

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

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)

« ____ » _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка, планування та управління бізнесом»
на тему: **«Проблеми та перспективи розвитку готельного
бізнесу в Україні»**

Виконавець:

студент ЦЗВФН

Глинянська Дар'я Віталіївна _____

Науковий керівник:

д.е.н., професор, ректор ОНЕУ

Ковальов Анатолій Іванович _____

АНОТАЦІЯ

Глинянська Д.В. «Проблеми та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності «076 «Підприємництво та торгівля» за освітньою програмою професійного спрямування «Економіка, планування та управління бізнесом». Одеський національний економічний університет. м. Одеса, 2024.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – це готельний бізнес України в умовах війни та планування його розвитку після завершення війни.

У роботі розглядаються теоретико-методологічні аспекти готельного господарства, як галузі, принципи роботи, характеристики готелів та їх види, законодавчо-правове забезпечення, міжнародний досвід даної діяльності, надано характеристику сучасного стану та перспективи розвитку готельного бізнесу в різних регіонах країни, визначено потенціал готельної індустрії в Україні. Виявлено головні проблеми галузі та запропоновано шляхи щодо їх усунення.

Ключові слова: готель, готельна індустрія, готельний бізнес, Україна, економіка, туризм, аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішнього середовища, послуги, завантаженість, розвиток галузі, проблеми галузі.

ANNOTATION

Hlynianska D. «Problems and prospects of hotel business development in Ukraine».

Qualification work on obtaining a master's degree in the specialty 076 «Entrepreneurship and Trade» for the educational program «Economics, planning and business management». Odesa National Economic University. Odesa, 2024.

The master's qualification work consists of three sections. The object of the study is the hotel industry of Ukraine in the context of the war and the planning of its development after the war.

The paper examines the theoretical and methodological aspects of the hotel industry, including its principles of operation, characteristics of hotels and their classifications, legal and regulatory framework, and international experience in this field. It provides an analysis of the current state and development prospects of the hotel business across various regions of the country, as well as an assessment of the potential of the hotel industry in Ukraine. The study identifies the main challenges facing the sector and proposes solutions to address them.

Key words: hotel, hotel industry, hotel business, Ukraine, economy, tourism, external environment analysis, internal environment analysis, services, occupancy, industry development, industry challenges.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ СФЕРИ	
1.1. Сутність та особливості галузі готельного бізнес.....	5
1.2. Нормативне-правове забезпечення організації та розвитку готельної галузі України	13
1.3. Зарубіжний досвід готельної діяльності.....	19
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ	
2.1. Аналіз стану і тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні	25
2.2. PEST-аналіз та SWOT-аналіз готельної справи країни.....	33
2.3. Аналіз стану конкуренції в готельній справі України. Порівняння діяльності готелів різних категорій та регіонів країни	42
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ СПРАВИ В УКРАЇНІ	
3.1. Аналіз перспектив готельного бізнесу.....	55
3.2. Проблеми, що стримують якісний розвиток галузі	62
3.3. Обґрунтування шляхів підвищення продуктивності функціонування готельної справи.....	67
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. В умовах війни, готельний бізнес переживає значні труднощі через зменшення потоку туристів, не стабільності ланцюгів постачання також необхідності адаптації до нових соціально-економічних умов та складнощів зовнішньої середовища. Однак, навіть у складних умовах, готельний сектор продовжує відігравати важливу роль у відновленні економіки та сприяє розвитку внутрішнього туризму, що є пріоритетом у умовах обмеження міжнародних поїздок. Тож дослідження та виявлення перспектив розвитку готельного бізнесу в Україні є надзвичайно актуальним для розуміння можливих шляхів адаптації галузі до нових реалій та виявлення його перспектив у майбутньому мирному часі.

Вивченням питання дослідження готельного бізнесу, зокрема і туризму, займалися такі наукові вчені як: Байлик С.І. та Писаревський І.М. [2], Арпуль О.В., Абрамова А.Г., Мирошник Ю.А., Собін О.В. [3], Білозубенко С.В., Поляков М.П., Шаблій С.Є. [4], Школа І.М. [7], Мальська М.П. та Худо В. В. [8], Галасюк С.С. та Будніков О.В. [9], Польова Л.В. [10], Михайлова Н.В., Рогова Н.В., Рибаківа С.С. [11], Салухіна Н.Г. та Язвінська О.М. [20], Агафонова Л.Г. [29], Кулик А. [35] та інші.

Тим не менш, продовження вивчення даної теми є актуальним через постійні труднощі з якими стикається готельна індустрія. А, відповідно, їх розуміння, допомагає знайти шляхи адаптації до сучасних викликів, зокрема війни та глобальних змін у сфері гостинності.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління бізнесом в умовах війни на прикладі готельного бізнесу.

Мета роботи реалізується через такі завдання:

- дослідити сутність та особливості готельного бізнесу в Україні;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення готельної діяльності в Україні;
- дослідити міжнародний досвід розвитку готельної діяльності;

- провести аналіз сучасного стану готельного бізнесу в Україні;
- застосувати PEST-аналіз та SWOT-аналіз для готельних підприємств України;
- проаналізувати рівень конкуренції серед готелів та порівняти діяльність у різних регіонах;
- проаналізувати перспектив розвитку готельного бізнесу;
- дослідити проблеми, що стримують якісний розвиток готельної сфери бізнесу;
- обґрунтувати шляхи підвищення продуктивності функціонування готельної справи.

Об'єкт дослідження – виклики з якими стикається готельний бізнес в умовах війни.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та прикладних аспектів викликів з якими стикається готельний бізнес на території України.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися такі методи:

- статистичний аналіз для обробки та інтерпретації великих масивів даних, виявлення тенденцій, закономірностей та аномалій;
- PEST-аналіз для оцінки макроекономічних факторів, які можуть впливати на готельну діяльність;
- SWOT-аналіз для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на готельну діяльність;
- метод статистичних порівнянь для порівняння показників діяльності різних готелів в рамках галузі;
- економічно-математичний для моделювання економічних процесів і прогнозування результатів на основі математичних рівнянь та алгоритмів;
- графічні методи для візуалізації даних та результатів аналізу задля доступності в розумінні інформації.

