджу, який поділяють усі учасники консорціуму. 6. Загальний управлінський контроль над всією мережею. 7. Систематична маркетингова діяльність, що сприяє глибокому проникненню на ринок.
Недоліки	Невизначене позиціонування за рахунок стандартності послуг і форм їх надання. Утрата гнучкості і можливості швидко реагувати на потреби місцевого ринку. Втрата індивідуальності учасників для посилення сприйняття іміджу консорціуму. Нечіткість індивідуальної конкурентної позиції.

Джерело:[14]

Отже, розвиток готельних мереж є досить неоднозначним і досить спірним, в ньому простежуються як негативні так і негативні аспекти, однак очевидним є те, що ці процеси базуються на основі теорії стійкого розвитку. Теорія стійкого розвитку (також відома як сталий розвиток) є концепцією розвитку, яка прагне задовольнити

поточні потреби людства, не наражаючи при цьому на небезпеку можливості майбутніх поколінь задовольнити свої власні потреби. Цей концепт наголошує на важливості балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами розвитку. В рамках даної теорії знаходить своє відображення сучасна ESG-концепція, що є об'єктом нашого дослідження[24].

1.2 Сучасні підходи до управління розвитком готельних мереж на основі концепції ESG та принципів корпоративної соціальної відповідальності

Розвиток готельного бізнесу, включаючи український, має значення як для місцевої, так і для світової економіки з кількох причин:

1. Туризм і гостинності як галузі зростання: Готельний бізнес є ключовим сегментом туристичної і гостинності і відіграє важливу роль у залученні іноземних туристів та стимулюванні внутрішнього туризму. Розвиток цієї галузі сприяє збільшенню прибутку, створенню робочих місць і розвитку інфраструктури.

2. Підвищення престижу і образу країни: Розвиток якісних готелів і гостьових послуг підвищує престиж країни в очах іноземних туристів і інвесторів. Створення комфортних умов для туристів сприяє позитивному враженню від подорожі та збільшенню іміджу країни в світі.

3. Стимулювання інвестицій: Розвиток готельного бізнесу привертає інвестиції у будівництво та реконструкцію готелів, що сприяє економічному зростанню та розвитку інфраструктури.

4. Розвиток місцевої культури і традицій: Готельний бізнес може сприяти збереженню та просуванню місцевої культури, традицій і кулінарії через пропаганду місцевих продуктів, ресторанів і розважальних програм.

5. Створення робочих місць і підтримка соціальної стабільності: Розвиток готельного сектору створює значну кількість робочих місць у галузі обслуговування, що сприяє зниженню безробіття та підвищенню рівня життя населення. Отже, розвиток готельного бізнесу, включаючи український, важливий як для

стимулювання економічного зростання країни, так і для підвищення її міжнародного престижу та привабливості для туристів і інвесторів.

Як було визначено у пункті 1.1, процеси розвитку готельного бізнесу, як і готельних мереж зокрема, базуються на теорії сталого (стійкого) розвитку.

Сталий розвиток – це відповідальне використання виробничих ресурсів у проекті розвитку або діяльності з метою забезпечення довгострокової екологічної, соціальної та економічної стійкості. Сталий розвиток приймається для забезпечення тривалої соціально-економічної вигоди для всіх зацікавлених сторін проекту без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби[3].

Одним із найважливіших аспектів сталого розвитку в готельному бізнесі є економічна стійкість. Забезпечення прибутковості та фінансової стабільності є ключовими завданнями для готелів. Важливо розробити ефективну бізнес-стратегію, яка враховує фінансові ризики та можливості збільшення доходу. Правильне використання ресурсів, підвищення енергоефективності та контроль витрат можуть допомогти готелям забезпечити стабільний прибуток.[10]

Сталий розвиток в готельному бізнесі вивчається в рамках різних наукових дисциплін, таких як економіка, туризмологія, менеджмент, екологія та соціологія. Деякі науковці, які активно досліджують це питання, серед яких:

1. Dr. Willy Legrand: Цей французький науковець спеціалізується на дослідженнях в галузі сталого туризму та гостинності. Він вивчає роль готельного бізнесу у збереженні природних та культурних ресурсів, а також способи зменшення негативного впливу готельного сектора на довкілля.

2. Dr. Xavier Font: Цей британський науковець вивчає сталість у туризмі та гостинності, зосереджуючись на соціальних та екологічних аспектах. Він досліджує практичні методи впровадження сталого розвитку в готельному бізнесі та вплив таких заходів на ефективність підприємств.

3. Dr. Paulina Bohdanowicz: Ця польська науковиця спеціалізується на енергоефективності та сталому розвитку в готельній галузі. Вона досліджує ефективні методи зменшення споживання енергії та викидів в готельних комплексах та розробляє стратегії для їх впровадження.

Практично сталий розвиток в готельному бізнесі розглядається в різних місцях, таких як конференції, семінари, практичні курси та вебінари, організовані туристичними асоціаціями, університетами та іншими професійними організаціями. Крім того, існують практичні приклади сталого розвитку в готельній галузі, розглянуті у публікаціях, звітах та дослідженнях, які доступні в наукових журналах та в інтернеті.

Сфера туризму та гостинності є чи не рушійною складовою економіки, тому гостро стоїть питання створення такої моделі, яка б могла забезпечити сталий розвиток. Самих фінансових показників на даному етапі є замало, то слід розглянути та впровадити в активне використання принципи ESG-концепції.

ESG-концепція- це принципи діяльності підприємства, що базуються , так сажемо, на трьох китах – захисті довкілля, створення сприятливих соціальних умов, сумлінних відносин зі співробітниками та клієнтами, а також належним коорпоративним управлінням.(див. табл 1.3)

Таблиця 1.3

Складові концепції ESG та їх основні положення

Складова концепції	Розшифровка	Основні засади
E (Environmental)	Довкілля, оточуюче середовище	Підприємства, що дотримуються даного принципу наслідують тренди з питань екології, мінімізують шкоду навколишньому середовищу, вирізняються дбайливим ставленням до природних ресурсів. Найяскравіший прояв принципу у готельному господарстві – створення зелених готелів.
S (Social)	Соціальне управління	Принцип являє собою високу соціальну відповідальність перед бізнес партнерами, персоналом та клієнтами. Підприємства що працюють за даним принципом створюють комфортні умови праці, надають соціальну підтримку своїм співробітникам та борються з гендерними стереотипами.

G (Governance)	Корпоративне управління, висока якість управління компанією.	Принцип визначається за такими критеріями-прозорість звітності, зниження рівня корупції, рівень зарплат, відносини з акціонерами.
-------------------	--	---

Джерело: складено автором

Для того щоб краще зрозуміти, роль концепції у розвитку та введенні готельного бізнесу розглянемо прояви кожної її складової.

ESG- концепція є невід’ємною частиною сталого розвитку будь-якого підприємства.

Після дотримання окремими компаніями принципів концепції, було виявлено , що дотримання її критеріїв дозволяє успішно знижати ризики пов’язані екологією , а демонстрація підприємством своєї соціальної відповідальності позитивно впливає на лояльність клієнтів та посилює риночну позицію.

За даними однієї з консалтингових компаній, з 2 тисяч академічних досліджень, що були проведені з початку

1970-х років , результат 63% показав позитивну кореляцію між ESG та вартістю компанії.

Принципи сталого розвитку допомагають формувати регіональні туристичні бренди, зменшувати шкідливі викиди у атмосферу, просувати туристичні продукти адміністративного ресурсу, приваблювати локальний бізнес.

В окремих частинах світу ESG-підхід в індустрії туризму просуваються на державному рівні. Це чітко простежується на прикладі Німеччини, де в туристичній сфері використовують критерії сталого розвитку в аспекті екології, економіки та соціальної сфери . Наступні , у свою чергу, включають в себе економічну безпеку, формування сталих пропозицій, місцеве процвітання бізнесу, охорону природи та ландшафту, управління використанням ресурсів, культуру та ідентичність а також загальну якість життєвого устрою.

Щодо принципів ESG в аспекті прояву на вітчизняному просторі, то початок їх просування припадає на масовий екологічний рух, що активізувався після аварії на Чорнобильській атомній станції.

Щодо впровадження концепції сталого розвитку в Україні, то тут все не так однозначно. Економіка нашої країни влаштована таким чином, що компанії не можуть стати спеціально відповідальними, адже в цьому плані вони є недофінансованими.

Тим не менш, теорія, що ті компанії, які планують вихід на міжнародні ринки товарів та послуг будуть змушені займатися розробкою нових корпоративних стратегій на основі елементів ESG.

Готелі – важливий інструментом інфраструктури туризму, яка формує привабливість регіону та забезпечує прямий контакт клієнта з національною культурою. ESG – підхід у готельній сфері в свою чергу – інструмент, за допомогою якого компанії мають можливість орієнтуватися на умовах економічної та політичної турбулентності на готельному ринку.

ESG (Environmental, Social, and Governance) - це підхід до інвестування, який оцінює позитивний вплив компаній на навколишнє середовище, соціальні питання та стандарти управління. Хоча ESG більш часто асоціюється з фінансовим сектором, він також має важливе значення для індустрії туризму. Питання прояву ESG в сфері гостинності та туризму є широковідомим серед дослідників та дослідницьких компаній.(див. табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Дослідження проявів ESG в сфері туризму

Дослідник	Що досліджував
World Tourism Organization (UNWTO)	UNWTO активно працює над збільшенням усвідомленості про сталість у галузі туризму та розробляє стратегії для забезпечення сталого розвитку туристичного сектору.
Dr. Stefan Gössling	шведський науковець спеціалізується на сталому туризмі та ESG-інвестиціях у туризмі. Його дослідження розкривають взаємозв'язок між сталим розвитком туризму та економічними показниками.
Dr. Xavier Font	займається дослідженням сталості у туризмі та розглядає вплив ESG-стратегій на діяльність готельного бізнесу та туристичних агентств

World Travel & Tourism Council (WTTC)	WTTC є однією з великих міжнародних організацій, яка досліджує вплив туризму на економіку, соціум та навколишнє середовище. Вони активно розглядають питання сталості у туризмі та пропагандують впровадження принципів ESG серед готельних ланцюгів, туроператорів та інших учасників галузі.
The Center for Responsible Travel (CREST)	Центр з відповідального туризму - це неприбуткова організація, яка займається дослідженнями та розвитком політик, спрямованих на збалансований розвиток туризму. Вони вивчають роль ESG в підтримці сталого туризму та розробляють практичні рекомендації для індустрії.

Джерело: складено автором

На даний момент підприємства, що мають відношення до індустрії гостинності, майже не дотичні до процесу ESG –трансформації, а питання ESG – концепції в готельній індустрії залишається мало дослідженим. Єдине, що можна відмітити це стрімке та успішне просування та реалізацію концепції зеленої економіки в готельно-ресторанному бізнесі. Концепція представляє собою екологізацію діяльності підприємств індустрії гостинності, що відповідає критерію Е.

Критерій G(governance) передбачає впровадження у введення готельного бізнесу для ефективного контролю та управління підприємством інформаційно-комунікаційних технологій. Вони в свою чергу є рушійним ресурсом розвитку ділової активності, посилення конкурентноспроможності закладу та ефективності управління ними.

Говорячи про реалізацію більш важливого та актуального для сфери гостинності S (social), варто згадати про посилення корпоративної соціальної відповідальності в закладах готельного та/або ресторанного типу. Соціальна складова в контексті готельних ланцюгів означає взаємодію з різними соціальними групами, такими як клієнти, персонал, місцева спільнота та інші зацікавлені сторони. Це включає в себе різноманітні аспекти, такі як створення робочих місць для місцевого населення, сприяння соціальному розвитку у регіоні, реалізацію програм корпоративної відповідальності та забезпечення безпеки та комфорту для гостей та персоналу.

Розглянемо аспекти прояву соціальної складової:

Створення робочих місць: Готельні ланцюги забезпечують робочі місця для місцевого населення, сприяючи економічному розвитку регіонів, де вони діють.

2. Корпоративна відповідальність: Готельні ланцюги виконують програми корпоративної відповідальності, спрямовані на підтримку соціальних проектів, екологічну стійкість та покращення умов життя місцевого населення.

3. Сприяння місцевій спільноті: Ланцюги готелів можуть розвивати партнерські відносини з місцевими організаціями та спільнотами, надавати фінансову підтримку або волонтерську допомогу.

4. Соціальні програми для персоналу: Готельні ланцюги можуть розробляти програми для підвищення кваліфікації персоналу, забезпечувати соціальні пакети для працівників та створювати сприятливі умови праці.

5. Безпека та комфорт для гостей та персоналу: Готельні ланцюги забезпечують безпеку та комфорт для своїх гостей та персоналу шляхом впровадження відповідних стандартів безпеки, навчання персоналу та впровадження сучасних технологій безпеки.

Саме прояви соціальної складової ESG-концепції, які дуже тісно перегукуються з явищем корпоративно соціальної відповідальності є ключовим моментом- предметом даного дослідження.

Соціальна відповідальність бізнесу – це ознака стабільності підприємств і високих стандартів менеджменту, що передбачає собою піклування про персонал, вдосконалення якості та інвестування в соціальні проекти не лише задля розвитку бізнесу а й з користю для мешканців регіону чи країни в цілому.

Історія корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) починається з появою промислових революцій у XIX столітті, коли підприємства стали усвідомлювати свою відповідальність перед спільнотою та середовищем, у якому вони функціонують. Перші кроки у напрямку КСВ включали в себе поліпшення умов праці, відмову від дитячої праці та сприяння розвитку місцевих громад.

У другій половині XX століття концепція КСВ почала набувати більшого значення, особливо після ряду скандальних випадків, пов'язаних зі збитками для навколишнього середовища та прав людини. Компанії стали активніше

впроваджувати соціальні та екологічні програми, спонсорувати благодійність та здійснювати діяльність з метою сприяння сталому розвитку.

У сучасному світі КСВ стала не лише етичним обов'язком, але й стратегічно важливою складовою успішного бізнесу. Багато компаній включають принципи КСВ в свої стратегії розвитку, оскільки це дозволяє покращити репутацію, залучити талановитих працівників, збільшити лояльність клієнтів та знизити ризики соціальних конфліктів.

Розглянемо визначення поняття соціальної відповідальності

Таблиця 1.5

Підходи до визначення корпоративної соціальної відповідальності

№ з/п	Визначення КСВ	Джерело
1	Інтеграція соціальних і екологічних аспектів у щоденну комерційну діяльність підприємств та в їхню взаємодію із зацікавленими сторонами на добровільній основі	"Зелена книга" Європейського Союзу
2	Досягнення комерційного успіху засобами, які передбачають дотримання моральних цінностей та повагу до людей, спільнот, навколишнього середовища	Об'єднання корпорацій США
3	Зобов'язання бізнесу сприяти усталеному економічному розвитку, працюючи з робітниками, їхніми сім'ями, місцевою громадою та суспільством загалом для поліпшення якості їхнього життя	Всесвітня Рада Бізнесу сталого розвитку
4	Сприяння відповідальній діловій практиці, яка дає вигоду бізнесу та суспільству й допомагає досягти економічного, соціального та екологічного сталого розвитку через максимальне збільшення позитивного впливу бізнесу на суспільство з одночасною мінімізацією його негативного впливу	Міжнародний форум лідерів бізнесу, IBLF

5	Вільний вибір на користь зобов'язання підвищувати добробут громади через відповідні підходи до ведення бізнесу, а також надання корпоративних ресурсів	Ф. Котлер
6	Добровільна ініціатива ділових кіл, яка стосується діяльності, що виходить за межі простої вимоги дотримання букви закону	Міжнародна організація праці

Джерело: [25]

Як бачимо, наведені у таблиці трактування поняття "корпоративна соціальна відповідальність" мають певні розбіжності. Для подолання цих обмежень і розбіжностей у 2010 р. після п'яти років розроблень було прийнято стандарт-міжнародне керівництво із соціальної відповідальності ISO 26000, який узагальнив єдине тлумачення різних термінів КСВ.[25]

Вчені з різних галузей досліджують питання корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), включаючи економіку, менеджмент, соціологію, право, екологію та інші.

У галузі економіки дослідники вивчають вплив КСВ на фінансові результати компаній, їхню конкурентоспроможність та стійкість до ризиків. Вони також досліджують механізми, які сприяють ефективному впровадженню КСВ в бізнес-стратегію.

У галузі менеджменту вчені аналізують стратегії реалізації КСВ, включаючи створення програм, залучення стейкхолдерів та оцінку впливу соціальних ініціатив на діяльність підприємств.

Соціологи вивчають сприйняття КСВ серед різних груп суспільства, включаючи споживачів, працівників, акціонерів та громадські організації. Вони також аналізують соціальні наслідки діяльності компаній та їхнє вплив на розвиток суспільства.

Правознавці досліджують законодавчі аспекти КСВ, включаючи обов'язки підприємств у сфері соціальної та екологічної відповідальності, а також механізми правового регулювання цих питань.

Екологи аналізують вплив діяльності підприємств на навколишнє середовище та розробляють рекомендації щодо зменшення негативного впливу та підвищення екологічної сталості.

Це лише кілька прикладів наукових галузей, які досліджують корпоративну соціальну відповідальність. Взаємодія цих дисциплін допомагає отримати більш повне розуміння цього складного явища.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) може бути регульована законодавством у різних країнах, проте це залежить від конкретної країни та її законодавчої бази. Деякі країни встановлюють обов'язкові вимоги щодо звітності щодо соціальної відповідальності для підприємств, інші надають стимули або підтримку для компаній, що добровільно займаються КСВ.

Наприклад, в деяких європейських країнах існують вимоги до компаній щодо звітування про свою соціальну відповідальність та виконання певних стандартів, таких як Global Reporting Initiative (GRI) або ISO 26000. У США, хоча не існує федерального законодавства, яке б прямо регулювало КСВ, багато компаній вирішують дотримуватися добровільних стандартів індустрії або рекомендацій.

У будь-якому випадку, розвиток КСВ значною мірою базується на добровільних ініціативах компаній та їхньому бажанні діяти соціально відповідально.

Характеристика соціальної корпоративної відповідальності (СКВ) може включати такі ключові елементи:

1. Забезпечення економічної вигоди: Компанії використовують СКВ як інструмент для створення додаткової цінності для своїх зацікавлених сторін, включаючи акціонерів, клієнтів, співробітників та місцеві громади.

2. Здійснення соціального впливу: Це означає виконання діяльності, яка сприяє покращенню соціальних умов та розвитку громад. Це може включати участь у благодійних заходах, підтримку освітніх та медичних програм, а також створення робочих місць.

