

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ОДЕСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
Завідувач кафедри к.е.н., доцент
Давиденко І.В. _____
«___» _____ 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:
«ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ»

Виконавець:
студентка ЦЗВФН
Федорук Катерина Андріївна _____
/підпис/

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Давиденко Ірина Володимирівна _____
/підпис/

Одеса 2024

АНОТАЦІЯ

Федорук К.А. «Функціонування міжнародних готельних мереж в Україні»

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.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Об'єкт дослідження – процес функціонування міжнародних готельних мереж в Україні.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів удосконалення функціонування міжнародних готельних мереж в Україні на прикладі готелю «Hilton Kyiv».

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних засад функціонування міжнародних готельних мереж на території України на прикладі мережі «Hilton».

У роботі проаналізовано функціонування міжнародних готельних мереж в Україні, досліджено ринок готельних послуг в Україні. Проаналізовано діяльність готельної мережі «Hilton» в Україні, проведено оцінку конкурентної позиції «Hilton Kyiv».

За результатами дослідження обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення розвитку готельної мережі «Hilton» в Україні та розроблено стратегічний план розвитку готелю «Hilton Kyiv».

Ключові слова: готельні мережі, туризм, управління, ринок готельних послуг.

ANNOTATION

Fedoruk K.A. «Functioning of international hotel chains in Ukraine»

Qualifying work on obtaining a bachelor's degree in the specialty 241 «Hotel and restaurant business» for the educational program «Economics and organization of hotel and restaurant business». – Odessa National Economics University. – Odessa, 2024.

The qualifying work consists an introduction, three chapters, conclusions, list of sources used.

The object of the research is the process of international hotel chains functioning in Ukraine.

The subject of the research is a set of theoretical and practical aspects of improving the functioning of international hotel chains in Ukraine using the example of the «Hilton Kyiv» hotel.

The aim is to study the theoretical and practical foundations of the functioning of international hotel chains on the territory of Ukraine using the example of the "Hilton" chain.

The paper analyzes the functioning of international hotel chains in Ukraine, and examines the market of hotel services in Ukraine. The activity of the hotel chain "Hilton" in Ukraine was analyzed, and the competitive position of "Hilton Kyiv" was evaluated.

Based on the results of the study, proposals for improving the development of the «Hilton» hotel chain in Ukraine were substantiated, and a strategic plan for the development of the «Hilton Kyiv» hotel was developed.

Key words: hotel chains, tourism, management, market of hotel services.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	6
1.1 Сутність та особливості функціонування готельних мереж	6
1.2 Історія виникнення світових готельних мереж.....	10
1.3 Типологія та класифікація готельних мереж.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ.....	34
2.1 Дослідження ринку готельних послуг в Україні.....	34
2.2 Аналіз функціонування готельної мережі «Hilton» в Україні	41
2.3 Оцінка конкурентної позиції «Hilton Kyiv».....	52
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «HILTON» В УКРАЇНІ.....	70
3.1 Розробка пропозицій щодо удосконалення розвитку готельної мережі «Hilton» в Україні	70
3.2 Розробка стратегічного плану розвитку готелю «Hilton Kyiv».....	78
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми. Міжнародні готельні мережі активно функціонують в Україні і надають широкий спектр готельних послуг для місцевих та іноземних туристів. Деякі з найвідоміших міжнародних готельних мереж, що працюють в Україні, включають такі бренди, як Hilton, Marriott, Radisson, InterContinental, Accor, Hyatt, IHG та інші.

Ці готельні мережі пропонують різноманітні готельні послуги, включаючи розміщення в комфортабельних номерах, ресторани, конференц-зали, фітнес-центри, спа-центри та інші розваги для гостей. Деякі готелі мережі також мають програми лояльності для постійних клієнтів, які дозволяють збирати бали і обмінювати їх на знижки та інші переваги.

Міжнародні готельні мережі також сприяють розвитку туризму в Україні, приваблюючи іноземних туристів. Вони допомагають підвищити стандарти обслуговування та професіоналізм персоналу, що робить відпочинок в Україні ще більш комфортним і приємним для гостей.

Таким чином, участь міжнародних готельних мереж у формуванні туристичної індустрії України є важливим чинником для розвитку та підвищення привабливості країни як туристичного напрямку. Отже, дослідження діяльності міжнародних готельних мереж є необхідним для розвитку туристичної галузі в Україні та підвищення її конкурентоспроможності на світовому ринку.

Мета кваліфікаційної роботи. Дослідження теоретичних і практичних засад функціонування міжнародних готельних мереж на території України на прикладі мережі «Hilton».

Відповідно до поставленої мети основні **завдання дослідження**:

- визначити сутність та особливості функціонування готельних мереж;
- розглянути історичні аспекти виникнення світових готельних мереж;

- розкрити особливості типології та класифікації міжнародних готельних мереж;
- дослідити ринок готельних послуг в Україні;
- проаналізувати функціонування готельної мережі «Hilton» в Україні;
- оцінити конкурентну позицію «Hilton Kyiv»;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення розвитку готельної мережі «Hilton» в Україні;
- розробити стратегічний план розвитку готелю «Hilton Kyiv».

Об'єкт дослідження – процес функціонування міжнародних готельних мереж в Україні.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів удосконалення функціонування міжнародних готельних мереж в Україні на прикладі готелю «Hilton Kyiv».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використовуються наступні методи: вивчення нормативно-правової бази, розрахунково-аналітичні та структурно-динамічні методи, порівняльний метод, вивчення тематичних публікацій та наукових статей, метод експертних оцінок, метод економіко-статистичного аналізу, метод класифікації.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою для дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література та матеріали наукових конференцій, періодичні видання, наукові статті, також внутрішня маркетингова інформація та дані управлінського і фінансового обліку готелю «Hilton Kyiv».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (43 найменування). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 96 сторінок комп'ютерного тексту. Основний зміст викладено на 91 сторінці. Робота містить 9 таблиць, 18 рисунків.

Окремі результати кваліфікаційної роботи містяться в матеріалах конференції здобувачів вищої освіти:

Федорук К.А. Дослідження функціонування міжнародної готельної мережі «Hilton». *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Одеса, 10 квітня 2024 р.)*. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 247 – 252.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та особливості функціонування готельних мереж

Готельна мережа - це деяка кількість готелів, що використовують одну і ту ж назву та фірмовий знак, мають конкретні загальні споживчі характеристики та впроваджують спільну діяльність в галузі маркетингу. Організація, що керує готельною мережею, може бути її власником або співвласником, керувати нею або контролювати її діяльність на базі існуючих угод.

Готельне господарство являє собою складну галузь господарства, яка включає в себе широкий спектр факторів, таких як управління, менеджмент, маркетинг, фінанси, обслуговування гостей, інновації та технології. Ця галузь привертає увагу вчених та дослідників як об'єкт наукового дослідження з різних перспектив. Наукові дослідження в галузі готельного господарства можуть включати в себе аналіз ринку готельних послуг, вивчення споживацьких тенденцій, дослідження якості обслуговування, вивчення впливу технологій на готельний бізнес, а також розробку стратегій управління готелями. Дослідження в цій галузі можуть сприяти покращенню якості обслуговування, ефективності управління та розвитку інновацій у готельній сфері. Таким чином, готельне господарство є важливим об'єктом наукового дослідження, який відкриває широкі можливості для вивчення та розвитку цієї галузі.

Відповідно до методики Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) всі засоби розміщення клієнтів поділяють на дві категорії: колективні і приватні (рис. 1.1)

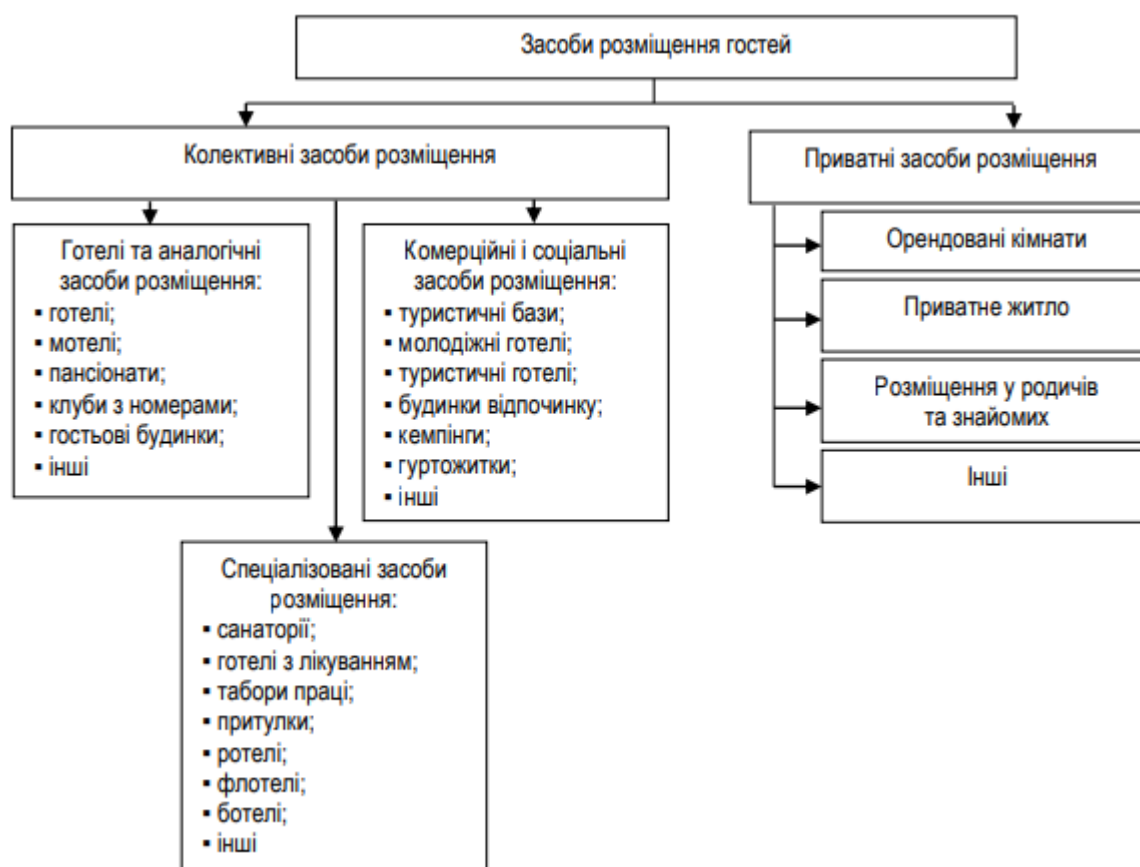


Рис. 1.1. Типізація засобів розміщення (згідно рекомендацій UNWTO)

Джерело: [2, с. 73].

Згідно з "Правилами користування готелями та аналогічними засобами розміщення і пропозиції готельних послуг", затвердженими наказом державної туристичної адміністрації України від 16 березня 2004 року № 19, готелі та аналогічні засоби розміщення визначаються як майнові комплекси, які мають наступні характеристики: складаються з 7 і більше номерів; готель або аналогічний засіб розміщення повинен мати не менше 7 номерів для того, щоб бути віднесеним до категорії готелю; усі номери та інші приміщення готелю повинні бути підпорядковані єдиному керівництву [10].

Засоби розміщення можуть бути згруповані у категорії за переліком пропонованих послуг. Це означає, що готелі мають бути згрупованими у певні категорії відповідно до переліку пропонованих послуг, що надаються, наприклад, за розміром номерів, рівнем комфорту, наявністю ресторану, бару,

басейну тощо. Також мають необхідне обладнання для надання послуг. Наприклад, меблі, постільна білизна, сантехніка, технічне забезпечення тощо.

Отже, будь-який майновий комплекс, який відповідає цим критеріям, може бути віднесений до категорії готелю або аналогічного засобу розміщення згідно з існуючими правилами.

За наведеними визначеннями:

Готель - це заклад будь-якої організаційно-правової форми власності, яка пропонує комплекс готельних послуг та складається з номерів. Він надає послуги, які можуть включати, але не обмежуються застеленням ліжок, санітарно-гігієнічним обслуговуванням кімнат.

Аналогічні засоби розміщення - це також підприємства будь-якої організаційно-правової форми власності, які складаються з номерів, але пропонують меншу кількість готельних послуг. Сюди входять, наприклад, гостьові будинки, пансіонати, клуби з номерами, та інші аналогічні установи, де надаються послуги з заправлення ліжок, прибирання кімнат і санвузлів, але можуть бути обмежені в інших готельних послугах.

Група «Комерційні і соціальні засоби розміщення» - це підприємства, які працюють на комерційній основі, але мають соціальне значення і часто субсидуються державними і приватними установами. Сюди можуть входити будинки відпочинку для осіб похилого віку, гуртожитки для молоді, туристичні гуртожитки та інші подібні установи.

Група «Спеціалізовані засоби розміщення» - це підприємства, які можуть не отримувати прибуток та надають мінімальний перелік готельних послуг. Вони можуть складатися не тільки з номерів, а також мати житлові кімнати або колективні спальні. Окрім надання послуг розміщення, вони також можуть здійснювати інші функції, такі як забезпечення лікування, профілактику, оздоровлення, соціальну допомогу та інші. До цієї групи можуть входити

спеціалізовані громадські транспортні засоби, такі як поїзди, судна, яхти, які мають спальні приміщення та надають послуги розміщення.

Різні автори дають різні трактування поняття "готельні мережі" залежно від їхнього підходу, контексту та особливостей дослідження. Ось кілька можливих трактувань. Дослідники Бондаренко Г. та Кабушкін М. описують цей термін як сукупність організацій, які реалізують бізнес спільно і функціонують під конкретним управлінням організатора та власника мережі. У той час як такі фахівці як Браймер Р. та Горіна Г., додають до визначення ще й конкретно визначену організаційно-правову форму учасників готельної мережі [6, с. 162-169]. А ось Агафонова Г. [7, с. 352], Воронцов Л., Мунін Г. [8, с. 370], Немоляєва М. і Туманов С., згодні з думкою, що готельна мережа є в першу чергу власністю установ розміщення, які виконують принципи спільного бізнесу під загальною назвою відомого бренду..

Готельні мережі мають як переваги, так і недоліки, які варто враховувати при оцінці їхньої ефективності:

Переваги готельних мереж:

- готельні мережі зазвичай мають строгі стандарти щодо обслуговування, інтер'єру та інших аспектів, що дозволяє гостям очікувати однакового рівня якості у всіх готелях мережі (стандартизація);
- великі готельні мережі мають готелі у багатьох країнах, що забезпечує зручність для мандрівників, які можуть легко знайти проживання у своєму популярному ланцюговому готелі (глобальна присутність);
- відомі готельні мережі мають сильний бренд, що забезпечує довіру гостей і може залучати більше клієнтів (брендова популярність);
- багато готельних мереж пропонують програми лояльності, які надають додаткові переваги, такі як безкоштовні ночі або знижки, для постійних клієнтів (програми лояльності).

Недоліки готельних мереж:

- у великих готельних мережах може бути багата бюрократія, що ускладнює швидке реагування на зміни в індустрії та потреби клієнтів (бюрократія);
- завдяки стандартизації, готелі мережі часто мають схожий вигляд та обслуговування, що може зменшувати унікальний характер кожного готелю (відсутність індивідуальності);
- готельні мережі можуть стикатися з проблемою, коли їх репутація постраждає через проблеми в одному або кількох готелях, що може негативно вплинути на всю мережу (залежність від бренду);
- іноді готельні мережі можуть конкурувати з місцевими готелями та підприємствами, що може впливати на розвиток місцевої економіки (обмежені можливості місцевих підприємств)[13, с. 55-56].

Отже, *готельні мережі* - це організації, які управляють кількома готелями, що працюють під їхнім брендом і стандартами.

1.2 Історія виникнення світових готельних мереж

Історія виникнення світових готельних мереж є цікавою і складною. Вона почалася з давніх часів, але зазнала значних змін і розвитку впродовж останніх століть.

В період античних часів гостинність була важливою складовою культури. Люди вірили в гостинність як моральний обов'язок, і приймали гостей як божественну місію. Караван-сараї, таверни та постоялі двори відігравали важливу роль у забезпеченні подорожуючих притулком та іншими послугами під час подорожей. Вони надавали мандрівникам місце для відпочинку, їжі та нічлігу, а також забезпечували безпеку. Караван-сараї, наприклад, були особливими установами, призначеними для прийому мандрівників і торговців. Вони могли бути великими спорудами з кількома

поверхами, які мали окремі приміщення для господарів та гостей. Оборонні мури були важливим елементом, що забезпечував захист від небезпек, таких як напади розбійників чи негоди. Ці місця служили не лише місцями для відпочинку, а й як пункти обміну інформацією, торгівлі та соціальних зв'язків. Вони були важливими вузлами комунікації та торгівлі в античному світі.

Так, різноманітність культур, географічні умови та релігійні погляди призвели до різних форм і функцій караван-сараїв та подібних установ. У мусульманських країнах, наприклад, гостинність вважалася великою доброчесністю, і тому послуги караван-сараїв надавалися безкоштовно, частково через релігійні міркування. Утім, з часом вони модифікувалися, і держава вже брала на себе часткове фінансування, або мандрівники сплачували за деякі послуги.

Щодо Римської та Грецької імперій, подорожі чиновників, торговців та інших осіб були розповсюдженим явищем. У зв'язку з цим з'явилися спеціалізовані підприємства готельної індустрії, такі як постоялі двори та таверни. Ці установи забезпечували не лише нічліг, а й їжу, напої та інші послуги для подорожуючих. Це була важлива частина інфраструктури для забезпечення комфортного подорожування та сприяння торгівлі та обміну інформацією. Римляни та греки дійсно внесли вагомий вклад у розвиток гостинності через будівництво інфраструктури для подорожуючих.

Таверни були важливими місцями для подорожуючих, де вони могли отримати харчі та притулок на ніч. Хоча рівень комфорту в них був досить низьким, іноді навіть спільне приміщення з тваринами, вони все ж були невід'ємною частиною подорожей та торгівлі того часу.

Постоялі двори були важливими установами для подорожуючих як у Греції, так і в Римі. Вони надавали більш комфортабельні умови порівняно з тавернами, включаючи окремі кімнати для відпочинку та сну, а також різноманітні послуги.

Такі установи здебільшого були одно- або дво поверховими будівлями з різними приміщеннями для різних потреб, таких як складські приміщення, крамниці, майстерні та стійлові для коней. Вони будувалися з використанням каменю та зазвичай мали належний обігрів у зимовий час.

Деякі постоялі двори також могли мати кімнати для вмивання та інші зручності, що робило їх привабливими для подорожуючих. Вони славилися вишуканим обслуговуванням та оригінальним архітектурним стилем, що робило їх популярними серед тих, хто шукав комфорт під час подорожей.

Справді, постоялі двори розвивалися до такого рівня, коли вони могли конкурувати з найкращими готельними закладами того часу. Забезпеченість зручностями, такими як система водопостачання, туалети, водойми та фонтани, робили їх дуже привабливими для подорожуючих, особливо для впливових осіб того часу, таких як патриції та державні чиновники.

Ці установи служили не лише для надання комфорту, але й для забезпечення безпеки, порядку та дотримання законності. Державні чиновники, які подорожували у справах, могли користуватися послугами постоялих дворів, забезпечуючи високий стандарт обслуговування та дотримання всіх правил.

Ведення списку гостей та бухгалтерії також свідчить про серйозність цих установ у плані організації та управління. Це підтверджує, наскільки важливою була гостинність та готельна індустрія для давніх цивілізацій і як вони розвивалися для задоволення потреб подорожуючих.

Після падіння Римської імперії в Європі суспільство відчувало значний розпад і зміни в економічній та політичній сферах. За цих умов заклади розміщення дійсно могли зазнавати занепаду, оскільки інфраструктура та економічні зв'язки, що підтримували їхню роботу, були руйнівними.

Проте з часом, зокрема в середньовіччі, зростання торгівлі, розвиток міст та збільшення потоку подорожуючих призвели до відродження гостинності та форм надання притулку. Купці, ремісники, паломники та інші

подорожуючі потребували місць для ночівлі та відпочинку під час своїх мандрівок. Часто ці форми притулку були безкоштовними, оскільки гостинність була розглядана як моральний обов'язок або релігійний заповіт.

Таким чином, надання притулку знову стало актуальним і важливим в історії Європи, сприяючи розвитку різноманітних форм гостинності, від монастирських готелів до таверн та гостинних будинків.

Подальший розвиток готельної справи ознаменувався появою едикту Карла Великого, що встановлював обов'язок монастирів і церков утримувати "госпіції", який дійсно відіграв важливу роль у подальшому розвитку готельної справи в середньовічній Європі. Госпіції, або госпітали, були місцями, де надавався притулок, медична допомога та харчування мандрівникам, паломникам та іншим потребуючим.

Це була важлива ініціатива для забезпечення безпеки та комфорту подорожуючих, а також для виконання християнської милосердя. Однак, ці госпіції надавали притулок безкоштовно лише на обмежений період, зазвичай два дні. Це було зроблено, щоб забезпечити ротацію місць для тих, хто потребував допомоги.

Таким чином, госпіції стали важливими установами в середньовічній Європі, що виконували значну роль у забезпеченні гостинності та допомоги мандрівникам і паломникам.