Інформаційна база дослідження. Офіційні статистичні дані сервісу

HotelMatrix, аналітичні звіти про готельну діяльність підприємств, звіти з HMS SERVIO (готелю Wall Street), наукові публікації та монографічні видання українських і зарубіжних учених, нормативно-законодавчі акти України, матеріали наукових конференцій і досліджень, звіти відповідних державних органів, аналітичні матеріали державних органів, агентств.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (60 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 91 сторінку. Основний зміст викладено на 76 сторінках. Робота містить 21 таблиці, 10 рисунків/графіків, 2 формули.

Публікації та апробація результатів дослідження. За результатами проведених досліджень приймала участь у X Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи».

Ковальов А.І., Глинянська Д.В. Планування та прогнозування розвитку сфери готельної справи в Україні. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., 4-5 жовтня 2024 р. Одеса, 2024. С. 605–607.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ СФЕРИ

1.1. Сутність та особливості галузі готельного бізнесу в світі

Готельне господарство є однією із складових туристичної діяльності як сфери гостинності. Сама туристична індустрія являє собою сукупність готелів та інших засобів розміщення, транспорту, торгівлі та розваг, закладів громадського харчування та організацій ділового, розважального та пізнавального призначення, які здійснюють туроператорську і турагентську діяльність, а також організацій, надають екскурсії та послуги гідів-перекладачів і інші послуги, які необхідні для організації подорожі.

Близьким значенням до туризму є індустрія гостинності. Як зазначено в кембріджському словнику в цю індустрію включені такі підприємства, як готелі, ресторани, бари, кафе, нічне життя, а також багато подорожей і туристичних послуг, які пропонують людям розваги, дозвілля, їжу, напої або місце для ночівлі [1].

Однією з поширених плутаниць є різниця між готелем і індустрією гостинності, оскільки багато людей помилково вважають, що ці два терміни означають одне й те саме. Однак, незважаючи на те, що існує перехрестя, відрізняються ці поняття тим, що індустрія гостинності є ширшою за масштабом, як вже було зазначено раніше, і включає кілька різних секторів. Основним же видом діяльності готельного господарства є готельні послуги, які включають в собі приймання та розміщення споживачів із додатковим наданням послуг, пов'язаних з їх перебуванням у межах їх місця розміщення в обмін на гроші [2, с. 25].

Зазначимо, що зазвичай це не включає довгострокові або постійні форми проживання. Через характер готельних послуг, вони тісно пов'язані з індустрією подорожей і туризму [3, с. 45].

У таблиці 1.1 представлена різниця між поняттями «готельна індустрія» та «індустрія гостинності» за різними аспектами.

Таблиця 1.1

Різниця між поняттями «готельна індустрія» та «індустрія гостинності»

Аспект	Готельна індустрія	Індустрія гостинності
Основний фокус	Надання послуг з розміщення та розміщення гостей.	Охоплює ширший спектр послуг і досвіду, включаючи проживання, ресторани, розваги, заходи та обслуговування клієнтів.
Обсяг послуг	Насамперед зосереджується на наданні номерів, зручностей і супутніх послуг у межах фізичної власності.	Пропонує широкий спектр послуг, окрім розміщення, таких як ресторани, бари, заходи, кейтеринг і розваги, часто інтегровані в цілісний досвід гостей.
Бізнес-модель	Дохід генерується в основному через бронювання номерів, тарифи та рівень заповнюваності.	Потоки доходу надходять із різних джерел, у тому числі з бронювання номерів, ресторанів, подій і досвіду гостей, що робить їх більш різноманітними та складними.

Джерело: складено автором на основі [4; 5]

Готельні послуги складаються з основних та додаткових послуг, що надаються споживачу:

1. Основні послуги – обсяг послуг готелю (проживання, харчування тощо).
2. Додаткові послуги – обсяг послуг, що не включений до основних послуг, за потреби, вони замовляються споживачем додатково за окрему плату [6].

Конкретні послуги, що надаються гостям, можуть досить сильно відрізнятися від одного готелю до іншого, адже власники готелів прагнуть залучити конкретний тип клієнтів шляхом затвердження своєї моделі ціноутворення, маркетингової стратегії або за допомогою асортименту послуг,

які вони пропонують.

Серед особливостей готельних послуг, що відрізняють їх від товару, можна виділити такі: нематеріальний характер, обмежені можливості зберігання послуги, терміновий характер послуг, сезонний характер послуг, неоднорідність якості надання послуги (неповторність).

Економічна суть готельної справи полягає в тому, що вона носить нематеріальний характер, адже виробничо-експлуатаційна діяльність готелів є пропозиція спеціалізованого виду послуг, а не готовий продукт.

Суб'єктом в готельному господарстві є організатор, в той час як об'єктом виступає відвідувач, що тимчасово мешкає в номері готелю. Суб'єкти гостинності готельної індустрії перетворюють тимчасове проживання об'єкту на надійний, ефективний спосіб подолання втоми та відчуття комфорту, яке настає разом з культурно-психологічною стійкістю відвідувача та покращує самопочуття.

До того ж, готельна справа вирішує одне з протиріч між індивідуальними потребами особи та відчуженням соціального середовища (наприклад, самотність, безвихідне становище, незахищеність). Саме з цим в допомогу вступає ефективна сервісна діяльність в комплексі з матеріальними умовами готелю.

Існують різні види закладів для розміщення туристів. До них належать: готелі, мотелі, кемпінги, ботелі, туристичні бази, пансіонати, ротелі, флотелі, бунгало та інші.