3. Охорона навколишнього середовища: Компанії можуть вживати заходів для зменшення негативного впливу своєї діяльності на довкілля, включаючи зменшення викидів, ефективне використання ресурсів та сприяння сталому розвитку.

4. Етичні стандарти: Це включає дотримання високих стандартів етики та правил у взаємодії зі співробітниками, клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

5. Стратегічне управління: Компанії визначають стратегічні цілі та способи впровадження соціальної відповідальності в свою бізнес-стратегію, щоб досягти балансу між економічними та соціальними цілями.

В сучасному готельному бізнесі корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) має велике значення з кількох причин:

1. Підвищення репутації: Готельні ланцюги, що активно займаються КСВ, зазвичай мають кращу репутацію в очах клієнтів та споживачів, що може призвести до збільшення лояльності та залучення нових клієнтів.

2. Залучення талановитих працівників: Більшість сучасних працівників вважають КСВ важливим фактором при виборі роботодавця. Готельні компанії, які активно працюють у цьому напрямку, можуть привернути та утримати найкращі кадри.

3. Стратегічна конкурентна перевага: КСВ може стати джерелом конкурентної переваги, оскільки вона дозволяє готелям відрізнитися від конкурентів та привертати увагу клієнтів.

4. Зменшення ризиків: Активна участь у соціальних програмах та екологічних ініціативах може допомогти готелям зменшити ризики, пов'язані з негативним впливом на довкілля та суспільство, а також зменшити витрати на потенційні штрафи або судові справи.

5. Створення позитивного впливу: Готельні ланцюги можуть впливати на покращення соціальних умов та екологічних показників у місцях розташування своїх готелів, сприяючи розвитку місцевих громад та покращенню якості життя місцевих жителів.

Отже, в сучасному готельному бізнесі КСВ стає важливим інструментом для досягнення успіху та сталого розвитку.

1.3 Зміст та значення соціальної складової концепції ESG в управлінні розвитком готельних мереж

Прояви соціальної складової мають позитивний вплив на діяльність готельного бізнесу та демонструють здійснення готельними компаніями заходів для покращення умов праці персоналу, їхнього розвитку та сприяння розвитку місцевих громад.(див. табл. 1.6)

Таблиця 1.6

Прояви соціальної складової

Показник	Приклад прояву в готельному бізнесі	Інструменти
Забезпечення безпечних та комфортних умов праці.	Встановлення стандартів безпеки для гостей та персоналу. Проведення періодичних інструктажів з питань безпеки. Надання робочих місць з гнучкими графіками для робочо-сімейного балансу.	Технічне обладнання для безпеки, включаючи системи відеоспостереження, системи пожежної безпеки та ін.
Програми підвищення кваліфікації для персоналу	Організація навчальних семінарів та тренінгів для персоналу, курси підвищення кваліфікації. Сприяння доступу до освіти та професійного розвитку.	Системи онлайн-навчання, курси підвищення кваліфікації.
Співпраця з місцевими громадами та благодійність	Підтримка місцевих благодійних організацій. Організація благодійних засобів для підтримки місцевих громад.	Платформи для спільної роботи та обміну ідеями програми добровольництва та благодійність.

Джерело: складено автором

Як вже було визначено в пункті 1.2 , прояв соціальної складової ESG-концепції в готельному бізнесі відбувається через явище соціальної корпоративної відповідальності (далі КСВ), тобто ознаки стабільності підприємства.

Якщо ж розглядати КСВ саме в аспекті сфери гостинності, то його можна розтлумачити як прийняття та відображення соціальної ролі в стратегіях розвитку підприємств, яка здатна принести реальну користь суспільству, покращити ментальний імідж закладу та створити позитивний імідж для гостей, персоналу та членів спільноти в цілому. Безсумнівно, соціально відповідальна організація введення готельного бізнесу створює позитивну репутацію в межах громадської думки та має позитивний вплив на утримання існуючих та залучення нових клієнтів.

Інструменти корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) допомагають компаніям впроваджувати та відстежувати свої соціальні ініціативи. Ось деякі з них:

1. Стандарти звітності: Такі стандарти, як Global Reporting Initiative (GRI) або Integrated Reporting (IR), надають компаніям рамки для звітування про свою соціальну діяльність та вплив.

2. Системи управління сталістю: Системи управління сталістю, такі як ISO 26000, допомагають компаніям визначати, впроваджувати та відстежувати свої соціальні ініціативи.

3. Аудити соціальної відповідальності: Компанії можуть здійснювати аудити своєї соціальної діяльності, щоб оцінити її вплив та виявити можливості для покращення.

4. Стейкхолдерський діалог: Взаємодія зі стейкхолдерами, такими як клієнти, співробітники, місцеві громади та інші зацікавлені сторони, допомагає компаніям зрозуміти їхні очікування та потреби щодо КСВ.

5. Соціальні програми: Реалізація соціальних програм, таких як програми розвитку співробітників, благодійність, освіта та збереження довкілля, допомагає компаніям активно впливати на соціальне середовище.

Ці інструменти допомагають компаніям забезпечувати ефективне впровадження та відстеження їхніх соціальних ініціатив для покращення власної діяльності та сприяння розвитку суспільства.

КСВ у сфері гостинності простежуються як внутрішні так і зовнішні прояви. Заходи внутрішньої КСВ спрямовані на створення сприятливих та безпечних умов

праці, а зовнішньої –спонсорство та корпоративну благонадійність , взаємодію з місцевими представниками влади сприяння охорони навколишнього середовища.

Важливо розуміти, що у сфері послуг не може бути зовнішньої корпоративної соціальної відповідальності , тобто керівництво в будь-якому випадку має підтримувати внутрішню соціально-корпоративну поведінку починаючи створенням сприятливих умов праці та закінчуючи її гідною оплатою. Важливо не нехтувати цим фактом, адже внутрішнє середовище підприємства напряму впливає на показники рівня продуктивності праці , стабільність розвитку та конкурентноспроможність, формуючи його позитивний імідж.

Для того, щоб краще розуміти прояви соціальної відповідальності в аспекті індустрії гостинності варто розглянути приклади з практики міжнародного готельного ринку :

1. міжнародна мережа готелів IHG Hotels and Resorts(налічує 180 готелів по всьому світу) прагне допомогти співтовариствам по всьому світу через надання підтримки потерпілим від стихійних лих;
2. міжнародна мережа готелів Swissotel (більше 30 готелів по всьому світу) з 1999 року активно фінансує міжнародну організацію «SOS Children`s Villages», що займається підтримкою дітей;
3. міжнародна мережа кав'ярень «Starbucks» продає тільки «справедливу» каву – тобто таку, при готуванні якої не використовувалася дитяча праця і дотримувалися всі соціальні та санітарні норми .

Позитивна сторона соціальної активності готельного бізнесу знаходить своє відображення у створенні сприятливих для нього довгострокових перспектив. Дії готельних підприємств, що направлені на поліпшення життя місцевої спільноти або усування необхідності державного регулювання , здійснюються у власних інтересах підприємств в силу переваг , що забезпечуються участю в житті суспільства.

Соціально-відповідальна поведінка сприяє створенню дружніх (партнерських) відносин з органами влади. Готельні підприємства стають більш привабливими для інвесторів, оскільки вони розглядають не тільки економічні показники компанії.

Особливо це стосується іноземних інвесторів. Підприємці повинні розуміти, що соціальна відповідальність включає, перш за все, такі переваги:

- формування більш привабливого іміджу готельного кластера;
- вплив на обсяг продажів і привабливість для інвесторів;
- збільшення продуктивності праці, згуртованість колективу і підвищення лояльності до керівництва;
- створення дружніх партнерських відносин з органами влади;
- більш сприятливі умови для .

Слід зазначити, що багато організацій в сфері готельного бізнесу впроваджують так званий «кодекс корпоративної соціальної відповідальності», який може встановлювати більш високі стандарти корпоративного управління, декларувати додаткові зобов'язання компанії по захисту прав споживачів, збереження навколишнього середовища та ін. Важлива регламентація соціально відповідальної поведінки співробітників організацій в сфері готельного бізнесу в складних етичних ситуаціях, яка може проявлятися у введенні табу на ті чи інші дії, незалежно від їх економічної привабливості, якщо вони йдуть в розріз з прийнятими корпоративними нормами і принципами. Організація в сфері готельного бізнесу, приймаючи кодекс КСВ, декларує надання сприяння соціально-економічному розвитку регіонів присутності, не підміняючи при цьому функції державних органів. Також в кодексі КСВ може бути представлена програма з інтеграції компанії в міжнародне бізнес-співтовариство [6]. У разі впровадження такого кодексу організації в сфері готельного бізнесу можуть отримати ряд переваг для бізнесу, серед яких:

- мінімізація плинності кадрів внаслідок розвитку персоналу;
- поліпшення іміджу організації та репутації;
- додаткова реклама послуг;
- висвітлення діяльності організації в ЗМІ;
- створення додаткових можливостей для залучення інвестиційного капіталу;
- можливість отримання податкових пільг і т.д.

Найбільш значимі відділи КСВ розташовані у Великобританії та Німеччині їх склад налічує від двох до двадцяти працівників. У Німеччині функціонує міністерство

праці та соціальних справ, що надає глобальну підтримку компаніям, які працюють на засадах КСВ, а у Великобританії є посада міністра з КСВ .

Щотижня на сторінках газети «Times» публікуються звіти з корпоративної соціальної відповідальності підприємств які працюють на основі її принципів.

Отже, можна зробити висновок, що у цих країнах відношення до КСВ є максимально відповідпльним та серйозним.

Готельні підприємства на території України також активно впроваджують у свою діяльність засади корпоративної соціальної відповідальності шляхом реалізації різноманітних програм. У готелі «Blue Radisson» у Києві діє корпоративна програма «Відповідальний бізнес» кожен готель-учасник якої має індивідуальний план програми «Відповідь Бізнесу», що охоплює такі сфери як зниження негативного впливу на довкілля , добровільні співробітники, їх безпека та здоров'я. Цю програму активно висвітлює «зелений» готель у Києві , який характеризується тісною співпрацею з місцевими благодійними фондами та міжнародною організацією Всесвітній фонд дитинства.

Висновки до розділу 1.

Готельні ланцюги, як форма введення бізнесу одночасно полегшує та ускладнює його роботу.

Однак варто відмітити, що прийшовши складний шлях на всіх етапах розвитку міжнародня готельні мережі міцно закріпилися на ланках світового ринку готельного господарства, а також активно та успішно просувають свої бренди та стандарти обслуговуваання клієнта.

Готельні мережі стрімко розвиваються у світовому господарстві завдяки широкого спектру переваг , серед яких найзначущими є – стандартизація послуг, збільшена увага до маркетингової стратегії, гнучка цінова політика, кваліфікований песонал. Однак, як і в будь якої моделі введення бізнесу , маються ф певні недоліки, серед яких: втрата гнучкості за рахунок глобальності, неможливість задоволення

індивідуальних послуг клієнта через стандартизований підхід, створення ілюзії різноманітності послуг та пропозицій відпочинку.

Більша частина розвитку та успішного функціонування готельних ланцюгів припадає на світовий ринок, у той час коли на вітчизняному ринку часта такого типу діяльності є територіально нерівномірна та складає 2%.

Важливим елементом діяльності готельних мереж є сталий розвиток, ESG-концепція, а саме її соціальна складова та явище з якого вона випливає – соціальна корпоративна відповідальність.

Соціальна складова концепції ESG включає в себе заходи, які спрямовані на покращення відносин з персоналом, місцевою спільнотою та соціальним середовищем загалом. Тут розглядаються аспекти безпеки та комфорту працівників, соціальні програми, які підвищують якість життя місцевих громад, та інші ініціативи, що сприяють сталому розвитку суспільства.

Сталий розвиток - це стратегічний підхід, спрямований на задоволення потреб сучасного суспільства, не шкодячи здатності майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Основні аспекти включають економічну ефективність, соціальну справедливість та збереження довкілля.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) - це підхід у бізнесі, який включає в себе відповідальну поведінку компаній у соціальних, екологічних та етичних аспектах. Головна мета полягає в створенні позитивного впливу на суспільство та довкілля, підтримці сталого розвитку та забезпеченні довгострокової стабільності підприємства.

Принципи корпоративної діяльності пройшли довгий шлях трансформування та в кінцевому результаті сформувалися в єдину концепцію що базується та таких сферах діяльності як добробут працівників, екологічні проблеми та корпоративна стійкість. В сучасному бізнесі КСВ розглядається як соціальна складова ESG-концепції у багатьох сферах економіки.

Країнами з найпомітнішим проявом КСВ є Німеччина та Великобританія, однак на вітчизняному ринку гостинності ці принципи також починають вістежуватися та стійко закріплюватися не зважаючи на перешкоди.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖАХ СВІТУ ТА УКРАЇНИ

2.1. Дослідження стану соціальної складової у концепції ESG в провідних готельних мережах світу

Дослідження стану соціальної складової у концепції ESG (екологічної, соціальної та управлінської відповідальності) в провідних готельних мережах світу демонструє їхню зростаючу увагу до соціальних питань та відповідальності перед суспільством. Ось деякі приклади провідних готельних мереж і їхніх ініціатив у цій області:

Marriott International:

Програма "World of Opportunity": Marriott співпрацює з місцевими спільнотами та навчальними установами для надання можливостей зайнятості та професійного розвитку молоді, особливо з уразливих груп населення. Програма "World of Opportunity" є однією з ключових ініціатив готельної мережі Marriott International, спрямованою на сприяння розвитку молоді та забезпечення їм можливостей для професійного зростання у сфері готельного господарства. Ця програма покликана надати молоді людям, зокрема з уразливих груп населення, доступ до якісної освіти, навчання та робочих місць у готельній галузі[9]. Основні риси та характеристики програми "World of Opportunity" включають:

Навчальні ініціативи: Програма надає молодим людям можливість отримати професійну підготовку та навчання в різних аспектах готельного господарства, включаючи гостьовий сервіс, кулінарію, управління готелем, маркетинг та інші області.

Стажування та практика: Учасники програми можуть отримати практичний досвід роботи у готельних закладах Marriott International, де вони здобудуть не лише теоретичні знання, а й практичні навички в різних сферах готельного бізнесу.

Підтримка кар'єрного зростання: Програма сприяє кар'єрному розвитку учасників, надаючи їм можливість отримати стабільну роботу та просування у вищих посадах у готельних мережах Marriott International [30].

Соціальна відповідальність: Програма "World of Opportunity" також має соціальну складову, оскільки вона спрямована на допомогу молоді з уразливих груп населення, таких як молодь з низьким рівнем доходу або бездомні.

Партнерство з навчальними установами: Marriott International співпрацює з різними навчальними установами та організаціями, щоб розширити свою програму, забезпечуючи доступність навчання для широкого кола молоді.

У цілому, програма "World of Opportunity" є важливою складовою стратегії корпоративної соціальної відповідальності готельної мережі Marriott International, спрямованою на стимулювання розвитку молодих людей та надання їм можливостей для успішної кар'єри в готельній галузі[30].

Програма "Serve 360": Ця ініціатива спрямована на підвищення якості життя місцевих спільнот та підтримку здоров'я та благополуччя мешканців, зокрема шляхом участі в благодійних заходах та програмах підтримки. Програма "Serve 360" є стратегічною ініціативою готельної мережі Marriott International, яка спрямована на забезпечення сталого розвитку та відповідальної діяльності у всіх аспектах їхнього бізнесу. Основна мета цієї програми полягає в тому, щоб активно впливати на соціальні, екологічні та економічні аспекти діяльності компанії, сприяючи благополуччю спільнот, збереженню навколишнього середовища та створенню значущого впливу на суспільство[15].

Основні складові програми "Serve 360" включають:

Соціальна відповідальність:

Розвиток місцевих спільнот: Marriott International активно співпрацює з місцевими громадами, інвестуючи в освітні та благодійні програми, підтримуючи соціальні ініціативи та надаючи допомогу місцевим організаціям та установам.

Рівні можливості: Компанія пропагує рівність та інклюзивність, забезпечуючи рівний доступ до можливостей кар'єрного розвитку та робочих місць для всіх працівників незалежно від статусу, раси, національності чи інших характеристик.

Охорона навколишнього середовища:

Сталість та енергоефективність: Marriott впроваджує ініціативи зменшення викидів парникових газів, ефективного використання енергії та води, а також мінімізації відходів у своїй діяльності.

Підтримка природних ресурсів: Компанія здійснює заходи для збереження та охорони біорізноманіття, впроваджуючи зелені технології та практики у своїх готелях.

Економічна стійкість: Етичне бізнес-поведінка: Marriott International дотримується високих стандартів етики та чесності у своїй діяльності, сприяючи довірі та добрій репутації компанії.

Інновації та розвиток: Компанія інвестує в новітні рішення, щоб підтримувати свій розвиток та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

Програма "Serve 360" відображає ангажованість готельної мережі Marriott International у впровадженні принципів корпоративної соціальної відповідальності та забезпеченні сталого розвитку у всіх аспектах їхньої діяльності.[15]

Hilton Worldwide: Програма "Youth in Hospitality Month": Hilton сприяє розвитку молодіжних ініціатив, таких як навчання та стажування в готельній галузі, щоб сприяти професійному розвитку молодих людей та забезпечити їм можливості для кар'єрного зростання. Програма "Youth in Hospitality Month" є ініціативою готельної мережі Hilton Worldwide, спрямованою на підтримку та розвиток молоді в готельній галузі. Ця програма створена для стимулювання інтересу молоді до кар'єри в готельному бізнесі, надання їм можливості отримати досвід роботи та навчання у готельних закладах, а також підтримки їхнього професійного зростання та розвитку[28].

Основні особливості програми "Youth in Hospitality Month" включають:

Молодіжний розвиток та навчання: Програма сприяє розвитку молодіжних ініціатив та наданню можливостей для професійного навчання та розвитку в готельній галузі.

Молодь отримує можливість взяти участь у спеціальних тренінгах, семінарах та майстер-класах, які спрямовані на підвищення їхніх навичок та знань у різних аспектах готельного господарства.

Стажування та практика: Учасники програми отримують можливість здобути практичний досвід роботи у готельних закладах, де вони можуть застосовувати отримані знання та вміння на практиці.

Стажування може включати різні області діяльності, від обслуговування гостей до управління готелем, залежно від інтересів та потреб молоді.

Підтримка кар'єрного розвитку: Програма сприяє кар'єрному зростанню учасників, надаючи їм можливість розвитку навичок та отримання досвіду, які необхідні для успішної кар'єри в готельній галузі.