Церква відігравала важливу роль у розвитку гостинності та готельної справи в середньовічні часи, і госпіції стали своєрідним "готельним ланцюгом" під керівництвом церкви. Вони забезпечували не лише притулок та харчі для мандрівників, але й важливу медичну допомогу та догляд за хворими та потребуючими.

Особливого розвитку госпіції набули у Швейцарії, з її старовинними готельними традиціями. Вона дійсно відома своєю гостинністю та високим стандартом обслуговування. Багато готелів у Швейцарії випромінюють

традиційну атмосферу та зберігають старовинний шарм, зокрема залишаючи вигляд та архітектурні особливості, які існують вже століття.

З часом відбулись деякі зміни у готельних комплексах, які включали в себе театральні вистави та інші розважальні заходи, свідчать про поступове розширення асортименту послуг, що надавалися мандрівникам і гостям. Це вказує на те, що готелі не лише виконували функцію простого притулку, але й ставали місцями соціальних зустрічей та розваг.

Варто також згадати “інни”, які були типовими готельними установами у середньовіччі та пізніші часи. Вони були важливими засобами розміщення для мандрівників, торговців та інших подорожуючих, які шукали притулок та харчі під час своїх подорожей. Такі інни зазвичай мали периметральну забудову з внутрішнім двором, де розміщувалися різні службові приміщення, такі як таверна, конюшня та інші. На верхніх поверхах знаходилися спальні для гостей. Галерея, яка об'єднувала протилежні сторони будівлі, часто використовувалася для проведення різних заходів, включаючи театралізовані вистави та надання побутових послуг. Вони також відігравали важливу роль у підтримці транспортних зв'язків, надаючи фураж для коней мандрівників та утримуючи коней для заміни у поштових екіпажах. Це свідчить про те, що вони були не лише місцем притулку, але й важливими елементами інфраструктури та обслуговування в транспортних маршрутах та торговельних шляхах.

Зі становленням регулярної поштової та транспортної мережі на кінній тязі в Європі відіграло важливу роль у розвитку готельного господарства. Поштові мережі, такі як диліжанси в Західній Європі забезпечували швидкий та ефективний транспорт між різними населеними пунктами. Уздовж цих поштових маршрутів з'явилися поштові станції, які виконували не лише функцію зміни коней та відпочинку для подорожуючих, але й надавали простір для захисту від негоди та інших небезпек, що виникали під час

подорожей. Це дозволяло зберігати швидкість та ефективність транспортних мереж.

До XV століття постоялі двори почали приєднуватися до поштових станцій, утворюючи таким чином певну форму мотелів, які забезпечували послуги для подорожуючих уздовж поштових маршрутів. Це був важливий крок у розвитку готельного господарства, який дозволив підтримувати швидке та ефективне транспортування та забезпечити комфорт для подорожуючих.

Також у великих містах почали з'являтися гостині двори. Гостині двори мали відрізнялись від постоялих тим, що тут подорожні мали можливість не тільки переночувати і харчуватися, але і реалізовувати торгівельні операції, тобто в гостинних дворах об'єднувалися окремі кімнати з меблями, торгові лавки та ряди. Зазвичай, все це загороджувалось стінами і вежами з в'їзними брамами.

В епоху Просвітництва розвиток туризму та готельної справи набув нового формату. Просвітництво відзначалося зростанням інтересу до пізнання, освіти та культурного обміну, що сприяло збільшенню кількості подорожей.

Тому туризм у цей період став більш різностороннім і мав різноманітні цілі, такі як відпочинок, розваги, паломництва, лікування та рекреація. Це створило попит на різноманітні готельні послуги та зручності для подорожуючих. Дворяни, які мали значні матеріальні можливості, були одні з основних категорій туристів у цей період.

Розвиток готельного господарства в епоху Просвітництва включав розширення мережі готелів, покращення сервісу та комфорту для гостей, а також збільшення кількості розважальних та культурних заходів, які пропонувалися. Це був важливий період у формуванні сучасної готельної індустрії та туризму, який відіграв значну роль у формуванні сучасних готельних стандартів та підходів до обслуговування гостей.

Таким чином постоялі двори відігравали важливу роль у задоволенні потреб у розміщенні та харчуванні під час епохи Просвітництва. Умови проживання в них поступово покращувалися, але все ж були в основному простими.

В постоялих дворах чітко дотримувалися правил обслуговування гостей, незалежно від їх соціального статусу. Заможні гості могли обслуговуватися в таверні або у своєму номері, де їм надавали вишукані страви та зручності. У той час як бідні мандрівники харчувалися на кухні разом з господарями постоялого двору, де їм подавали прості страви за мінімальну ціну. Цей тип обслуговування, коли всі гості споживають страви з одного меню за фіксовану ціну, був відомий, як *table d'hôte* або "хазяйський стіл". Це обслуговування дозволяло забезпечити найбільш ефективне використання ресурсів та забезпечити гостей харчами за доступною ціною. Такий підхід до обслуговування гостей сприяв зближенню соціальних верств і стимулював комунікацію між ними.

З часом відбулась промислова революція, яка відіграла ключову роль у розвитку готельної справи. Поява паровозів та теплоходів відкрила нові можливості для подорожей, що сприяло збільшенню кількості туристів та стимулювало розвиток готелів. Крім того, розвиток курортної справи в Європі зумовив попит на готелі, особливо у місцях, де розташовані бальнеологічні курорти чи мальовничі архіпелаги. Готелі, розташовані у таких місцях, надавали тим, хто приїжджав на відпочинок, зручне та комфортне розміщення.

Ці фактори сприяли стрибку у розвитку готельної індустрії, зумовили збільшення кількості готелів та покращення їхніх умов. В результаті, на початку Нової історії готельна індустрія зазнала суттєвого розвитку, що відобразилося в зростанні якості та кількості готельних послуг.

В XVII столітті можна було помітити відмінність між міськими готелями (*hotel*) та сільськими готелями (*auberge, inn*), яка стала більш очевидною, і ця

відмінність постійно зростала в подальшому. Сегментація готельного продукту почалася з визначення основних різниць між цими типами готелів.

Сільські готелі, такі як трактири та постоялі двори, зазвичай розташовувалися в сільських областях і пропонували базові послуги, такі як нічліг і сніданок. Вони розміщувалися в простих сільських будинках і були призначені переважно для подорожуючих, які шукали лише найнеобхідніші зручності. Міські готелі, натомість, конкурували з мебльованими кімнатами і пансіонами у містах. Вони надавали більш широкий спектр послуг та повне обслуговування, включаючи розкішне житло, ресторани, пральні послуги, іноді навіть розважальні заходи та конференц-зали. Ці готелі були призначені для більш вимогливих клієнтів, які шукали комфорт та зручності під час своїх подорожей.

На рубежі XVI–XVII століть споживчий попит на послуги готелів досить суттєво сформувався, і це стало важливим фактором для розвитку готельної індустрії. Клієнти почали мати вищі вимоги до комфорту та зручностей, які були надані в готелях.

У XVIII-XIX столітті, найкращі готелі були оснащені гарячою водопостачанням, центральним опаленням та каналізацією, що значно підвищило рівень комфорту для гостей. Власники готелів швидко впроваджували нові технічні нововведення, такі як ліфти (підйомні машини), електрика в номерах тощо, щоб задовольнити зростаючі потреби своїх клієнтів у комфортабельному перебуванні.

Саме слово "готель" з'явилося вживу в XVIII столітті, що відображає певний етап у визнанні та стандартизації готельних послуг. Це свідчить про початок формування готельної індустрії як такої, яка надавала широкий спектр послуг для подорожуючих.

Так, у Франції вперше термін "готель" використовувався для опису багатоквартирних будівель, де квартири здавалися на короткострокові терміни, такі як місяць, тиждень або навіть на один день. Ці будівлі служили

для розміщення подорожуючих, які потребували тимчасового проживання у місті. Такий тип готелів був популярним у великих містах, де було велике попиту на короткострокове житло для подорожуючих, бізнесменів та інших мандрівників. Вони забезпечували зручне і доступне місце для перебування на короткий термін, що відповідало потребам швидкозмінного суспільства.

Цей тип готелів став першими кроками у формуванні готельної індустрії як такої, яка надавала різноманітні послуги для короткострокового проживання в місті.

Впровадження терміну "готель" в Америці було частково пов'язане з прагненням власників таверн та інших місць розміщення створити враження європейського шику та елегантності. перейменування таверн у готелі дозволило їм асоціювати свої заклади зі стильним та престижним іміджем, що був пов'язаний зі словом "готель". Це була також частина більш широкого процесу, коли готелі намагалися привернути до себе більше клієнтів шляхом створення привабливого та модного іміджу. Шляхом використання терміну "готель" вони прагнули підвищити свій престиж та здатність конкурувати з іншими закладами розміщення.

Отже, перейменування таверн у готелі в Америці було частково стратегічним кроком власників цих закладів для покращення їх іміджу та приваблення більш вибагливих клієнтів.

В XIX столітті під час бурхливого розвитку туризму і подорожей по всьому світу почали виникати перші готельні мережі. Однією з перших і найвідоміших готельних мереж того часу була мережа "Ritz-Carlton", заснована у 1898 році французькими бізнесменами Жулі Жезу та Цезарем Ріцці в Парижі. Ця мережа швидко стала популярною серед багатьох вибагливих туристів та бізнесменів.

Поява готельних мереж у 1920-х роках в США справді відобразила перехід до більш організованого та стандартизованого підходу до готельного бізнесу. Автокемпінги та перші мотелі, які виникли у цей період, спонукали

до створення національних готельних мереж для підвищення ефективності управління та полегшення пошуку та бронювання помешкань для подорожуючих. Готельні мережі дозволили стандартизувати якість та послуги, що надавалися, забезпечуючи більш однорідний досвід для клієнтів у різних місцях. Це також сприяло впровадженню систем класифікації та рейтингів готелів, що допомагали клієнтам зробити свідомий вибір.

Основними перевагами готельних мереж були масштабність, маркетингова сила та здатність залучати більше клієнтів завдяки рекламним кампаніям і програмам лояльності. Це стало ключовим елементом розвитку готельної індустрії та її адаптації до змінних потреб та вимог споживачів.

1930-і роки відзначилися стрімким розширенням готельних мереж у США та інших країнах. Цей період відіграв значну роль у розвитку готельної індустрії та утвердженні моделі управління готелями через контрактні угоди.

Контрактне управління дозволяло власникам готелів залучати професійних управлінців для керування своїми готелями без необхідності власного прямого участі у їхньому щоденному управлінні. Це стимулювало появу нових готельних мереж, а також сприяло росту чисельності готелів, що брали участь у цій системі.

Попит на кваліфікованих управлінців також зростав, оскільки розширення готельних мереж створювало потребу в ефективному керівництві, маркетингових стратегіях та фінансовому управлінні. Це відкривало нові можливості для професійного росту та розвитку кар'єри в готельній сфері.

Інгрем П. вважав, що професіоналізація управління та розвиток освіти в готельній сфері мав важливий на фінансову стійкість готелів, що входили до готельних мереж. На його думку це призведе до зменшення ризику банкрутства готельних установ, які входили до певної готельної мережі. Оскільки їхня кількість з часом лише зростала [11, с.159].

У Європі та США сформувалися різні моделі розвитку готельної індустрії, які відображали особливості культури, економічного розвитку та попиту споживачів у кожному регіоні.

У США готельна індустрія швидко набула географічної масштабності, зосередивши увагу на розвитку ланцюгів готелів та мереж. Це дозволило готелям мати значну кількість номерів і демократизувати доступ до готельних послуг. Мережі готелів стали символом стандартизації та надійності, що привертало як бізнес-туристів, так і мандрівників. Професіоналізм управління та акцент на масовий ринок забезпечили широку популярність готельного бізнесу в США.

У Європі підприємства готельного господарства формувалися, зокрема, на основі якості готельного продукту. Тут більший акцент робився на унікальному досвіді перебування в готелі, історичному та культурному середовищі. Це створило попит на елітні та розкішні готелі, але обмежило їхню географічну експансію через високі вимоги до якості та стилю. У більшості випадків ці готелі залишалися об'єктами вишуканого відпочинку для багатих або культурних подій.

Отже, хоча обидва регіони спрямовували зусилля на розвиток готельної індустрії, підходи та моделі відрізнялися залежно від культурних та економічних умов, що спричинило формування різних характеристик готельного сектору в Європі та США [8, с. 370].

У 1930-х роках спостерігалось значне розширення готельного продукту і розвиток нових концепцій готельного господарства. Попит на додаткові послуги зростав, і споживачі очікували більшого різноманіття та якості в обслуговуванні. Спеціалізація готельного продукту означала впровадження різноманітних концепцій та підходів до обслуговування різних сегментів ринку. Наприклад, готелі можуть спеціалізуватися на бізнес-туризмі, розкішному відпочинку, сімейному відпочинку, екологічному туризмі та інших напрямках. Це дозволяло підприємствам готельного господарства

краще задовольняти потреби своїх клієнтів і займати конкурентні позиції на ринку.

Сегментація ринку готельних послуг означала розподіл ринку на різні сегменти за відповідними критеріями, такими як ціновий сегмент, географічні умови, тип туристів тощо. Це дозволяло готелям ліпше визначити свою цільову аудиторію та пристосувати свою пропозицію до її потреб.

Створення нових форм конкуренції також сприяло розвитку готельної індустрії. Конкуренція змусила готелі шукати нові способи привернення клієнтів, покращувати якість обслуговування та розширювати спектр послуг.

Отже, у 1930-х роках готельне господарство переживало період інновацій та розвитку, що призвело до появи різноманітних концепцій готельного продукту та змін у структурі галузі.

У XX столітті готельні мережі стали ще більш популярними і почали активно розширюватися по всьому світу. У 1948 р. Конрадом Хілтоном був підписаний перший контракт на управління готелем «Caribe Hilton» у Сан-Хуане (Пуерто-Ріко), внаслідок чого з'явилася готельна мережа, яка включала в себе дочірні підприємства InterContinental Hotels в Венесуелі, Бразилії, Уругваї, Чілі, Колумбії, Мексиці, на Кубі та в Домініканській Республіці. Дана подія стала поштовхом до створення міжнародних готельних мереж під управлінням готельного оператора. Перші мережі готелів, як правило, виникали національними, такими як Statler Hotels у США, який був заснований Албертом Гарі Статлером. Ця мережа започаткувала функціонування зі створення готелів у різних містах США, встановивши стандарти обслуговування та управління.

У другій половині XX століття світові готельні мережі, такі як Hilton, Marriott, InterContinental, стали займати домінуючі позиції. Вони почали розширюватися за межі національних кордонів та створювати свої готелі у різних країнах. Великі готельні мережі також почали використовувати модель

франчайзингу, дозволяючи власникам незалежних готелів використовувати їх бренд, стандарти та системи управління в обмін на плату [5, с. 18-21].

У 1960-х роках розвиток готельного бізнесу відбувався разом із змінами у споживчому попиті, технологіях та підходах до управління. Почався етап активного використання авіакомпаній, тому це сприяло створенню власних готельних мереж по всьому світу. Авіакомпанія Pan American Airways ще в 1946 р. ввела в експлуатацію готельну мережу InterContinental Hotels з метою задоволення потреб пасажирів і співробітників якісними послугами розміщення [12, с. 269]. У 1967 р. американська авіакомпанія Trans World Airlines купила 42 готелі Hilton International Hotels, які були зосереджені у 28 країнах світу. Тому, завдяки авіакомпаніям відбувалося поширення готельних мереж, залучення інвестицій та поступовий розвиток готельних брендів. У результаті готельні мережі стали міжнародними асоціаціями.

До 1980-х років спостерігалася активна діяльність готельних мереж локального масштабу, які почали об'єднуватися в різноманітні асоціації. Це було реакцією на географічне розширення міжнародних готельних мереж і їхню конкуренцію на ринку. Об'єднання в асоціації дозволяло локальним готельним мережам підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити більш ефективну маркетингову діяльність. Вони могли спільно рекламувати свої послуги, обмінюватися досвідом та найкращими практиками, а також представляти спільні програми лояльності для клієнтів.

Ця тенденція була спрямована на збільшення конкурентоспроможності локальних готельних мереж у змаганні з міжнародними операторами, які займали все більшу частину ринку. Водночас, об'єднання в асоціації дозволяло локальним мережам зберігати свою унікальність та особливий характер, що було привабливим для деяких клієнтів.

З розвитком глобалізації та зростанням міжнародних подорожей світові готельні мережі продовжують розширювати свою присутність по всьому світу, відкриваючи нові готелі та завойовуючи нові ринки.

Сучасні готельні мережі пропонують широкий вибір готелів різних категорій: від економ-класу до люксових готелів, а також готелів для сімейного відпочинку, бізнес-подорожей, конференцій тощо. Вони активно використовують маркетингові стратегії, програми лояльності клієнтів, технології онлайн-бронювання та інші інноваційні підходи для приваблення та утримання клієнтів.

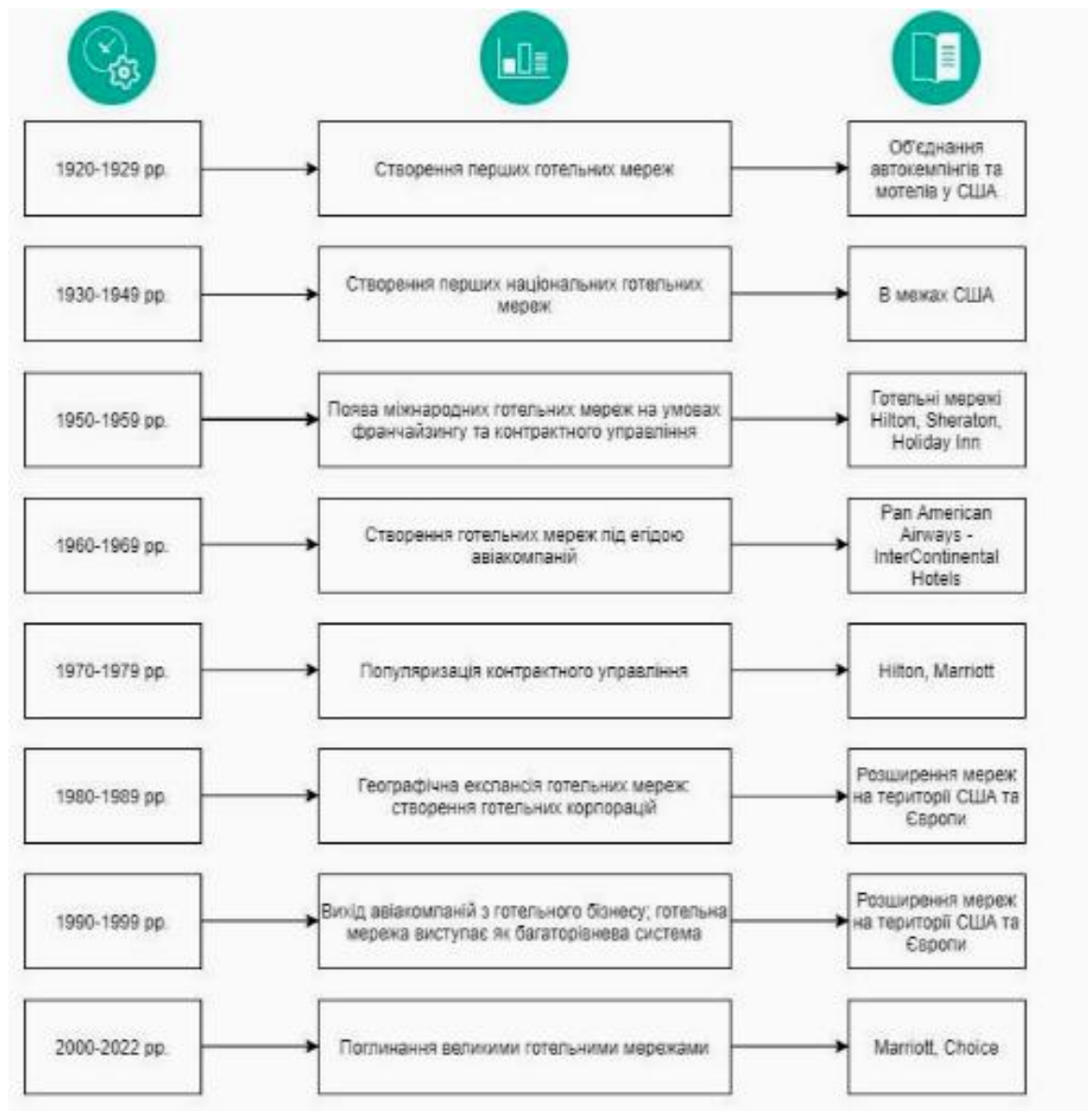


Рис. 1.2 Етапи створення міжнародних готельних мереж
Джерело: [2, с.11-27].

Завдяки готельним мережам туристи та мандрівники можуть швидко та зручно знаходити комфортне житло в будь-якій точці світу, користуючись послугами світових лідерів ринку готельних послуг.

Таким чином, історія світових готельних мереж відображає процес становлення та розвитку готельної індустрії в цілому, від скромних початків до глобальної мережі готелів. Вищезазначене можна підсумувати у вигляді хронологічної таблиці (рис. 1.2).