За даними міжнародних рекомендацій (ВТО), заклади розміщення поділяють на чотири групи:

1. Готелі й аналогічні заклади розміщення.
2. Комерційні та соціальні заклади розміщення.
3. Спеціалізовані заклади розміщення.
4. Приватні туристичні заклади розміщення [7, с. 134].

Готелі – найпоширеніший стаціонарний тип розміщення туристів. Їх характеризує високий рівень матеріально-технічної бази і сервісу.

У науковій літературі з туризму виділяють різні типи готелів. Розглянемо декілька прикладів.

Туристичний готель – це вид готелю, де надаються різні комплекси послуг, пов’язані з мандрівкою.

Транзитний готель – готель, призначений для обслуговування, зазвичай, транзитних пасажирів.

Резидентський – це апартаменти з додатковим обслуговуванням за готельною системою.

Мотель – заклад відпочинку для автотуристів, розташований, здебільшого, вздовж трас або на в’їзді до міста.

Лотель – готель, призначений для проживання туристів, які займаються кінним спортом та має усі умови для утримання коней.

Палац-отель – готель, розташований у будівлі, яка є історико-архітектурною пам’яткою архітектури.

Ботель – заклад, розташований на березі водойми зі спорудами для технічного обслуговування плавзасобів.

Флотель – готель на воді сезонного типу, що функціонує повністю на плаву.

Клуб-готель – заклад розташування при клубі, в якому організують дозвілля.

Готель-люкс – готель, який має тільки номери типу «люкс».

Готель-резиденція – готель-люкс закритого типу, призначений для обслуговування державних посадових осіб [8, с. 76].

«Бутік-готель – це невеликий готель, що позиціонує себе як розкішний та ексклюзивний, оформлений в певному тематичному стилі, розрахований на обслуговування бізнес-еліти», як зазначає автор І. Степаненко [9].

Дивлячись на таку різноманітність, можна спостерігати тенденцію до розвитку даної сфери, адже готельний бізнес, як важливий сегмент індустрії гостинності, має довгу та цікаву історію, що охоплює безліч культур та епох.

Для порівняння діяльності готелів, розглянемо їх категорії та основні

тенденції в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація зірок готелів

Критерії	Особливості	Конкурентоспроможність
1	2	3
П'ятизіркові готелі	Люксовий сегмент, концентрований на персоналізованому комфорті та якісного сервісу (ресторани, спа-зони, конференц зали, трансфери).	Обмежена, через маленьку кількість готелів даного сегменту. Мережі типу Hilton, і Radisson є основними конкурентами, через високі стандарти обслуговування.
Чотиризіркові готелі	Бізнес сегмент, де надають широкий спектр послуг, орієнтований на бізнес подорожі. Привабливим є для туристів середнього класу та ділових мандрівників	В Україні більшість чотиризіркових готелів мають мережевий характер або відомі на національному рівні бренди. Конкуренція досить висока через співвідношення ціни і якості.
Тризіркові готелі	Середній клас, де готелі зосереджуються на базових послугах за доступною ціною, надаючи необхідний комфорт без преміальних додатків. Основною аудиторією є туристи середнього достатку.	Найбільш насичений ринок у країні, оскільки пропозиція полягає в прийнятному співвідношенні ціни та якості. Вони відчувають тиск з боку орендних сервісів (Airbnb). Ріст попиту на оренду приватного житла, особливо в туристичних містах, ставить тризіркові готелі в умови жорсткої конкуренції. Їм доводиться шукати нові шляхи залучення клієнтів.
Двозіркові та однозіркові готелі	Економ-клас пропонує базові послуги без розширеного сервісу, спираючись на найнижчу ціну, як основний фактор. В основному такі готелі розташовані в межах або поблизу міських центрів, але не завжди відповідають стандартам чистоти й комфорту.	Низька ціна приваблює значну кількість мандрівників, проте конкуренція з орендним житлом дуже висока. Складнощі з модернізацією та обмеженість бюджету залишають економ-клас у тіні орендованих квартир і хостелів, де пропонують подібні ціни, але в кращих умовах.

1	2	3
	Серед клієнтів – переважно внутрішні туристи або студенти.	Складнощі з модернізацією та обмеженість бюджету на підтримку якісного сервісу залишають економ-клас у тіні орендованих квартир і хостелів, що частіше пропонують подібні ціни, але в кращих умовах.

Джерело: складено автором на основі [43]

Розглянемо ключові етапи розвитку готельного бізнесу, його еволюцію та вплив на сучасне суспільство:

1. Стародавні часи. Гостинність у Стародавньому світі.

1) Стародавній Єгипет: У Стародавньому Єгипті мандрівники могли зупинитися у спеціальних будинках для гостей, які надавали базові послуги. Ці заклади часто перебували при храмах, де паломники могли отримати не лише дах, а й їжу.

2) Стародавня Греція: У Греції існували *хепон* - "ξενοδοχείον" – (від грецького "ксенос" означає «гість») — готелі, де мандрівники могли зупинитися на ніч. Вони надавали мінімальні зручності, але були важливими для розвитку торгівлі та культури.

3) Стародавній Рим: Римляни розвинули концепцію готельного бізнесу, створюючи "mansiones" та "tabernae", які забезпечували ночівлю та їжу. Ці заклади були розташовані вздовж доріг, щоб обслуговувати мандрівників.

2. Середньовіччя.

1) Хрестові походи: У цей період виникли нові форми готельного обслуговування для паломників, які прямували до Святої Землі. Монастирі та церкви надавали притулок та їжу.

2) Готелі у містах: Зі зростанням міст у Європі почали з'являтися готелі, які стали центрами суспільного життя. Ці заклади пропонували комфортніші умови, ніж їхні попередники.

3. Епоха Ренесансу та Просвітництва. Збільшення подорожей.

1) Торгові шляхи: З розвитком торгівлі та відкриттям нових маршрутів кількість мандрівників збільшувалася. Це сприяло зростанню готельного бізнесу.