Деякі учасники можуть мати можливість отримати постійну роботу в готельній мережі Hilton Worldwide після успішного завершення програми.

Програма "Youth in Hospitality Month" відображає зобов'язання готельної мережі Hilton Worldwide до розвитку та підтримки молодих талантів у готельній галузі, сприяючи їхньому професійному розвитку та побудові успішної кар'єри.

Програма "Hilton Thrive": Ця програма спрямована на підвищення якості життя мешканців місцевих громад шляхом сприяння освітнім та соціальним ініціативам, включаючи підтримку місцевих шкіл та організацій, що забезпечують послуги соціального захисту. Програма "Hilton Thrive" є ключовою ініціативою готельної мережі Hilton Worldwide, спрямованою на стимулювання сталого розвитку та соціальної відповідальності у всіх аспектах їхньої діяльності. Основною метою цієї програми є покращення якості життя людей, підтримка місцевих спільнот та збереження навколишнього середовища, в якому вони працюють та живуть.

Основні характеристики програми "Hilton Thrive" включають:

Соціальна відповідальність:

Програма спрямована на підтримку місцевих спільнот та соціальних ініціатив, таких як освіта, охорона здоров'я, боротьба з бідністю, підтримка вразливих груп населення та інші.

Збереження навколишнього середовища: Програма включає ініціативи зменшення викидів парникових газів, збереження водних ресурсів, енергоефективність та зменшення кількості відходів у готельній галузі.

Стимулювання здорового способу життя: "Hilton Thrive" сприяє здоровому способу життя серед працівників та гостей, надаючи різноманітні можливості для активного відпочинку, фізичної активності та здорового харчування.

Підтримка розвитку та навчання:

Програма надає підтримку освітнім та навчальним ініціативам, сприяючи розвитку навичок та знань у місцевих спільнотах, а також забезпечуючи доступ до можливостей для професійного розвитку.

Співпраця зі спільнотами та партнерами: Hilton Worldwide активно співпрацює з місцевими організаціями, урядовими структурами, неприбутковими організаціями та іншими стейкхолдерами для досягнення спільних цілей у сфері сталого розвитку та соціальної відповідальності.

У цілому, програма "Hilton Thrive" є важливим інструментом для впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності та стимулювання сталого розвитку у готельній мережі Hilton Worldwide.[28]

AccorHotels:

Програма "Solidarity AccorHotels": AccorHotels підтримує проекти з соціальної та гуманітарної допомоги у всьому світі, зокрема програми розвитку освіти, підтримку місцевих спільнот та допомогу потерпілим від криз та природних лих.

Програма "Accor Solidarity Endowment Fund": Цей фонд фінансує проекти з соціального розвитку та підтримки місцевих громад у всіх країнах, де працює AccorHotels. Програма "Solidarity AccorHotels" є ініціативою готельної мережі AccorHotels, спрямованою на підтримку соціальних та гуманітарних проектів у різних країнах світу. Ця програма покликана відображати зобов'язання компанії перед суспільством та сприяти соціальній відповідальності у всіх сферах їхньої діяльності[23].

Основні аспекти програми "Solidarity AccorHotels" включають:

Підтримка місцевих спільнот:

Програма спрямована на підтримку місцевих ініціатив та проектів, спрямованих на поліпшення умов життя місцевих спільнот, зокрема у сферах освіти, охорони здоров'я, соціальної підтримки та розвитку.

Гуманітарна допомога:

AccorHotels надає підтримку у разі надзвичайних ситуаціях та кризових ситуаціях, таких як природні катастрофи, гуманітарні кризи та інші надзвичайні події, шляхом надання матеріальної допомоги, пожертвувань та організації допомоги для постраждалих.

Співпраця з неприбутковими організаціями:

AccorHotels співпрацює з неприбутковими організаціями та благодійними фондами для спільного впровадження проектів та ініціатив у сфері соціальної відповідальності.

Залучення працівників:

Програма "Solidarity AccorHotels" включає залучення працівників компанії до добровольницької діяльності та участі у благодійних заходах та проектах.[31]

Головна мета програми "Solidarity AccorHotels" полягає в підтримці та розвитку соціальних та гуманітарних проектів, сприянні поліпшенню умов життя місцевих спільнот та відображенні цінностей соціальної відповідальності у діяльності готельної мережі AccorHotels[21].

Ці приклади свідчать про зростаючу увагу провідних готельних мереж до соціальних питань та їхню готовність брати активну участь у розвитку місцевих спільнот та підтримці соціальних ініціатив.

Приклади, наведені вище, дійсно свідчать про зростаючу увагу провідних готельних мереж до соціальних питань та їхню готовність брати активну участь у розвитку місцевих спільнот та підтримці соціальних ініціатив. Ці компанії виявляють свою відповідальність перед суспільством і здатність впливати на позитивні зміни у житті людей. Ініціативи, які вони запускають, допомагають не лише розвивати соціальну інфраструктуру та підтримувати потреби місцевих громад, але й сприяють підвищенню свідомості про соціальні питання серед широкої громадськості. Залучення працівників до добровільної діяльності стимулює внутрішню мотивацію

та сприяє формуванню відчуття гордості за приналежність до компанії, яка вкладає зусилля у покращення соціального благополуччя.

Такі ініціативи також можуть підвищувати репутацію компаній у суспільстві та серед їхніх клієнтів, оскільки споживачі все більше звертають увагу на соціальну відповідальність підприємств. Крім того, участь у соціальних проектах може стати важливим фактором для привертання талановитих працівників та збереження їхньої лояльності до компанії. Розвиток місцевих спільнот через соціальні ініціативи також може мати позитивний економічний вплив на готельні мережі, сприяючи стабільності та збільшенню прибутковості. Враховуючи соціальну відповідальність, провідні готельні мережі виступають як ключові гравці у формуванні сталого розвитку та соціального прогресу у світі. Вони впливають на формування позитивного іміджу своєї бренду і сприяють підвищенню довіри споживачів до своєї діяльності та продуктів.

Таблиця 2.1

Визначення наявності соціальної складової у концепції ESG деяких провідних готельних ланцюгів світу

Назва готельного ланцюга	Marriott International	Hilton Worldwide	Accor Hotels
Елементи соціальної складової			
Навчання молоді	+	+	+
Стажування та практика	+	+	+
Пітримка кар'єри	+	+	+
Гуманітарна допомога	+	+	+
Співпраця з місцевими громадськими організаціями	+	+	+
Стимулювання ведення здорового способу життя	+	+	+
Збереження екології	+	+	+
Співпраця з неприбутковими організаціями	+	-	+
Впровадження інновацій	-	+	-

Джерело: складено автором

2.2. Характеристика стану діяльності готельних мереж в Україні

Готельне господарство є однією з важливих складових сфери послуг в Україні й ефективне його функціонування сприяє пожвавленню туристичної індустрії країни та окремих її регіонів. Поява на ринку готельних послуг національних та міжнародних мереж сприяє створенню конкурентного середовища та підвищенню якості готельних послуг. У зв'язку з цим тема є актуальною та потребує подальшого теоретичних та практичних розробок.

Стан діяльності готельних мереж в Україні можна охарактеризувати різноманітними аспектами, від економічних показників до рівня обслуговування та ступеня їхньої адаптації до сучасних вимог та тенденцій.

На сьогоднішній день у діяльності готельного сектору України можна виділити ряд негативних тенденцій, спричинених здебільшого воєнними подіями на території країни.

Аналізуючи вплив війни на сферу готельного господарства, можемо виділити наступні напрями:

- знищення інфраструктури;
- закриття підприємств або їх анексія на окупованих територіях;
- відтік персоналу;
- зменшення або відсутність споживачів;
- зміна цільового призначення готелів;
- відсутність інвестицій;
- тощо.

Кожен напрям-чинник певним зниженням діяльності й розвитку вітчизняного готельного бізнесу.(див табл 2.2)

Таблиця 2.2

Чинники, що сприяють розвитку негативних тенденцій у готельному господарстві України

Негативний чинник	Прояв, наслідок
Знищення інфраструктури	Березень 2022 розбомблено готель «Україна», квітень 2022 року пошкоджено готель «Нтон», травень 2022 року знищено готель «Grande Pettine», тощо. . За даними проекту RebuildUA тільки у м. Ірпені зазнали руйнувань 63 із 74 готелів та рекреаційних закладів, у м. Буча 20 з 54, м. Гостомелі 7 з 10. Ступінь пошкодження готелів по Україні є різним, однак усі вони є непридатними до використання. Частково припинила свою діяльність найбільш розгалужена мережа готелів в Україні Reikartz. Загалом з-поміж 61 готелю мережі на тривалий час була припинена робота 21 (розташованих у зоні бойових дій)
Відтік персоналу	Згідно досліджень у 2017 році, у структурі трудових ресурсів готельного господарства переважали жінки. Так 3,1% загальної кількості працездатних жінок України були залучені до функціонування готельних підприємств. На чоловіків припадає 1,2% загальної кількості працездатних чоловіків. Згідно із звітом Міжнародної організації міграції станом на травень 2022 року в Україні налічувалось більше 8 млн. внутрішньо переміщених осіб. При цьому 7,5 млн. українців виїхали закордон, а 3,4 млн. запросили захист у країнах свого перебування. Така втрата є колосальною для ринку трудових ресурсів України, в тому числі і суттєво відбивається на функціонуванні готельного господарства.
Закриття підприємств	Національні готельні ланцюги втратили готель «Ореанда» (м. Ялта) та Praga Premier Hotel(м. Донецьк), що входили до мережі Premier Hotel, а також готель Reikartz Donetsk Europe (м. Донецьк)та контракти на управління готелем “Атлантика” (м. Севастополь) і “Kirov Holiday Center” (м. Ялта) – мережа Reikartz Hotel Group.
Зміна цільового призначення готелів	Готелі окупаційними військами використовуються як штаби, склади, в'язниці тощо. Зокрема, такі випадки відомі у Новій Каховці, Херсоні, Кирилівці.

Джерело: [5]

Негативні тенденції, що наростають у готельному господарстві, призвели до негативних показників у економіці країни.

Таким чином, згідно з даними Державного агентства розвитку туризму у період з 1 січня по 1 жовтня 2022 року до бюджету від готельного бізнесу поступило 673 млн. грн., що на 35% менше ніж у 2021[5].

Однак, спостерігалось й збільшення податкових надходжень – Львівська +23,5%; Івано-Франківська +23,9%; Київська +26%[5].

Загалом, не дивлячись на постійні перешкоди на вітчизняному готельному ринку все ж таки функціонують готельні мережі, серед яких -и Marriott International, Hilton, Wyndham Hotel Group, Accor Hoteles, InterContinental Hotels, Radisson Hotel Group, Hyatt Hotels Corporation, Rixin.(див табл.2.3)

Таблиця 2.3

Готельні мережі на Україні

Готельна мережа	Готель	Місто	Кількість номерів
Intercontinental Hotel Group(Великобританія)	InterContinental - Київ 5* Grand Plaza Lviv	Київ Львів	272
Radisson Hotel Group (Бельгія)	Radisson Blu Hotel 5* Radisson Blu Hotel Podil 4* Park Inn by Radisson 4 Radisson Blu Resorts 4* Radisson Hotel Odesa City Centre	Київ Буковель Одеса	255 164 196 252 90
Accor (Франція)	Ibis 3* Fairmont Grand Hotel 5* Ibis Kyiv Railway hotel 3* Mercure Київ Конгресс 4* Ibis Styles 3* Gruner Lviv Boutique Hotel 4* Hotel de Paris Odessa MGallery 5*	Київ Львів Одеса	212 258 281 160 77 12 51
Global Hyatt Corporation (США)	Hyatt Regency Kyiv 5*	Київ	234
Rixos (Туреччина)	Rixos–Prykarpattya 5*	Трускавець	359
Hilton (США)	Hilton Hotel 5*	Київ	262

Marriott (США)	Four Points by Sheraton 4 Aloft Kiev 4*	Запоріжжя Київ	164 310
Wyndham Worldwide (США)	Ramada Lviv 3* Ramada Encore 4*	Львів Київ	103 264

Джерело: [12]

З 1980-х років ключовим моментом у готельній діяльності стало брендування, а бренд визначився як ключовий актив глобальних готельних операторів.

Брендинг у готельному бізнесі - це технологія створення та просування фірмових (марочних) готельних послуг, діяльність із формування довгострокової їх переваги, заснована на посиленому впливі на виділений сегмент споживачів товарного знаку, торгової марки, рекламної аргументації, матеріалів та заходів стимулювання збуту; оформлення та організації місць продажу послуг.

Розуміючи той факт, що на території України готельні мережі функціонують в загальному досить активно, можна зробити висновок, що готельних брендів на вітчизняному готельному ринку більш ніж достатня. (див рис 2.1)

Хто є хто: глобальні готельні мережі, що представлені в Україні



Рис. 1 Готельні мережі, що функціонують на території України та їх бренди.

Розглянемо конкретні приклади найуспішніших готельних мереж та їхні прояви у сфері екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності (ESG):

Marriott International:

Екологія: Marriott впроваджує енергоефективні технології та програми з економії води в своїх готелях. Вони також активно займаються утилізацією відходів та мінімізацією викидів CO₂.

Соціальна відповідальність: Компанія впроваджує програми підтримки місцевих громад та благодійні ініціативи, а також стимулює своїх співробітників до добровільної діяльності в благодійних проектах.

Корпоративне управління: Marriott відомий своєю високою прозорістю та звітністю в сфері корпоративного управління. Вони дотримуються високих стандартів управління та регулярно звітують про свою діяльність[15].

Hilton Worldwide:

Екологія: Hilton впроваджує програми з енергоефективності та зменшення викидів CO₂, такі як використання енергоефективного освітлення та систем автоматизації управління енергією.

Соціальна відповідальність: Компанія активно залучається до програм соціальної підтримки, таких як програми навчання та розвитку місцевого населення, а також підтримка місцевих ініціатив[3].

Корпоративне управління: Hilton визнаний своєю відкритістю та прозорістю в управлінні компанією, а також за впровадження високих стандартів корпоративного управління[28].

AccorHotels:

Екологія: AccorHotels активно займається програмами з енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії в своїх готелях. Вони також стимулюють гостей до участі в екологічних ініціативах.

Соціальна відповідальність: Компанія має широкий спектр програм соціальної підтримки, включаючи проекти з підтримки місцевих громад та ініціативи з підвищення якості життя місцевого населення.

Корпоративне управління: AccorHotels відомий своєю прозорістю та високими стандартами корпоративного управління, що дозволяє їй успішно керувати своєю діяльністю та забезпечувати стабільний розвиток.

Враховуючи ці приклади, можна побачити, що найуспішніші готельні мережі виявляють сильний інтерес до принципів ESG і активно впроваджують їх у свою діяльність.

Ось деякі ключові моменти:

Економічний контекст: Готельні мережі в Україні знаходяться в умовах змінного економічного середовища, яке включає фінансові та політичні виклики. Наприклад, нестабільність валютного курсу, зміни в законодавстві та політичні турбуленції можуть впливати на їхню діяльність. Україна, як і багато інших країн, знаходиться в умовах постійних змін у економічному та політичному середовищі. Готельні мережі, як важливі учасники галузі гостинності, є чутливими до таких змін, які можуть вплинути на їхню діяльність та стратегії розвитку.

Одним із основних економічних викликів для готельних мереж в Україні є нестабільність валютного курсу. Флуктуації курсу гривні можуть впливати на витрати на закупівлю обладнання, сировини та інших ресурсів, що використовуються в готельному бізнесі. Крім того, зміни валютних курсів можуть вплинути на вартість послуг для іноземних туристів, що може вплинути на конкурентоспроможність готельних мереж на міжнародному ринку[3].

Зміни в законодавстві також можуть мати серйозний вплив на діяльність готельних мереж. Нові закони та регуляції у сфері оподаткування, праці, будівництва та інші сфери можуть вимагати від компаній адаптації своїх бізнес-процесів та стратегій управління. Наприклад, зміни в податковому законодавстві можуть вплинути на оподаткування прибутку та інші податки, що сплачують готельні мережі, а також на вартість подорожей та відряджень.

Політичні турбуленції також можуть стати причиною нестабільності для готельних мереж. Політичні кризи, конфлікти та інші події можуть вплинути на загальну ситуацію в країні та створити невизначеність для бізнесу. Наприклад,

неспокійна політична ситуація може призвести до зменшення туристичного потоку, що може негативно позначитися на доходах готельних мереж.

У таких умовах готельні мережі в Україні повинні бути гнучкими та швидко реагувати на зміни в економічному та політичному середовищі. Вони можуть приймати стратегії ризик-менеджменту, вдосконалювати свої бізнес-процеси та шукати нові можливості для розвитку. Крім того, важливо мати відкритий діалог з урядом та іншими зацікавленими сторонами для спільного вирішення проблем і забезпечення стабільності та розвитку готельного бізнесу в Україні.

Конкурентне середовище: Готельні мережі змагаються за ринкові позиції в умовах інтенсивної конкуренції. Рівень конкуренції може бути високим як на національному, так і на регіональному рівні, що змушує компанії постійно вдосконалювати свої послуги та стратегії маркетингу. Готельна галузь в Україні є однією з найбільш конкурентних галузей економіки. Готельні мережі, що працюють на цьому ринку, постійно змагаються за залучення клієнтів та збереження своїх ринкових позицій. Ця інтенсивна конкуренція вимагає від них постійного вдосконалення якості обслуговування, розвитку унікальних послуг та ефективного маркетингу.

Перш за все, ключовим аспектом конкуренції для готельних мереж є якість обслуговування. Клієнти сьогодні очікують не лише комфортного проживання, а й високого рівня сервісу. Тому готелі постійно вдосконалюють свої послуги, забезпечуючи зручність, чистоту та комфорт для своїх гостей. Від дружелюбного та професійного персоналу до якісної кухні та широкого спектру додаткових послуг, готелі стараються задовольнити потреби навіть найвимогливіших клієнтів.

Крім того, готельні мережі змагаються за увагу та лояльність клієнтів шляхом розвитку унікальних послуг та пропозицій. Вони можуть пропонувати різноманітні пакетні пропозиції, спеціальні пропозиції для різних категорій клієнтів, а також організовувати заходи та події, що привертають увагу. Наприклад, готельні мережі можуть організовувати гастрономічні фестивалі, концерти, тематичні вечори тощо, що робить їх привабливими для різноманітних аудиторій.