1.3. Типологія та класифікація готельних мереж

Сьогодні, процеси глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу в туристичній галузі, разом із сучасними трендами розвитку рекреаційно-туристичної сфери, сприяють зростанню популярності мережевих форм організації готельного господарства. Такі мережеві готелі мають ряд переваг над окремими готелями.

Зокрема це:

1. Підвищена конкурентоздатність. Коли зниження витрат та впровадження жорстких стандартів у мережевих готелях дозволяє підвищити якість послуг та збільшити їх цінову і нецінову конкурентоспроможність.

2. Інновації та технології. Мається на увазі, що мережеві готелі мають більші можливості для впровадження інновацій та використання новітніх технологій у своїй діяльності.

3. Бренд та маркетинг. Варто зазначити, що використання відомого бренда дозволяє мережевим готелям отримати перевагу в маркетинговій діяльності та залученні клієнтів.

4. Професійний розвиток персоналу. Великі мережеві готелі можуть впроваджувати комплексні програми навчання для свого персоналу, що підвищує якість обслуговування.

5. Ефективне управління ресурсами. Це дає можливість мережевим готелям краще вирішувати проблеми трудової міграції та забезпечення ресурсами в періоди збільшення попиту.

Фахова література виокремлює такі основні форми готельного господарства залежно від характеру взаємодії між власником та структурою управління готелем:

1. Незалежні готелі. Це готелі, які функціонують під одним власницьким контролем та не мають зв'язку з іншими готелями.

2. Асоціації підприємств. Це об'єднання незалежних готелів або малих готельних мереж з метою спільного маркетингу та представлення інтересів галузі. Також варто зазначити, що це може бути група готелів, які об'єднані під спільним брендом та управлінням, що забезпечує спільну маркетингову стратегію та стандарти обслуговування.

Класифікація готельних ланцюгів за категоріями представлена на рис. (рис.1.3).



Рис 1.3 Класифікація готельних ланцюгів за категоріями

Джерело: складено за матеріалами [40,, с 7]

Структури готельного господарства дозволяють розглядати різні моделі управління готелями, в залежності від їхньої приналежності та способу управління. Ось кілька основних моделей управління готельним господарством:

- управління власником, де власник готелю бере на себе пряме керівництво над усіма аспектами діяльності готелю. Він вирішує стратегічні, фінансові та операційні питання, а також наймає персонал для виконання певних функцій;

- управління найманими фахівцями-менеджерами, в якій власник може залучити зовнішніх фахівців-менеджерів для управління готелем. Ці менеджери можуть бути найняті в якості генерального директора, оперативного директора або іншої керівної посади;

- управління керуючою компанією, де власник може укласти угоду з керуючою компанією, яка бере на себе управління готелем в обмін на певну плату або процент від прибутку. Керуюча компанія надає послуги з управління готелем відповідно до умов угоди.

Готелі, які входять до готельних мереж, можуть мати різні умови входження в ці об'єднання. Деякі готелі можуть бути франчайзингові, тобто вони користуються брендом та стандартами мережі, але залишаються незалежними щодо власності та управління. Інші можуть бути членами мережі, що відправляють частку від свого доходу на підтримку спільних маркетингових та розвиткових програм. Також існують готелі, які повністю належать та управляються мережею, дотримуючись її стандартів та правил управління.

Дійсно, готельні мережі можуть використовувати різні моделі співпраці з готелями для включення їх до мережі. Ось детальніше про різні групи умов входження готелів до готельних мереж:

Повноправні члени мережі. У цій моделі готель є повноправним членом готельної мережі і підпорядковується стандартам та технологіям цієї

мережі. Власник готелю зазвичай платить внесок членства та виконує вимоги мережі щодо обслуговування, дизайну, маркетингу тощо.

Асоційовані готелі на умовах франчайзингу. У цій моделі готель може використовувати бренд мережі та отримувати підтримку в області маркетингу та бронювання, але при цьому залишається незалежним в управлінні готелем.

Асоціація готелів на умовах контрактного управління. У цій моделі готель може укласти угоду з професійною готельною компанією, яка бере на себе управління готелем в рамках стандартів мережі, але власник готелю залишається.

Комплексні умови вибору засобів розміщення. Цей підхід означає, що готель може співпрацювати з кількома різними готельними мережами або онлайн-платформами для просування своїх послуг та залучення клієнтів.

Кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки і може бути використана в залежності від потреб та цілей конкретного готелю.

Так, різні умови входження готелів до готельних мереж визначають різні моделі управління та розподіл відповідальності та прибутку між учасниками. Наприклад, це модель прямого управління мережею. У цьому випадку готель повністю належить мережі і керується нею. Мережа несе повну відповідальність за результати господарської діяльності та має право на отримання прибутку. Друга-модель франчайзингових відносин. За якою готелі можуть входити до франчайзингової мережі, що дає їм право на використання бренду, стандартів та інших ресурсів мережі. У цьому випадку готель може керуватися власником без контролю адміністрації мережі, але сплачує певні платежі за право використання бренду та інших ресурсів. Третя модель - модель контрактного управління. В якій готелі можуть укласти договори з професійними готельними компаніями для управління готелем. У цьому випадку готельний оператор отримує операційну винагороду за управління готелем. За четвертою моделлю, де здійснюються комбіновані

умови управління, деякі готелі можуть використовувати комбінацію різних умов управління, наприклад, контрактне управління з боку франчайзера.

Поза готельними мережами, готелі також можуть об'єднуватися в асоціації з метою збільшення прибутку або отримання певних преференцій на ринку послуг. Такі асоціації можуть надавати додаткову підтримку готелям у сфері маркетингу, лобіювання інтересів та іншого. Асоціація готелів «взаємного інформування» - це прекрасний приклад спільної діяльності готельних підприємств з метою збільшення прибутку та оптимізації завантаженості готелів. Ця форма асоціації дозволяє готелям ефективно використовувати ресурси та залучати більше клієнтів.

Основні особливості такої асоціації включають в себе: взаємне інформування та перерозподіл туристів, використання спільного товарного знаку та реклами, вносити платежі за вступ та за інші послуги, допомагати один одному у вирішенні різних питань та ін.

Цей тип асоціації може бути дуже корисним для готелів, особливо для тих, що мають обмежені ресурси або знаходяться в конкурентному середовищі. Шляхом об'єднання зусиль та ресурсів, готелі можуть досягти більшого успіху на ринку та забезпечити задоволення потреб своїх клієнтів [3, с. 16].

Структура систематизації установ розміщення гостей визначає їхній розподіл на класи відповідно певних критеріїв. Завданням будь-якого розподілу є з'ясувати належність певного готелю, а також номерів щодо відомих стандартів або визначеному порядку на сервісну діяльність закладу. Категорією готелю є одна з головних його характеристик, відповідно якої встановлюються його ринкові позиції, список послуг та ціни на основні та додаткові послуги.

Велика кількість установ розміщення туристів, локальні та національні особливості методів класифікації, обумовлюють будь-яку систематизацію видів та особливостей готелів достатньо відносною. Критерії, відповідно до

яких характеризуються заклади та номери, погоджуються і затверджуються національними і міжнародними структурами. Нині у міжнародній практиці у систематизації готельних закладів можна виокремити два критерії:

- *державний*, відповідно до якого проектуванням, проведенням і перевіркою низки належних вимог якості комфортності готелів займаються державні установи, присвоєння чинних категорій встановлюється на державному рівні. Такий метод характерний для Іспанії, Франції, Єгипту, Італії, України та інших країн;

- *фаховий або професійний*, пов'язаний з недержавними спілками та союзами у галузі гостинності. Наприклад, в Австрії цю діяльність здійснює Австрійське готельне об'єднання, у Великій Британії – Автомобільне об'єднання, у Швейцарії – Швейцарське готельне об'єднання.

Під час систематизації класифікації для призначення категорій установі розміщення береться до уваги рівень комфортності – це основний і найважливіший чинник. Класифікація установ розміщення відповідно рівня комфортності має велике значення щодо ухвалення рішень в управлінні якістю послуг, які надаються готельними установами. Рівень комфортності – це сукупний фактор, що охоплює:

- технічний стан будівлі установи розміщення, упорядкованість прилеглої території; транспортну розв'язку та наявність інфраструктурних об'єктів;

- якісний стан номерів готелю: наявність комунальних зручностей, частка одно, двомісних, номерів-апартаментів, а також якою є житлова площа номерів;

- дизайн інтер'єру і обладнання;

- стан і наявність закладів харчування у структурі готелю: кафе, їдальні, ресторану, бару;

- наявність та кількість публічних приміщень: конференц-залу, холів, рекреаційних зон відпочинку, спортзалів;

- матеріально-технічна база: меблевi гарнітури, наявність холодильників, предмети для санітарно-гігієнічного використання, камери схову;

- інформаційне забезпечення рекламної діяльності та інформаційно-технічне забезпечення: види і якість реклами, наявність Інтернету, телевізора, супутникового зв'язку;

- список і якість додаткових платних та безоплатних послуг;

- рівень професійності та якість обслуговування персоналу: кваліфікація, освіта, зовнішній вигляд, стан здоров'я, знання мов.

Вирізняють два критерія щодо класифікації установ розміщення залежно залежності від рівня комфортності готелю. Перший критерій ґрунтується на «кількісній» ознаці матеріально-технічної бази закладу. Відповідно другого критерію, розглядаються «якісні» показники, що виявляють рівень комфорту – кваліфікацію персоналу, обслуговування якості та обладнання. Усі державні (національні) системи класифікації готельних закладів можна об'єднати у дві групи:

- європейська система, яка базується на основі французької національної системи, яку використовують у більшості розвинених країн;

- індійська система, яка базується на бальній шкалі оцінювання, яка поширена здебільшого у країнах, що розвиваються.

Відповідно до перелічених критеріїв на сьогоднішній день відомо більше тридцяти різних систем класифікації готелів. Найбільш поширеними класифікаціями є:

- класифікація за "зірковою" системою, або іншими словами за європейською системою;

- класифікація за "буквенною" системою: А, В, С, D, яка використовується у Греції;

- класифікація за системою «корон», яка використовується у Великій Британії;

- класифікація за системою «балів», або за індійською системою.

Варто зауважити, що класифікація готелів може відрізнятися в залежності від країни, і навіть у країнах з однаковою системою класифікації можуть бути значні різниці у рівні комфорту між готелями однієї категорії.

Наприклад, система "зірок" широко використовується для класифікації готелів у багатьох країнах. Проте, рівень комфорту може значно відрізнятися між готелями з однаковою кількістю зірок в різних країнах або навіть у межах однієї країни. Наприклад, готель "Burj-Al-Arab" це зразок готелю, який відображає як певні готелі можуть відстоюватися від загальних стандартів і стати символами розкоші та сервісу в готельній індустрії. Такі унікальні заклади, як "Burj-Al-Arab", можуть перевершувати стандартні класифікаційні системи і визначати нові стандарти для готелів у всьому світі. Такі готелі стають не лише місцем перебування, але й туристичними пам'ятками, які приваблюють подорожуючих з усього світу.

Це цікавий приклад, який демонструє, як готелі можуть розширювати свою пропозицію, пропонуючи різні рівні комфорту для різних типів гостей.

У готелі «Marriott» в Франкфурті-на-Майні, пропозиція номерів підвищеного рівня комфорту, таких як "penthouse", на верхніх поверхах, надає гостям можливість насолоджуватися ексклюзивними перевагами та більшим комфортом. Використання сайт-ключа для доступу до цих номерів додає елементу приватності та безпеки, що може бути особливо привабливим для вимогливих клієнтів [2, с. 95].

Цей підхід також може сприяти підвищенню престижу готелю та створенню унікального досвіду для гостей, що може бути ключовим фактором у виборі готелю для перебування.

Висновки до розділу 1

Розглянувши теоретичні основи розвитку готельного господарства та формування готельних мереж можна зробити наступні висновки:

1. Різні автори поняття готельна мережа трактують по-різному. Найбільш повним є наступне трактування готельної мережі: це два і більше готельних підприємств, які знаходяться під єдиним контролем та керівництвом, використовують єдині правила та єдиний імідж торгової марки для просування готельних послуг, що в свою чергу передбачає якісно новий ступінь у наданні готельних послуг. Готельні мережі достатньо інтенсивно розвиваються в світі та мають велике значення на ринку готельних послуг. Це обумовлено кількома перевагами, такими як вагомі інвестиційні можливості, гарантія якості послуг, єдині стандарти обслуговування. Сьогоднішня ситуація на ринку готельних послуг відображає складність, з якою стикається готельна індустрія в Україні в умовах кризи, яку спричинила пандемія COVID-19. Пандемія призвела до значного зниження міжнародного попиту на туристичні поїздки призвело до серйозних втрат для готелів, ресторанів, туроператорів та інших галузей гостинності. Також дуже негативно впливають військові дії на території України, спричинені нападом РФ. Слід зазначити, що міжнародні готельні мережі працюють в Україні, однак поки що територіально переважають національні готельні підприємства. Проблема функціонування готельного бізнесу України в складних умовах потребує досконалого вивчення та аналізу, що вимагає від операторів готелів гнучкості, креативності та готовності до впровадження новаторських підходів.

2. Історія готельних мереж бере свій початок з 50-х років XX століття. Тенденція створювати готельні об'єднання набула бурхливого розвитку у США, хоча першим готельним ланцюгом у світі прийнято вважати європейську мережу «Cesar Ritz». Протягом 1950-1960-х років почали свою

діяльність найбільші готельні ланцюги світу та були впроваджені перші готельні стандарти обслуговування клієнтів.

3. Класифікація готельних мереж може здійснюватися за різними ознаками. Найбільш відомою є класифікація, розроблена Міжнародною готельною асоціацією (МГА), за якою виділяють три категорії готельних мереж: корпоративні ланцюги; ланцюги незалежних підприємств, які об'єднуються для використання загальної системи бронювання, концепції маркетингу, реклами і інших дорогих для окремого підприємства послуг; ланцюги, що представляють управлінські послуги. У структурі будь-якої готельної мережі є головна фірма, яка відповідає за впровадження загально мережевої концепції, маркетингу, підтримкою мережевого бренду та стандартів. Найчастіше в структурі готельної мережі є компанія-девелопер, до функції якої входить пошук нових ринків для розширення присутності готельної мережі в різних країнах. Спільно в рамках такого стратегічного альянсу партнери займаються всім спектром питань, пов'язаних з управлінням мережею.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ

2.1. Дослідження ринку готельних послуг в Україні

Готельна індустрія відіграє ключову роль у розвитку туризму, а також в економіці загалом. Швидке зростання кількості міжнародних подорожей стимулює постійні зміни та оновлення в цій сфері. Готельний бізнес, будучи невід'ємною складовою туристичної індустрії, постійно адаптується до змін у попиті та потребах подорожуючих.

Створення конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності є основними завданнями у сфері готельного бізнесу згідно з міжнародними стандартами. Для досягнення цих цілей готельні підприємства повинні постійно працювати над забезпеченням якісного обслуговування, розвивати інноваційні підходи та пропонувати унікальні послуги, які відповідають потребам сучасного ринку.

Пошук нових шляхів розвитку також важливий для готельного бізнесу. Це може включати в себе розширення географії послуг, впровадження нових технологій для поліпшення обслуговування гостей, а також постійне оновлення і реорганізацію власної політики, яка має враховувати специфіку ринку готельних послуг та потреби клієнтів [14, с. 185].

У 2020 році в Україні було зареєстровано 4523 заклади розміщування (табл. 2.1). Такий контраст у кількості готельних закладів між Україною і рештою світу відображає різницю у масштабах розвитку готельної індустрії та туризму. Україна, хоча і має значні потенційні можливості для розвитку туризму, ще не досягла такого високого рівня кількості готелів та курортів, як у більш розвинених країнах.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності колективних установ розміщення в Україні у 2019-2020 рр.

Показники	Всього		у % 2020 р. до 2019 р.
Кількість колективних засобів розмішування, од	роки		
	2019	2020	
	5 335	4 523	84,78
Кількість місць, од.	3 70 560	312 093	84,22
Кількість номерів у готелях та аналогічних засобах розмішування, од	83 147	78 955	94,96
Кількість осіб, що перебували у колективних засобах розміщення – усього	6 960 949	3 379 475	48,55
з них іноземців	959 423	254 410	26,52
Кількість ночівель осіб у колективних засобах розміщення – усього, од	18 459 138	9 142 525	49,53
з них ночівель іноземців	2 016 623	510 551	25,32
Юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб			
Кількість колективних засобів розмішування, од.	1 626	1 337	82,23
Кількість місць, од.	1 86 840	155 029	82,97
Кількість номерів у готелях та аналогічних засобах розмішування, од.	39 634	37 497	94,61
Кількість осіб, що перебували у колективних засобах розміщення – усього	4 604 935	2 218 583	48,18
з них іноземців	812 722	218 328	26,86
Кількість ночівель осіб – усього, од.	12 446 841	6 227 427	50,03
з них ночівель іноземців	1 687 148	430 744	25,53
Фізичні особи-підприємці			
Кількість колективних засобів розмішування, од	3 709	3 186	85,89
Кількість місць у колективних засобах розміщення, од	183 720	157 064	85,49
Кількість номерів у готелях та аналогічних засобах розмішування, од.	43 513	41 458	95,28
Кількість осіб, що перебували у колективних засобах розміщення – усього	2 356 014	1 160 892	49,27
з них іноземців	146 701	36 082	24,60
Кількість ночівель осіб – усього, од.	6 012 297	2 915 098	48,49
з них ночівель іноземців	329 475	79 807	24,22

Джерело: [15].

Збільшення кількості готелів та курортів може бути одним із напрямків для розвитку туризму в Україні, але це також потребує інвестицій у готельну інфраструктуру, підвищення якості обслуговування та створення сприятливого бізнес-середовища для готельних підприємств.

Такі обставини, як військові дії, нестабільна політична та соціально-економічна ситуація, а також спалах COVID-19, значно вплинули та продовжують впливати на ринок туристичних послуг в Україні. Вони

призводять до зменшення обсягів туристичного потоку та призводять до значного скорочення показників діяльності готельних підприємств порівняно з попередніми роками (Рис. 2.1.).

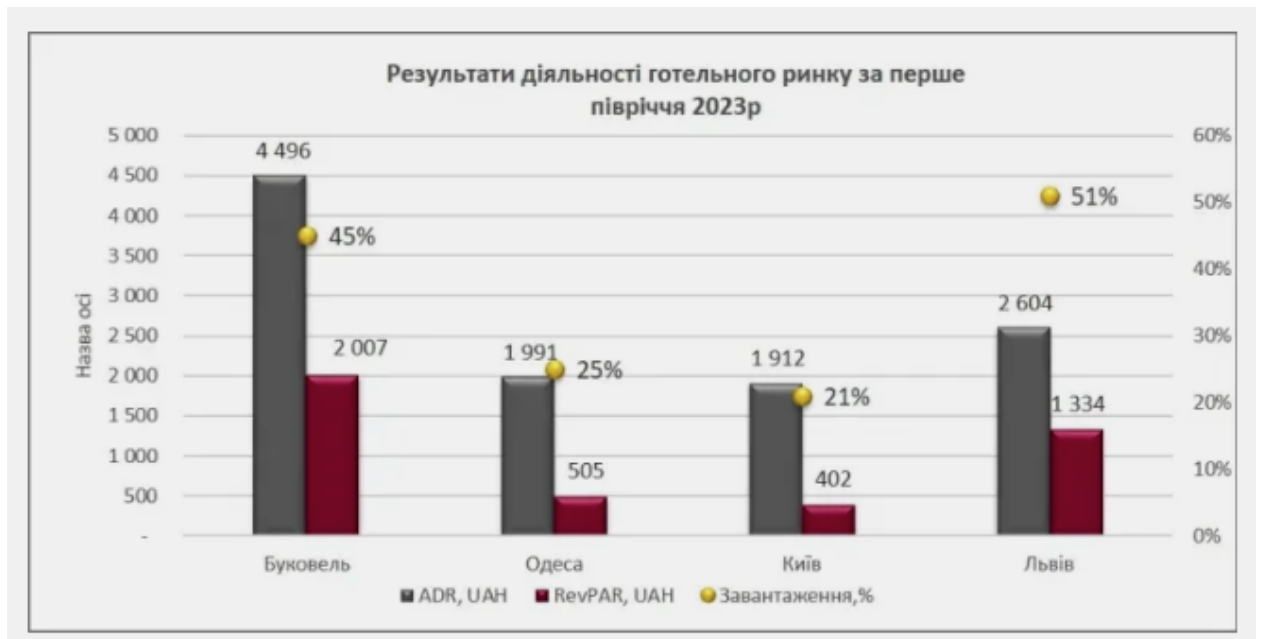


Рис.2.1. Результати діяльності готелів за перше півріччя 2023 р.