2) Культури та традиції: У цьому періоді готелі почали відображати культури та традиції країн, в яких вони перебували. Вони ставали місцем зустрічі різних народів та культур.

4. Розвиток готельного сервісу

Комфорт та зручності: Готелі почали пропонувати додаткові послуги, такі як гаряча вода та окремі кімнати. Це стало основою сучасного готельного сервісу.

5. XIX століття: Індустріалізація та зростання готельного бізнесу. Поява перших готелів.

1) Перші готелі: На початку XIX століття почали відкриватися перші сучасні готелі, такі як "The Tremont" у Бостоні та "The Savoy" у Лондоні. Ці заклади пропонували високий рівень сервісу та зручності.

2) Залізниці: Розвиток залізничного транспорту значно збільшив кількість мандрівників, що сприяло зростанню готельного бізнесу.

6. Професіоналізація галузі.

Асоціації та стандарти: Наприкінці XIX століття почали з'являтися асоціації готельного бізнесу, які встановлювали стандарти якості обслуговування та умов проживання.

7. XX століття: Глобалізація та розвиток готельної індустрії. Вплив світових воєн.

1) Світові війни: Вплив Першої та Другої світових воєн на готельний бізнес був значним. Багато готелів були використані як шпиталі або місця для розміщення солдатів.

2) Післявоєнний бум: Після війни спостерігалось різке зростання кількості подорожей. Люди почали більше мандрувати, що сприяло розвитку готельного бізнесу.

8. Розвиток мереж готелів.

1) Мережеві готелі: У середині XX століття почали з'являтися перші мережі готелів, такі як Hilton та Marriott, які запропонували стандартизований рівень обслуговування та зручності.

2) Міжнародні бренди: Глобалізація призвела до появи міжнародних готельних брендів, які стали символами якості та довіри.

9. XXI століття: Технології та нові тренди. Вплив технологій.

1) Інтернет та онлайн-бронювання: Поява інтернету змінила готельний бізнес. Онлайн-бронювання стало стандартом, і багато готелів почали використовувати соціальні мережі для просування своїх послуг.

2) Технологічні інновації: Сучасні технології, такі як мобільні програми та системи управління, суттєво покращили якість обслуговування.

10. Нові концепції у готельному бізнесі.

1) Бутік-готелі: В останні роки спостерігається зростання популярності бутік-готелів, які пропонують унікальний досвід та індивідуальний підхід до кожного клієнта.

2) Екологічні ініціативи: Стійкий розвиток та турбота про екологію стають важливими аспектами готельного бізнесу. Багато готелів впроваджують екологічно чисті практики та програми [10, с. 14].

Звідси, можемо зробити висновок, що історія готельного бізнесу – це історія змін, інновацій та адаптації до нових умов. З часом готельний бізнес став важливим сектором економіки, що надає різноманітні послуги та задовольняє потреби мандрівників.

Звернувши увагу на тенденції у готельному бізнесі, було виявлено, що основними виступають:

1. Цифровізація: використання технологій для покращення клієнтського досвіду та управління процесами [11].

2. Екологічність: впровадження стійких практик, таких як використання сонячної енергії та переробка відходів.

3. Персоналізація послуг: готелі прагнуть запропонувати індивідуальні

рішення для кожного клієнта.

Важливість готельного бізнесу впливає через такі важливі аспекти, як:

1. Економічний внесок – готельний бізнес створює робочі місця, залучає інвестиції та сприяє розвитку регіонів.
2. Стійкий розвиток туризму – готелі відіграють ключову роль у формуванні туристичного потоку та підтримці місцевої культури.
3. Соціальні аспекти – готелі можуть впливати на місцеву спільноту, включаючи підтримку місцевих виробників та культурних заходів.

Тобто, у майбутнє готельний бізнес рухається з новими викликами та можливостями, і його розвиток продовжує залишатися цікавою та важливою темою для вивчення.

1.2. Нормативне-правове забезпечення організації та розвитку готельної галузі України

Розвиток і контроль з роботи готельного господарства потребує певного правового регулювання.

Згідно з законодавчими актами Закону України «Про підприємницьку діяльність», будь-які суб'єкти підприємництва, в даному випадку – готелі, функціонують на ринку на засадах самоокупності та самофінансування [12].

Не менш важливу роль у становленні готельної діяльності в країні відіграють Закони України «Про туризм», «Про захист прав споживачів».

Через складні бюрократичні процеси на території України, законодавча база хоч і є невід'ємною складовою, але багато у чому ускладнює роботу.

Основна задача даної законодавчої бази спонукати на надання споживачам прав вимагати відповідної якості з обслуговування, що, відповідно, підвищуватиме рівень готельних послуг на рівні «вище» [13;14].

Не можливо не зазначити й інші нормативно-правові акти, які мають значний вплив на регулювання діяльності готельного господарства:

1. Державні будівельні норми. ДБН В.2.2-20:2008. «Готелі», також

встановлює вимоги до санітарних норм в готелях [17];

2. Правила пожежної безпеки в Україні [18];

3. Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг [19].

На організацію готельного господарства впливають й наступні національні стандарти України (ДСТУ), що зазначають вимоги до якості наданих послуг, що надаються в готелях і представлені в Таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Національні стандарти України для регулювання готельної індустрії в країні

Номер ДСТУ	Назва ДСТУ
ДСТУ 4268-2003	«Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги»
ДСТУ 4269-2003	«Послуги туристичні. Класифікація готелів»
ДСТУ 4527-2006	«Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення»
ДСТУ ISO 9000:2015	«Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів»
ДСТУ ISO/TS 13811:2016 (ISO/TS 13811:2015, IDT)	«Туризм та пов'язані з ним послуги. Інструкція з розроблення екологічних специфікацій щодо розміщення закладів»
ДСТУ ISO 18513:2019	«Туристичні послуги. Готелі та інші засоби тимчасового розміщення туристів. Словник термінів»
ДСТУ ISO 22483:2022	«Туризм та пов'язані з ним послуги. Готелі. Вимоги до послуг»

Джерело: складено автором на основі [16]

Опираючись на статтю 15 Закону України «Про туризм», усі готельні послуги, які надаються суб'єктами туристичної діяльності, підлягають обов'язковій сертифікації на відповідність вимогам нормативних актів і міжнародних стандартів [13].