У боротьбі за ринкові позиції готельні мережі також активно використовують маркетингові стратегії. Вони інвестують у рекламу та просування своїх брендів як через традиційні медіа, так і через соціальні мережі та онлайн-платформи. Крім того, програми лояльності, знижки та спеціальні пропозиції допомагають залучити нових клієнтів та утримати існуючих.

У підсумку, конкуренція у готельній галузі України стимулює розвиток та вдосконалення готельних мереж. Шляхом надання високоякісних послуг, розробки унікальних пропозицій та ефективного маркетингу вони забезпечують свою конкурентоспроможність та залучають нових клієнтів.

Якість обслуговування: Для готельних мереж важливо забезпечити високий стандарт обслуговування, щоб залучати та утримувати клієнтів. Це охоплює такі аспекти, як комфортність номерів, чистота, якість харчування, досконалість персоналу та доступність додаткових послуг. Забезпечення високого стандарту обслуговування є однією з ключових мет цілей для готельних мереж в Україні. В індустрії гостинності конкуренція завжди велика, і саме якість обслуговування стає вирішальним фактором при залученні та утриманні клієнтів.

Перш за все, комфортність номерів є одним з найважливіших аспектів для гостей готелю. Гості очікують, що номери будуть забезпечені всім необхідним для комфортного перебування: зручним ліжком, належним оснащенням, доступом до інтернету та іншими зручностями.

Другим важливим аспектом є чистота. Гості очікують, що номери будуть бездоганно чистими. Прибирання має проводитися регулярно, а лінія гігієни повинна бути на високому рівні. Чистота та гігієна є невід'ємною частиною враження, яке гості отримують від перебування в готелі. Вимоги до чистоти номерів та громадських приміщень вельми високі, оскільки гості очікують бездоганної чистоти та комфорту під час свого перебування.

Регулярне прибирання є ключовим аспектом у забезпеченні чистоти. Готельні мережі розробляють строго визначені графіки прибирання, щоб кожен номер був прибраним до приходу нових гостей. Це включає в себе прибирання підлоги, зміну постільної білизни, ванних приналежностей, видалення сміття та інше. Прибирання

проводиться з використанням високоякісних мийних засобів та дезінфікуючих засобів, щоб забезпечити максимальний рівень чистоти та гігієни.

Лінія гігієни в готелях має бути на високому рівні. Це означає надання гостям якісних ванних приналежностей, таких як мило, шампунь, гель для душу, зубні щітки тощо. Крім того, готельні мережі можуть пропонувати додаткові засоби гігієни за запитом гостей, щоб забезпечити їхній комфорт та задоволення потреб.

Загалом, чистота та гігієна є невід'ємною частиною враження, яке гості отримують від перебування в готелі. Готельні мережі розуміють важливість цього аспекту і приділяють йому особливу увагу, забезпечуючи високий рівень чистоти та гігієни, щоб кожен гість почувався комфортно та безпечно під час свого перебування.

Якість харчування також відіграє важливу роль у враженні гостей про готель. Готелі часто мають ресторани, кафе або бари, де гості можуть смакувати страви. Важливо, щоб їжа була смачною, свіжою та представленою в привабливому вигляді[17].

Досконалий персонал також є невід'ємною частиною високого стандарту обслуговування. Гості очікують ввічливого та професійного ставлення з боку персоналу, який завжди готовий допомогти та відповісти на будь-які запитання.

Крім основних послуг, доступність додаткових послуг також може бути ключовим фактором в привертанні гостей. Це може бути доступ до басейну, спортивного залу, сауни, масажних послуг, конференц-залу та інших зручностей, які роблять перебування у готелі більш приємним та комфортним.

Отже, високий стандарт обслуговування є важливим аспектом діяльності будь-якої готельної мережі. Забезпечуючи комфортність номерів, чистоту, якість харчування, досконалість персоналу та доступність додаткових послуг, готельні мережі можуть привертати та утримувати клієнтів, забезпечуючи їм незабутній досвід перебування.

Інновації: Деякі готельні мережі в Україні активно впроваджують інноваційні технології та концепції для поліпшення своєї діяльності та залучення клієнтів. Це можуть бути новітні системи управління готелем, інтерактивні додатки для бронювання та обслуговування гостей, а також впровадження екологічно стійких

практик. Інновації у готельній галузі в Україні стають все більш важливим фактором успіху для готельних мереж. Деякі компанії активно впроваджують передові технології та концепції, щоб покращити якість обслуговування та залучити нових клієнтів.

Однією з ключових інновацій є використання новітніх систем управління готелем. Ці системи включають в себе автоматизовані рішення для бронювання номерів, обробки платежів, управління запасами та інші аспекти готельного бізнесу. Вони дозволяють оптимізувати робочі процеси, зменшити ризики помилок та покращити ефективність управління готелем.

Ще однією інновацією є розробка інтерактивних додатків для бронювання та обслуговування гостей. Ці додатки дозволяють клієнтам зручно бронювати номери, замовляти додаткові послуги, отримувати інформацію про готель та його сервіси, а також звертатися до персоналу за допомогою чату або онлайн-заявки.

Крім того, готельні мережі все більше звертають увагу на екологічність своєї діяльності. Вони впроваджують енергоефективні технології, системи використання відновлюваних джерел енергії, програми з утилізації відходів та інші екологічно стійкі практики. Це не лише сприяє збереженню природних ресурсів та зменшенню викидів, але й привертає увагу екологічно свідомих клієнтів, які шукають готелі з високим рівнем екологічної відповідальності[8].

Загалом, інновації у готельній галузі в Україні допомагають готельним мережам підвищити конкурентоспроможність, покращити якість обслуговування та залучити нових клієнтів. Впровадження новітніх технологій та екологічно стійких практик дозволяє готелям не лише залишатися в тренді, але й стати лідерами у своїй галузі.

Розвиток мережі: Деякі готельні мережі активно розширюють свою присутність в Україні шляхом відкриття нових готелів у різних містах країни. Це сприяє розширенню їхнього бізнесу та підвищенню впливу на ринку. Відкриття нових готелів у різних містах України також сприяє розвитку туризму та гостинності у країні. Нові готелі можуть привертати увагу як місцевих мешканців, так і туристів з інших регіонів або країн, що сприяє збільшенню туристичного потоку та

економічному зростанню у регіонах. Таким чином, готельні мережі не лише розширюють свій власний бізнес, а й сприяють розвитку інфраструктури та підвищенню привабливості різних регіонів для туристів.

Туристичний потік: Україна є популярною туристичною дестинацією, особливо завдяки своїй культурній спадщині, природним красотам та історичним пам'яткам. Готельні мережі активно використовують цей потенціал для залучення міжнародних та внутрішніх туристів. Поєднання багатой культурної спадщини, захоплюючих природних ландшафтів та історичних пам'яток робить Україну привабливим напрямком для туристів з усього світу. Готельні мережі усвідомлюють цей потенціал і активно використовують його для приваблення міжнародних та внутрішніх туристів.

Культурні та історичні атракції, такі як давні міста, замки, церкви, музеї та пам'ятники архітектури, привертають туристів, які цікавляться історією та культурою. Готельні мережі розміщують свої готелі поруч з цими атракціями, надаючи гостям можливість зручно досліджувати ці місця.

Природні краси України, такі як Карпати, Кримські гори, Чорне та Азовське моря, заповідники та національні парки, приваблюють природолюбів та любителів активного відпочинку. Готельні мережі розміщують свої готелі в мальовничих місцях, де гості можуть насолоджуватися красою природи та відпочинком у затишній обстановці.

Для залучення міжнародних туристів, готельні мережі активно працюють над покращенням сервісу та комунікацією з аудиторією на іноземних мовах. Вони також співпрацюють з туристичними агентствами та онлайн-платформами для просування своїх готелів серед міжнародної аудиторії.

Загалом, готельні мережі використовують багатий туристичний потенціал України для приваблення як міжнародних, так і внутрішніх туристів, надаючи їм можливість насолоджуватися усіма чарами цієї чудової країни.

Враховуючи ці аспекти, можна зробити висновок, що готельні мережі в Україні активно працюють над покращенням своєї діяльності та конкурентоспроможності на

ринку гостинності. Вони стикаються зі складними викликами, але також мають можливості для розвитку та розширення свого бізнесу в умовах постійних змін[20].

Таким чином, розвиток національних та міжнародних готельних мереж в Україні знаходиться на стадії розвитку. Однак існує ряд проблем, які потребують негайного вирішення шляхом збільшення обсягів в'їзного туризму, надання готельних послуг на рівні сучасних міжнародних стандартів, підтримка підприємств готельних мереж, кваліфіковані фахівці у сфері готельного господарства, стабілізації економічної та політичної ситуації в країні.

Розвиток готельних мереж в Україні — це процес, який знаходиться на стадії активного росту та еволюції. Однак, як у будь-якій сфері, існують певні проблеми, які потребують негайного вирішення для подальшого успішного розвитку цієї галузі.

Однією з ключових проблем є необхідність збільшення обсягів в'їзного туризму. Для цього необхідно активно просувати Україну як привабливу туристичну дестинацію на міжнародному ринку, вдосконалювати інфраструктуру, розвивати туристичні маршрути та події, а також сприяти сприятливій туристичній політиці.

Надання готельних послуг на рівні сучасних міжнародних стандартів — ще один важливий аспект. Готельні мережі повинні постійно вдосконалювати якість своїх послуг, впроваджувати нові технології та інновації, а також забезпечувати комфорт та безпеку для своїх гостей. Гості сьогодні мають високі очікування щодо якості обслуговування, комфорту та безпеки, і готельні мережі повинні постійно працювати над вдосконаленням своїх послуг, щоб задовольняти ці очікування.

Одним з ключових аспектів є забезпечення комфорту для гостей. Це охоплює багато аспектів, включаючи зручність номерів, якість ліжка та постільної білизни, наявність необхідних зручностей у номерах, таких як кондиціонери, Wi-Fi, телевізори та інші[12].

Крім того, безпека гостей має велике значення. Готельні мережі повинні забезпечити ефективні системи безпеки, включаючи контроль доступу, відеоспостереження та інші заходи, щоб гості відчували себе захищеними під час перебування у готелі.

Важливим аспектом є також впровадження новітніх технологій та інновацій. Це може включати в себе автоматизацію процесів управління готелем, використання мобільних додатків для зручного бронювання та обслуговування гостей, а також впровадження екологічно стійких практик, таких як енергоефективне освітлення та використання відновлюваних джерел енергії.

Загалом, надання готельних послуг на рівні сучасних міжнародних стандартів вимагає постійного вдосконалення та інновацій. Готельні мережі, які успішно впроваджують нові технології, покращують якість обслуговування та забезпечують комфорт та безпеку для своїх гостей, зазвичай здатні зберігати свою конкурентоспроможність та залучати більше клієнтів.

Також повинно бути посилення на всі міжнародні готельні ланцюги в Україні та нац. Ланцюги

2.3. Оцінка ролі соціальної складової у концепції ESG в готельних мережах України та стан впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в їхню діяльність

Соціальна складова концепції ESG (Environmental, Social, Governance) відіграє значну роль у діяльності готельних мереж в Україні, впливаючи на їхній розвиток та сприяючи створенню стабільної та відповідальної бізнес-практики. Оцінка ролі соціальної складової у концепції ESG в готельних мережах України залежить від кількох аспектів[2].

Соціальна відповідальність: Готельні мережі забезпечують стабільні та безпечні умови праці для свого персоналу, включаючи адекватну оплату праці, соціальні пакети та можливості професійного зростання. Вони також вживають заходів для підтримки місцевих спільнот, вкладаючи у соціальні програми, благодійність та розвиток інфраструктури. Додатково, готельні мережі можуть також розвивати соціальні програми, спрямовані на підтримку осіб з особливими потребами, дітей та молоді, а також інших уразливих груп населення. Це може

включати спеціальні ініціативи для вдосконалення доступності для інвалідів, спонсорство соціальних заходів та заходів, спрямованих на підвищення якості життя місцевих мешканців.

У додаток до цього, готельні мережі можуть займатися розвитком інфраструктури у місцевих громадах, сприяючи будівництву та реконструкції шкіл, лікарень, доріг та інших об'єктів, що впливають на розвиток та благополуччя місцевих жителів. Такі ініціативи можуть допомагати підвищувати якість життя в околицях готелів, сприяючи розвитку соціальної та економічної інфраструктури.

Наприклад, готельні мережі можуть організовувати програми професійного навчання та підтримки для місцевого населення, спрямовані на підвищення рівня освіти та кваліфікації місцевих мешканців. Це може включати навчання професійним навичкам, розвиток підприємницьких здібностей та надання фінансової підтримки для розвитку малих бізнесів у місцевих громадах[21].

Такі соціальні ініціативи можуть мати далекосяжний вплив на сталість та успішність готельних мереж, сприяючи формуванню позитивного іміджу компаній, підвищенню лояльності клієнтів та привертанню талановитого персоналу. Крім того, вони можуть створювати позитивний соціальний вплив на місцеві громади, сприяючи їхньому сталому розвитку та благополуччю.

Розвиток громадської свідомості: Готельні мережі сприяють підвищенню громадської свідомості про соціальні питання, включаючи екологічні проблеми, права людини та інші соціальні виклики. Вони можуть вести освітні кампанії, організовувати інформаційні заходи та взаємодіяти з місцевими громадами для вирішення соціальних проблем. Додатково, готельні мережі можуть виступати активними учасниками громадського життя та активно залучати гостей до участі в соціальних заходах і програмах. Наприклад, вони можуть організовувати добровільний робочий день для співробітників з метою виконання благодійних робіт або прибирання місцевих природних територій.

Крім того, готельні мережі можуть впроваджувати інноваційні підходи до зменшення свого екологічного відбитку, наприклад, за допомогою зменшення

споживання енергії та води, використання відновлюваних джерел енергії, сортування відходів та переробки матеріалів.

Також важливим аспектом є активна участь готельних мереж у розвитку та підтримці місцевої культури та традицій. Вони можуть сприяти збереженню та просуванню культурної спадщини, організовуючи виставки мистецтва, фестивалі національних страв або підтримуючи розвиток місцевих ремесел та рукоділля.

Таким чином, готельні мережі можуть виступати важливими агентами соціальної зміни та впливу на громадську свідомість, створюючи платформи для активної участі та співпраці з місцевими громадами для досягнення спільних цілей з розвитку та покращення якості життя.

Участь у спільних ініціативах: Готельні мережі можуть брати участь у спільних ініціативах з іншими компаніями, урядовими структурами та неприбутковими організаціями з метою розв'язання соціальних проблем та покращення умов життя. Такі спільні ініціативи можуть охоплювати широкий спектр соціальних проблем, включаючи боротьбу з бідністю, підтримку освіти та здоров'я, захист довкілля, гендерну рівність, та інші важливі аспекти. Готельні мережі можуть виступати ініціаторами або партнерами у таких проектах, співпрацюючи з місцевими органами влади, громадськими організаціями, та іншими зацікавленими сторонами.

Наприклад, готельні мережі можуть брати участь у програмах підтримки молодіжних ініціатив та підприємництва, сприяти розвитку місцевого підприємництва та малого бізнесу шляхом надання фінансової та консультаційної підтримки. Вони також можуть співпрацювати з місцевими органами влади у реалізації інфраструктурних проектів, які сприяють розвитку громад та підвищенню якості життя їхніх мешканців[23].

Участь у таких ініціативах дозволяє готельним мережам сприяти соціальному розвитку та покращенню умов життя у місцевих громадах, сприяючи сталому розвитку та позитивному впливу на суспільство. Крім того, це також може мати позитивний вплив на репутацію компаній, сприяючи формуванню позитивного іміджу та підвищенню лояльності клієнтів.

Стан впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у діяльності готельних мереж України може бути різним і залежить від конкретної компанії. Деякі готельні мережі можуть мати детально розроблені програми соціальної відповідальності, які охоплюють різні аспекти їхньої діяльності та взаємодії з місцевими спільнотами, тоді як інші можуть бути менш активними в цьому напрямку.

Проте, в цілому, можна зауважити позитивну тенденцію до більшого усвідомлення соціальної відповідальності серед готельних мереж в Україні. Багато компаній розуміють важливість впровадження принципів КСВ для підтримки сталого розвитку та позитивного впливу на суспільство, тому вони активно займаються розвитком соціальних програм та ініціатив.

Впровадження концепцій ESG (Environmental, Social, Governance) та принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) може мати як позитивні, так і негативні наслідки для готельних мереж та суспільства в цілому.

Позитивні наслідки включають:

Покращення репутації: Готельні мережі, які активно впроваджують ESG та КСВ, можуть отримати позитивний імідж серед клієнтів, інвесторів та громадськості, що може призвести до збільшення лояльності та відкриття нових бізнес-можливостей. Цей позитивний імідж може сприяти привабливості готельних мереж для потенційних клієнтів, які все більше уважають соціальну відповідальність при виборі свого місця перебування. Більшість споживачів виявляють інтерес до підтримки компаній, які віддані соціальним та екологічним цілям, що може призвести до збільшення запиту на послуги готельних мереж, які активно працюють у цьому напрямку.

Додатково, інвестори все більше звертають увагу на ESG-показники компаній під час прийняття рішень про інвестування. Готельні мережі, які успішно впроваджують ESG та КСВ, можуть мати кращий доступ до фінансових ресурсів та інвестицій, що дозволяє їм розвиватися та збільшувати свою конкурентоспроможність.

Крім того, позитивний імідж, пов'язаний з впровадженням ESG та КСВ, може відкривати нові бізнес-можливості у вигляді партнерств з урядовими структурами, неприбутковими організаціями та іншими галузями промисловості для спільного розв'язання соціальних та екологічних проблем.

Отже, активне впровадження ESG та КСВ не лише сприяє позитивному іміджу готельних мереж, але й відкриває нові можливості для їхнього розвитку та залучення нових клієнтів та інвесторів[4].

Зменшення витрат: Покращення енергоефективності, управління відходами та інші заходи, спрямовані на зменшення екологічного відбитку, можуть допомогти готелям знизити витрати на енергію та ресурси. Зменшення екологічного відбитку готельних мереж шляхом покращення енергоефективності та управління відходами може мати кілька позитивних наслідків для бізнесу:

Економія коштів: Зменшення споживання енергії та ресурсів дозволяє готелям значно знизити свої витрати на комунальні послуги та ресурси. Це може бути особливо важливим у періоди зростання цін на енергію та інші ресурси.

Покращення репутації: Більша увага до екологічних питань може зробити готельні мережі більш привабливими для свідомих споживачів, які шукають екологічно чисті та сталі установки для свого перебування.