Джерело : [20]

За даними, зображеними на рис. 2.1. можна побачити, що готелі у Львові показали значне зміцнення RevPAR (прибуток на один вільний номер) на 60% порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про покращення ситуації на туристичному ринку цього міста або ефективнішу стратегію управління готельним бізнесом. А ось готелі в Києві та Одесі показали негативні значення RevPAR, з Києвом зазнавши більш суттєвого спаду на рівні -42%, а Одеса - 29%. Це може бути наслідком різних факторів, таких як невелика кількість туристів, зміни в попиті на готельні послуги через економічні або політичні чинники, або незадовільна стратегія маркетингу та управління. Щодо готелів регіону Буковель зазначимо, що, вони мають стабільні або позитивні результати, оскільки з рисунку не вказано, що їхнє значення RevPAR є негативним. Враховуючи популярність Буковеля серед туристів, особливо у зимовий період, це може бути відображенням стабільного або зростаючого попиту на готельні послуги у цьому регіоні.

Також є цікавою динаміка попиту на ринку готельних послуг, що відображає різницю в рівню попиту і сезонності між різними регіонами. Буковель дійсно відомий своєю привабливістю для відпочинку, особливо влітку. Його висока популярність може бути пов'язана з прекрасною природою, можливостями для активного відпочинку та великими кількостями розважальних заходів. Все це свідчить про значний інтерес туристів до цього регіону і може дати готелям більше можливостей для планування та управління. Львів, Одеса та Київ, імовірно, мають менший коридор бронювання через більш змішаний тип туризму. Ці міста можуть приваблювати туристів не лише для відпочинку, але й для бізнесу, культурних подій та інших заходів. Тому тут попит може бути більш непередбачуваним і залежить від різних факторів, таких як події, конференції та сезонні варіації в туристичному потоці (рис. 2.2).

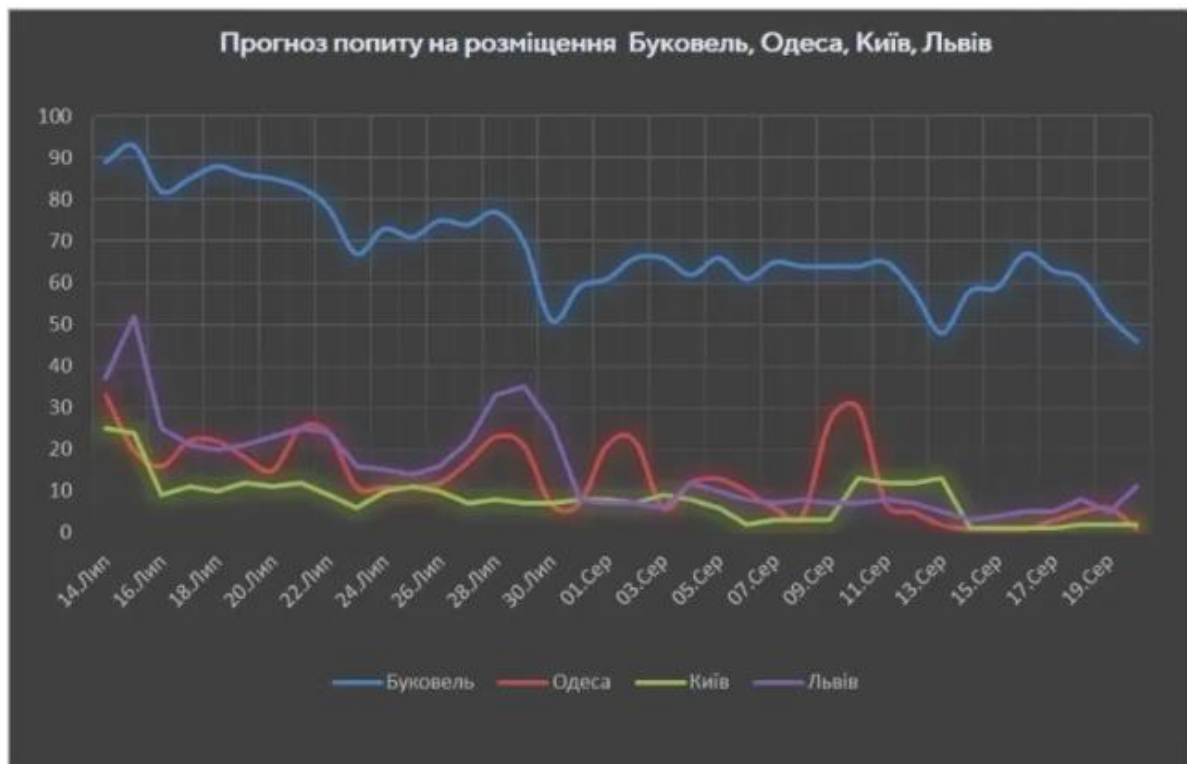


Рис.2.2. Прогноз попиту на розміщення у Буковелі, Одесі, Києві та Львові

Джерело : [20]

Це важливі дані для готельних підприємств, оскільки вони допомагають управлінцям готелю ефективніше планувати свої ресурси та пристосовувати стратегії маркетингу та продажу до поточного попиту.

Війна та криза суттєво вплинули на готельний бізнес в Україні, змінивши обличчя цієї галузі. У перші місяці війни готельний бізнес майже повністю зупинився. Потік гостей зупинився, заплановані події та подорожі були скасовані, а відмови від бронювання досягали високого рівня в різних регіонах. У безпечних регіонах готелі були переповнені, оскільки сотні тисяч людей виїжджали зі своїх рідних міст у безпечніші області. Багато готелів втратили свій дохід або зовсім закрилися через недостатність бронювань та знижений туристичний попит. Особливо це стосується областей, що потерпають від бойових дій. В західних областях країни готелі були завантажені на максимум, що спричинило суттєве зростання туристичного збору. Проте, на півдні та сході більшість готелів припинили свою роботу через бойові дії. Також варто зазначити, що багато курортів також потерпають від руйнувань та замінування, що ускладнює їх використання для відпочинку. У зв'язку з цим, регіони, які не постраждали від прямих воєнних дій і не знаходяться в зоні конфлікту, стають більш привабливими для відпочинку. Карпати, зокрема Буковель, та західні області України, які знаходяться подалі від зони конфлікту, можуть залучити більше туристів, оскільки вони залишаються в безпечних районах і пропонують привабливі природні та культурні маршрути. Такі регіони можуть стати популярними місцями для відпочинку на найближчі 5-10 років, доки інші курортні місця відновлюють свою інфраструктуру та стабілізують ситуацію після війни.

Ці випробування вимагають від готельних підприємств адаптації до нових умов, розробки стратегій виживання та відновлення після кризи, а також звернення до інноваційних підходів у привабленні клієнтів та забезпеченні їхнього комфорту та безпеки [16, с. 240].

Чимало проблем в готельній індустрії України відображають складну ситуацію в галузі та вказують на потребу в реформах та покращеннях. Ось деякі ключові проблеми та їх можливі наслідки:

1. Недостатність готелів міжнародного класу. Це обмежує привабливість України для міжнародних туристів та бізнес-подорожуючих. Поширення сертифікованих готелів може призвести до збільшення туристичного потоку та підвищення рівня обслуговування.
2. Відсутність різноманітних закладів колективного розміщення. Мотелі, кемпінги та інші альтернативні форми розміщення можуть розширити ринок та забезпечити більше можливостей для туристів.
3. Недостатність інвестицій та обсягів розвитку. Зниження інвестицій у реконструкцію та розширення готельних закладів може гальмувати розвиток індустрії та підвищення її конкурентоспроможності.
4. Низький рівень конкуренції та відсутність стандартів управління якістю. Встановлення стандартів обслуговування та корпоративних стандартів може підвищити якість послуг та залучити більше клієнтів.
5. Проблеми з кадрами та технологічною відсталістю. Необхідно вдосконалювати освіту та навички персоналу та впроваджувати нові технології для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

У подоланні цих викликів важливу роль відіграє співпраця між урядом, готельними підприємствами, громадськістю та міжнародними організаціями для впровадження необхідних реформ та стимулювання розвитку індустрії гостинності [17, с. 74-79].

Це дійсно серйозна проблема, яка впливає на конкурентоспроможність української готельної індустрії та відображає недоліки у державному регулюванні цієї сфери. Причинами даних недоліків є невідповідність цін і якості готельних послуг в Україні. Оскільки в Україні недостатньо ефективна регуляторна політика та відсутність державного органу для обліку, регулювання та контролю за діяльністю готелів. Також відзначимо низький

рівень диференціації готельних послуг, наприклад відсутність широкого спектру альтернативних форм розміщення, таких як хостели, мотелі, кемпінги тощо, що обмежує можливості туристів та створює неспіввідносність між цінами та якістю. Проблемним питанням є неефективність конкуренції на ринку, що призводить до монопольних практик та перекручення цін на готельні послуги. Варто зазначити що існують недоліки в інфраструктурі та залученні інвестицій. Це дещо обмежує можливості для поліпшення якості та розширення послуг.

Для вирішення цих проблем необхідно впровадження ефективного державного регулювання, створення сприятливих умов для розвитку альтернативних форм розміщення, підтримка конкуренції на ринку та стимулювання інвестицій у готельний сектор. Такі заходи можуть сприяти збалансованому розвитку готельної індустрії та підвищенню якості готельних послуг в Україні. Зокрема розпорядженням Кабінету Міністрів України визначено інтегрований підхід до формування і реалізації державної політики у сфері туризму та курортів на період до 2026 року [18]. Це означає, що уряд працює над комплексними заходами для розвитку туризму, використовуючи різні інструменти та моделі співпраці.

Основні напрямки цієї стратегії включають:

- Вдосконалення матеріально-технічної бази. Це означає покращення інфраструктури та сервісів для туристів та розвиток нових туристичних об'єктів.
- Використання кластерних моделей. Утворення туристичних кластерів сприяє співпраці між різними галузями та підприємствами для спільного розвитку туризму в певній області.
- Державно-приватне партнерство. Співпраця між урядом та приватним сектором може допомогти залучити приватні інвестиції та експертні знання для розвитку туризму.

- Соціальне замовлення. Врахування потреб та інтересів суспільства у формуванні та реалізації політики розвитку туризму, зокрема, у забезпеченні доступності туристичних послуг для різних соціальних груп.

Ці заходи мають на меті стимулювати розвиток туризму в Україні, підвищуючи його конкурентоспроможність та привабливість як для внутрішніх, так і для зарубіжних туристів. Будемо сподіватись, що навіть в умовах військового стану ці заходи будуть реалізовуватись поступово, долаючи перешкоди.

2.2. Аналіз функціонування готельної мережі «Hilton» в Україні

Історія компанії Hilton почалася в 1919 році, коли її заснував Конрад Гілтон. Відкриття першого готелю під брендом Hilton відбулося у 1925 році в місті Даллас. Проте великим кроком вперед стало відкриття готелю Caribe Hilton Hotel у Сан-Хуані, Пуерто-Рико. Це зробило компанію Hilton першою міжнародною мережею готелів у світі, відзначивши її значущий внесок у розвиток глобальної готельної індустрії.

Готельна мережа "Hilton" відома своєю репутацією високоякісного обслуговування та комфорту для своїх гостей. Їх портфель включає 19 різноманітних брендів (7100 готелів, 1,1 млн. номерів, 123 країни), які задовольняють потреби різних сегментів ринку готельного господарства, від економ-класу до розкішних готелів [рис. 2.3.].



Рис. 2.3. Бренди готельної мережі "Hilton"

Джерело: [41].

Найпоширеніші з них:

"Hilton Hotels & Resorts" - це основний бренд компанії, який відомий своїм розкішним сервісом та елегантними готелями в престижних локаціях.

"Hampton by Hilton" - це бренд економ-класу, який пропонує комфортні номери та зручність для мандрівників з обмеженим бюджетом.

"DoubleTree by Hilton" славиться своїми теплими куки-фірми та гостинністю.

"Embassy Suites by Hilton" пропонує просторі номери та включений сніданок для бізнес-та відпочивальних мандрівників.

Ці бренди дозволяють "Hilton" задовольняти різні потреби та бажання гостей у всьому світі, будуючи свою репутацію на високій якості та надійності.

Сьогодні Hilton Worldwide Holdings Inc. діє як холдинг, що надає широкий спектр послуг гостинності через свої дочірні компанії. Цей холдинг зосереджується на володінні, оренді, керуванні, розвитку та франчайзингу готелів, курортів та об'єктів тимчасового користування.

Інфраструктура ринку Hilton Worldwide Holdings включає такі сегменти:

- менеджмент: цей сегмент управляє готелями, курортами та об'єктами тимчасового користування, які належать третім особам. Компанія ліцензує свої бренди для франчайзі;

- франчайзинг: сегмент франчайзингу також відповідає за управління готелями, курортами та об'єктами тимчасового користування, які належать третім особам. Тут також надаються ліцензії на використання брендів;

- власність: цей сегмент складається з готелів, якими володіє компанія або які вона здає в оренду;

- таймшер: у цьому сегменті працюють курорти, які надають тимчасовий доступ, а також членські клуби, що продають доступ до тайм-аутів.

Такий розділ структури дозволяє компанії ефективно управляти різними типами готельних об'єктів та розвивати свій бізнес у всіх сегментах ринку гостинності.

В Україні мережа Hilton представлена п'ятизірковим готелем Hilton Kyiv, який розташований у столиці. Готель є філією ланцюга Hilton Hotels & Resorts. Власниками є двоюрідні брати Олександр Роднянський, який стояв біля витоків телеканалу "1+1", і Борис Фуксман, німецький бізнесмен родом з України. У будівництво готелю з нуля бізнесмени вклали 150 млн. дол., а працювати він почав у 2010-му році. Зараз власником Hilton у Києві є ТОВ "Міжнародно-діловий центр". Відкриття готельного комплексу «The Hilton Kyiv Hotel» у Києві було значною подією для міста і для мережі готелів Hilton Hotels & Resorts. Договір між міжнародною мережею Hilton та компанією St.Sophia Homes на управління готельною частиною комплексу на 25 років свідчить про довгострокові плани обох сторін і покликаний забезпечити високу якість обслуговування та стабільність функціонування готельного бізнесу в майбутньому.

Архітектурний дизайн готельного комплексу H-Tower від John Seifert Architects Limited в поєднанні зі співпрацею київського відділення створює враження сучасного та елітного життя. Цей комплекс виявляється не лише місцем для проживання, але й символом розкоші, безпеки і комфорту. Така співпраця між британськими та місцевими архітекторами дозволила створити відчуття престижу та першокласного сервісу, що відповідає високим

стандартам готелів мережі Hilton. Ця архітектурна концепція з центральною вежею та двома крилами дійсно вражає. Вона не лише створює відчуття розкоші та престижу, але й додає комплексу індивідуальності та вишуканості. Така архітектура, яка спеціально розроблена для Києва, може відображати важливі аспекти міста та його культурну спадщину. Готельний комплекс представляє собою сучасний заклад з великою кількістю номерів, розкішними виглядами та широким спектром послуг для гостей. Це було важливим кроком для розвитку готельної індустрії в столиці України і сприяло підвищенню рівня обслуговування та комфорту для міжнародних гостей. Забезпечення гостей повною інформацією про всі послуги та постійне розширення переліку цих послуг є важливими аспектами для забезпечення задоволення та зручності гостей. Такий підхід дозволяє готелю зберігати конкурентоспроможність на ринку та привертати нових клієнтів.

У готелі Hilton Kyiv дбають про максимальний комфорт та зручність своїх гостей. У готелі є 262 номери різних категорій: президентський, для дипломатів, комфорт (апартаменти), стандарт (з двома ліжками), делюкс (з однією спальнею). Також є номери для курців, але за паління в приміщеннях де діє заборона на куріння, діє штраф у розмірі 150 євро. Це правило спрямоване на збереження комфорту та здоров'я для гостей, які не палять. Щодо обслуговування тварин, у готелі дозволено перебування тварин середнього розміру з вагою до 34 кг. Це може бути зручно для гостей, які подорожують зі своїми домашніми улюбленцями і хочуть мати можливість забрати їх з собою. Деякі номери призначені для людей з обмеженими фізичними можливостями. Всі апартаменти оснащені телевізором з плоским екраном, міні-баром, зручними меблями, електронними сейфами, кондиціонерами, а з вікон розміром у всю стіну відкривається чудовий панорамний вид. У кожному номері є індивідуальна ванна кімната з наборами туалетного приладдя і феном.

Для дітей можна найняти няню, а консьєрж надасть найповнішу і важливу інформацію про найцікавіші місця й об'єкти Києва.

Ресторан Park Kitchen, Hotel Bar та лобі-бар готелю пропонують різноманітний вибір страв і напоїв, а наявність діджейського пульта у барі та тераси дозволяє гостям насолоджуватися вечірніми розвагами та атмосферою. Додаткові можливості, такі як безкоштовний доступ до хаммаму і сауни, нічний клуб, тераса для засмаги та басейн (довжиною 90 м), 15 різноманітних конференц-залів для засідань, бальний зал створюють різноманіття варіантів відпочинку та розваг для гостей. А доступність фітнес-центру та занять фітнесом дозволяє гостям підтримувати активний спосіб життя навіть під час подорожей. У готелі також є послуги хімчистки, підземне паркування з дистанційним контролем, система безпеки "Smart Room", що додатково забезпечують високий рівень безпеки та зручності.

Цінова політика готелю враховує різноманітні фактори, включаючи категорію номеру, обраний тариф, сезонність та кількість гостей. Ось деякі аспекти, які можуть впливати на ціни номерів:

- категорія номеру. Готель може пропонувати різні категорії номерів, такі як стандартні, люкс, апартаменти або президентські номери, кожна з яких має свою вартість залежно від рівня комфорту та послуг;
- тарифи. Готель може мати різні тарифи в залежності від умов бронювання, такі як гнучкі тарифи з можливістю безкоштовного скасування або тарифи зі знижками для довгострокового перебування;
- сезонність. Ціни також можуть залежати від сезону, наприклад, високий сезон (наприклад, літні місяці або святкові періоди) може призвести до збільшення цін через підвищений попит;
- кількість гостей. Ціни можуть також варіюватися в залежності від кількості осіб, які проживатимуть в номері, наприклад, за додаткове ліжко або за додаткову особу.

Враховуючи ці фактори, готель розробляє свою цінову політику, яка відповідає попиту та забезпечує оптимальне співвідношення ціни та якості для своїх клієнтів (табл.2.2).

Таблиця 2.2.

Тарифні плани готелю «Hilton Kyiv»

Категорія номеру	Тарифи, грн.		
	Гнучкий тариф	Гнучкий тариф зі сніданком	Сніданок і вечеря включені
Представницький номер "Преміум" з двоспальним ліжком розміру "king-size" і доступом до лаунжу	18 688	19 745	20795
Представницький номер з двоспальним ліжком розміру "king-size" у кутовій частині будівлі	16 828	17 885	18935
Люкс з ліжком "king-size" з терасою та видом на сад (King Garden Terrace Suite)	61497	62547	63597
Номер Делюкс з двоспальним ліжком розміру "king-size" (King Deluxe Room)	12 769	13 826	14876
Номер з одним ліжком "king-size" (King Guest Room)	10 951	11 881	12931
Номер з двома односпальними ліжками (Twin Guest Room)	12 050	13 107	14157

Продовження табл. 2.2.

Представницький люкс з ліжком розміру "king-size" з двома окремими ліжками (Twin Executive Room)	61 138	62 195	63245
Люкс з одним ліжком "king-size" (King One Bedroom Suite)	26350	27400	28450

Джерело: [21].

Наступні послуги включені у вартість номера: надання паркувального місця на автостоянці, зміна постільної білизни 2 рази в тиждень, щоденне прибирання та зміна рушників. Ці послуги додатково забезпечують зручність та комфорт для гостей готелю. Гнучкість у ціновій політиці дозволяє готелю адаптуватися до змін на ринку та внутрішніх умов, наприклад, під час сезонної пікової активності або спеціальних подій. Це може бути корисно як для готелю, так і для гостей, оскільки дозволяє ефективно керувати запитом та забезпечити оптимальні ціни. Оплата готівкою або кредитною карткою дає гостям різноманітні варіанти для зручної оплати свого проживання та послуг готелю (Visa, Visa Electron, Master Card, JSB, Cirrus Maestro, Amex). Такий підхід до ціноутворення допомагає готелю Hilton Kyiv ефективно реагувати на зміни у попиту та забезпечити оптимальний рівень затишку та сервісу для своїх гостей. Розуміння потреб і очікувань цільового сегмента споживачів дозволяє готелю точно налаштовувати свої ціни таким чином, щоб пропозиція відповідала попиту, а гості отримували максимальну цінність за свої гроші. Така стратегія дозволяє готелю зберігати конкурентоспроможність на ринку та залучати нових клієнтів, задовольняючи вимоги різних сегментів споживачів.