У тому випадку, коли отримано позитивний результат щодо сертифікації суб'єкта туристичної діяльності, йому, в установленому порядку, видається сертифікат, який підтверджує якість наданих послуг.

Готельний бізнес досить перспективним та прибутковим, але й вимагає ґрунтовної юридичної підготовки. Велика кількість вимог щодо готельної діяльності потребує затвердження їх виконання. Саме тому, в Україні діють два види сертифікації (табл. 1.4):

Таблиця 1.4

Види сертифікації в Україні

Обов'язкова	Добровільна
Проводиться уповноваженими органами сертифікації	Проводиться з ініціативи суб'єктів господарювання
Перевірка і випробовування туристичного продукту/послуг задля перевірки їх показників	Перевірка ряду вимог, які не є обов'язковими

Джерело: складено автором на основі [20]

Зазначимо, що за базою законодавства виділено три основні ознаки готелю:

1. Це підприємство/юридична особа, з єдиним керівником.
2. Заклад налічує 6 і більше номерів.
3. Основною наданою послугою є тимчасове проживання (як фізичними, так і юридичними особами,)та додаткове обслуговування відвідувачів.

Існує декілька видів ліцензій на готельну діяльність(не залежно від асортименту послуг та типу готелю):

1. Ліцензія на готельну діяльність – основна ліцензія, що дозволяє надання послуги розміщення.
2. Ліцензія на додаткові послуги – ліцензії на надання додаткових послуг: харчування, оздоровлення (SPA, спорт зали), розваги (клуби та інш.).
3. Ліцензія на діяльність у природоохоронних зонах - ліцензії на надання послуг у природоохоронних зонах, національних парках та заповідниках [21].

Процес отримання ліцензії на готельну діяльність в Україні регулюється

кількома основними нормативно-правовими актами: Закон України "Про туризм"; Закон України "Про ліцензування видів господарської діяльності"; Закон України "Про захист прав споживачів"; Закон України "Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності"; Цивільний кодекс України (ЦКУ); Кодекс законів про працю України (КЗпП); Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Правил надання готельних послуг" [22].

Для отримання ліцензії на діяльність, суб'єкт господарювання повинен відповідати ряду вимог, встановлених законодавством (табл.1.5):

Таблиця 1.5

Вимоги законодавства для отримання ліцензії для проведення готельної діяльності

Вимога	Опис
Організаційно-правова форма	Юридична особа та фізична особа-підприємець, яка зареєстрована відповідно до законодавства України.
Матеріально-технічна база	Наявність необхідної матеріально-технічної бази для здійснення готельної діяльності (приміщення, обладнання та інструменти, які відповідають стандартам).
Відповідність санітарним та технічним нормам	Відповідність санітарно-гігієнічним та технічним нормам, встановлених законодавством.
Кваліфікація персоналу	Наявність штату кваліфікованих працівників, які мають необхідні знання та досвід.
Відсутність судимостей	Керівники та працівники суб'єкта господарювання не повинні мати судимостей.

Джерело: складено автором на основі [21]

Після налагодження організації та відповідності усім стандартам законодавства виконується процедура подання заяви на отримання ліцензії на готельну діяльність. Вона включає декілька етапів:

Підготовка документів. Заявник готує пакет документів, необхідних для отримання ліцензії (заява на отримання ліцензії, складена за встановленою

формою, копії установчих документів (для юридичних осіб), копія свідоцтва про державну реєстрацію (для фізичних осіб-підприємців), документи, що підтверджують наявність матеріально-технічної бази, документи, що підтверджують відповідність санітарним та технічним нормам, кваліфікаційні документи працівників).

Подача заяви. Заява з пакетом документів подається до компетентного органу ліцензування особисто, поштою або в електронному вигляді через спеціалізовані портали.

Розгляд заяви. Орган ліцензування розглядає заяву та перевіряє відповідність встановленим стандартам та вимогам.

Прийняття рішення. На основі результатів перевірки документації, уповноважений орган приймає рішення про надання ліцензії або відмову.

За допомогою такої оцінки та сертифікації акредитованими органами готелям після процедур перевірки присвоюють від 1 до 5 зірок. Особливість отримання зірок готелю включає ряд послуг та зручностей. Розглянемо мінімальний асортимент послуг, що є обов'язковими для готелю:

1. Цілодобовий прийом гостей.
2. Послуги з харчування або можливість для самостійного приготування їжі.
3. Щоденне прибирання кімнат із заміною постільної білизни — не рідше ніж один раз на п'ять діб, та заміною рушників — не рідше одного разу на 3 доби.
4. Зберігання цінних речей та багажу відвідувачів.
5. Встановлення та дотримання певних вимог щодо безпеки життя та здоров'я гостей та персоналу (розташування в безпечних еко зонах; гарантування особистої безпеки клієнтів та їх майна; слідкування за санітарними нормами харчових продуктів; обладнання системою захисту відповідно до Правил пожежної безпеки; містити схеми евакуації у надзвичайних ситуаціях; дотримуватися гігієнічних та протиепідеміологічних норм).

Готелі зобов'язані мати еко паспорт або висновок від природоохоронних

органів, які підтверджують, що їх діяльність не завдає шкоди навколишньому середовищу. Також необхідна довідка про екологічний стан території, що їх оточує.

Для готелів категорії від 4 зірок наявність охоронюваних автостоянок є обов'язковою. Кількість паркомісць визначається в залежності від категорії готелю (або мотелю) і розраховується у відсотковому співвідношенні до загальної кількості номерів. Крім того, на території готелю можуть бути відведені місця для паркування службового транспорту.