Відповідність стандартам: Багато країн та регіонів встановлюють строгі стандарти щодо енергоефективності та екологічної відповідальності для готельного сектора. Дотримання цих стандартів може допомогти готелям уникнути штрафів та інших негативних наслідків.

Залучення клієнтів та інвесторів: Більшість споживачів та інвесторів виявляють інтерес до підприємств, які демонструють зобов'язання до збереження навколишнього середовища. Готельні мережі з покращеними екологічними показниками можуть привертати більше клієнтів та інвестицій.

Отже, вдосконалення енергоефективності та управління відходами є вигідними для готельних мереж як з економічної, так і з екологічної точок зору, допомагаючи знижувати витрати та зберігати навколишнє середовище.

Залучення талановитого персоналу: Компанії з високими стандартами соціальної відповідальності можуть бути привабливими для кваліфікованих фахівців, що сприяє формуванню сильного та мотивованого персоналу[6].

Сприяння сталому розвитку: Готельні мережі можуть впливати на покращення екологічного стану місцевих громад, підтримуючи заходи зі збереження природних ресурсів та зменшення викидів. Готельні мережі мають значний потенціал впливати на покращення екологічного стану місцевих громад завдяки своїй здатності сприяти збереженню природних ресурсів та зменшенню викидів. Це може відбуватися через різноманітні ініціативи та програми:

Енергоефективність: Готельні мережі можуть впроваджувати енергоефективні технології та практики, які дозволяють зменшити споживання електроенергії та води. Це може включати в себе використання LED-освітлення, сучасних систем опалення та кондиціонування, а також програми з енергозбереження для працівників та гостей[2].

Управління відходами: Готельні мережі можуть запроваджувати програми з відновлювання та переробки відходів, що допомагають зменшити обсяг сміття, який потрапляє на сміттєзвалище. Це може включати в себе сортування відходів для вторинної переробки, використання біорозкладних матеріалів та інші ініціативи.

Екологічна освіта: Готельні мережі можуть проводити освітні програми та ініціативи для своїх працівників, гостей та місцевих жителів з питань екологічного стилю життя. Це може включати в себе проведення лекцій, семінарів та інформаційних заходів з питань енергозбереження, водоспоживання та інших аспектів сталого розвитку.

Підтримка місцевих ініціатив: Готельні мережі можуть сприяти місцевим проектам зі збереження природи та екологічного розвитку, наприклад, підтримуючи місцеві парки, охоронюючи біорізноманіття або здійснюючи благодійність на користь екологічних організацій.

Загалом, готельні мережі можуть відігравати ключову роль у покращенні екологічного стану місцевих громад, активно впроваджуючи програми та ініціативи зі збереження ресурсів та захисту природи.

Негативні наслідки включають:

Високі витрати на впровадження: Реалізація програм та проектів, пов'язаних з ESG та КСВ, може потребувати значних фінансових вкладень та ресурсів[6].

Ризик репутаційних втрат: Невдачі у впровадженні планів ESG та КСВ можуть призвести до негативного впливу на репутацію компанії та втрати клієнтів.

Обмеження інвестицій: Деякі інвестори можуть утримуватися від вкладень у компанії, які не дотримуються стандартів соціальної відповідальності.

Соціальне вимушене або екологічне виробництво: У деяких випадках компанії можуть бути змушені зменшувати витрати на впровадження соціальних та екологічних програм, що може призвести до виробництва з більшим негативним впливом на довкілля або суспільство.

Загалом, хоча впровадження ESG та КСВ може мати свої виклики, воно може бути ключовим чинником для створення стійкого та успішного бізнесу, який приносить користь як компанії, так і суспільству.

Деякі готельні мережі можуть відчувати опір або обмеження з боку фінансових чи управлінських структур щодо виділення ресурсів на впровадження соціальних та екологічних програм. Це може стати на шляху досягнення цілей з покращення сталості та відповідальності[9].

Незважаючи на це, ефективне впровадження концепцій ESG та КСВ може стати ключовим фактором для створення стійкого та успішного бізнесу. Компанії, які успішно інтегрують соціальні та екологічні аспекти в свою стратегію, можуть забезпечити собі конкурентну перевагу, привабити більше інвесторів та клієнтів, а також підвищити рівень довіри серед громадськості.

Навіть при обмежених ресурсах, компанії можуть знайти способи для впровадження ініціатив ESG та КСВ. Це може бути поступовим впровадженням заходів, пошуком ефективних рішень з оптимізації витрат та використанням ресурсів, а також співпрацею з партнерами та зацікавленими сторонами для спільного вирішення проблем.

Отже, не дивлячись на можливі виклики, впровадження концепцій ESG та КСВ є важливим кроком для розвитку сталого та відповідального бізнесу, який може приносити користь як компанії, так і суспільству в цілому.

У результатах дослідження стану корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у готельних мережах світу та України видно, що цей аспект відіграє значну роль у сучасному готельному бізнесі. Підхід, спрямований на відповідальну поведінку компаній у соціальних, екологічних та етичних аспектах, стає все більш важливим у світлі розвитку суспільства та зростання усвідомленості споживачів.

Виявлено, що багато готельних мереж світу включають КСВ в свої стратегії, проте рівень впровадження та реалізації практик може значно відрізнятись. Наприклад, деякі мережі активно залучаються до благодійних заходів та програм підтримки місцевих громад, тоді як інші фокусуються на заходах з екологічної сталості та соціально-економічної підтримки свого персоналу.

Українські готельні мережі також проявляють інтерес до КСВ, проте у порівнянні зі світовими лідерами, рівень їхньої реалізації може бути меншим. Основні виклики, з якими стикаються українські готельні мережі, включають високу конкуренцію на ринку, обмежені ресурси та складнощі у впровадженні стандартів КСВ через недостатню усвідомленість та підтримку з боку державних та громадських організацій.

Розглянемо стан корпоративної соціальної відповідальності в українському готельному господарстві на прикладі готельних мереж Premier Hotels and Resorts та Optima Hotels & Resorts.

Мережа готелів Premier Hotels and Resorts – це колекція готелів від 5 до 3 зірок, по-своєму різних, але однаково гостинних та затишних. Усі готелі об'єднані однією особливістю – професійним та якісним сервісом. Ви завжди можете розраховувати на безпеку та приватність, професійне обслуговування та увагу до Ваших побажань незалежно від категорії готелю, у будь-якому місті. Сервіс на вищому рівні завжди майже непомітний, але залишає теплі емоції від місця, яке Ви відвідали. Він проявляється у теплій посмішці, вишуканій кухні, технологічних новинках та зручностях, щирому піклуванні – таких маленьких, але дуже важливих деталях.[34]

Прояви КСВ у Premier Hotels and Resorts :

26 січня 2023 року в готелі відбулась знакова для української та міжнародної медичної спільноти подія – конгрес «Діти та війна. Сучасні виклики психологічної допомоги та реабілітації в період воєнного часу».

Станом на 26.08.2022 року мережею Premier Hotels and Resorts було зібрано 60 858 163 грн. на допомогу армії та постраждалих українців під час війни.

Готелі мережі активно надають допомогу різного типу усім потребуючим:

PREMIER PALACE HOTEL KYIV

Готель розміщує велику спільноту міжнародних журналістів та фотокореспондентів, які надають світовим медіа правдиву інформацію щодо подій в країні.

Готель забезпечено автономною системою енергопостачання та резервами теплового одягу, медикаментів, продуктів харчування, води, засобами індивідуального захисту органів дихання. В наявності є також засоби захисту від радіаційного, хімічного та бактеріологічного ураження.

Готель систематично надає засоби гігієни, продукти харчування Головному управлінню ДСНС України у місті Києві.

Підрозділ охорони Деснянського районного у місті Києві територіального центру комплектування та соціальної підтримки (військкомат) забезпечено теплим одягом, медикаментами та медичними наборами у разі травматичних поранень.

Готель систематично закуповує продукти харчування та засоби гігієни для підрозділів Нацгвардії України та загонів територіальної оборони столиці.

Підрозділи територіальної оборони у селищі Плесецьке Васильківського району забезпечено засобами індивідуальної гігієни, продуктами харчування та теплим одягом.

Premier Palace Hotel Kyiv надав Товариству Червоного Хреста України декілька морозильних та холодильних камер для зберігання продуктів та підготував кухню для організації харчування ЗСУ та постраждалих від агресії РФ.

На базі пральні готелю організовано догляд за обмундируванням воїнів ЗСУ.

PREMIER HOTEL DNISTER У ЛЬВОВІ

Готель здійснив благодійний внесок у розмірі 500 тис. грн. до благодійного фонду «Із янголом на плечі», який від моменту ворожого вторгнення допомагає воїнам ЗСУ, прикордонникам, тероборонівцям, тимчасово переміщеним мешканцям України.

На базі готелю працює волонтерський центр БФ «Із янголом на плечі», команда якого працює цілодобово – комплектує гуманітарні вантажі для госпіталів, лікарень, пологових будинків у гарячих точках України, зокрема у Миколаївській та Херсонській областях.

Конференц-зал готелю облаштовано у форматі хостелу, що працює для біженців з усієї країни. Готель надає безкоштовне проживання та харчування усім мешканцям хостелу.

PREMIER HOTEL PALAZZO У ПОЛТАВІ

За наявності вільних місць PREMIER HOTEL PALAZZO безкоштовно надає проживання та харчування тимчасово переміщеним особам.

PREMIER HOTEL RUS У КИЄВІ

Готель приймає велику кількість міжнародних журналістів та розміщує лікарів, надає комфортні приміщення для роботи волонтерів.

Облаштовано безкоштовний хостел на 150 ліжок для біженців.

PREMIER HOTEL LYBIDY КИЄВІ

Безкоштовно надає проживання та приміщення конференц-залів для волонтерів.

PREMIER HOTEL ODESA В ОДЕСІ

Готель забезпечив розміщення команди журналістів, надав обладнання для приготування їжі захисникам територіальної оборони та облаштував для них місце відпочинку з теплими напоями.

Експерт Premier Hotels and Resorts прийняла участь у профорієнтаційному заході для підлітків в рамках соціального проекту «Запитай PROFI», що відбувся 18 березня на Київщині. Школярі випускних класів мали можливість познайомитися з різними професіями, почути реальні історії спроб і помилок, вдач та розчарувань від фахівців з різних сфер.

Команда Premier Hotels and Resorts взяла участь у благодійній акції «Пробіг з вірою в серці – 2015», який відбувся 6 вересня у Києві на Софійській площі. Це неймовірно приємний досвід, адже окрім користі здоров'ю спортсменів, цей пробіг допоможе організаторам зібрати кошти на придбання медичного обладнання для однієї зі столичних дитячих лікарень.

1-го червня, у Міжнародний день захисту дітей, у Київському Палаці дітей та юнацтва відбувся фінальний Гала-концерт «ГОЛОС МИРУ» в рамках вже 9-го Міжнародного благодійного фестивалю дитячої творчості «Назустріч Мрії», партнером якого ось вже 4 роки є Premier Hotels and Resorts. У фестивалі взяли участь 200 талановитих дітей, а також відомі зірки української естради. Усі кошти, виручені з реалізації запрошень, підуть на оздоровлення дітей-переселенців зі Сходу України та переможців Фестивалю «Назустріч Мрії».

20 грудня в межах спільного проєкту ART Corner відома українська художниця Ірина Третьяк презентувала в Premier Palace Hotel Kyiv свої нові картини. Art Corner – це проєкт готелю Premier Palace, покликаний познайомити гостей з творчістю сучасних українських художників, музикантів, дизайнерів, дозволити доторкнутися до історії й місцевих традицій, а також створити в готелі атмосферу культурного центру. На цій виставці також відбувся продаж картини з красномовною назвою «Палаюча москва».

Всі кошти передані ГО «ВПО України».[34]

Прояви КСВ у мережі Optima Hotels & Resorts:

Мережа проводить курси оплачуваного стажування від Optima Hotels & Resorts кілька разів на рік. Програма стажування передбачає 4 тижні оплачуваного навчання в одному з кращих готелів найбільшої в Україні готельно-ресторанної мережі, де ви будете отримувати оплату за те, що навчаєтесь, під керівництвом тренерів Навчального центру Optima Hotels & Resorts[33].

За 2023 рік мережею адресно передано захисникам:

Медикаментів на 230 000 грн

Автомобіль 1 шт.

Мавік 1 шт.

Генератор дизельний 5 шт.

Старлінк 5 шт.

Ecoflow 7 шт.

Тепловізор 5 шт.

Понад 30 бронежилетів 5 класу.

Понад 200 пар взуття (літнє/ зимове в залежності від сезону)

Понад 200 наборів одягу (куртки, бушлати, штани, убакси, термобілизна, термошкарпетки...)

Під керівництвом мережі діє навчальний центр за такими спеціальностями:

- Менеджер готельного бізнесу
- Шеф-кухар ресторану при готелі
- Менеджер ресторанного сервісу

Проведення вебінарів на важливі теми, наприклад у травні 2022 року був проведений вебінар на тему «закон "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану"».[32]

Рис.2.2

Основні напрями прояву КСВ у готельних мережах України



Джерело: складено автором

Загалом, дослідження стану КСВ у готельних мережах світу та України підкреслює необхідність подальшої роботи в цьому напрямку. Розвиток ефективних стратегій та практик КСВ може не лише покращити репутацію компаній та забезпечити їхню стабільність, але й сприяти соціальному розвитку та збереженню довкілля, що має важливе значення для майбутніх поколінь.(див. табл 2.4)

Таблиця 2.4

Стан КСВ в мережах України

Назва готельного підприємства	Реалізовані програми КСВ	Короткий зміст напрямів КСВ
Premier Hotels and Resorts	«Щасливий світ»	Три основних напрямки: доброчинність, турбота про навколишнє середовище, меценатство, що реалізуються через допомогу дітям-сиротам, важко хворим дітям, використання енергоефективного обладнання й управління відходами, участь у реставрації історичних пам'яток, тощо.
Готель «Radisson Blu» мережі «Radisson Hotel Group»	«Відповідальний бізнес», «Зелений офіс», програма «Carbon Negative. Planet Positive»	Зниження негативного впливу на довкілля, покращення умов безпеки і здоров'я співробітників.
Готель «InterContinental Hotels Group» Готель «Holiday Inn»	«Green Engage»	Рациональне використання ресурсів (зокрема, розвиток «зелених» готелів, економії ресурсів і грошей шляхом розрахунків, управління і створення звітів по викорис8 Готель «Holiday Inn» тання готелями електроенергії, води і відходів).

Джерело : [18]

Під час оцінки ролі соціальної концепції в готельних мережах України та стану впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) можна зробити наступні висновки:

1. Соціальна концепція у готельних мережах України: Більшість готельних мереж в Україні віддають пріоритетну увагу соціальним аспектам у своїй діяльності.

Вони активно розвивають програми для підтримки місцевих спільнот, підвищення кваліфікації персоналу та покращення умов праці.

2. Стан впровадження принципів КСВ: Хоча багато готельних мереж України виявляють зацікавленість у впровадженні принципів КСВ, рівень їхньої реалізації може бути неоднаковим. Деякі компанії активно інтегрують принципи сталого розвитку в свою стратегію, тоді як інші можуть стикатися з труднощами у впровадженні зазначених принципів через фінансові обмеження чи відсутність свідомості щодо важливості КСВ.

3. Необхідність подальших заходів: Важливо продовжувати просувати роль соціальної концепції та принципів КСВ у готельній галузі України. Це може бути досягнуто шляхом сприяння усвідомленості, розвитку партнерств з місцевими організаціями та впровадження інноваційних рішень у сфері сталого розвитку.

4. Значення звітності та відкритості: Готельні мережі повинні активно звітувати про свою соціальну діяльність та впровадження принципів КСВ, щоб забезпечити відкритість та прозорість у своїй роботі. Це сприятиме підвищенню довіри споживачів та інших зацікавлених сторін до компаній.

Отже, оцінка ролі соціальної концепції та стану впровадження принципів КСВ в готельних мережах України вказує на важливість подальших заходів у напрямку розвитку соціально відповідального бізнесу та сталого розвитку готельної галузі в цілому.

Таблиця 2.5

Визначення наявності соціальної складової у концепції ESG в національних готельних мережах в Україні

Назва готельного ланцюга	Optima Hotels & Resorts	Premier Hotels and Resorts
Елементи соціальної складової		
Навчання молоді	+	+
Стажування та практика	+	+
Підтримка кар'єри	+	—
Благодійність	+	+

Співпраця з місцевими організаціями	+	+
Зменшення негативного впливу на екологію	+	+

Джерело: складено автором

Висновки до розділу 2.

Під час дослідження стану проявів соціальної складової були виявлені наступні аспекти :

1. Значення соціальної складової у концепції ESG

Соціальна складова в концепції ESG (Environmental, Social, Governance) стає все більш важливою для готельних мереж. Вона включає в себе питання захисту прав працівників, забезпечення рівних можливостей, розвиток місцевих громад та підтримку культурної спадщини.

2. Практики впровадження соціальної складової

Провідні готельні мережі, такі як Marriott, Hilton та Accor, активно впроваджують соціальні ініціативи. Це включає навчання та розвиток працівників, забезпечення гідних умов праці, а також підтримку місцевих економік через партнерства з місцевими постачальниками та організацію благодійних заходів.

3. Вплив на працівників

Готельні мережі приділяють особливу увагу створенню сприятливих умов для своїх працівників. Це виражається у програмах з професійного розвитку, забезпеченні справедливої оплати праці та дотриманні прав працівників. Особлива увага приділяється різноманіттю та інклюзивності, що сприяє створенню більш гармонійного та продуктивного робочого середовища.

4. Соціальні ініціативи для гостей та місцевих громад

Готельні мережі також впроваджують соціальні ініціативи, спрямовані на гостей та місцеві громади. Наприклад, Marriott активно займається благодійною діяльністю через фонд Marriott International, який підтримує освітні програми та гуманітарні проекти. Hilton реалізує програму Travel with Purpose, яка включає ініціативи з розвитку місцевих громад та захисту навколишнього середовища.

5. Виклики та перспективи

Впровадження соціальної складової у концепції ESG у готельних мережах стикається з рядом викликів. Це включає необхідність постійного моніторингу та оцінки ефективності соціальних програм, забезпечення прозорості та звітності, а також адаптацію до локальних умов та культурних особливостей. Проте перспективи розвитку залишаються позитивними, оскільки зростає зацікавленість гостей та інвесторів у соціально відповідальному бізнесі.