Ціни на номери в такому готелі зазвичай відображають його розкіш та високий рівень обслуговування. Оскільки Hilton Kyiv належить до престижної

мережі готелів Hilton і пропонує широкий спектр послуг, включаючи ресторани, фітнес-центр, спа, конференц-зали та інші зручності, ціни враховують якість номерів, розмір та їхнє розташування в готелі, а також рівень обслуговування. Крім того, різні категорії номерів можуть мати різні ціни в залежності від їхньої площі, виду з вікон, краєвиду та інших характеристик. Кількість номерів відповідно категоріям можна переглянути у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Категоризація номерів в готелі «Hilton» м. Київ

Категорія номеру	Кількість номерів
Люкс з великим ліжком, терасою і видом на сад	15
Люкс з однією спальнею, великим ліжком і доступом в бар-вітальню	15
Кутовий номер бізнес-класу з великим ліжком і панорамними вікнами	20
Номер бізнес-класу з великим ліжком і доступом до бару-вітальні	27
Номер бізнес-класу з двома односпальними ліжками і доступом до бару-вітальні	25
Стандарт з великим ліжком	50
Номер категорії DELUXE з великим ліжком	40
Стандарт з двоспальним ліжком	35
Стандарт з двома односпальними ліжками	35

Джерело: [21]

Вдале розташування готелю Hilton Kyiv надає його гостям зручний доступ до багатьох ключових визначних місць та об'єктів Києва. Можливість легко дістатися до таких популярних місць, як бульвар Шевченка, Старий ботанічний сад, Софійська площа та Хрещатик, робить перебування в цьому готелі ще більш привабливим для туристів і відвідувачів. Додатково, досить недалеко знаходиться міжнародний аеропорт "Бориспіль" та станція метро "Університет", що робить переміщення між готелем і іншими місцями міста дуже зручним і швидким [21].

Провівши SWOT-аналіз діяльності мережі Hilton Hotels & Resorts, у тому числі перспективи її розширення в Україні, маємо можливість зрозуміти внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на бізнес мережі та визначити подальші стратегії розвитку (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз мережі готелів Hilton Hotels & Resorts

S – сильні сторони	W – слабкі сторони
1. Великий досвід та широка сфера бізнесу. 2. Ефективні схеми утримання клієнтів. 3. Сильний портфель нерухомості. 4. Ефективне керівництво. 5. Високий рівень обслуговування за рахунок технологічної інтеграції.	1. Надмірність на американському ринку (80%) та недостатність на європейському (9%). 2. Високий рівень заборгованості. 3. Незначна частка світового ринку, незважаючи на великий портфель брендів. 4. Відсутність гнучкості через великі розміри.
О – можливості	Т – Загрози
1. Подальше розширення міжнародного ринку. 2. Формування стратегічних альянсів. 3. Зосередження уваги на наукових дослідках та розробках. 4. Створення присутності в бюджетному секторі готельного середнього ринку.	1. Загроза політичної нестабільності 2. Несприятливі зміни макроекономічного клімату. 3. Втрата кваліфікованих кадрів.

Джерело: складено автором за даними [22]

Отже, ідентифіковані сильні і слабкі сторони, що є базою для подальших дій щодо розвитку та функціонування готельної мережі, а саме:

1. Підтримка сильних сторін:

- Збереження відомого бренду: Продовження інвестування у маркетинг та рекламу для підтримки відомості бренду та відзначення унікальних переваг.

- Збільшення кількості готелів: Розширення мережі готелів у стратегічних локаціях для привертання нових клієнтів.

2. Розвиток слабких сторін:

- Зменшення впливу високої цінової категорії: Розробка програм лояльності, спеціальних пропозицій та пакетів для більш бюджетно-орієнтованих клієнтів.

- Розширення наявності в регіонах з обмеженою присутністю: Пошук нових ринків та локацій для розширення мережі готелів.

3. Уникнення загроз:

- Реагування на конкуренцію: Аналіз конкурентів та розробка стратегій конкурентоспроможності, таких як удосконалення послуг та зниження цін.

- Підготовка до можливих кризових ситуацій. Розробка планів контингентності та стратегій для зменшення впливу пандемій, військових дій у країні та економічної нестабільності.

Аналіз сильних і слабких сторін, а також виявлення можливостей і загроз допоможе готелю Hilton Kyiv планувати свою стратегію розвитку і досягати успіху на ринку готельного бізнесу.

Слід зазначити, що попит на послуги готелю Hilton Kyiv значно знизився після початку військових дій. Аналіз динаміки попиту та реалізації послуг для готелю Hilton Kyiv представлено на рис. 2.4.

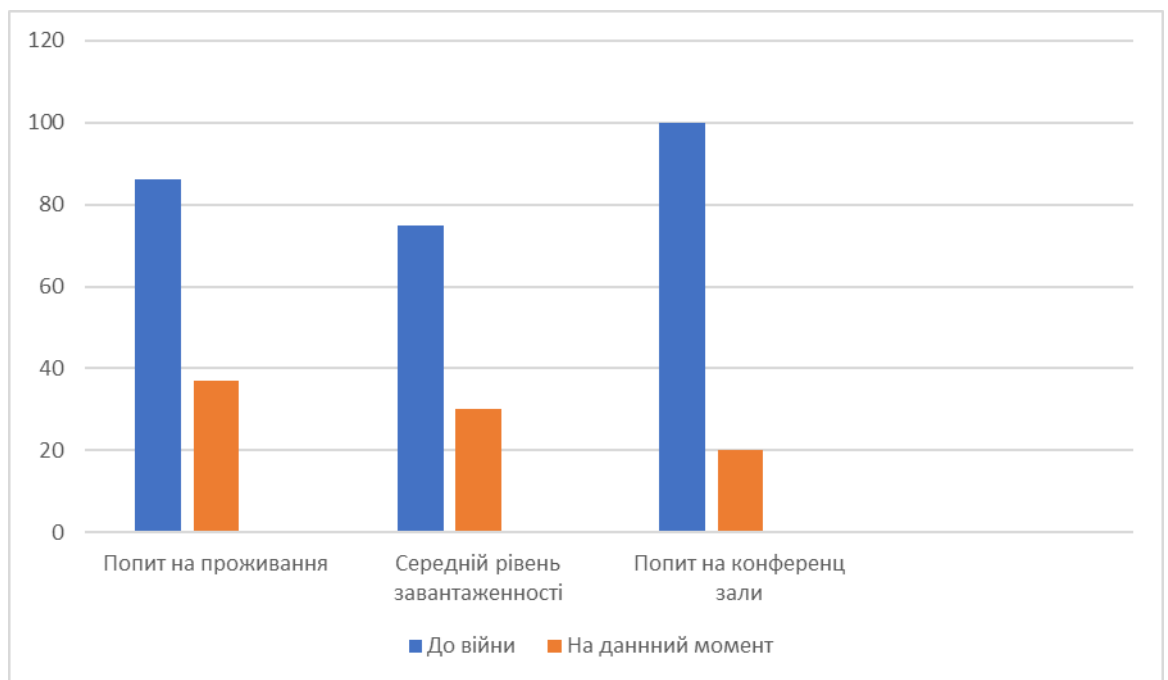


Рис. 2.4. Попит та реалізація послуг готельного підприємства «Hilton Kyiv»

Джерело: побудовано автором

Виходячи з рисунку 2.4. можна зробити такі висновки:

- До початку війни попит переважно формувався за рахунок іноземних гостей (86%), наразі попит з боку українців;
- Середній рівень завантаженості номерів до війни становив 75%, зараз - близько 30%;
- Попит на конференц-зали впав на 80%.

Варто зазначити, що до повномштабного вторгнення РФ на територію України, Hilton та Гефест 5 листопада 2021 року підписали франчайзингову угоду про будівництво нового готелю на 145 номерів на березі моря в Одесі. Це цікава інформація про розширення мережі Hilton в Україні. Плановане відкриття готелю Hilton в Одесі з унікальними можливостями та виглядами обіцяло стати значною подією для готельної індустрії міста та всієї країни. Готель було заплановано відкрити навесні 2025 року під керуванням кіпрської компанії Millennium Hospitality. За умови успішного відкриття та ефективного управління, цей готель міг стати конкурентоспроможним об'єктом на ринку готелів у Одесі. Його розташування поруч з відомим розважальним районом Аркадія та прямим доступом до моря надало б йому значних переваг у привабливості для туристів та бізнес-подорожуючих. Наявність ресторанів і барів з видом на море, басейнів та конференц-залів також могло б додати цінності для клієнтів, що шукають розкішний та комфортний відпочинок. У цілому, це розширення мережі Hilton в Україні могло б сприяти підвищенню рівня туристичного сервісу в Одесі та сприяти привабливості міста для туристів і бізнес-подорожуючих.

Долучення готелю Hilton Odesa до цієї програми надавало б додаткові переваги для гостей, які вибирали б цей готель під час своїх подорожей. Можливість накопичення балів за проживання в готелі та отримання миттєвих переваг, таких як безконтактна реєстрація та використання цифрових ключів, повинно було зробити проживання в готелі ще зручнішим та приємнішим для гостей. Додавання Hilton Odesa до програми лояльності Hilton Honors також підкреслює важливість ринку готельного бізнесу в Одесі та в Україні загалом для мережі Hilton. Сподіваємось, що незабаром Hilton Odesa відкриє нові можливості для розвитку туристичного бізнесу у південному регіоні нашої країни.

2.3. Оцінка конкурентної позиції «Hilton Kyiv»

Конкурентоспроможність означає здатність підприємства, товару або послуги успішно конкурувати на ринку. Це включає в себе здатність привертати клієнтів, зберігати існуючих клієнтів, забезпечувати якість продукту або послуги, а також ефективно використовувати ресурси для досягнення цілей підприємства в умовах конкуренції. Конкурентоспроможність також може включати інноваційність, реагування на зміни в ринкових умовах та здатність адаптуватися до них.

Фактори, які впливають на конкурентоспроможну діяльність підприємств, можна поділити на кілька груп залежно від різних критеріїв. Ось деякі з них:

1. Фактори, які характеризують підприємство або внутрішні фактори:

- організація управління: ефективність керівництва, стратегія підприємства, організаційна культура;
- кадрові ресурси: навички та кваліфікація персоналу, мотивація, комунікації;
- фінансовий стан підприємства: доступність капіталу, фінансове планування, управління оборотними коштами;
- репутація та виробництво: імідж, довіра, якість послуг або товарів, технологічні процеси, управління ланцюгом постачання.

2. Зовнішні фактори:

- економічне середовище: стан ринку, інфляція, рівень безробіття, економічний розвиток;
- соціокультурний контекст: зміни в суспільних тенденціях, демографічні зміни, культурні уподобання споживачів;
- політичне та правове середовище: законодавство, регулювання, стабільність політичного клімату;

- технологічні зміни: інновації, розвиток нових технологій, цифрова трансформація.

3. Конкурентні фактори:

- конкуренція: кількість і поведінка конкурентів, їхні стратегії та маркетингові ходи;

- постачальники: доступність ресурсів та матеріалів, їхні ціни та умови співпраці;

- покупці: попит, уподобання споживачів, їхні вимоги та очікування.

4. Екологічні фактори:

- сталість навколишнього середовища: вплив на екологію, відповідність стандартам екологічної безпеки, сталість ресурсів.

Ці групи факторів можуть взаємодіяти між собою та впливати на стратегії та результати підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства, включаючи його ресурси, процеси, культуру та стратегії, визначає його конкурентоспроможність. Це особливості підприємства, послуги, обслуговування та маркетингу. (рис.2.5.).

Класифікація факторів формування конкурентоспроможності важлива для ідентифікації пріоритетних аспектів, які впливають на успішність готельних підприємств. Ця класифікація допомагає керівництву і фахівцям у готельній галузі шляхом аналізу оцінити сильні та слабкі сторони свого підприємства, а також виявити можливості для підвищення конкурентоспроможності. Такий підхід дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі і залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Усі вони потребують детального вивчення та аналізу аби спрогнозувати конкурентоспроможність готельного підприємства.



Рис. 2.5. Фактори конкурентоспроможності готельного підприємства

Джерело: складено автором за даними джерела [29]

Обрання стратегії зростання може бути дієвим кроком для «Hilton Hotels & Resorts» у м. Києві, особливо якщо ринок готельного господарства розвивається і відкриває нові можливості. Ця стратегія може включати розширення мережі готелів, підвищення обсягів обслуговування клієнтів, введення нових послуг або входження на нові ринки. Проте, важливо також врахувати конкретні умови ринку та потреби цільової аудиторії. Перед тим як прийняти рішення про вибір стратегії зростання, слід провести ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, врахувати потенційні ризики та можливості. Крім того, успіх стратегії зростання також залежатиме від

ефективного управління ресурсами, здатності пристосовуватися до змін на ринку та забезпечення високої якості обслуговування.

Розширення готелю Hilton у Києві шляхом розвитку верхніх поверхів у вигляді апартаментів для VIP-клієнтів може бути важливим кроком у стратегії росту та диверсифікації послуг. Це дозволить готелю привернути нових клієнтів, які шукають ексклюзивні та приватні приміщення для перебування. Однак, важливо бути готовим до можливих змін у соціально-економічних, політичних та епідемічних умовах. Нормалізація ситуації може відкрити нові можливості для розширення бізнесу, але також може виникнути конкуренція з боку інших готельних комплексів. Тому важливо провести аналіз ринку та ризиків перед прийняттям рішення щодо розширення. Щодо можливої побудови нового готелю Hilton у Львові та Одесі, це також може бути перспективним кроком у розвитку мережі готелів у різних регіонах України. Проте, перед реалізацією цих планів необхідно ретельно вивчити попит на готельні послуги у цих містах, здійснити аналіз конкуренції та забезпечити ефективне управління проектами.

Для розширення мережі Hilton в Україні можна застосувати як перспективний такий варіант: застосування стратегії ефузії для розширення мережі Hilton в Україні шляхом введення нових брендів, таких як Canopy by Hilton, Signia by Hilton, Hilton Garden, Home2 Suites By Hilton, Motto by Hilton, може бути відмінним кроком у розвитку компанії. Це дозволить розширити присутність мережі в країні та залучити нових клієнтів шляхом різноманітних пропозицій та послуг, які відповідають різним сегментам ринку.

Щодо забезпечення конкурентоспроможності та стійкості готелю Hilton Kyiv на ринку, використання комплексу стратегій може бути дієвим підходом:

- BTL-стратегія: Використання рекламних заходів на рівні точки продажу для підвищення усвідомленості бренду та привертання нових клієнтів;

- Інноваційна стратегія: Постійне впровадження нововведень у послуги та процеси для забезпечення високої якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів;
- Стратегія аутсорсингу: Пошук ефективних стратегій управління персоналом готелю [23, 304];
- Стратегія маркетингу готельного бізнесу: Диференціація послуг та надання унікальних пропозицій для різних сегментів клієнтів [23, с. 214];
- Стратегія маркетингу персоналу: Залучення та збереження висококваліфікованого персоналу, який забезпечить високий рівень обслуговування;
- Стратегія бенчмаркінгу: Аналіз роботи конкурентів та участь у галузевих стандартах для підвищення ефективності та якості послуг [24, с.39-41].

Ці стратегії допоможуть зміцнити позицію готелю Hilton Kyiv на ринку та забезпечити стійкість у конкурентній боротьбі.

За статистичними даними [26], помітним є те, що за період 2011–2020 років відбувся спад кількості відвідувачів, що користувались готельними послугами у колективних засобах розміщування м. Києва і України в цілому. Основною причиною стало зменшення рівня туристичного потоку в Україну через військові події у нашій державі. Ця динаміка є важливим фактором для готелів, таких як Hilton Kyiv, оскільки вона відображає основні тенденції у туристичній галузі України. Зменшення кількості туристів, зокрема іноземців, вплинуло на рівень доходів та завантаженість готелю. Починаючи з 2016 року показники дещо покращилися і лишились суттєво не змінившись до 2020 року. Потім знову відбувся спад, що стався під впливом світової пандемії COVID-19. Така ситуація може справді створити виклики для готельного бізнесу, включаючи готель Hilton Kyiv. Якщо кількість туристів зменшується через нестабільність у країні та зменшення загального туристичного попиту,

це може призвести до збільшення конкуренції між готелями за тих же самих клієнтів.

Оскільки статистичних даних щодо кількості засобів розміщення (КЗР) за останні роки немає, то можна проаналізувати дані за 2019-2020 рр. статистичні дані (табл. 2.5). Як бачимо у 2020 р. КЗР зменшилась на 812 одиниць, що становить 15,2 % від попередніх показників 2019 р.

Таблиця 2.5.

Колективні засоби розміщування (з урахуванням діяльності фізичних осіб-підприємців)

	Кількість колективних засобів розміщування, од/ Number of collective accommodation facilities, units	Кількість місць у КЗР, тис. од/ Number of bed-places, thsd.	Кількість осіб, що перебували у КЗР, тис./ Number of guests, thsd.	
			усього/ total	з них іноземці/ of which foreigners
2011	5882	567.3	7426.9	1427.7
2012	6041	583.4	7887.4	1554.8
2013	6411	586.6	8303.1	1665.1
2014 1	4572	406.0	5423.9	551.5
2015 1	4341	402.6	5779.9	665.8
2016 1	4256	375.6	6544.8	863.7
2017 1	4115	359.0	6661.2	824.5
2018 1,2	4719	300.0	7006.2	917.9
2019 1,2	5335	370.6	6960.9	959.4
2020 1,2	4523	312.1	3379.5	254.4

Джерело:[26]

Складна ситуація з різними ціновими показниками на готельні послуги в Україні є типовою для багатьох країн, де столиця та області з високим туристичним попитом мають вищі ціни порівняно з менш розвинутими регіонами. Це обумовлено різноманітними факторами, такими як попит та пропозиція, рівень життя, розвиненість туристичної інфраструктури, наявність бізнес-центрів та інші.

У Києві та інших областях, де є велика кількість туристичних атракцій і ділових заходів, ціни на готельні послуги зазвичай вищі, оскільки попит на них є великим. У малих готелях, які належать до ФОПів, ціни можуть бути нижчими, оскільки вони мають менші витрати на управління та утримання.

Такий розрив у цінах між столицею та іншими регіонами може відображати рівень розвитку та залежати від різноманітних чинників, таких як інфраструктура, рівень обслуговування, престижність регіону тощо. Гості готелів різного класу можуть обирати між різними ціновими категоріями в залежності від своїх уподобань, бюджету та потреб.

Слідом м. Київ та областю, високий рейтинг цін на готельні послуги мають установи розміщення у Львівській, Одеській, Закарпатській, Івано Франківській областях, тобто в тих регіонах, де найвищий рівень попиту на туристичні атракції. Така ситуація може бути обумовлена декількома факторами. По-перше, у містах з високим рівнем туристичного попиту, таких як Київ, навіть малі готелі мають змогу встановлювати вищі ціни через великий попит і обмежену доступність місць. По-друге, витрати на оренду приміщення, комунальні послуги та інші витрати у великих містах можуть бути вищими, що також впливає на цінову політику готелів. У той же час, у менших регіонах, де попит на готельні послуги може бути меншим, малі готелі, які належать до ФОПів, можуть пропонувати більш конкурентоспроможні ціни, щоб привернути більше клієнтів. Вони можуть мати менші витрати на утримання та менше адміністративних витрат, що дозволяє їм знизити ціни на свої послуги.

Отже, ціни на готельні послуги у малих готелях можуть відрізнятися в залежності від рівня туристичного попиту, розміру міста, витрат на утримання та інших факторів.

Однак порівняння Hilton Kyiv з іншими п'ятизірковими готелями в Києві є цілком доцільним, оскільки вони представляють подібний сегмент ринку готельних послуг. Порівнюючи Hilton Kyiv з іншими готелями цього рівня, можна виявити його конкурентні переваги та слабкі сторони, а також визначити можливості для поліпшення. Однією з основних конкурентних переваг Hilton Kyiv може бути висока якість послуг, яка відповідає стандартам

п'ятизіркового готелю. Це може включати розкішне розташування, вишуканий дизайн, висококласний сервіс, розмаїття послуг і зручностей для гостей.

Проаналізувавши дані про 5-зіркові готелі м. Києва за інформацією сайту <https://www.hotels-of-ukraine.com/search> [28], і склавши діаграму (рис.2.6.) можемо бачити, що готель Hilton-Kyiv займає десяте місце серед десяти п'ятизіркових готелів країни. Інформація проаналізована за розрахунком середнього значенням усіх отриманих відгуків клієнтів. Для готелю це може бути як позитивним результатом, так і викликати негативним. З одного боку, це свідчить про те, що готель відповідає високим стандартам і отримав позитивні оцінки від відвідувачів за багатьма критеріями, такими як чистота, комфорт, місце розташування, зручності та інші. З іншого боку, це може свідчити про те, що є інші готелі, які отримали ще кращі оцінки від відвідувачів за тими ж критеріями, і, отже, мають ще більшу привабливість для гостей.