Тепер розглянемо ряд матеріально-технічних вимог до оснащення готелю:

1. Проектування та будівництво готелю мають відповідати державним будівельним нормам (ДБН) та відповідним правилам.

2. До готелю мають бути зручні маршрути для під'їзду, позначені дорожніми знаками, а також безпечні доріжки для пішоходів.

3. На фасаді готелю має бути встановлена вивіска з інформацією та назву готелю.

4. В приміщеннях готелю має бути забезпечене природне та штучне освітлення, а в коридорах та проходах – цілодобове освітлення.

5. Готель має бути обладнаний системами електропостачання, водопостачання та каналізації, системами опалення, що підтримують температуру в номерах від 18 °С до 22 °С, а також системами вентиляції та телефонного зв'язку.

6. Площа кімнати для проживання має бути не менше ніж 8 м². Вона має бути оснащена меблями, постільними речами, туалетним приладдям відповідно до кількості проживаючих, світильниками на стелі та на стінах, замками у дверях із внутрішнім запобіжником.

7. В готелі мають бути також спеціальні кімнати для обслуговування гостей з побутовими приладдями, камери зберігання речей (у разі потреби), ресторани/кафе та (або) кухні для самостійного приготування їжі.

8. Готель має бути обладнаний зручними пристосуваннями для людей з обмеженими фізичними можливостями [23].

Існує багато вимог до закладів з розміщення туристів і всі вони регулюються законодавчою базою та правилами.

Отже, одними із найважливіших аспектах функціонування готелів є: ліцензування для ведення готельного господарства, сертифікація для відповідності нормам та стандартам та контроль державними органами за дотриманням законодавства для комфорту та безпеки як відвідувачів, так і персоналу.

Тобто, закони та нормативні акти у галузі туризму та готельному господарстві є невід’ємною складовою туристської діяльності.

1.3. Зарубіжний досвід готельної діяльності

Сфера готельного бізнесу є однією з найбільш динамічніших галузей у світі. В останні десятиліття спостерігається стійке зростання, яке відбувається у всьому світі в різних регіонах. Кожна країна має свої особливості, які сприяють зростанню успіху готельної індустрії.

Розглянемо світовий досвід зростання у готельному бізнесі та проаналізуємо причини успіху різних країн.

Найпоширенішою причиною є економічне зростання та попит, що збільшується, тобто значне загальне покращення економічного стану країн, з чого випливають збільшення доходів населення та покращення рівня життя. Це і сприяє зростанню внутрішнього та міжнародного туризму. Країни з економікою, що розвивається, такі як Індія, Китай і Бразилія, показують значне збільшення числа туристів, що, у свою чергу, призводить до зростання готельного бізнесу.

В останні роки Індія стала однією з найбільш зростаючих туристичних дестинацій завдяки збільшенню числа міжнародних рейсів та покращенню інфраструктури. Уряд активно розвиває туристичну галузь, що призводить до збільшення кількості готелів [24].

Щодо Китаю, то економічний бум у Китаї призвів до збільшення кількості осіб середнього класу та примножив кількість внутрішніх подорожей. Китайські

міста, такі як Шанхай та Пекін, стали важливими центрами для міжнародних туристів.

Наступною характерною ознакою успіху в готельній діяльності є інновації та технології, адже вони відіграють важливу роль у розвитку даного бізнесу. Впровадження нових технологій, таких як системи онлайн-бронювання, мобільні програми та штучний інтелект, значно покращує клієнтський досвід та підвищує ефективність роботи готелів.

Прикладом є скандинавські країни, де в готелях активно використовують інноваційні технології для підвищення якості обслуговування (у Швеції, Норвегії і т.д.). Багато готелів пропонують мобільні програми для управління бронюванням та послугами.

Прикладом можливо привести США. В Америці готельні мережі, такі як Marriott та Hilton, впроваджують технології для аналізу даних про клієнтів та створення персоналізованих пропозицій, що сприяє підвищенню рівня лояльності клієнтів.

Не секрет, що фактором успіху у всіх сферах є саме стабільність. Тому стійкий розвиток готелів по всьому світу не є виключенням з ознак успіху готельного господарства.

Зі збільшенням обізнаності проблем екології та сталого розвитку готелів починають впроваджувати практики, що сприяють охороні навколишнього середовища. Це стає важливим чинником для багатьох туристів, особливо молоді.

У Німеччині багато готелів використовують відновлювані джерела енергії. Це приваблює клієнтів, які цінують екологічно чистий відпочинок. Разом із Новою Зеландією, яка відома своїми практиками екологічності туризму, що робить її привабливою для свідомих у цьому мандрівників [25].

Наступним чинником збільшення попиту на туризм і, відповідно, готельні послуги став розвиток туристичної інфраструктури, адже інвестиції в туристичну інфраструктуру, такі як дороги, аеропорти та транспорт, мають вирішальне значення для зручності туристів, то ж і для зростання готельного

бізнесу. У Дубаї було зроблено багато інвестицій в інфраструктуру, що зробило його одним із найпопулярніших туристичних напрямків у світі. Готельні мережі активно відкривають нові готелі, щоб задовольнити зростаючий попит. Іспанія як одна з провідних туристичних країн також активно розвиває свою інфраструктуру, що сприяє зростанню готельного бізнесу.