Отже, соціальна складова концепції ESG є ключовим елементом сталого розвитку готельних мереж. Впровадження ефективних соціальних програм сприяє не лише покращенню умов праці та якості життя місцевих громад, але й підвищенню репутації готельних брендів на глобальному рівні. Це в свою чергу може призвести до збільшення лояльності гостей та підтримки інвесторів, що є важливим для довгострокового успіху готельного бізнесу.

Соціальна складова концепції ESG (Environmental, Social, Governance) у готельних мережах України має велике значення для стійкого розвитку індустрії гостинності. Вона охоплює питання соціальної відповідальності перед працівниками, гостями та місцевими громадами, що сприяє створенню позитивного іміджу та збільшенню довіри до бренду.

Українські готельні мережі поступово інтегрують соціальні ініціативи у свою діяльність. Це включає створення програм професійного розвитку для працівників, заходи з покращення умов праці, а також підтримку місцевих громад через освітні та культурні проекти. Наприклад, такі готелі, як Premier Hotels and Resorts та Reikartz Hotel Group, активно працюють над впровадженням КСВ (корпоративної соціальної відповідальності) [34].

Готелі в Україні все більше уваги приділяють добробуту своїх працівників. Це включає забезпечення справедливої оплати праці, створення безпечних і здорових умов праці, а також впровадження політики рівності та інклюзивності. Ці заходи сприяють підвищенню задоволеності працівників та зменшенню рівня плинності кадрів.

Готельні мережі в Україні також активно підтримують місцеві громади, сприяючи розвитку місцевого туризму та економіки. Це включає партнерства з місцевими підприємствами, організацію культурних та благодійних заходів, а також підтримку екологічних ініціатив, таких як програми з утилізації відходів та енергозбереження.

Незважаючи на позитивні зрушення, готельні мережі в Україні стикаються з певними викликами при впровадженні принципів КСВ. Це включає недостатній рівень обізнаності серед працівників та керівництва, обмежені фінансові ресурси для реалізації соціальних проектів, а також необхідність адаптації міжнародних стандартів до місцевих умов.

Перспективи розвитку соціальної складової концепції ESG в українських готельних мережах залишаються позитивними. Зростаюча увага до соціально відповідального бізнесу з боку гостей та інвесторів стимулює готелі до активнішого впровадження КСВ. Підтримка з боку державних і недержавних організацій також може сприяти розвитку цих ініціатив.

Роль соціальної складової в концепції ESG у готельних мережах України є критично важливою для стійкого розвитку галузі. Впровадження принципів КСВ сприяє не лише покращенню соціально-економічного становища працівників та місцевих громад, але й зміцненню репутації готелів, підвищенню їхньої конкурентоспроможності та залученню нових клієнтів і інвесторів. Для подальшого розвитку важливо продовжувати підвищувати обізнаність про значення КСВ та забезпечувати ресурси для реалізації відповідних ініціатив.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ УКРАЇНИ ЗА ДОПОМОГОЮ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

3.1. Перспективи розвитку готельних мереж України в умовах глобальних змін

Попри динамічний та стійкий розвиток індустрії гостинності, її стан та перспективи перебувають під безпосереднім впливом багатьох чинників зовнішнього та внутрішнього характеру . (див. табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Чинники впливу на готельну індустрію

Чинники впливу на готельну індустрію	
Зовнішні	Особово-мотиваційні
Сили найбільш загального характеру, що впливають на індустрію із зовнішнього оточення, крім того, вони практично не підлягають контролю або впливу з боку індустрії. Наприклад, зростання добробуту споживачів, збільшення часу оплачених відпусток, потужний розвиток засобів транспорту і зв'язку, поява нових комп'ютерних технологій – усе це впливає на розвиток індустрії гостинності, відкриває перед нею нові можливості. Зовнішні чинники включають загальні та специфічні.	Досить складні та іноді групи чинників суб'єктивного характеру, що діють переважно комплексно та суттєво впливають на вибір споживачів, важко діагностувати. Ця група чинників включає соціально-демографічні, соціально-економічні, мотиваційні та поведінкові.

Джерело: [37]

Готельні мережі в Україні стикаються з рядом викликів і можливостей у змінному світі, де глобальні тенденції і внутрішні фактори впливають на їх розвиток. Розглянемо кілька ключових аспектів, які впливають на перспективи готельних мереж України.(див. схему 3.1)

Зростання туризму: Україна має великий потенціал у сфері туризму, який постійно зростає завдяки відкриттю країни для міжнародних туристів, розвитку інфраструктури та підвищенню якості обслуговування. Це створює можливості для готельних мереж розширювати свою присутність, розвивати нові формати готелів і

відкривати нові ринки. Україна, країна з багатою історією та неповторним культурним надбанням, стає все більш популярним напрямком для міжнародного туризму. За останні кілька років ми спостерігаємо значний приріст числа іноземних відвідувачів, що завдяки розвитку інфраструктури та підвищенню якості обслуговування, стає все більш відчутним. Цей туристичний бум відкриває нові горизонти для готельних мереж України, надаючи їм неповторні можливості для розвитку та розширення[10].

По-перше, відкриття України для міжнародних туристів відкриває безмежні можливості для росту готельних мереж. З кожним роком ми спостерігаємо зростання кількості іноземних гостей, що ставить підвищений попит на готельні послуги. Готельні мережі мають унікальну можливість розширити свою присутність у різних містах та регіонах країни, задовольняючи потреби та очікування туристів різних категорій.

По-друге, цей туристичний бум стимулює розвиток нових форматів готелів. Нові тенденції в туризмі, такі як екологічний туризм, культурний туризм та розвиток технологій, відкривають нові можливості для створення унікальних готельних пропозицій. Наприклад, екологічно чисті готелі, які використовують відновлювальні джерела енергії та пропонують еко-екскурсії, можуть здобути велику популярність серед екологічно свідомих туристів.

По-третє, зростання туризму створює можливості для готельних мереж відкривати нові ринки. Україна має багату культурну спадщину та неповторні природні краси, які привертають увагу туристів з усього світу. Розвиток туризму у менш відомих регіонах країни може сприяти встановленню нових готельних об'єктів та розвитку туристичної інфраструктури, забезпечуючи місцеве населення новими можливостями для працевлаштування та підвищення рівня життя.

Загалом, туристичний бум в Україні відкриває нові перспективи для готельних мереж, які готові використати ці можливості для свого розвитку та успіху. Шляхом вдосконалення якості обслуговування, розвитку нових форматів готелів та активного відкриття нових ринків, готельні мережі можуть стати лідерами на ринку туризму та

забезпечити незабутній відпочинок для мільйонів туристів, які обирають Україну для своїх подорожей[4].

Технологічні інновації: Впровадження новітніх технологій у готельній сфері може покращити якість обслуговування, ефективність управління та взаємодію з клієнтами. Інтеграція штучного інтелекту, інтернету речей та інших інноваційних рішень може допомогти готельним мережам удосконалювати свої послуги та забезпечувати персоналу ефективніші інструменти управління. Загалом, технологічні інновації перетворюють готельну сферу, роблячи її більш доступною, ефективною та приємною для гостей. Готельні мережі, які активно впроваджують передові технології, здатні забезпечити своїм клієнтам неповторний досвід та зміцнити свої позиції на ринку, стаючи лідерами у цьому конкурентному середовищі.

Сталість економічного середовища: Нестабільність економічного середовища може ускладнювати розвиток готельних мереж, зокрема шляхом зменшення попиту на готельні послуги та збільшення витрат на енергію, зарплати тощо. Проте, стійкі готельні мережі можуть використовувати стратегії диверсифікації та ефективного управління ризиками для зменшення впливу таких факторів. Нестабільність економічного середовища є однією з основних перешкод у розвитку будь-якого бізнесу, включаючи й готельні мережі. Коливання курсів валют, зміни в економічній політиці та загальні економічні кризи можуть серйозно підірвати фінансову стійкість готельних підприємств. Проте, нестабільність також може відкривати нові можливості та стимулювати інновації у готельній сфері.

По-перше, готельні мережі повинні бути готові до адаптації до змін у економічному середовищі. Це може включати в себе розробку гнучких стратегій управління, які дозволяють швидко реагувати на зміни у попиті та кон'юктурі ринку. Гнучкість у стратегіях ціноутворення, маркетингу та управління ресурсами може допомогти готельним мережам зберегти конкурентоспроможність навіть у непередбачуваних економічних умовах[2].

По-друге, нестабільність може вимагати від готельних мереж ретельного контролю над витратами та оптимізації бізнес-процесів. Ефективне управління

фінансами, впровадження систем контролю якості та зменшення витрат можуть допомогти зберегти прибутковість готелів навіть у складних економічних умовах.

По-третє, готельні мережі можуть використовувати нестабільність на ринку як стимул для інновацій. Важливо бути готовими до змін та шукати нові можливості в навколишньому середовищі. Наприклад, в період економічної кризи, готельна мережа може звернутися до розвитку нових ринків або спеціалізованих послуг, які відповідають на нові потреби споживачів.

Загалом, нестабільність економічного середовища є складним викликом для готельних мереж, але водночас вона відкриває можливості для розвитку та інновацій. Гнучкість, ефективне управління та пошук нових шляхів для розвитку можуть допомогти готельним мережам зберегти конкурентну перевагу навіть у найскладніших умовах економічної нестабільності.

Зміни у споживчих уподобаннях: Під впливом глобальних тенденцій, таких як зростання популярності екологічно чистих технологій та збільшення попиту на персоналізовані послуги, готельні мережі повинні адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях. Це може включати в себе впровадження екологічно чистих практик, створення програм лояльності та індивідуального підходу до кожного гостя.

Сучасний світ постійно змінюється, а разом із ним змінюються і споживчі уподобання людей. Готельні мережі, як ключові учасники туристичної індустрії, мають бути готові адаптуватися до цих змін, щоб задовольняти потреби та очікування своїх клієнтів.

Однією з головних глобальних тенденцій є зростання популярності екологічно чистих технологій. Споживачі стають все більше свідомими екологічних проблем та прагнуть зменшити негативний вплив на навколишнє середовище. Відтак, готельні мережі повинні активно впроваджувати зелені технології та практики, такі як використання відновлювальних джерел енергії, впровадження систем енергоефективності та зменшення використання одноразових матеріалів. Такі кроки не лише сприяють збереженню навколишнього середовища, а й приваблюють екологічно свідомих клієнтів.

Ще однією важливою тенденцією є збільшення попиту на персоналізовані послуги. Сучасні споживачі цінують індивідуальний підхід та унікальний досвід. Тому готельні мережі повинні зосередитися на створенні персоналізованих програм та пакетів, які відповідають на індивідуальні потреби та вподобання кожного гостя. Використання технологій, таких як аналітика даних та штучний інтелект, може допомогти готельним мережам зрозуміти потреби своїх клієнтів і надати їм персоналізовані рекомендації та сервіси[3].

Крім того, іншими важливими аспектами є забезпечення високої якості обслуговування, впровадження інноваційних технологій, таких як мобільні додатки для бронювання та комунікації з гостями, а також створення комфортного та безпечного середовища для клієнтів та персоналу.

Отже, готельні мережі мають бути готові до змін у споживчих уподобаннях, адаптуватися до нових вимог і очікувань своїх клієнтів. Шляхом інтеграції екологічно чистих технологій, надання персоналізованих послуг та створення інноваційних рішень, готельні мережі можуть підтримувати свою конкурентоспроможність і забезпечити задоволення своїх гостей у цьому постійно змінюючись світі.

Загалом, перспективи розвитку готельних мереж України в умовах глобальних змін залежать від їх здатності адаптуватися до нових умов, інвестувати в інновації та вдосконалювати якість обслуговування. Ті, хто зможе ефективно використовувати ці можливості, матимуть перевагу на ринку та зможуть зберегти конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.



Збільшення попиту на
персоналізовані

Рис. 3.1 «Основні аспекти перспективи розвитку готельних мереж України»

Джерело: складено автором

Готельні мережі в Україні стоять перед низкою викликів у змінному глобальному середовищі, проте також вони мають великий потенціал для розвитку та вдосконалення, якщо будуть правильно адаптуватися до нових умов[2].

По-перше, адаптація до нових умов є вирішальною для готельних мереж. Зміни у споживчих уподобаннях, економічні турбулентності та технологічні інновації вимагають від готельних мереж гнучкості та швидкого реагування. Готельні мережі, які зможуть швидко адаптуватися до нових вимог ринку та вимог споживачів, матимуть перевагу над своїми конкурентами.

По-друге, інвестиції в інновації є ключовим фактором для успішного розвитку готельних мереж. Застосування передових технологій, розробка нових форматів готелів та підвищення якості обслуговування допоможуть готельним мережам залишатися конкурентоспроможними та привабливими для клієнтів. Інвестиції у трендові та перспективні сегменти ринку, такі як екологічно чистий туризм або розвиток технологій для персоналізації послуг, можуть стати ключовими відповідями на зміни у споживчих уподобаннях.

По-третє, постійне покращення якості обслуговування є невід'ємною складовою успіху готельних мереж. Задоволеність клієнтів та їх відновлення можуть визначити довгостроковий успіх готельної мережі. Інвестування в навчання персоналу, розвиток програм лояльності та постійне вдосконалення сервісу допоможуть готельним мережам зберегти та залучити нових клієнтів.

Отже, перспективи розвитку готельних мереж України в умовах глобальних змін залежать від їх готовності адаптуватися до нових умов, інвестувати в інновації та постійно підвищувати якість обслуговування. Ті готельні мережі, які будуть в цьому успішні, матимуть унікальну можливість не лише вижити у складному середовищі, але й стати лідерами на ринку туризму та гостинності.

Україна, зі своєю розмаїтою культурою, багатою історією та вражаючою природою, востаннє розвивається як ключовий гравець у світовому туристичному просторі. Під впливом глобальних тенденцій і змін, готельні мережі України переживають нову еру розвитку, яка вимагає стратегічного мислення, адаптації та інноваційного підходу. В цьому есе розглянемо основні перспективи розвитку готельних мереж в Україні в умовах глобальних змін.

По-перше, розвиток інфраструктури та зростання туризму є ключовими факторами, які визначають перспективи готельних мереж. Постійне підвищення популярності України серед міжнародних туристів відкриває широкі можливості для розширення готельних мереж у різних регіонах країни. Залучення інвестицій у будівництво нових готелів та реконструкцію існуючих сприяє не лише покращенню інфраструктури, але й створює нові робочі місця та сприяє розвитку місцевої економіки.

По-друге, необхідною умовою для успішного розвитку готельних мереж є їх готовність адаптуватися до нових споживчих уподобань. Зміни у споживчому поведінці, такі як зростання популярності екологічно чистих технологій та збільшення попиту на персоналізовані послуги, вимагають від готельних мереж гнучкості та інноваційного мислення. Інвестування в зелені технології, впровадження систем персоналізації та створення унікальних досвідів для гостей стануть ключовими чинниками успіху у цьому контексті[7].

По-третє, роль технологій у розвитку готельних мереж не може бути недооціненою. Впровадження передових технологій, таких як штучний інтелект, інтернет речей та аналітика даних, допоможе готельним мережам підвищити ефективність управління, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити найвищу якість обслуговування для своїх гостей.

Отже, перспективи розвитку готельних мереж в Україні в умовах глобальних змін великі та багатогранні. Зростання туризму, адаптація до нових споживчих уподобань та інвестиції в інновації є ключовими факторами, які визначатимуть успіх готельних мереж у майбутньому. Ті готельні мережі, які будуть готові до змін та

вміятимуть використовувати нові можливості, матимуть унікальну можливість стати лідерами у цій динамічній та конкурентній галузі.

На діяльність готельного сектору негативно вплинула спочатку пандемія коронавірусу, а тепер воєнні дії, через які відбулося призупинення роботи готелів, руйнування закладів, зменшення кількості туристів, порушення ланцюгів постачання; неможливість ефективно працювати через введення комендантської години, проблеми з відключенням електропостачання. Іншими проблемами загального характеру є: недостатня кількість мереж та готелів через значні бар'єри входження на готельний ринок України; низький рівень розвитку супутньої інфраструктури; невідповідність між рівнем цін та якістю готельних послуг; відсутність державного та місцевих органів управління розвитком сфери гостинності; низький рівень диференціації готельних послуг (недостатньо розвинена мережа хостелів, кемпінгів, мотелів, пансіонатів та ін.); низька зацікавленість інвесторів та відсутність гарантій захисту інвестицій у розвиток інфраструктури підприємств сфери гостинності; недостатня кількість та неналежний рівень підготовки кадрів для готельного господарства; низьке використання автоматизованих систем управління готельними підприємствами; низький рівень діджиталізації підприємств сфери гостинності, використання інформаційних технологій; відсутність дієвої стратегії управління розвитком готельної сфери на регіональному рівні, а також на рівні окремих підприємств; низький рівень завантаження номерного фонду; застаріла матеріально-технічна база, яка потребує ремонту та модернізації. Тенденціями розвитку готельних мереж в Україні є [20]: поява в Україні світових та національних брендів економ класу (2–3 зірки), розширення переліку брендів, які об'єднують національні готельні мережі, домінування національних мереж над міжнародними ланцюгами, входження на український готельний ринок азійських корпорацій, нерівномірний територіальний розподіл підприємств, що входять у ланцюги, вихід національних мереж на світовий рівень. Основними напрямками розвитку готельних мереж є впровадження інновацій, діджиталізація гостинності, диверсифікація послуг, поєднання подорожей та роботи в готелі, індивідуальний підхід до гостя, турбота про навколишнє середовище, впровадження пакетних послуг. Готельні мережі досить активно розвиваються в світі,

охоплюють велику частку ринку готельних послуг. Це пояснюється рядом їх переваг, зокрема таких як значні інвестиційні можливості, єдині стандарти обслуговування, гарантія якості послуг та інше. Водночас в Україні готельні мережі ще не набули широкого поширення, переважають національні готельні оператори. В наші дні через агресію росії готельний ринок перебуває в кризовому стані, при цьому найгірша ситуація на східній, південній та центральній частині України. Перспектива для сфери гостинності полягає в впровадженні інновацій, індивідуалізації, диверсифікації послуг. Проблема виживання готельного сектору в складних умовах потребує детального вивчення, вдосконалення та впровадження.

3.2. Інноваційні підходи до управління розвитком та напрями вдосконалення діяльності національних готельних мереж за допомогою соціальної складової концепції ESG та принципів корпоративної соціальної відповідальності

Національні готельні мережі України стикаються зі складними викликами та потребами сучасного світу, але вони також мають можливість використовувати інноваційні підходи та принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) для вдосконалення своєї діяльності та впливу на суспільство. У цьому розділі розглянемо, як застосування соціальної складової концепції ESG (Environmental, Social, Governance) та принципів КСВ може сприяти розвитку національних готельних мереж.