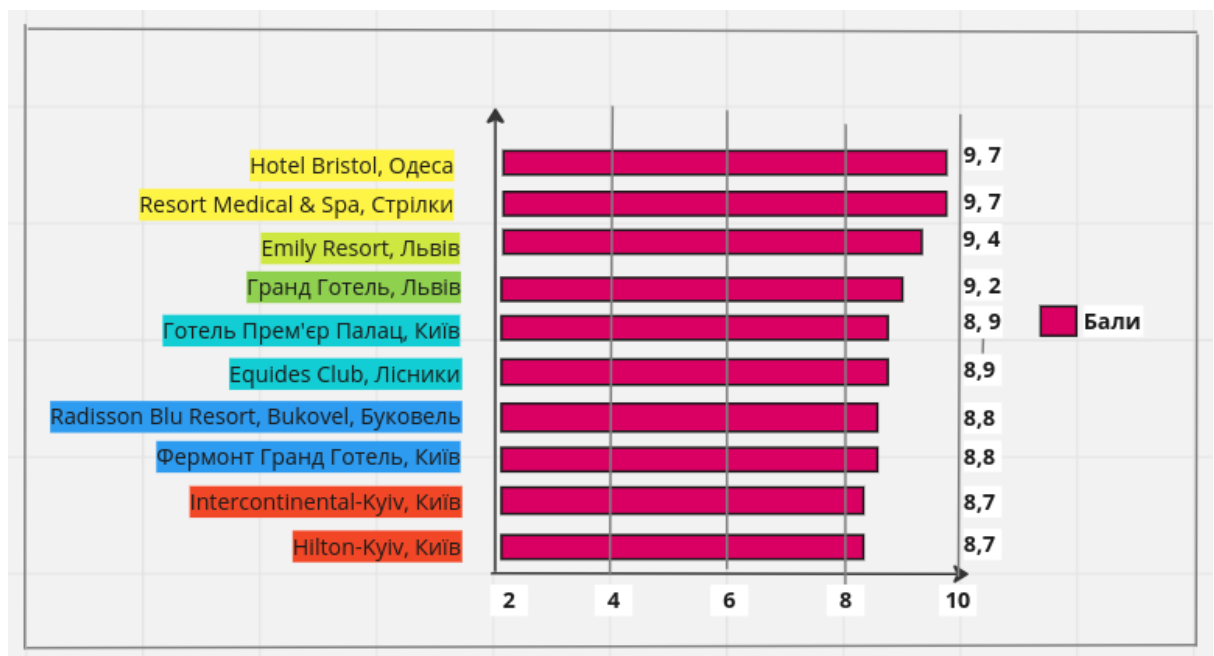


Рис.2.6. Результати оцінювання п'ятизіркових готелів країни відвідувачами

Джерело : побудовано автором за даними джерела [27]

Беручи до уваги такі критерії, як розташування, чистота, сервіс, значимість, оцінки готелю Hilton Kyiv, які залишали туристи на сайті “Hotels-of Ukraine”, узагальнені на рис. 2.3, ми можемо побачити, що готель Hilton Kyiv входить в десятку найкращих 5-зіркових готелів України. Але за період 2019-2024 рр. він з четвертого місця спустився на десяте місце за рейтингом відмінних відгуків відвідувачів. Так, з цих даних видно, що загальний рівень задоволеності гостей готелю Hilton Kyiv є досить високим (266 відгуків за період 2021-2023 рр.), оскільки лише невелика частина туристів (11 з 266) висловили незадоволення. Варто врахувати, що в кожному готелі можуть бути окремі аспекти, які не підходять певним гостям, і це нормально. Оскільки різні люди можуть мати різні смаки та переваги. Це позитивний висновок, який підкреслює успішну роботу готелю у забезпеченні комфортного перебування своїм гостям і важливість продовження цієї тенденції у майбутньому.

Можливо, це свідчить про складну ситуацію на ринку готельних послуг у м. Києві. Негативні тенденції можуть бути пов'язані з різними факторами, такими як зміни в економіці, політиці, туристичних та бізнес-трендів, а також конкуренцією з іншими видами розміщення, такими як апартаменти чи приватні житла через платформи онлайн-бронювання.

Однак, конкуренція на ринку готелів у Києві залишається високою, особливо з урахуванням наявності інших готелів класу "5 зірок". Для збереження своєї конкурентоспроможності та залучення клієнтів, Hilton Kyiv має постійно вдосконалювати свої послуги, дотримуватися високих стандартів обслуговування та забезпечувати неперевершений рівень комфорту для своїх гостей.

Готель Hilton Kyiv володіє кількома особливостями та конкурентними перевагами, які визначають його позицію на ринку готельного бізнесу:

- Розташування: готель розташований у центрі Києва, зручно розташований поруч з багатьма визначними місцями міста, такими як бульвар Шевченка, Старий ботанічний сад, Софійська площа і Хрещатик. Це надає

гостям легкий доступ до основних туристичних визначних місць та бізнес-центрів;

- Якість обслуговування: готель славиться високоякісним обслуговуванням та дбайливим ставленням до гостей. Відповідно до оглядів, багато клієнтів високо оцінюють рівень сервісу та комфорту, який надається в готелі;

- Зручності в номерах: номери готелю обладнані сучасними зручностями, такими як електронний сейф, кавоварка, ванна кімната з необхідними приналежностями. Також гості можуть користуватися безкоштовним Wi-Fi;

- Харчування та розваги: готель пропонує широкий вибір ресторанів та барів з різноманітними кулінарними пропозиціями. Крім того, гості можуть скористатися фітнес-центром, спа-центром, басейном та іншими розважальними установами;

- Архітектурний стиль та дизайн: готель відомий своєю сміливою та сучасною архітектурою, що відображає його розкішний статус та вишуканий дизайн.

Ці фактори сприяють підвищенню конкурентоспроможності готелю Hilton Kyiv на ринку готельного бізнесу.

Хоча готель Hilton Kyiv має численні переваги, він також може мати деякі недоліки, які можуть впливати на його конкурентоспроможність:

- Висока цінова політика: вартість проживання в готелі Hilton Kyiv може бути вищою порівняно з іншими готелями в місті, що може відлякати бюджетних мандрівників або корпоративних клієнтів;

- Конкуренція з іншими готелями: у Києві є багато готелів, які також пропонують високоякісний сервіс та зручності. Це створює конкурентне середовище, де готель Hilton Kyiv повинен постійно змагатися за увагу клієнтів;

- Можливість змін цін без попередження: політика зміни цін без попередження може вразити деяких клієнтів, які можуть вважати це несправедливим або непрозорим;

- Необхідність підтримання репутації: як готель класу "люкс", Hilton Kyiv повинен пильно стежити за своєю репутацією та забезпечувати високий рівень обслуговування та комфорту для всіх гостей;

- Вплив геополітичних чинників: ситуація в країні або регіоні може впливати на туристичний потік та попит на готельні послуги, що може вплинути на загальну зайнятість готелю;

- Необхідність постійного оновлення: щоб залишатися конкурентоспроможним, готель Hilton Kyiv повинен постійно оновлювати свої послуги та зручності, впроваджувати нові технології та вдосконалювати свою інфраструктуру.

Незважаючи на ці недоліки, готель Hilton Kyiv все ще залишається одним із провідних готелів у Києві, завдяки своїй репутації, вишуканому сервісу та великому досвіду в готельному бізнесі.

Оцінка конкурентоспроможності готелю Hilton Kyiv може бути складною та включати різноманітні фактори. Однак можна спробувати побудувати загальну формулу, яка враховуватиме основні аспекти конкурентоспроможності:

$$\text{Конкурентоспроможність} = \frac{\text{Позитивні_фактори} - \text{Негативні_фактори}}{\text{Загальний_обсяг_факторів}} \times 100$$

У цій формулі:

- Позитивні фактори: це всі аспекти готелю, які забезпечують йому перевагу перед конкурентами, такі як розташування, обслуговування, зручності та інші;

- Негативні фактори: це аспекти, які можуть унеможливити або обмежити конкурентоспроможність готелю, наприклад, висока цінова політика, низька якість обслуговування тощо;

- Загальний обсяг факторів: це сума всіх факторів, які враховуються при оцінці конкурентоспроможності.

Ця формула може бути використана для оцінки конкурентоспроможності готелю Hilton Kyiv за певний період часу, при умові, що всі важливі фактори враховуються та набувають відповідної вагомості.

Для проведення оцінки позиції оператора готельної мережі серед конкурентів, важливо врахувати схожу цінову політику, умови, перелік надаваних послуг, розповсюдженість по країні. До списку конкурентів готелю Hilton -Kyiv можна віднести:

- Premier Palace Hotel Kyiv [30];
- InterContinental-Kyiv [31],
- Fairmont Grand Hotel Kyiv [32].

Вибір даних готельних мереж був здійснений за принципом схожості. Вибір готельних мереж за таким принципом має свої переваги, оскільки дозволяє порівнювати готелі з різних регіонів, які мають подібні цілі та стратегії розвитку в Україні.

До визначних та відомих готельних мереж з історією можемо віднести Premier Palace Hotel Kyiv, InterContinental-Kyiv, Fairmont Grand Hotel Kyiv. Так, готелі Premier Palace Hotel Kyiv, InterContinental-Kyiv і Fairmont Grand Hotel Kyiv є відомими та визначними готельними закладами в Києві з вражаючою історією та репутацією.

Premier Palace Hotel Kyiv. Цей готель розташований в історичному центрі Києва і відомий своєю розкішною архітектурою та величезною культурною спадщиною. Він пропонує розкішне розміщення та високий рівень обслуговування.

InterContinental-Kyiv. Розташований в серці столиці, цей готель пропонує розкішне розміщення, сучасні зручності та видатний сервіс. Він відомий своєю елегантністю та вишуканістю.

Fairmont Grand Hotel Kyiv. Розташований на набережній Дніпра, цей готель представляє собою зразок розкішного життя та витонченого стилю. Він пропонує розкішні номери, ресторани високого класу та розкішні спа-зони.

Ці готелі славляться своєю вишуканістю, розкішними умовами для проживання та високим рівнем обслуговування. Їхня історія та репутація роблять їх визначними символами готельної індустрії в Києві. Більш наглядно характеристики готелів-конкурентів наведено у таблиці 2.6. та 2.7.

Таблиця 2.6.

Характеристика конкурентів готельної мережі Hilton-Kyiv

Готельний оператор	Категорія	Кількість готелів	Країни, в яких представлена мережа	Рік заснування
Premier Palace Hotel (Kyiv)	3-5-зірковий	17	Україна (16) Угорщина(1)	1912
InterContinental (Kyiv)	5-зірковий	5964	Велика Британія Бразилія США Австралія країни Азії Німеччина Мальдіви	2003
Fairmont Grand Hotel (Kyiv)	5-зірковий	76	США Велика Британія Шанхай Мальдіви Канада ОАЕ Єгипет Гаваї	1907

Джерело: складено автором за даними [30, 31, 32]

Порівняльна характеристика конкуруючих готелів за основними критеріями надання послуг

Назва готелю	Кількість поверхів	Кількість номерів	Вартість номеру "Делюкс" (32 м.кв.- 53 м.кв.), грн	Домашні тварини	Вартість сніданку, грн	Кількість ресторанів	Трансфер	Парковка, грн. + безплатно	Укриття	Програма лояльності	Соціальні мережі
Premier Palace Hotel-Kyiv	8	289	18670	+	990	2	+	+	+	+	Facebook Instagram
InterContinental-Kyiv	11	272	12636	+	1150	3	+	1050	+	+	Facebook Instagram LinkedIn
Fairmont Grand Hotel Kyiv	12	258	11828	+	1260	2	+	1260	+	+	Facebook LinkedIn
Hilton-Kyiv	8	262	12960	+	1080	1	+	+	+	+	Facebook Instagram LinkedIn Twitter Youtube

Джерело: складено автором за даними [30, 31, 32].

Як бачимо у таблицях 2.6. та 2.7. всі наведені готелі-конкуренти та Hilton Kyiv - це 5-зіркові готелі, які пропонують широкий спектр послуг і зручностей для своїх гостей, включаючи ресторани, конференц-зали, спа-центри та фітнес-зали. Також вони відповідають всім стандартам і різниця між ними дуже незначна. Однак конкретні послуги можуть відрізнятися в залежності від стилю та концепції кожного готелю. Зокрема це: вартість номеру категорії “Делюкс”, вартість сніданку, наявність платного (безплатного) паркування, обслуговування гостей з домашніми тваринами, трансфер, кількість закладів харчування, наявність програм лояльності, наявність укриття, просування бренду у соціальних мережах тощо. Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що готель Hilton-Kyiv, як оператор міжнародної мережі конкурує з готелем InterContinental-Kyiv.

Хоча вони і можуть бути подібними у деяких аспектах, та все ж вони мають свої власні характеристики, які роблять їх унікальними і привабливими для різних типів гостей. Готель Hilton - Kyiv і готель InterContinental-Kyiv належать до всесвітньо відомих мереж міжнародних готелів, мають довгу історію, спектр послуг, чималий досвід у розвитку сфери гостинності в усіх її напрямках. Місце розташування, якість основних послуг та асортимент додаткових послуг в обох підприємствах на високому рівні. Цінова політика InterContinental-Kyiv та Hilton-Kyiv не дуже відрізняються, хоча сніданок у першому коштує дорожче. Паркування у готелі Hilton-Kyiv безплатне на відміну від готелю-конкурента (1050 грн). Чудовою стратегією для забезпечення задоволеності гостей та збереження їх лояльності є розширення асортименту додаткових послуг, дозволить задовольняти різноманітні потреби гостей, а програма лояльності стимулюватиме повторні візити та підтримає вірність клієнтів.

Формування стійкого іміджу і чіткої позиції сприяє підсиленню довіри гостей та створенню позитивного враження про готель як про надійного та якісного провідника в сфері гостинності. Та невід'ємною

частиною маркетингу є інформаційна складова, тобто доступність інформації про готель у різних соціальних мережах, можливість для кожного туриста переглянути умови, ціни та забронювати номер онлайн, використовуючи мережу Інтернет, не виходячи з дому.

Значним фактором у формуванні гарного враження про готель Hilton-Kyiv є його волонтерська діяльність. Наприклад, команда готелю придбала бронхоскоп для дитячого кардіологічного центру у Києві. Він дозволить проводити діагностику новонародженим дітям, використовуючи останні новітні технології в галузі медицини [33]. Благодійний фонд "Запорука" зібрав кошти (37 015,00 грн.) завдяки заходу ІWSC «Вечеря за майбутнє у Hilton Kyiv» на придбання інфузійної станції для Центру дитячої кардіології і кардіохірургії [34]. Поряд з світовими готельєрами мережа готелів Hilton, в тому числі Hilton-Kyiv, надав безплатно для проживання українцям, які вимушених виїжджати територій, де тривають військові дії. Це важлива допомоги вимушеним переселенцям України, які потребують короткострокової зупинки і перепочинку. Вважаю цю діяльність вартої уваги, адже це імідж готельної установи.

Висновки до розділу 2

Розглянувши питання, пов'язані з функціонуванням ринку готельних послуг та міжнародних готельних мереж в Україні можна зробити наступні висновки:

1. Економічні реалії сучасного світу, пандемія COVID-19 та введення воєнного стану в нашій державі негативно впливають на всі галузі української економіки, включаючи готельну індустрію. До початку повномасштабної війни український ринок гостинності щороку зростав мінімум на 10-15%. У 2022 році багато готелів були змушені частково чи повністю закрити або переорієнтувати свою діяльність. Сьогодні готелям

приносять дохід тільки вітчизняні туристи та іноземці, які працюють в Україні. Незважаючи на негативні тенденції у розвитку готельного бізнесу в Україні в період воєнних дій, можна зауважити, що більшість готелів на території України впоралися з цими викликами. Деякі готелі навіть повністю покращили своє становище, особливо в західних областях. Готельна індустрія України продовжує приваблювати туристів і виявляти адаптивність та стійкість.

2. Історія компанії Hilton почалася в 1919 році, коли її заснував Конрад Гілтон. Відкриття першого готелю під брендом Hilton відбулося у 1925 році в місті Даллас. Готельна мережа «Hilton» відома своєю репутацією високоякісного обслуговування та комфорту для своїх гостей. Їх портфель включає 19 різноманітних брендів, які задовольняють потреби різних сегментів ринку готельного господарства, від економ-класу до розкішних готелів. В Україні працює одне підприємство цієї мережі. «Hilton Kyiv» - 5-зірковий готель, розташований у Києві. Готель є філією мережі «Hilton Hotels». Входить до складу житлового комплексу Н-Tower, який розташований у центрі м. Київ. Комплекс був розроблений відомим британським архітектором Джоном Зайфертом, який також спроектував інші 10 готелів Hilton у Лондоні, Парижі, Антверпені та Дубровнику. «Hilton Kyiv» відкрився в 2014 році. До послуг гостей 262 номери, сучасний ресторан, бізнес-центр, кімнати для переговорів і спа-центр. До початку війни попит на готельні послуги «Hilton Kyiv» формувався переважно за рахунок іноземних гостей, які складали 86% від загальної кількості відвідувачів. Середній рівень завантаженості номерів до війни становив 75%, зараз - близько 30%. Попит на конференц-зали впав на 80%. Тим не менш, готель «Hilton Kyiv» має ряд сильних сторін, таких як сильний бренд «Hilton», високий стандарт обслуговування та вигідне центральне розташування. Однак він також стикається з викликами, такими як військові дії на території України, високі витрати та конкуренція в

розкішному сегменті. «Hilton Kyiv» зіткнувся зі значними труднощами внаслідок війни, проте намагається адаптуватися до нових реалій.

3. Конкурентне середовище виникає в результаті взаємодії різних учасників ринку, що визначає ступінь економічного змагання та можливість окремих гравців ринку впливати на загальну ситуацію на ринку. Досліджуючи конкурентне середовище, слід враховувати, що «Hilton Kyiv» належить до однієї із найбільших готельних мереж світу, тому конкуренція відбувається і на рівні готельних ланцюгів. Тому у роботі було виявлено найближче конкурентне оточення «Hilton Kyiv», з яким його доцільно порівнювати – це такі п'ятизіркові готелі, які становлять його ринкову нішу: «Premier Palace Hotel-Kyiv», «InterContinental-Kyiv», «Fairmont Grand Hotel Kyiv». Всі досліджувані готелі пропонують широкий спектр послуг і зручностей для своїх гостей, включаючи ресторани, конференц-зали, спа-центри та фітнес-зали. Також вони відповідають всім стандартам і різниця між ними дуже незначна. Однак конкретні послуги можуть відрізнятися в залежності від стилю та концепції кожного готелю.

Проаналізувавши відгуки туристів на сайті «Hotels-of Ukraine», можна зробити висновок, що готель «Hilton Kyiv» входить в десятку найкращих 5-зіркових готелів України. Але за період 2019-2024 рр. він з четвертого місця спустився на десяте місце за рейтингом відмінних відгуків відвідувачів. Загальний рівень задоволеності гостей готелю «Hilton Kyiv» є досить високим (266 відгуків за період 2021-2023 рр.), оскільки лише невелика частина туристів (11 з 266) висловили незадоволення. Результати дослідження підтверджують успішну роботу готелю у забезпеченні комфортного перебування своїм гостям, достатньо високий рівень конкурентоспроможності готелю «Hilton Kyiv» не зважаючи на складну ситуацію на вітчизняному ринку гостинності та відсутність іноземних туристів.

РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «HILTON» В УКРАЇНІ

3.1. Розробка пропозицій щодо удосконалення розвитку готельної мережі «Hilton» в Україні

Розглянувши основні аспекти діяльності мережі «Hilton», дещо складно запропонувати нові пропозиції у галузі установ розміщення такого рівня. Але важливо пам'ятати, що десятиліттями формувалась концепція корпоративної культури Hilton Worldwide, яка відображена в їхній назві та гаслі, що відображають основні цінності та принципи, на яких ґрунтується їхня діяльність. Принципами є:

- Hospitality (гостинність). Hilton Worldwide прагне створити тепле та гостинне середовище для своїх гостей, де кожен відчуває себе вітаєм та зручно;
- Integrity (добропорядність). Компанія дотримується високих стандартів добропорядності та чесності у всіх своїх діях та взаємодіях;
- Leadership (лідерство). Hilton Worldwide прагне бути лідером у сфері готельного бізнесу, впроваджуючи новаторські підходи та стандарти;
- Teamwork (командна робота): Компанія підтримує співпрацю та взаємодію між всіма членами своєї команди для досягнення спільних цілей;
- Ownership (відповідальність). Hilton Worldwide відчуває відповідальність перед своїми клієнтами, співробітниками та спільнотами, у яких вони діють, і приймає на себе відповідальність за свої дії;
- Now (тут та відразу). Компанія прагне надавати свої послуги та вирішувати питання.

Тому важливо їх дотримуватись у кожній установі мережі і впроваджувати нововведення виважено та обґрунтовано.

Отже, наразі готелі повинні піклуватись про забезпечення безпекових умов для гостей установи. Окрім забезпечення безпекових умов у готелі не потрібно забувати про постійну роботу у сфері конкурентоспроможності на ринку готельних послуг. Залучення нових готелів до мережі може бути ключовим кроком для розвитку та підвищення конкурентоспроможності мережі Hilton в Україні. Для цього необхідно розробити привабливу пропозицію для потенційних готелів, яка б включала переваги участі в мережі, такі як доступ до маркетингової підтримки, глобальної клієнтської бази та стандартів обслуговування. Також важливо провести активний пошук потенційних партнерів серед незалежних готелів, особливо в перспективних регіонах або містах, які досі не представлені в мережі. Необхідно встановити програму підтримки та консультацій для нових учасників, яка допоможе їм легко і швидко інтегруватися в структуру мережі та дотримуватися стандартів. Можна ще розглянути можливості фінансової підтримки або інших стимулів для готелів, які приєднуються до мережі, наприклад, заохочення для впровадження стандартів та брендингу мережі. І звісно, необхідно пам'ятати про залучення регіональних та міжнародних інвестицій та постійне впровадження інноваційних інформаційних технологій для залучення більшої кількості клієнтів та всебічного розвитку діяльності готелю. Маркетинговий відділ «Hilton Kyiv» має переглянути напрями своєї діяльності та виокремити окремий, який може поєднати всі інструменти, орієнтовані на пряме залучення клієнтів та підвищення прибутку. Такий напрям називається performance-маркетинг. Так, визначення "Performance-маркетингу" з Wikipedia вказує на стратегію цифрового маркетингу, де оплата за товар чи послугу здійснюється лише в разі досягнення певних результатів або цілей, які можна аналітично обґрунтувати та виміряти. Основними характеристиками цього підходу є:

- оплата за результатом. Ключовою особливістю є те, що оплата відбувається лише при досягненні певних цілей, таких як конверсія, продажі, заповнення форми тощо;
- аналітична обґрунтованість. Результати рекламних кампаній та стимулюючих дій повинні бути обґрунтовані аналітично, щоб визначити ефективність та виправити недоліки;
- вимірювання результатів. Важливо мати чіткі метрики та інструменти для вимірювання результатів кампаній, щоб оцінити їхню ефективність та виправити недоліки;
- спрощення ризиків для рекламодавця. Такий підхід дозволяє зменшити ризики для рекламодавця, оскільки він платить лише за досягнені результати, а не за саму рекламу.