Основною причиною туризму все ж є культурна різноманітність та унікальні пропозиції, адже цей фактор залучає туристів, бо «є на що подивитися». Країни, які можуть запропонувати щось унікальне, часто відчують зростання у готельному бізнесі. Як, наприклад, з багатою культурною спадщиною та історичними пам'ятками, Італія приваблює мільйони туристів щороку. Готелі в Римі і Флоренції пропонують унікальний досвід, а унікальна культура та традиції Японії (чайні церемонії та кулінарні майстер-класи) роблять азійську країну привабливою для туристів. Особливо готелі, що пропонують традиційний японський досвід, стають дедалі популярнішими. Звідси, можемо також виділити той факт, що європейські країни, часто багаті історією, культурою, прекрасними пляжами та видами на океан і приваблюють найбільшу кількість туристів. В таблиці 1.6 розглянемо найбільш відвідувані країни в світі, які є найцікавішими для туристів станом на 2024 рік:

Таблиця 1.6

Список найбільш відвідуваних країн у 2024 році

Країни	Міжнародні туристичні прибуття за рік, млн
Франція	89.4
Іспанія	83.7
США	79.3
Китай	65.7
Італія	64.5
Турція	51.2
Мексика	45.0
Тайланд	39.8
Німеччина	39.6
Великобританія	39.4

Джерело: складено автором за даними [26]

Згідно таблиці 1.6, Франція є лідером у сфері туризму. Вже понад 30 років та пропонує такі пам'ятки, як Ейфелева вежа та паризький Діснейленд. Тільки ці пам'ятки привернули 38 мільйонів туристів лише до Парижа у 2019 році. Це не єдиний цікавий факт про дану країну:

1. У 2023 році у Франції налічується понад 18 000 готелів, що на 2% більше, ніж у 2022 році.
2. Рівень зайнятості номерів у Парижі 2023 року становив 75%, що у 5% вище проти попереднім роком.
3. Виручка готельної індустрії у Франції у 2023 році становила приблизно 20 мільярдів євро, що на 10% більше, ніж у 2022 році.
4. Середня ціна за ніч збільшилася на 8% і становить близько 120 євро.
5. У 2023 році до Франції відвідало близько 89 мільйонів іноземних туристів, що на 4% більше у порівнянні з 2022 роком.
6. Найбільший відсоток туристів з США, Китаю та Великобританії [26].

Очікується, що готельна індустрія у Франції продовжуватиме зростати на 4-5% щорічно в найближчі 5 років. Країна демонструє стійке зростання готельного бізнесу, висока зайнятість і виручка свідчать про її привабливість як туристичного напрямку.

У таблиці 1.7 порівняємо готельну діяльність України та Франції .

Таблиця 1.7

Порівняння показників Франції з показниками України в діяльності готельного господарства (станом на 2023 рік)

Країни	Франція	Україна
Загальні показники		
Кількість готелів	Більше 18000	Близько 2500
Рівень наповненості	75% (Париж)	55%
Фінансові показники		
Виручка готельної індустрії	Приблизно 20 мільярдів євро	Близько 1,5 мільярдів
Середня ціна номерів	Близько 120 євро за ніч	Близько 40 євро за ніч

Джерело: складено автором на основі [27]

Порівняно з найбільш відвідуваною країною в світі (табл.1.7), Україна стикається з викликами, включаючи низький рівень зайнятості та обмежені фінансові ресурси, війна, але також має потенціал для зростання, особливо у контексті відновлення після криз. Але прогнози зростання все ж є, хоча і менш оптимістичні на відміну від Франції, через нестабільну політичну ситуацію, очікуване зростання становить близько 2-3% на рік.

Важливим фактом занепаду готельної індустрії та туризму в цілому для всіх країн світу без виключення стала пандемія COVID-2019. Глобальна галузь подорожей і туризму в 2019 році склала 8,9 трильйона доларів, втратила 4,5 трильйона доларів і втратила 62 мільйони робочих місць у 2020 році під час пандемії [28].

Отже, говорячи про зарубіжний досвід, пандемія спричинила безпрецедентний руйнівний розвиток туризму з значним падінням міжнародного попиту на тлі широкомасштабних карантину та обмежень на подорожі, запроваджених країнами для стримування поширення вірусу. Це призвело до величезних економічних і соціальних наслідків, поставивши під загрозу готельну індустрію разом з робочими місцями.

За даними міжнародної організації туризму: міжнародні подорожі впали на 72% у 2020 році, найгіршому році в історії туризму, що призвело до зменшення кількості іноземних туристів у всьому світі на 1,1 мільярда (залишаючих в країні на ніч відвідувачів), що повернуло кількість мандрівників до рівня 30 років тому.

Міжнародний туризм помірно відновився протягом другої половини 2021 року. Зростання попиту було зумовлене підвищенням довіри мандрівників на тлі швидкого прогресу щодо вакцинації та пом'якшення обмежень на в'їзд у багатьох напрямках. Однак темпи відновлення залишаються повільними та нерівномірними в різних регіонах світу через різний ступінь обмежень мобільності, рівень вакцинації та впевненості мандрівників.

Висновки до розділу 1

1. Готельна індустрія перебуває в періоді розвитку та росту весь час,

оскільки вона рухається вперед після попередніх спадів (економіки, попиту, пандемії і т.д.). Стабільне зростання свідчить про адаптацію до нових ринкових умов. Це зростання відбувається ще швидше завдяки зростанню попиту на глобальні подорожі, диверсифікації вибору житла та технологічному прогресу. Готельна індустрія є однією з найбільших галузей сфери послуг, яка обслуговує та приймає людей з усіх верств суспільства. Це виходить за рамки базової потреби забезпечити житлом мандрівників і людей, які далеко від дому. Крім того, готельну індустрію можна розглядати як індикатор того, як будуть працювати інші сектори, оскільки вона спонукає до подорожей стосовно роботи та відпочинку.

2. Більше того, індустрія переживає трансформацію – зростання персоналізації, концепцій оздоровлення та здоров'я, а також більш автентичний досвід, який відповідає вподобанням сучасних мандрівників.

3. Україна не є популярною країною для туризму, особливо після початку війни, хоча показники внутрішнього туризму доволі зросли через складнощі з перетином кордону – особливо для чоловіків. Тим не менш, за думками аналітиків, країна має перспективи після перемоги та відбудови інфраструктури, стати популярним місцем туризму саме для іноземців.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Аналіз стану і тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні

Готельний бізнес в Україні має глибокі історичні корені. З початку незалежності у 1991 році готельна інфраструктура країни зазнала значних змін. Спочатку після розпаду Радянського Союзу, готелі були переважно державними, з обмеженим рівнем обслуговування та якістю. У 2000-х роках почалася активна приватизація та розвиток нових готельних брендів, що сприяло підвищенню конкуренції та якості послуг.