По-перше, впровадження принципів екологічної стійкості (Environmental) дозволить готельним мережам зменшити вплив на навколишнє середовище. Заходи для зменшення викидів вуглецю, ефективного використання ресурсів та впровадження екологічно чистих технологій у будівництві та експлуатації готелів сприятимуть збереженню навколишнього середовища та залученню екологічно свідомих клієнтів[8].

По-друге, соціальна складова (Social) концепції ESG спонукає готельні мережі до прийняття відповідальності за своїх працівників, спільноту та суспільство в цілому. Ініціативи щодо створення безпечних умов праці, розвитку програм корпоративного волонтерства та спонсорства проектів у сфері освіти та культури допоможуть готельним мережам підвищити свою репутацію та вплив на суспільство.

Як приклад такої діяльності можемо розглянути технологію та культуру навчання готельної мережі Reikartz Hotel Group. Діяльність мережі широко зосереджена на підготовці та підтримці кар'єри молодих спеціалістів. (Див схему 3.2)

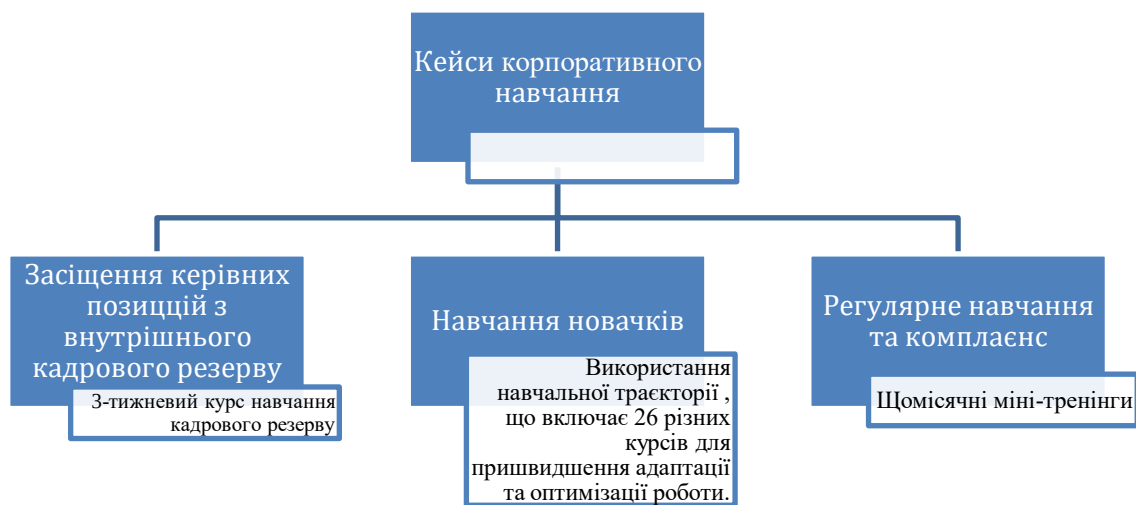


Схема 3.2 Кейси корпоративного навчання мережі Reikartz Hotel Group

Джерело: складено автором на основі [26].

По-третє, управління (Governance) в контексті КСВ сприяє створенню прозорого, ефективного та відповідального управління у готельних мережах. Розробка етичних кодексів, забезпечення дотримання норм та стандартів корпоративного управління та залучення стейкхолдерів до прийняття стратегічних рішень забезпечать стійкий розвиток готельних мереж.

Принципи Корпоративної Соціальної Відповідальності (КСВ) є важливою складовою стратегії для бізнесу, яка визначає його відносини зі співробітниками, споживачами, громадськістю та навколишнім середовищем. Ці принципи допомагають підприємствам забезпечити сталість, етичність та відповідальність у своїй діяльності. Розглянемо деякі основні принципи КСВ:

Етична поведінка: Компанії повинні дотримуватися високих стандартів етики в усіх аспектах своєї діяльності. Це включає в себе чесність, інтегритет, прозорість та відкритість у взаємодії зі співробітниками, клієнтами, партнерами та громадськістю.

Забезпечення безпеки та здоров'я співробітників: Компанії повинні створювати безпечні та здорові умови праці для своїх співробітників. Це включає в себе дотримання нормативних вимог щодо охорони праці, надання необхідного захисного спорядження та проведення навчання з питань безпеки на робочому місці.

Збереження довкілля: Компанії повинні діяти відповідально відносно свого впливу на навколишнє середовище. Це включає в себе зменшення викидів, використання відновлюваних джерел енергії, утилізацію відходів та інші заходи з екологічного захисту[19].

Соціальна відповідальність: Компанії повинні бути активними учасниками соціального життя та сприяти покращенню якості життя в місцевих спільнотах. Це може включати в себе підтримку місцевих благодійних організацій, інвестиції у розвиток освіти та охорони здоров'я, а також надання соціальних послуг своїм співробітникам.

Лояльність до клієнтів: Компанії повинні дотримуватися високих стандартів обслуговування та надавати якісні продукти та послуги своїм клієнтам. Це включає в себе повагу до прав споживачів, відкритий та чесний обмін інформацією та вирішення проблем клієнтів.

Ці принципи КСВ допомагають компаніям забезпечити сталість свого бізнесу, підвищити довіру співробітників, клієнтів та громадськості, а також сприяти сталому розвитку суспільства та економіки. Вони створюють підґрунтя для позитивного впливу компаній на світ навколо нас.

В загальному розумінні, в національній практиці реалізації принципів КСВ у туристичному бізнесі виділяють три основні напрями. Див табл 3.2

Таблиця 3.2

Принципи реалізації КСВ у туристичному бізнесі

Напрямок КСВ	Основні ініціативи
--------------	--------------------

Відповідальність перед персоналом	– створення безпечних умов праці й забезпечення соціальних гарантій; – психологічна допомога й підтримка працівників і їх родин; – сприяння всебічному розвитку працівників та спонукання до отримання нових знань і навичок; – можливість персоналу впливати на результати своєї роботи; – формування системи мотивації щодо підтримки ініціатив й ідей в досягненні підприємством цілей сталого розвитку; – формування системи спільних цінностей й взаємодії між персоналом усіх підрозділів компанії; – обмін корисними практиками в перепідготовці фахівців в туризмі; – тімбілдінг.
Відповідальність перед клієнтами, партнерами й громадськістю	– гарантія безпеки і якості туристичного обслуговування; – партнерство в створенні умов для інклюзивних подорожей; – співпраця у вирішенні соціальних проблем; – дотримання етичних принципів ведення бізнесу; – відсутність корупції; – звітування про реалізовані заходи й ініціативи в напрямі КСВ; – розробка широких комунікаційних мереж; – співробітництво у напрямі створення якісної та екологічної туристичної інфраструктури; – мотивування до здійснення відповідальних подорожей; – вплив на формування екологічної свідомості клієнтів через пропозицію надання відповідального сервісу; – участь в реалізації благодійних проєктів; – волонтерство; – збереження історико-культурної спадщини й активна участь у проєктах з її реставрації та відновлення; – соціальні інвестиції в розвиток людського капіталу та суспільства (різноманітні заходи освітнього, культурного чи спортивного характеру); – партнерство з місцевими виробниками товарів і послуг туристичного призначення.
Екологічна відповідальність	– ощадливе споживання природних ресурсів; – впровадження відновлюваних джерел енергії та застосування smart технологій; – підтримка та проведення досліджень, спрямованих на удосконалення автотранспортних засобів, літаків та паливних технологій; – реалізація політики управління відходами; – ефективне очищення стічних вод; – благоустрій територій (озеленення); – відмова від пластику та одноразових ємностей; – перехід на електронний документообіг.

Джерело: [18].

Отже, інтеграція соціальної складової концепції ESG та принципів КСВ є ключовими для вдосконалення діяльності національних готельних мереж. Впровадження екологічно стійких практик, відповідальне ставлення до співробітників та спільноти та ефективне корпоративне управління сприятимуть створенню стійкої та успішної готельної галузі в Україні, що здатна забезпечити не лише прибуток, але й добробут суспільства та збереження навколишнього середовища для майбутніх поколінь. Вдосконалення діяльності національних готельних мереж за допомогою соціальної складової концепції ESG (Environmental, Social, Governance) та принципів Корпоративної Соціальної Відповідальності (КСВ) може мати значний вплив на їхню діяльність та стосунки зі співробітниками, спільнотою та середовищем. Одним з ключових аспектів вдосконалення діяльності готельних мереж є збалансоване управління, яке враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти. Використання принципів КСВ дозволяє готельним мережам розробляти стратегії, які сприяють не лише їхньому фінансовому успіху, але й позитивному впливу на середовище та суспільство. Наприклад, готельні мережі можуть впроваджувати програми з енергоефективності, зменшення викидів та використання відновлюваних джерел енергії, що сприяє збереженню природних ресурсів та зменшенню впливу на довкілля.

Крім того, готельні мережі можуть активно взаємодіяти з місцевими спільнотами, підтримуючи проекти та ініціативи, спрямовані на соціальний розвиток та підвищення якості життя мешканців. Це може включати в себе сприяння освітнім програмам, підтримку медичних закладів, розвиток інфраструктури та інші соціальні ініціативи.

Застосування інноваційних підходів також грає важливу роль у вдосконаленні діяльності готельних мереж. Впровадження новітніх технологій, таких як інтерактивні мобільні додатки, системи автоматизації та розширеної реальності, може покращити якість обслуговування та забезпечити більш персоналізований підхід до клієнтів.

Таким чином, національні готельні мережі України мають унікальну можливість вплинути на суспільний прогрес та сталість розвитку, використовуючи

інноваційні підходи та принципи Корпоративної Соціальної Відповідальності. Враховуючи потреби сучасного світу, вони можуть стати не лише лідерами в галузі гостинності, але й позитивними агентами змін у суспільстві та довкіллі [23].

Для більшого розуміння розвитку діяльності готельних мереж України та розробки максимально конкретних можливих напрямів вдосконалення їх діяльності ознайомимося з даними SWOT(див табл.3.3)

Таблиця 3.3

Дані SWOT щодо діяльності готельних мереж України

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Належна якість послуг, спільна рекламна політика, єдині стандарти обслуговування, наявність фінансових ресурсів, можливість отримання консультацій в мережі, впровадження інновацій (технічних, екологічних, маркетингових та інших), підтримка соціальних проектів, єдина система навчання персоналу, широкий спектр послуг, наявність програм лояльності для споживачів	Нерівномірний територіальний розподіл, низька поширеність на ринку, дещо вищі ціни на послуги, мала кількість більш дешевих брендів, часткова втрата індивідуальності готелю, недостатня кваліфікація персоналу, недостатнє використання інновацій, невідповідність якості міжнародним стандартам.
<i>Можливості</i>	<i>Погрози</i>
Впровадження інновацій, розширення ринку збуту, асортименту послуг, підвищення мотивації персоналу	Втрата постійних клієнтів, зростання конкуренції, інфляція та зниження купівельної спроможності населення, військові дії, пандемії

Джерело: [16]

Отже, у процесі розвитку готельних мереж активно простежуються як позитивні(сильні) так і негативні(слабкі) показники у майже рівному співвідношенні, однак варто відзначити, що на сьогоднішній день погрози переважають над можливостями.

Ось кілька можливих напрямів вдосконалення:

Збалансоване управління: Національні готельні мережі можуть вдосконалити своє управління, враховуючи соціальні та екологічні аспекти в прийнятті стратегічних рішень. Це може включати розробку стандартів та політик, спрямованих

на збереження природних ресурсів, підвищення якості життя співробітників та підтримку місцевих спільнот.

Соціальні програми для співробітників: Готельні мережі можуть впроваджувати програми, спрямовані на покращення умов праці, включаючи створення безпечних та здорових робочих умов, забезпечення можливостей для професійного та особистісного розвитку співробітників, а також надання соціальних пакетів та заохочень [6].

Відкритий діалог із співробітниками та громадськістю: Готельні мережі можуть активно взаємодіяти зі своїми співробітниками та місцевими спільнотами, слухаючи їхні побажання та пропозиції, відкрито ділитися інформацією про свою діяльність та вплив на навколишнє середовище.

Збереження природних ресурсів та екологічна сталість: Готельні мережі можуть впроваджувати екологічно чисті технології, зменшувати викиди в атмосферу та енергоспоживання, раціоналізувати використання води та збільшувати використання відновлюваних джерел енергії.

Підтримка місцевих спільнот: Готельні мережі можуть інвестувати у місцеві ініціативи та програми, спрямовані на підтримку розвитку місцевих спільнот, включаючи освіту, охорону здоров'я та інфраструктуру.

Впровадження цих підходів допоможе національним готельним мережам зберегти свою конкурентоспроможність, підвищити лояльність клієнтів та забезпечити стаке й стійке зростання бізнесу, одночасно роблячи позитивний вплив на суспільство та навколишнє середовище.

Інноваційна сфера є надзвичайно важливою для усіх галузей України, але існують проблеми, з якими стикається ця сфера на шляху до реалізації. Вітчизняні готелі, як правило, намагаються розвиватися відповідно до світових тенденцій, однак у них є власні особливості. В цілому, готельна сфера в Україні розвивається повільно і це обумовлено тим, що основну ставку інвестори роблять на будівництво торгових і розважальних комплексів, офісних і житлових центрів. Готелі ж відкладаються на потім, оскільки терміни їх окупності вище. Однак, ці проблеми в готельному бізнесі

Україна поступово долає, і якщо вона як і раніше буде орієнтуватися на європейські тенденції, їй вдасться вийти з багатьох проблемних ситуацій без втрат.

Також до головних наслідків впливу пандемії коронавірусу для готельного бізнесу в Україні, крім відсутності гостей, закриття та падіння доходів фахівці включають касовий розрив, адже доходи, почали стрімко знижуватись до нуля. Це викликало необхідність багатьом компаніям відпустити майже всіх співробітників у відпустку за власний рахунок до закінчення карантину, а також упинити рекламні кампанії та інші витрати.

Відсутність розвиненої та офіційно облікованої мережі альтернативних засобів розміщення економічного класу (хостелів, малих та міні-готелів, апартаментів). Частково задовольнити попит на місця розміщення могли б малі готелі, апартаменти та хостели, вартість проживання у яких значно нижча. Проте мережа хостелів в Україні розвинена недостатньо, згідно даних Всеукраїнської молодіжної хостел асоціації функціонує лише 27 хостелів (в Європі офіційно зареєстровано 18 тис. хостелів, з них 4,5 тис. об'єднані єдиною системою бронювання).

У маркетингу інноваційна діяльність, як правило, здійснюється по всьому циклу відносин в ланцюгу «виробник - покупець».

Однак тут існують певні обмеження, які гальмують впровадження інновацій у сфері маркетингу: - наявність державних і соціальних обмежень, які звужують рамки використання інноваційних ідей (безпека продукту для споживача, екологічна сумісність);

дорожнеча процесів розробки і реалізації маркетингових проектів; - недолік капіталу у підприємств;

зростання витрат на розвиток нових продуктів;

глобалізація конкуренції; зниження рентабельності торгових марок компаній-послідовників;

невдале позиціонування нового товару, неефективна рекламна кампанія або занадто завищена ціна.

Наявність технологічних проблем підтверджується недостатнім рівнем використання новітніх інформаційних технологій у готельній сфері, а саме: низьким

рівнем розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури; відсутністю баз даних готельного профілю в окремих регіонах країни; обмеженістю інформації та реклами продукту на міжрегіональному, національному та міжнародному ринках; недосконалістю механізму інформаційного обміну суб'єктів господарювання у сфері туризму і зовнішнього середовища за допомогою мереж; низьким рівнем розвитку віртуальних готельних підприємств; відсутністю державної електронної системи забезпечення суб'єктів туристичної діяльності оперативною інформацією про попит, пропозицію, ціни, тарифи на готельні послуги.

Дуже важливо не тільки знаходити проблеми та недоліки системи, а і шляхи їх подолання або їх зменшення впливу на всю систему. Отже, ці шляхи до подолання проблем інноваційної діяльності готельних господарств допоможуть пришвидшити темпи розвитку сфери, вплинуть безпосередньо на економічну ефективність галузі, відкриють шляхи до нових можливостей на інвестицій. Ефективність впровадження наукових розробок забезпечуватиме українському бізнесу достойне місце на світовому ринку[20].

Напрями вдосконалення діяльності національних готельних мереж за допомогою соціальної складової концепції ESG (Environmental, Social, Governance) та принципів Корпоративної Соціальної Відповідальності (КСВ) можуть включати ряд ініціатив та практик, спрямованих на покращення відносин зі співробітниками, спільнотою та середовищем. Ось деякі з можливих напрямів:

Створення безпечних та здорових умов праці: Національні готельні мережі можуть розробляти та впроваджувати політики та програми, спрямовані на забезпечення безпеки та здоров'я своїх працівників. Це включає в себе надання необхідного захисного спорядження, навчання з питань безпеки та здоров'я на робочому місці, а також створення механізмів зворотного зв'язку для співробітників щодо умов праці. Готельні мережі повинні забезпечити своїх працівників необхідним захисним спорядженням, яке відповідає їхнім потребам та ризикам, пов'язаним з виконанням їхніх обов'язків. Це може включати в себе робочі одяг, захисні каски, окуляри, взуття та інші засоби захисту. Готельні мережі повинні організовувати систематичне навчання своїх працівників з питань безпеки та здоров'я на робочому

місці. Це може включати в себе тренінги з процедур безпеки, правил використання обладнання та матеріалів, процедур дії в екстрених ситуаціях тощо. Готельні мережі можуть створити систему стимулювання для працівників, які дотримуються правил безпеки та виявляють активну участь у програмах безпеки на робочому місці. Це може бути включено до системи підвищення зарплати, нагород та інших поощрень. Реалізація цих заходів допоможе національним готельним мережам забезпечити безпечні та здорові умови праці для своїх працівників, що сприятиме збереженню їхнього здоров'я та добробуту.

Розвиток програми розвитку персоналу: Національні готельні мережі можуть інвестувати у навчання та розвиток свого персоналу, щоб сприяти професійному зростанню та кар'єрному розвитку працівників. Це може включати в себе навчальні курси, семінари, тренінги та програми менторства. Інвестування у навчання та розвиток персоналу є стратегічно важливим для національних готельних мереж. Сучасна готельна галузь швидко розвивається, і персонал повинен мати не лише базові навички, але й навички та знання, щоб відповідати вимогам сучасного гостя та конкурентного ринку. Готельні мережі можуть співпрацювати з професійними навчальними установами або розробляти власні навчальні програми, які охоплюють різні аспекти готельного бізнесу, включаючи обслуговування клієнтів, управління готелем, маркетинг та просування, фінанси та бухгалтерію, технічне обслуговування тощо. Крім технічних навичок, готельний персонал повинен розвивати м'які навички, такі як комунікація, емпатія, лідерство та співпраця.