Performance marketing спрямований на результати, фокусується на досягненні конкретних, вимірних бізнес-результатів, таких як завершення реєстрації, продажі, перехід на сайт, дзвінок до компанії, підвищення трафіку і т.д. Цей підхід об'єднує всі маркетингові дії, результати яких можна чітко виміряти, зафіксувати, порівняти з попередніми періодами та за необхідності скоригувати подальшу маркетингову стратегію, щоб просувати продукт підприємства ефективніше.

Стосовно організації роботи на платформі Facebook, яка на мою думку дещо недостатньо ефективна (рис.3.1).

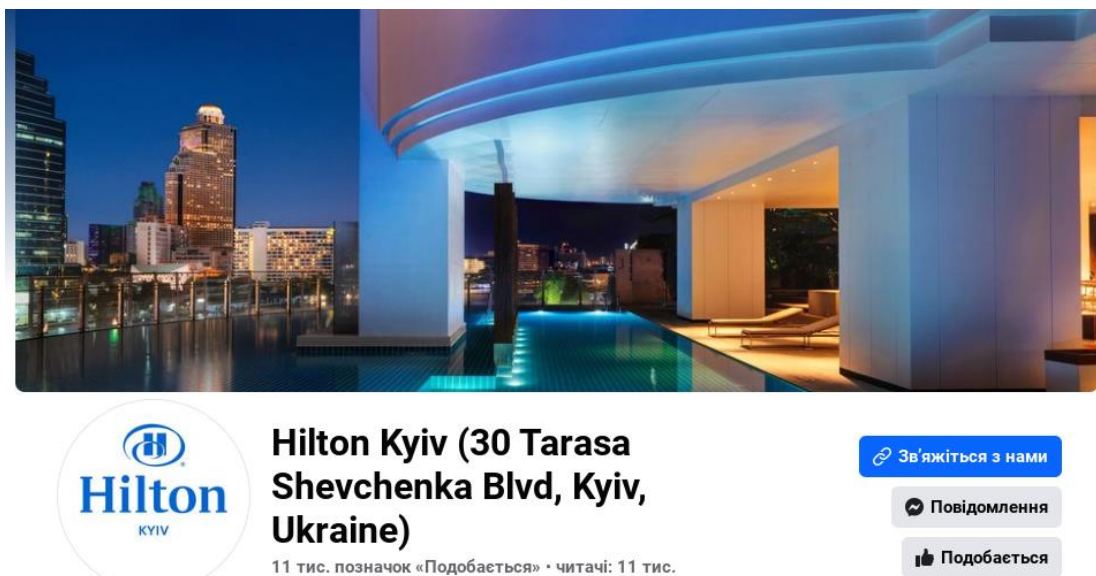


Рис.3.1. Зовнішній вигляд сторінки «Hilton Kyiv» у соціальній мережі Facebook.

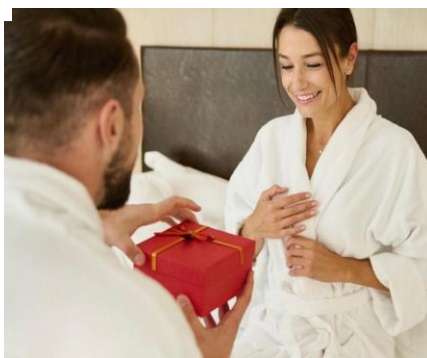
Джерело: [42]

Зокрема, проаналізувавши цікавість контенту, кількість підписників (11 тис.), актуальність інформації, співвідношення позитивних та негативних відгуків, відповідь бренду на інфоприводи, можемо побачити, що сторінка недостатньо активна, оскільки останній допис був викладений ще 22 лютого 2023 року, фото подій в основному стосується календарних свят та рекламуванням гарних номерів та ресторанных страв (рис.3.2).

Have a sweet getaway with flavors that are unique reflections of French pastry



This Valentine's Day, give the gift of luxury that your partner will love too.



We all need a little romance in our lives, so give your special someone the gift of indulgence for Valentine's Day at Spa at Hilton Kviv.

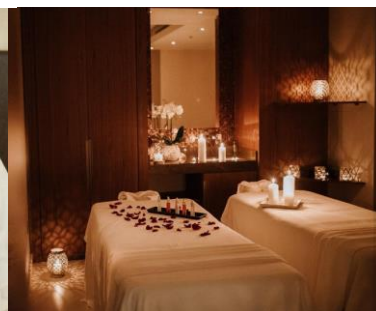


Рис. 3.2. Останні фото дописів сторінки Facebook, лютий 2022 року

Джерело: [42]

Стосовно сторінки готелю в соціальній мережі Instagram можна лише додати, що читачів набагато більше (27,7 тис.), але контент абсолютно ідентичний контенту сторінки Facebook (рис. 3.3).

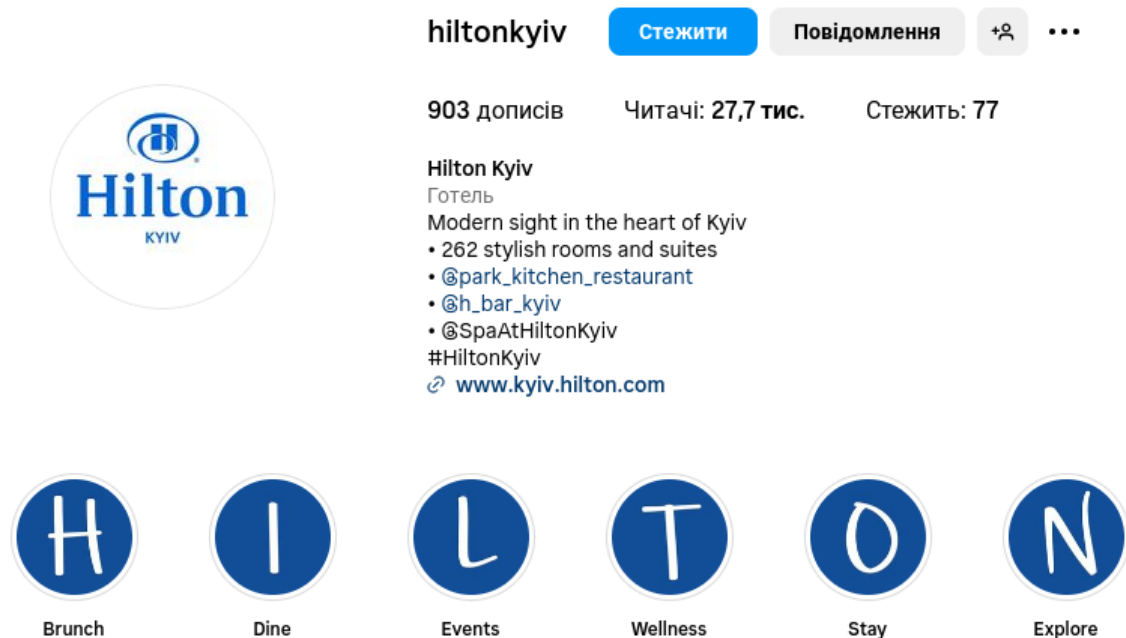


Рис. 3.3. Сторінка «Hilton Kyiv» в соціальній мережі Instagram
Джерело: [43]

Але для готелю такого рівня така інформативність сторінок досить не ефективна. Робота над сторінкою у Facebook та Instagram для «Hilton Kyiv» може бути важливим інструментом для просування готелю та залучення нових клієнтів. Ось деякі ідеї та підходи, які можна використовувати:

- Створення цікавого контенту. Публікація фото та відео з готелю, подій, акцій та заходів, які відбуваються в «Hilton Kyiv». Також можна ділитися корисною інформацією про події у місті, порадами для мандрівників та іншими цікавинками;

- Взаємодія з аудиторією. Відповіді на питання та коментарі, вивчення відгуків та реакцій аудиторії, створення активних дискусій та опитувань;

- Рекламні кампанії. Використання рекламних інструментів Facebook для залучення нових клієнтів, просування спеціальних пропозицій та акцій готелю;
- Створення подій. Створення подій на сторінці, які організовує або спонсорує Hilton Kyiv, і запрошення аудиторії на них;
- Співпраця з інфлюенсерами та партнерами. Залучення популярних інфлюенсерів або співпраця з іншими компаніями та брендами для спільного просування;
- Моніторинг та аналіз. Вивчення статистики сторінки, аналіз ефективності публікацій та рекламних кампаній, вдосконалення стратегії на основі цих даних;
- Клієнтський сервіс. Використання Facebook та Instagram для вирішення питань та проблем клієнтів, швидке реагування на їхні звернення.

Працюючи над вказаними сторінками, «Hilton Kyiv» може покращити свою онлайн-присутність, залучити нових клієнтів та підтримати взаємодію зі своєю аудиторією. Тому потрібно залучати професійних SMM менеджерів для належного представлення готелю у просторі мережі Інтернет.

Такі впровадження допоможуть привернути нових партнерів до мережі та розширити її присутність на ринку.

Особливу увагу потрібно приділяти використанню принципів стратегічного управління, що є ключовим для досягнення успіху та ефективної діяльності готелю, зокрема міжнародної готельної мережі «Hilton» в Україні. Розглянемо, як кожен з цих принципів може впливати на діяльність готелю:

- інтерактивність - постійне оновлення та коригування стратегій та планів на основі отриманих даних та змін на ринку дозволяє готелю пристосовуватися до нових умов та досягати кращих результатів;
- комплексність - врахування всіх аспектів готельної діяльності, включаючи маркетинг, фінанси, операційний менеджмент та обслуговування

клієнтів, дозволяє готелю забезпечувати повне задоволення потреб своїх гостей;

- директивність й адресність - визначення чітких цілей та завдань, а також пряма спрямованість зусиль на досягнення цих цілей, дозволяє готелю ефективно керувати своєю діяльністю та ресурсами;

- системність - розгляд готелю як складної системи, взаємозв'язки між різними компонентами та їх вплив на загальний результат дозволяє підтримувати ефективну та гармонійну роботу всього підприємства.

Однією з доцільних пропозицій удосконалення розвитку готельної мережі «Hilton» є удосконалення програми лояльності для клієнтів. Аби краще зрозуміти систему програми лояльності розглянемо її характеристику (рис. 3.4) та стартову сторінку програми лояльності Hilton Honor (рис.3.5).

<i>Hilton Worldwide</i> Hilton Honors	Hilton Honors пропонує чотири рівні членства – Member, Gold, Diamond. Залежно від рівня гості отримують ряд додаткових переваг, зокрема: гарантовані знижки, електронний ключ до номеру за допомогою пристрою та програми Hilton Honors, доступ до ексклюзивних програм, онлайн-реєстрація, вибір бажаного номеру, знижки, безкоштовні ночі тощо.
---	--

Рис.3.4. Характеристика програми лояльності Hilton Honor

Джерело: [4, с. 79]

Приєднатися, щоб отримувати привілеї

Привілеї з реєстрації в програмі.

[Зареєструйтесь у Hilton Honors](#)

Сама низька ціна

При бронюванні на веб-сайті Hilton.com ми гарантуємо найнижчу ціну. Якщо ви знайдете нижчий тариф, ми запропонуємо вам аналогічну та додаткову знижку у розмірі 25%.*

*Діють умови та положення

Безкоштовний бездротовий Інтернет

Під час перебування під'єднуйтесь до бездротового Інтернету через безкоштовне стандартне з'єднання.

Діють обмеження

Заробити та витратити бали

Вже сьогодні починайте заробляти бали за рахунок безкоштовних ночей та інших бонусів. Витрачайте їх на свій розсуд і коли хочете.

[Детальніше](#)

Ексклюзивні функції програми

Дізнайтесь, як додаток Hilton Honors зробить ваше перебування ще кращим. Бронюйте номери в готелях, досліджуйте різні напрямки, заробляйте винагороди та багато іншого!

[Детальніше](#)

Переваги категорії Elite

Учасники категорії Elite отримують більше бонусних балів, можливість переносити ночі наступного року, 5-у ніч у подарунок при проживанні за рахунок накопичених балів та багато інших переваг.

[Дізнайтесь про рівні учасників](#)

Рис. 3.5. Стартова сторінка програми лояльності Hilton Honor

Джерело: [37]

З вищевказаного, можна побачити, що програма лояльності мережі «Hilton» достатньо приваблива для її учасників. Та все ж таки можна додати кілька рекомендацій, що зацікавлять більше бажаючих стати частиною клієнтської спільноти.

Наприклад, впровадження системи кешбеку, персоналізації, гейміфікації та вивчення резюме відвідувачів програми лояльності може значно підвищити задоволення клієнтів та їх лояльність до готелю. Ось як це може бути реалізовано для мережі готелів «Hilton Kyiv» в Україні:

1. Система кешбеку: клієнти можуть отримувати певний відсоток від суми витрат, який буде накопичуватися на їх персональний рахунок. Це може стати стимулом для повторних відвідувань готелю та збільшення витрат.

2. Персоналізація механіки лояльності: глибока аналітика даних про клієнтів дозволить готелю створити індивідуальні пропозиції та акції для кожного клієнта на основі їхніх вподобань, історії перебування та попередніх витрат.

3. Гейміфікація програми лояльності: створення ігрових елементів, таких як досягнення, рівні членства та конкурси, може зробити програму лояльності більш цікавою і захопливою для клієнтів. Наприклад, клієнти можуть отримувати бонусні бали за кожне заселення, додаткові бонуси за досягнення певних цілей та можливість обміну балів на подарунки чи додаткові послуги. Важливо відзначити, що люди добровільно залучаються у взаємодію з іграми, проводячи в них велику кількість часу.

4. Резюме. Лояльність до бренду є критичним елементом успіху будь-якого готелю, оскільки вона формується на основі клієнтського досвіду та співвідношення з цінностями, які втілює бренд. Першим кроком у створенні або вдосконаленні програми лояльності є якісне дослідження досвіду клієнтів. Це дозволяє зрозуміти потреби та очікування клієнтів, а також з'ясувати, як програма може бути оптимізована для досягнення максимальної ефективності. Навіть якщо у вас вже існує програма лояльності, важливо регулярно

оцінювати її ефективність та відповідність потребам клієнтів, а також активно залучати їх до участі та отримання фідбеку. Взаємодія з клієнтами на всіх етапах формування та вдосконалення програми лояльності є ключем до створення вірної та задоволеної аудиторії [38].

3.2. Розробка стратегічного плану розвитку готелю «Hilton Kyiv»

У розділі 2 було встановлено, що готель «Hilton Kyiv» зіткнувся зі значними труднощами внаслідок війни. Так, більшість клієнтів готелю до війни складали іноземці, які зараз майже не приїжджають в Київ, відповідно середній рівень завантаженості номерів впав до 30%. Проте, готель намагається адаптуватися до нових реалій.

Для обґрунтування стратегічного плану подальшого розвитку підприємства доцільно зробити матрицю БКГ для готелю «Hilton Kyiv» (рис. 3.6.).



Рис. 3.6. Матриця БКГ для готельного підприємства «Hilton Kyiv»

Джерело: складено автором

Аналізуючи рисунок 3.6., можна зробити висновки, що:

1. Зірки - готельний ресторан NOVA

- відкритий у 2021 році;
- висока заповнюваність і зростаючий дохід;
- потребує інвестицій в розширення (ремонт тераси, посудомийна машина та інше).

2. Дійні корови - стандартні номери в основному корпусі

- 270 номерів;
- стабільний рівень бронювання;
- прибутковий напрямок, генерує основний дохід.

3. Собаки - апартаменти на останніх поверхах

- 20 апартаментів;
- низький рівень завантаження (15-25%);
- витрати на утримання перевищують доходи.

4. Знак питання - конференц-зали

- 5 залів місткістю до 100 осіб;
- попит знизився через війну, але були популярними до цього;
- потенціал відновлення після війни є, потрібні маркетинг і просування.

Звісно, що в умовах воєнного стану готель зіткнувся з істотним падінням попиту, доходів та змушений був знизити ціни і скоротити витрати.

Місією готелю «Hilton Kyiv» є: «Забезпечувати гостей високоякісним та комфортним проживанням, пропонуючи унікальний досвід перебування у сучасному готелі світового рівня в самому серці Києва».

Враховуючи місію підприємства та результати проведеного аналізу запропонуємо стратегічні цілі розвитку готелю на 2024-2026 роки (табл. 3.1.).

Отже, стратегічні цілі спрямовані на максимальне використання потенціалу ділового туризму в умовах посткризового відновлення економіки та бізнес-активності.

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі готелю «Hilton Kyiv» до 2026 року

2024 рік	2025 рік	2026 рік
Підвищення лояльності постійних клієнтів шляхом удосконалення бонусної програми та персоналізації сервісу.	Збільшення частки ринку ділового туризму в Києві до 15% шляхом активного просування конференц-пакетів серед іноземних компаній.	Входження в ТОП-3 готелів Києва за рівнем задоволеності бізнес-туристів за версією Booking.com.
Залучення нових клієнтів за рахунок активного просування на міжнародних туристичних ринках та розширення каналів продажів.	Розширення лінійки додаткових сервісів (трансфер, харчування, оренда залів) для бізнес-гостей з метою збільшення середнього чеку.	Збільшення частки постійних індивідуальних клієнтів до 60% шляхом удосконалення CRM-системи.
Оптимізація витрат шляхом впровадження енергоефективних технологій та автоматизації внутрішніх процесів.	Відкриття VIP-лаунжу для проведення переговорів з індивідуальним обслуговуванням.	Модернізація конференц-залів відповідно до новітніх технологій проведення заходів.
Підвищення кваліфікації персоналу задля поліпшення якості обслуговування та задоволення клієнтів.	Запуск програми лояльності для корпоративних клієнтів компаній, що регулярно проводять заходи.	Створення власного відділу по роботі з корпоративними клієнтами та організаторами ділових заходів.

Джерело: розроблено автором

План стратегічних заходів для готелю «Hilton Kyiv» до кінця 2024 року, наведено нижче:

1. Провести модернізацію конференц-залів:
 - замінити мультимедійне обладнання;
 - встановити систему синхронного перекладу;
 - оновити дизайн та меблювання.
2. Розробити пакетні пропозиції для бізнес-туристів:
 - "бізнес все включено";
 - "тиждень ефективних зустрічей";
 - програма лояльності для компаній.
3. Запустити маркетингову кампанію в соцмережах:
 - активізувати роботу груп лояльності в FB та Telegram;
 - провести конкурс для блогерів та ЗМІ;
 - організувати віртуальний тур 3D по готелю.
4. Провести тренінг з підвищення кваліфікації персоналу
5. Внести зміни до посадових інструкцій персоналу з урахуванням сервісних стандартів Hilton

План стратегічних заходів для готелю «Hilton Kyiv» до кінця 2025 року, наведено нижче:

1. Створити власний відділ продажів для залучення ділових туристів та корпоративних клієнтів:
 - розробити посадові інструкції та KPI для менеджерів;
 - запустити програму навчання та мотивації відділу.
2. Оновити веб-сайт готелю:
 - збільшити кількість мовних версій до 6;
 - додати онлайн чат та можливість бронювання;
 - оптимізувати сайт під мобільні пристрої.
3. Розробити мобільний додаток:
 - з функціями бронювання, реєстрації, замовлення послуг;
 - з можливістю відкриття номера через смартфон;
 - інтегрувати з програмою лояльності.

4. Оновити ресторан та ввести концепцію шеф-кухні:

- розробити нове меню;
- провести редизайн ресторану;
- ввести систему попереднього замовлення страв.

План стратегічних заходів для готелю «Hilton Kyiv» до кінця 2026 року, наведено нижче на рисунках 3.7. – 3.9.

Оновлення сайту	Промо-акція в Instagram	Виставкова активність
• переклад на 5 мов (500\$) • інтеграція чат-бота (300\$) • модуль онлайн бронювання (1000\$)	• визначення призового фонду (бюджет 500\$) • розробка умов, положення (внутрішні ресурси) • проведення, підбиття підсумків	• UITT-2024 Київ, 1500\$ за участь • MITT-2024 Одеса, 2000\$

Рис. 3.7. План маркетингових стратегічних заходів для готельного підприємства «Hilton Kyiv»

Джерело: розроблено автором

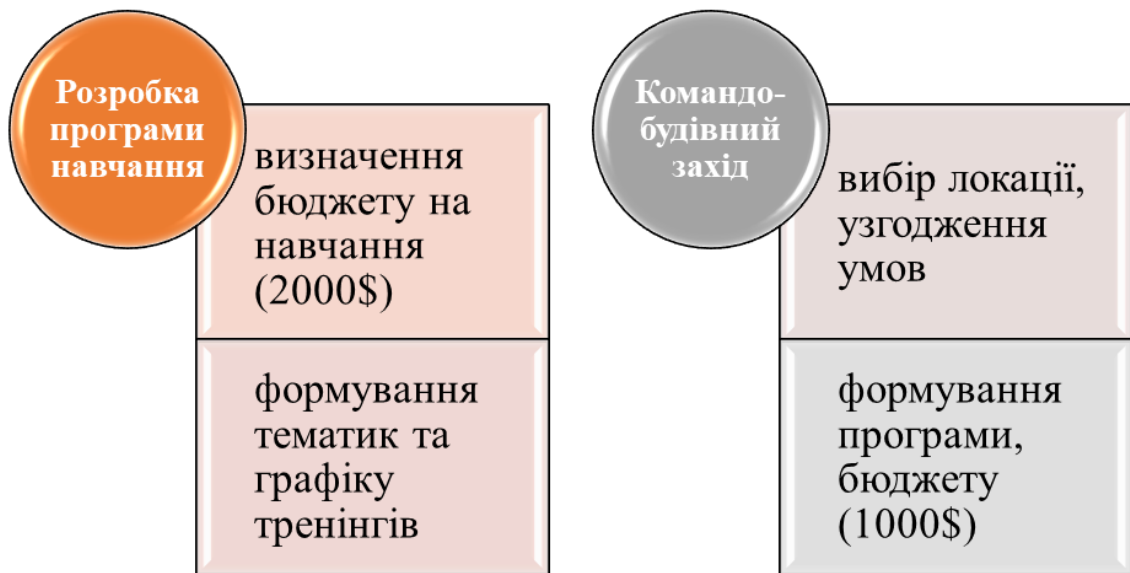


Рис. 3.8. План соціальних стратегічних заходів для готельного підприємства «Hilton Kyiv»

Джерело: розроблено автором



Рис. 3.9. План інноваційних стратегічних заходів для готельного підприємства «Hilton Kyiv»

Джерело: розроблено автором

Отже, реалізація цього комплексного плану сприятиме ефективній реалізації обраної стратегії розвитку готелю «Hilton Kyiv» у напрямку бізнес-туризму.

Розрахуємо необхідні інвестиційні витрати на реалізацію запропонованого стратегічного плану (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

Планові інвестиції на реалізацію стратегічних заходів на 2024-2025 роки для готелю «Hilton Kyiv», млн., грн.

Модернізація конференц-залів	Маркетинг і просування	Оновлення сайту і CRM	Навчання персоналу	РАЗОМ
1,5	0,8	1	0,5	3,8

Джерело: розраховано автором

Визначимо більш детально необхідні інвестиції в кожен стратегічний захід:

- Модернізація конференц-залів:
 - обладнання – 1 млн. грн.;
 - ремонт і дизайн – 500 тис. грн.
- Маркетинг:
 - реклама в Instagram – 300 тис. грн.;
 - новий сайт – 500 тис. грн.
- Навчання персоналу:
 - програма тренінгів – 300 тис. грн.;
 - бізнес-симуляції – 200 тис. грн.

Разом отримуємо 3,8 млн. грн. необхідних інвестицій для реалізації розробленого стратегічного плану.

На нашу думку, запропоновані заходи допоможуть готелю «Hilton Kyiv» отримувати додатковий дохід у розмірі 15-18% у 2025 році та підвищення рентабельності діяльності навіть за умови продовження військових дій на території України.

Висновки до розділу 3

Розглянувши пріоритетні напрями розвитку представника міжнародної готельної мережі Hilton готелю «Hilton Kyiv» можна зробити наступні висновки:

1. Україна має великий потенціал для розвитку готельних мереж, що також можна розглядати як один з факторів покращення ситуації в галузі туризму та гостинності. Розвиток готельної мережі «Hilton» в Україні може бути реалізований за рахунок розширення та зайняття інших ніш на ринку. Це може включати в себе розвиток нових готельних проєктів або придбання існуючих готелів у різних сегментах ринку, що дозволить розширити аудиторію та залучити нових клієнтів, зокрема в найбільших містах України зі сприятливою безпековою ситуацією. Враховуючи особливість функціонування мережі на українському ринку також рекомендується запровадження новітніх технологій та систем безпеки для забезпечення максимального комфорту та безпеки гостей. Також доцільним є вдосконалення сервісу та обслуговування гостей, враховуючи специфіку українського ринку та побажання клієнтів. Активна участь мережі у місцевих соціальних, культурних та волонтерських ініціативах для зближення з місцевим населенням та підтримки українських громадян також буде корисним для забезпечення лояльності споживачів. Всі ці заходи допоможуть удосконалити розвиток готельної мережі «Hilton» в Україні та забезпечити належний рівень конкурентоспроможності.

2. Враховуючи місію готелю «Hilton Kyiv» та результати проведеного аналізу в роботі було розроблено стратегічні цілі розвитку готелю на 2024-2026 роки, які спрямовані на максимальне використання потенціалу ділового туризму в умовах посткризового відновлення економіки та бізнес-активності. У відповідності до цілей було розроблено план стратегічних заходів для готелю «Hilton Kyiv», який передбачає реалізацію стратегічних маркетингових заходів, стратегічних соціальних та інноваційних заходів. Серед необхідних

заходів: модернізація конференц-залів готелю, оновлення сайту і CRM, промоакції в Instagram, заходи з навчання персоналу готелю. Необхідні інвестиції для реалізації запропонованих стратегічних заходів складатимуть 3,8 млн. грн., що є цілком реальним для готелю 5 зірок, який належить до міжнародної готельної мережі. Запропоновані заходи допоможуть готелю «Hilton Kyiv» отримати додатковий дохід у розмірі 15-18% у 2025 році та підвищити рентабельність діяльності навіть за умови продовження військових дій на території України.

ВИСНОВКИ

Результати проведених досліджень щодо функціонування міжнародних готельних мереж в Україні дають право зробити наступні висновки:

1. Різні автори поняття готельна мережа трактують по-різному. Найбільш повним є наступне трактування готельної мережі: це два і більше готельних підприємств, які знаходяться під єдиним контролем та керівництвом, використовують єдині правила та єдиний імідж торгової марки для просування готельних послуг, що в свою чергу передбачає якісно новий ступінь у наданні готельних послуг. Готельні мережі достатньо інтенсивно розвиваються в світі та мають велике значення на ринку готельних послуг. Це обумовлено кількома перевагами, такими як вагомі інвестиційні можливості, гарантія якості послуг, єдині стандарти обслуговування. Сьогоднішня ситуація на ринку готельних послуг відображає складність, з якою стикається готельна індустрія в Україні в умовах кризи, яку спричинила пандемія COVID-19. Пандемія призвела до значного зниження міжнародного попиту на туристичні поїздки призвело до серйозних втрат для готелів, ресторанів, туроператорів та інших галузей гостинності. Також дуже негативно впливають військові дії на території України, спричинені нападом РФ. Слід зазначити, що міжнародні готельні мережі працюють в Україні, однак поки що територіально переважають національні готельні підприємства. Проблема функціонування готельного бізнесу України в складних умовах потребує досконалого вивчення та аналізу, що вимагає від операторів готелів гнучкості, креативності та готовності до впровадження новаторських підходів.

2. Історія готельних мереж бере свій початок з 50-х років XX століття. Тенденція створювати готельні об'єднання набула бурхливого розвитку у США, хоча першим готельним ланцюгом у світі прийнято вважати європейську мережу «Cesar Ritz». Протягом 1950-1960-х років почали свою

діяльність найбільші готельні ланцюги світу та були впроваджені перші готельні стандарти обслуговування клієнтів.

3. Класифікація готельних мереж може здійснюватися за різними ознаками. Найбільш відомою є класифікація, розроблена Міжнародною готельною асоціацією (МГА), за якою виділяють три категорії готельних мереж: корпоративні ланцюги; ланцюги незалежних підприємств, які об'єднуються для використання загальної системи бронювання, концепції маркетингу, реклами і інших дорогих для окремого підприємства послуг; ланцюги, що представляють управлінські послуги. У структурі будь-якої готельної мережі є головна фірма, яка відповідає за впровадження загальномережевої концепції, маркетингу, підтримкою мережевого бренду та стандартів. Найчастіше в структурі готельної мережі є компанія-девелопер, до функції якої входить пошук нових ринків для розширення присутності готельної мережі в різних країнах. Спільно в рамках такого стратегічного альянсу партнери займаються всім спектром питань, пов'язаних з управлінням мережею.

4. Економічні реалії сучасного світу, пандемія COVID-19 та введення воєнного стану в нашій державі негативно впливають на всі галузі української економіки, включаючи готельну індустрію. До початку повномасштабної війни український ринок гостинності щороку зростав мінімум на 10-15%. У 2022 році багато готелів були змушені частково чи повністю закрити або переорієнтувати свою діяльність. Сьогодні готелям приносять дохід тільки вітчизняні туристи та іноземці, які працюють в Україні. Незважаючи на негативні тенденції у розвитку готельного бізнесу в Україні в період воєнних дій, можна зауважити, що більшість готелів на території України впоралися з цими викликами. Деякі готелі навіть повністю покращили своє становище, особливо в західних областях. Готельна індустрія України продовжує приваблювати туристів і виявляти адаптивність та стійкість.

5. Історія компанії Hilton почалася в 1919 році, коли її заснував Конрад Гілтон. Відкриття першого готелю під брендом Hilton відбулося у 1925 році в місті Даллас. Готельна мережа «Hilton» відома своєю репутацією високоякісного обслуговування та комфорту для своїх гостей. Їх портфель включає 19 різноманітних брендів, які задовольняють потреби різних сегментів ринку готельного господарства, від економ-класу до розкішних готелів. В Україні працює одне підприємство цієї мережі. «Hilton Kyiv» - 5-зірковий готель, розташований у Києві. Готель є філією мережі «Hilton Hotels». Входить до складу житлового комплексу Н-Tower, який розташований у центрі м. Київ. Комплекс був розроблений відомим британським архітектором Джоном Зайфертом, який також спроектував інші 10 готелів Hilton у Лондоні, Парижі, Антверпені та Дубровнику. «Hilton Kyiv» відкрився в 2014 році. До послуг гостей 262 номери, сучасний ресторан, бізнес-центр, кімнати для переговорів і спа-центр. До початку війни попит на готельні послуги «Hilton Kyiv» формувався переважно за рахунок іноземних гостей, які складали 86% від загальної кількості відвідувачів. Середній рівень завантаженості номерів до війни становив 75%, зараз - близько 30%. Попит на конференц-зали впав на 80%. Тим не менш, готель «Hilton Kyiv» має ряд сильних сторін, таких як сильний бренд «Hilton», високий стандарт обслуговування та вигідне центральне розташування. Однак він також стикається з викликами, такими як військові дії на території України, високі витрати та конкуренція в розкішному сегменті. «Hilton Kyiv» зіткнувся зі значними труднощами внаслідок війни, проте намагається адаптуватися до нових реалій.

6. Конкурентне середовище виникає в результаті взаємодії різних учасників ринку, що визначає ступінь економічного змагання та можливість окремих гравців ринку впливати на загальну ситуацію на ринку. Досліджуючи конкурентне середовище, слід враховувати, що «Hilton Kyiv» належить до однієї із найбільших готельних мереж світу, тому конкуренція відбувається і на рівні готельних ланцюгів. Тому у роботі було виявлено найближче

конкурентне оточення «Hilton Kyiv», з яким його доцільно порівнювати – це такі п'ятизіркові готелі, які становлять його ринкову нішу: «Premier Palace Hotel-Kyiv», «InterContinental-Kyiv», «Fairmont Grand Hotel Kyiv». Всі досліджувані готелі пропонують широкий спектр послуг і зручностей для своїх гостей, включаючи ресторани, конференц-зали, спа-центри та фітнес-зали. Також вони відповідають всім стандартам і різниця між ними дуже незначна. Однак конкретні послуги можуть відрізнятися в залежності від стилю та концепції кожного готелю.

Проаналізувавши відгуки туристів на сайті «Hotels-of Ukraine», можна зробити висновок, що готель «Hilton Kyiv» входить в десятку найкращих 5-зіркових готелів України. Але за період 2019-2024 рр. він з четвертого місця спустився на десяте місце за рейтингом відмінних відгуків відвідувачів. Загальний рівень задоволеності гостей готелю «Hilton Kyiv» є досить високим (266 відгуків за період 2021-2023 рр.), оскільки лише невелика частина туристів (11 з 266) висловили незадоволення. Результати дослідження підтверджують успішну роботу готелю у забезпеченні комфортного перебування своїм гостям, достатньо високий рівень конкурентоспроможності готелю «Hilton Kyiv» не зважаючи на складну ситуацію на вітчизняному ринку гостинності та відсутність іноземних туристів.

7. Україна має великий потенціал для розвитку готельних мереж, що також можна розглядати як один з факторів покращення ситуації в галузі туризму та гостинності. Розвиток готельної мережі «Hilton» в Україні може бути реалізований за рахунок розширення та зайняття інших ніш на ринку. Це може включати в себе розвиток нових готельних проєктів або придбання існуючих готелів у різних сегментах ринку, що дозволить розширити аудиторію та залучити нових клієнтів, зокрема в найбільших містах України зі сприятливою безпековою ситуацією. Враховуючи особливості функціонування мережі на українському ринку також рекомендується запровадження новітніх технологій та систем безпеки для забезпечення

максимального комфорту та безпеки гостей. Також доцільним є вдосконалення сервісу та обслуговування гостей, враховуючи специфіку українського ринку та побажання клієнтів. Активна участь мережі у місцевих соціальних, культурних та волонтерських ініціативах для зближення з місцевим населенням та підтримки українських громадян також буде корисним для забезпечення лояльності споживачів. Всі ці заходи допоможуть удосконалити розвиток готельної мережі «Hilton» в Україні та забезпечити належний рівень конкурентоспроможності.

8. Враховуючи місію готелю «Hilton Kyiv» та результати проведеного аналізу в роботі було розроблено стратегічні цілі розвитку готелю на 2024-2026 роки, які спрямовані на максимальне використання потенціалу ділового туризму в умовах посткризового відновлення економіки та бізнес-активності. У відповідності до цілей було розроблено план стратегічних заходів для готелю «Hilton Kyiv», який передбачає реалізацію стратегічних маркетингових заходів, стратегічних соціальних та інноваційних заходів. Серед необхідних заходів: модернізація конференц-залів готелю, оновлення сайту і CRM, промоакції в Instagram, заходи з навчання персоналу готелю. Необхідні інвестиції для реалізації запропонованих стратегічних заходів складатимуть 3,8 млн. грн., що є цілком реальним для готелю 5 зірок, який належить до міжнародної готельної мережі. Запропоновані заходи допоможуть готелю «Hilton Kyiv» отримати додатковий дохід у розмірі 15-18% у 2025 році та підвищити рентабельність діяльності навіть за умови продовження військових дій на території України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нечева Н.В., Шикіна О.В. (2022) Місце готельних мереж на світовому ринку готельних послуг. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. 2022. № 9-10 (298-299). С. 131-137. URL: <https://cutt.ly/W8k3hzF>
2. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія практика. Київ: Центр учбової літератури. 2009. С. 11-27, 73- 95.
3. Безуглий І.В., Сіренко К.Ю. Методичні основи розробки типології готельних мереж. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 3(08). 2018. С. 16-24.
4. Кушнірук Г.В Сучасні тенденції та стратегії відновлення індустрії гостинності після COVID-19. Кривий Ріг: ДонНУЕТ. 2023. С. 56-79.
5. Левицька І. В, Корж Н. В. Готельна справа: навч. пос. Вінниця: ТД«Едельвейс і К». 2015. С. 18-21.
6. Горіна Г. О. Стратегії розвитку міжнародних готельних мереж. *Торгівля і ринок України*. Вип. 31. Т. 1. 2011. С. 162 – 169.
7. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київський ун-т туризму, економіки і права. Київ: Знання України. 2012. 352 с.
8. Мунін Г. Б., Артеменко А. С., Карягін Ю. О. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі: навчальний посібник. Київ: “Кондор”. 2008. 370 с.
9. Ільніцька-Гикавчук Г. Сучасний стан і перспективи розвитку готельних мереж в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-4](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-4).
10. Державна туристична адміністрація України. Наказ № 19 від 16.03.2004 р “Про затвердження Правил користування готелями й

аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг”,
 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04#Text>.

11. Інграм П. Л. Розквіт готельних мереж у Сполучених Штатах Америки. США, 1896 1980 / P. L. Ingram. – Нью-Йорк і Лондон, видавництво Garland. 1996. 159 с.

12. Пайн Р. Стратегія глобалізації в готельній індустрії. Лондон і Нью-Йорк: Routledge. 1995. 269 с.

13. Колодійчук А. В. Готельні мережі як ефективний спосіб ведення бізнесу в індустрії гостинності: світовий досвід.
 URL:<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/221434.pdf>.

14. Ткаченко А.М., Лелі Ю.Г. Проблеми та перспективи розвитку готельного бізнесу в умовах сьогодення. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 12. с. 185-188.

15. Державна служба статистики України. URL:
<http://www.ukrstat.gov.ua>.

16. Зайцева В. М. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку: монографія. Запоріжжя: Просвіта. 2017. 240 с.

17. Буслаєва Г.В. Сучасний стан та тенденції розвитку колективних засобів розміщування в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 18. Част.1. 2016. С. 74-79.

18. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 р.» від 16. 03. 2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>.

19. На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90%. Чи є надія на відновлення. *Forbes Ukraine*. URL:<https://forbes.ua/company/na-pochatku-viyni-gotelniy-biznes-ukraini-obvalivsya-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-9033>.

20. Аналітичні дані готельного ринку у 2023 р.
 URL:<https://ocinka.in.ua/analitichni-dani-hotelnogo-rynku-u-2023/>.

21. Офіційний сайт готелю «Hilton Kyiv». URL: <https://hilton-kyiv-hotel-kiev.hotelmix.com.ua/>.
22. Давидюк Ю.В, Ущапівська О. М. Перспективи діяльності міжнародної готельної мережі Hilton Hotels & Resorts в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. Вип. 1 (62). 2021. С. 36-40.
23. Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами. Київ: ЦУЛ. 2010. 304 с.
24. Тимошенко З., Мунін Г., Дишлевий В. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу. Київ: видавництво Європ. Університету. 2007. 214 с.
25. Дубровін В., Риженко О., Корецький М. Бенчмаркінг як один з інструментальних засобів загального керування якістю. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2000. № 3. С. 39–41.
26. Економічна статистика. Туризм. Колективні засоби розміщення. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/tyr/zr_11-20_ue.xlsx.
27. Офіційний сайт Booking. URL: www.booking.com.
28. 5-зіркові готелі України. URL: <https://www.hotels-of-ukraine.com/search/>.
29. Морохович В.С., Чобаль Л.Ю., Тороній Л.І. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств готельного господарства. Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. «Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації». Київ: КНУКІМ. 2023. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/morohovych2.htm
30. Офіційний сайт готелю «Premier Palace Hotel Kyiv». URL: <https://www.phnr.com/ua>.
31. Офіційний сайт готелю «InterContinental-Kyiv». URL: <https://www.ihg.com/intercontinental/hotels/gb/en/kyiv/kbpha/hoteldetail>.
32. Офіційний сайт готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv». URL: https://www.fairmont.com/kyiv/?goto=fiche_hotel&code_hotel=A596&merchanti

34. Шикіна, О. Вплив пандемії COVID-19 на міжнародні готельні мережі (2022). Економіка та суспільство, (42). URL: <https://cutt.ly/Q8lyFHN>

36. Баженова С., Пологовська Ю., Бикова М. Реалії розвитку туризму в Україні на сучасному етапі. *Наукові перспективи*. 2022. № 5(23). С. 176-180.

38. Губинський А. Програма лояльності. Як розробити найкращу?
URL:<https://www.craftinnovations.com.ua/post/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0-%D0%BB%D0%BE%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96>.

40. Особливості розвитку міжнародних готельних мереж. Онлайн посібник. URL: https://pidru4niki.com/15290527/turizm/osoblivosti_rozvitku_mizhnarodnih_gotelnih_merezh#285.

41. Міні-довідник по брендам готельної мережі “Hilton Worldwide”.
URL:<https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fvitiana.com%2Fru%2Fmini-spravochnik-po-brendam-otelnoj-seti-hilton-worldwide%2F&psig=AOvVaw0JCV8k2sHOSEiqJzjjeOOU&ust=1715688808391000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CBQQjhqxqFwoTCMCVqYHNioYDFQAAAAAdAAAAABAE>.
42. Офіційна сторінка Hilton Kyiv у соціальній мережі Facebook. URL:
https://www.facebook.com/hiltonkyivhotel/?locale=uk_UA.
43. Офіційна сторінка Hilton Kyiv у соціальній мережі Instagram.
URL:<https://www.instagram.com/hiltonkyiv/>.