Тренінги з розвитку м'яких навичок можуть допомогти працівникам вдосконалити ці аспекти своєї роботи та підвищити якість обслуговування для гостей. Впровадження програм менторства дозволить новим працівникам швидше адаптуватися до робочого середовища та вивчити найкращі практики від досвідчених колег. Ментори можуть надавати підтримку, поради та допомогу у професійному розвитку. Інвестування у навчання та розвиток персоналу допомагає підвищити мотивацію працівників, зменшити текучість кадрів, покращити якість обслуговування та ефективність роботи готельної мережі в цілому. Такі програми також сприяють побудові позитивного робочого середовища та корпоративної

культури, що є важливими складовими успішної діяльності національних готельних мереж.

Залучення до участі в громадських та благодійних програмах: Готельні мережі можуть активно брати участь у громадських та благодійних програмах, спрямованих на підтримку місцевих спільнот та соціально вразливих груп. Це може включати в себе пожертвування на допомогу місцевим благодійним організаціям, організацію волонтерських заходів та участь у соціальних проектах.

Зменшення екологічного відбитку: Готельні мережі можуть приділяти увагу зменшенню свого екологічного відбитку шляхом впровадження енергоефективних технологій, використання відновлюваних джерел енергії, утилізації відходів та зменшення використання пластику та одноразових матеріалів.

Прозоре та етичне корпоративне управління: Важливим аспектом є розвиток прозорого та етичного корпоративного управління, яке враховує інтереси всіх зацікавлених сторін, включаючи акціонерів, співробітників, клієнтів та громадськість [8].

Впровадження цих напрямів дозволить національним готельним мережам не лише покращити свою діяльність, але й стати лідерами в галузі корпоративної соціальної відповідальності, що сприятиме позитивному впливу на суспільство та довкілля.

Висновки до розділу 3.

Під час аналізу перспектив розвитку готельних мереж України в умовах глобальних змін можна зробити наступні висновки:

1. Адаптація до нових вимог ринку: Глобальні зміни в економіці, технологіях та культурних практиках вимагають від готельних мереж України активної адаптації. Це може включати в себе впровадження нових технологій, розширення послуг та зміну стратегій маркетингу.

2. Розвиток сталого та екологічно відповідального бізнесу: Зростаюча увага до проблем збереження довкілля створює можливості для готельних мереж розвивати

сталі та екологічно відповідальні практики. Інвестиції в зелені технології та програми з енергоефективності можуть сприяти як покращенню довкілля, так і збільшенню конкурентоспроможності.

3. Розширення мережі та ринків: Глобальні зміни можуть створювати нові можливості для розширення готельних мереж України на нові ринки та в різні географічні області. Це може включати в себе як розвиток внутрішніх туристичних маршрутів, так і експансію на зовнішні ринки через міжнародне співробітництво та франчайзингові угоди.

4. Стимулювання інновацій та творчості: Глобальні зміни можуть вимагати від готельних мереж України стимулювання інновацій та творчості в різних аспектах їхньої діяльності, від дизайну та обслуговування до менеджменту та маркетингу.

Отже, перспективи розвитку готельних мереж України в умовах глобальних змін можуть бути визначені зусиллями у напрямку адаптації до нових вимог ринку, розвитку сталого та екологічно відповідального бізнесу, розширення мережі та ринків та стимулювання інновацій та творчості.

Під час аналізу інноваційних підходів та напрямів вдосконалення діяльності національних готельних мереж за допомогою соціальної складової та принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) можна зробити наступні висновки:

1. Створення сприятливого середовища для персоналу: Національні готельні мережі можуть вдосконалити свою діяльність шляхом створення сприятливих умов праці для персоналу. Це може включати в себе програми підвищення кваліфікації, підтримку здоров'я та добробуту працівників, а також створення можливостей для кар'єрного зростання.

2. Впровадження екологічно відповідальних практик: Інноваційні підходи включають в себе впровадження екологічно відповідальних практик у всіх аспектах діяльності готельної мережі, від зменшення викидів CO₂ до використання екологічно чистих матеріалів та енергоефективних технологій.

3. Розвиток програм соціальної відповідальності: Національні готельні мережі можуть створювати та розвивати програми соціальної відповідальності, спрямовані

на підтримку місцевих громад, включаючи благодійні заходи, спонсорські програми та волонтерські ініціативи.

4. Залучення зацікавлених сторін: Інноваційні підходи передбачають активне залучення зацікавлених сторін, таких як клієнти, партнери, співробітники та громадські організації, до процесу прийняття рішень та впровадження програм КСВ.

Отже, інноваційні підходи та напрями вдосконалення діяльності національних готельних мереж за допомогою соціальної складової та принципів КСВ можуть сприяти покращенню репутації компанії, залученню та утриманню клієнтів, збільшенню конкурентоспроможності та створенню позитивного впливу на суспільство та довкілля.

ВИСНОВКИ

Сучасні готельні мережі в Україні активно впроваджують інноваційні технології для підвищення якості обслуговування та ефективності управління. Використання систем автоматизації, мобільних додатків для бронювання та обслуговування гостей, а також аналітики даних дозволяє покращити взаємодію з клієнтами та підвищити їх задоволеність.

Екологічна відповідальність стає важливим аспектом діяльності готелів. Впровадження енергоефективних технологій, зменшення відходів та використання екологічно безпечних матеріалів допомагають готелям зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та приваблюють екосвідомих клієнтів.

Готелі в Україні все більше інтегрують принципи КСВ у свою діяльність. Це включає підтримку місцевих громад, розвиток соціальних проектів, створення рівних можливостей для працівників та покращення умов праці. Такі ініціативи не лише підвищують репутацію готелів, але й сприяють їх стійкому розвитку.

Під час дослідження було виявлено що ,Україні спостерігається розвиток різноманітних форматів розміщення, включаючи апарт-готелі, бутик-готелі, хостели та еко-готелі. Ці формати дозволяють задовольнити потреби різних категорій мандрівників, від бізнес-клієнтів до туристів, які шукають унікальний досвід.

Сучасні готелі активно використовують ефективні маркетингові стратегії та інструменти брендингу для залучення та утримання клієнтів. Це включає розробку унікальних пропозицій, активне використання соціальних мереж, а також створення програми лояльності для постійних гостей.

Готелі в Україні адаптуються до змін у поведінці туристів, які все більше шукають персоналізовані послуги та унікальні враження. Готелі реагують на ці тенденції, пропонуючи індивідуалізовані сервіси та створюючи унікальні концепції, що відповідають очікуванням сучасних мандрівників.

Сучасні тенденції розвитку готельної індустрії в Україні також включають активне залучення інвестицій та розвиток нових проектів. Інвестиції сприяють

модернізації існуючих об'єктів, створенню нових готелів та підвищенню загальної якості готельних послуг в країні.

Під час дослідження стану проявів соціальної складової були виявлені наступні аспекти :

1. Значення соціальної складової у концепції ESG

Соціальна складова в концепції ESG (Environmental, Social, Governance) стає все більш важливою для готельних мереж. Вона включає в себе питання захисту прав працівників, забезпечення рівних можливостей, розвиток місцевих громад та підтримку культурної спадщини.

2. Практики впровадження соціальної складової

Провідні готельні мережі, такі як Marriott, Hilton та Accor, активно впроваджують соціальні ініціативи. Це включає навчання та розвиток працівників, забезпечення гідних умов праці, а також підтримку місцевих економік через партнерства з місцевими постачальниками та організацію благодійних заходів.

3. Вплив на працівників

Готельні мережі приділяють особливу увагу створенню сприятливих умов для своїх працівників. Це виражається у програмах з професійного розвитку, забезпеченні справедливої оплати праці та дотриманні прав працівників. Особлива увага приділяється різноманіттю та інклюзивності, що сприяє створенню більш гармонійного та продуктивного робочого середовища.

4. Соціальні ініціативи для гостей та місцевих громад

Готельні мережі також впроваджують соціальні ініціативи, спрямовані на гостей та місцеві громади. Наприклад, Marriott активно займається благодійною діяльністю через фонд Marriott International, який підтримує освітні програми та гуманітарні проекти. Hilton реалізує програму Travel with Purpose, яка включає ініціативи з розвитку місцевих громад та захисту навколишнього середовища.

5. Виклики та перспективи

Впровадження соціальної складової у концепції ESG у готельних мережах стикається з рядом викликів. Це включає необхідність постійного моніторингу та оцінки ефективності соціальних програм, забезпечення прозорості та звітності, а

також адаптацію до локальних умов та культурних особливостей. Проте перспективи розвитку залишаються позитивними, оскільки зростає зацікавленість гостей та інвесторів у соціально відповідальному бізнесі. Українські готельні мережі поступово інтегрують соціальні ініціативи у свою діяльність. Це включає створення програм професійного розвитку для працівників, заходи з покращення умов праці, а також підтримку місцевих громад через освітні та культурні проекти. Наприклад, такі готелі, як Premier Hotels and Resorts та Reikartz Hotel Group, активно працюють над впровадженням КСВ (корпоративної соціальної відповідальності).

Готелі в Україні все більше уваги приділяють добробуту своїх працівників. Це включає забезпечення справедливої оплати праці, створення безпечних і здорових умов праці, а також впровадження політики рівності та інклюзивності. Ці заходи сприяють підвищенню задоволеності працівників та зменшенню рівня плинності кадрів.

Готельні мережі в Україні також активно підтримують місцеві громади, сприяючи розвитку місцевого туризму та економіки. Це включає партнерства з місцевими підприємствами, організацію культурних та благодійних заходів, а також підтримку екологічних ініціатив, таких як програми з утилізації відходів та енергозбереження.

Незважаючи на позитивні зрушення, готельні мережі в Україні стикаються з певними викликами при впровадженні принципів КСВ. Це включає недостатній рівень обізнаності серед працівників та керівництва, обмежені фінансові ресурси для реалізації соціальних проектів, а також необхідність адаптації міжнародних стандартів до місцевих умов.

Роль соціальної складової в концепції ESG у готельних мережах України є критично важливою для стійкого розвитку галузі. Впровадження принципів КСВ сприяє не лише покращенню соціально-економічного становища працівників та місцевих громад, але й зміцненню репутації готелів, підвищенню їхньої конкурентоспроможності та залученню нових клієнтів і інвесторів. Для подальшого розвитку важливо продовжувати підвищувати обізнаність про значення КСВ та забезпечувати ресурси для реалізації відповідних ініціатив.

Під час аналізу інноваційних підходів та напрямів вдосконалення діяльності національних готельних мереж за допомогою соціальної складової та принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) дішли до наступних висновків:

1. Створення сприятливого середовища для персоналу: Національні готельні мережі можуть вдосконалити свою діяльність шляхом створення сприятливих умов праці для персоналу. Це може включати в себе програми підвищення кваліфікації, підтримку здоров'я та добробуту працівників, а також створення можливостей для кар'єрного зростання.

2. Впровадження екологічно відповідальних практик: Інноваційні підходи включають в себе впровадження екологічно відповідальних практик у всіх аспектах діяльності готельної мережі, від зменшення викидів CO₂ до використання екологічно чистих матеріалів та енергоефективних технологій.

3. Розвиток програм соціальної відповідальності: Національні готельні мережі можуть створювати та розвивати програми соціальної відповідальності, спрямовані на підтримку місцевих громад, включаючи благодійні заходи, спонсорські програми та волонтерські ініціативи.

4. Залучення зацікавлених сторін: Інноваційні підходи передбачають активне залучення зацікавлених сторін, таких як клієнти, партнери, співробітники та громадські організації, до процесу прийняття рішень та впровадження програм КСВ.

Як результат дослідження, нами було сформовано підходи та напрями вдосконалення діяльності національних готельних мереж на території України за допомогою соціальної складової та принципів КСВ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова, Н.В. Виклики та перспективи розвитку готельного бізнесу в умовах сучасних трансформацій // *Маркетинг і цифрові технології*. – 2022. – № 1. – С. 45-54. – URL: <http://www.mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/127/115>
2. Андренко І.Б. Особливості функціонування готельних ланцюгів в Україні / І.Б. Андренко, А.А. Шестірко // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 40.
3. Басюк О.В. Аналіз світового досвіду функціонування готельних ланцюгів / О.В. Басюк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 5. – URL : <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/05.pdf>
4. Безручко Л. Сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж у світі та Україні / Л. Безручко, Ю. Жук // Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. – 2018. – Випуск 45. – С. 273–280.
5. Василевська, І.В. Корпоративна соціальна відповідальність в готельній галузі: виклики та можливості // *Економіка та суспільство*. – 2022. – № 1. – С. 98-105. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2145/2074>
6. «Вісник Донецького національного університету». Сер. В: Економіка і право. 2015. Вип.1. С.160-164.
7. Галасюк К.А. Готельні ланцюги в сучасній індустрії гостинності / К.А. Галасюк // Науковий вісник ОНЕУ. – 2012. – № 21(173). – С. 127-135. Економічні науки ISSN 2307-5740 Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 6, Том 2 29
8. Журавльова С.М. Стратегія інноваційної діяльності на підприємства готельного господарства. URL: <http://infotour.in.ua/zhuravljova.htm>
9. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ, 2017. 600 с
10. Інноваційні технології в готельному бізнесі [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/6_PNI_2014/Informatica/3_160394.doc.htm.

11. Коваль, І.М. Інноваційні технології в управлінні готельним бізнесом // *Економіка і регіон*. – 2023. – № 1. – С. 82-89. – URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2876/2275>
12. Колотушкін, В.Д. Перспективи використання інноваційних технологій в готельному бізнесі // *Науковий вісник Херсонського національного університету. Серія “Економічні науки”*. – 2022. – Вип. 62. – С. 223-229. – URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-04.pdf>
13. Куц, О.І. Сучасні тенденції розвитку готельної галузі в Україні // *Науковий вісник Луцького національного технічного університету*. – 2023. – № 1(107). – С. 56-61. – URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1247/1174>
14. Лавров, А.Г. Тенденції розвитку готельної галузі в Україні // *Науковий огляд*. – 2014. – URL: http://www.rusnauka.com/1_NIO_2014/Economics/6_155045.doc.htm
15. Марріотт, І. (2023). 2023 Serve 360 ESG Report. URL: <https://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2023/06/Marriott-2023-Serve-360-ESG-Report-accessible.pdf>
16. Мельник, М.І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні: тенденції та перспективи // *Глобальні та національні проблеми економіки*. – 2018. – № 22. – С. 123-130. – URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/27.pdf>
17. Особливості використання сучасних методів управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Л.О. Гончар, І.О. Єфіменко, Ефективна економіка № 10, 2015. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6214>
18. Пугачова, А. Стратегічне управління розвитком готельно-ресторанного бізнесу в Україні // *Ринкова інфраструктура*. – 2022. – № 69. – С. 118-123. – URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/21.pdf
19. Саненко Л.І. Принципи впровадження інноваційних технологій в готелях та їх переваги [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/sanenko.htm.

20. Семенов В.Ф. Франчайзинг як метод організації і розвитку готельного бізнесу / В.Ф. Семенов, Л.В. Бортник. URL : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1226/>

21. Тімар І.В. Інноваційна складова іміджу підприємств сфери готельних послуг. – Вісник Львівського політехнічного національного університету. №2. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/32300/1/197-355-356.pdf> 5

22. Федюкін, В. Інноваційні підходи до управління готельним бізнесом // *Туризм: розвиток, проблеми, перспективи*. – URL: https://tourlib.net/statti_ukr/fedjukin.htm

23. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства / О.М. Шаповалова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2013.№16. - С.224-228.

24. Шелестова, Л.І., Гриценко, О.С. Інноваційні тренди розвитку підприємств галузі гостинності в контексті ESG-трансформації // *ResearchGate*. –2022.–URL: https://www.researchgate.net/publication/361349609_INNOVACIJNI_TRENDI_ROZVITKU_PIDPRIEMSTV_INDUSTRII_GOSTINNOSTI_V_KONTEKSTI_ESG-TRANSFORMACII

25. Юрченко О. Інновації в готель.Кожухівська Р. Використання міжнародного досвіду впровадження інновацій у сферу готельного бізнесу / Р. Кожухівська // Науковий журнал

26. Як Reikartz Hotel Group адаптувала бізнес до умов воєнного часу // [Collaborator.biz](https://collaborator.biz). – 2023. – URL: <https://collaborator.biz/blog/how-the-reikartzhotelgroup-adapted-the-business-to-wartime-conditions/>

27. Accor. Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс]. Доступно за адресою: <https://www.accor.com/>

28. Hilton. Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс]. Доступно за посиланням: <https://www.hilton.com/>

29. How ESG is Driving Innovation in Hospitality // *HospitalityNet*. – URL: <https://www.hospitalitynet.org/explainer/4101271.html>. Слободяник, В.Г., Василюшин, В.В. Соціальна відповідальність підприємств готельно-ресторанної галузі в контексті сталого розвитку // *Науковий репозитарій Національного університету “Львівська політехніка”*. – URL: <http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/165241>

30. Grynko, T. V., Krupskyi, O. P., Timar, I. V. Organizational Culture and Image as a Factor in the Competitiveness of Tourism and Hotel Enterprises // National Economic Reform: Experience of Poland and Prospects for Ukraine: collective monograph. – Poland: Baltija Publishing, 2016. – Vol. 3. – P. 253.

31. Marriott International. Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс]. Доступно за адресою: <https://www.marriott.com/>

32. Rixos. Офіційний веб-сайт. [Електронний ресурс]. Доступно за адресою: <https://www.rixos.com/>

33. Optima Hotels. Сторінка на Facebook. [Електронний ресурс]. Доступно за посиланням: <https://www.facebook.com/optima.hotels/>

34. Optima Hotels. Офіційний веб-сайт. URL: <https://optimahotels.com.ua/uk>

35. Premier Hotels and Resorts. Розділ новин. URL: <https://www.phnr.com/ua/news/index/category/1>

36. Premier Hotels and Resorts. Соціальна відповідальність. – 2023. – URL: <https://www.phnr.com/ua/social-responsibility>

37. Вісник Одеського національного економічного університету. (2022). Випуски 298-299, сторінки 131-137. Доступно за посиланням: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/298-299/pdf/131-137.pdf>.