Якщо говорити про тенденцію гостинності в усьому світі зараз, то можна спостерігати стрімкий зліт: щорічно готельний сектор збільшується на 3-5%, а ресторанний бізнес - на 8%. В розвинених країнах, таких як Іспанія, Греція та Франція, 70% валового національного доходу надходить саме з гостинності, звідси і великий відсоток зайнятості населення в даній сфері [29, с. 179].

Одним із сильних факторів впливу на готельний бізнес став – COVID-19. У 2020 році кількість туристів зменшилася на 70%, що призвело до суттєвого падіння доходів готелів. Дані зміни були обумовлені, на сам перед, падінням рівня завантаженості в готелях [31].

Прикладом розглянемо кількість туристів, які обслуговувалися туроператорами і тур агентами в період пандемії (2019-2020 рр.) в Україні.

Згідно таблиці 2.1, загальна кількість туристів, порівняно з 2019 роком, (якщо ми говоримо про тих, які обслуговувалися туристичними операторами та агентами), за рік спала більш ніж в половину (на 61,51%).

Однією з причин такого різкого спаду стало – закриття кордонів та перехід на режим ізоляції для запобігання розвитку хвороби. Через даний спад багато закладів змушені були закритися/законсервуватися або/та скоротити кількість співробітників.

Таблиця 2.1

Кількість туристів обслугованих туроператорами в 2019-2020 рр.

Показники	Усього	У тому числі за метою поїздки					
		Службові, ділові, навчання	Дозвілля, відпочинок	Лікування	Спорт туризм	Спеціалізований туризм	Інше
2019 рік							
Кількість туристів, обслугованих туроператорами і турагентами	6132097	271171	5761645	65929	4246	21529	7577
з них							
в'їзних (іноземних) туристів	86840	5324	61027	2812	194	16874	609
виїзних туристів	5524866	91778	5407575	18255	1599	1985	3674
внутрішніх туристів	520391	174069	293043	44862	2453	2670	3294
2020 рік							
Кількість туристів, обслугованих туроператорами і турагентами	2360278	61198	2269271	17921	1538	4584	5766
з них							
в'їзних (іноземних) туристів	11964	481	8596	271	256	2304	56
виїзних туристів	2125702	15087	2107907	736	525	55	1392
внутрішніх туристів	222612	45630	152768	16914	757	2225	4318

Джерело: сформовано автором на основі даних [32; 33]

Згідно рис. 2.1, кількість туристичних операторів зменшилася не так критично, на відміну від кількості туристів, а точніше – на 13%. Проте, після зняття обмежень, ринок почав по трохи відновлюватися у 2021 році разом з поступовим відкриттям кордонів.

Під скорочення потрапив і бізнес тур агентств та туроператорів, які втратили велику кількість туристів.

Розглянемо динаміку скорочення тур агенств і операторів на рисунку 2.1.

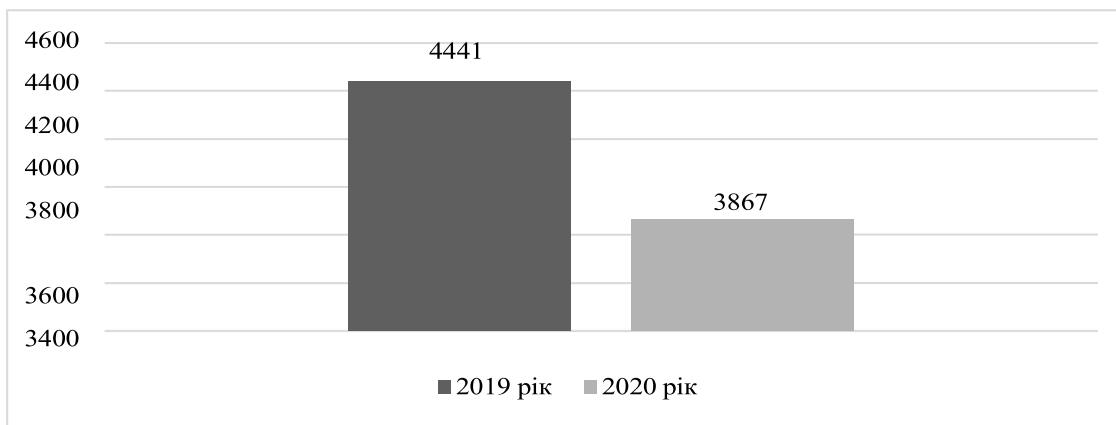


Рис. 2.1. Динаміка скорочення турагенств/туроператорів у 2019-2020 рр.

Джерело: [32; 33]

Готелі впровадили нові протоколи безпеки, зокрема, дезінфекцію та безконтактне надання сервісів, що підвищило рівень довіри з боку гостей. До того ж, після пандемії, логічно буде зазначити, що і самі гості стали доволі прискіпливими до заходів гігієни під час вибору закладів. Тобто бізнес гостинності активно підлаштувався до нових вимог клієнтів та доволі якісно адаптувався до «COVID-ситуації» у світі навіть своїм підходом до прибирань номерів. Наприклад, у деяких готелях почали практикувати «провітрювання» номерів 24–48 годин після виїзду гостя з готелю і подальше прибирання. Звісно не всі слідували за даною тенденцією, але ж усі готелі однозначно перейшли на більш дієві засоби з дезінфекції. Персонал готельної індустрії щодня перевірявся на температуру організму та почав використовувати індивідуальні засоби безпеки [28].

Популярним також стало отримання сертифікації GBAC (Global Biorisk Advisory Council), яка підтверджує відповідність світовим санітарним нормам [34].

Приміщення готелів почали віддавати для розміщення хворих та їх сімей як благодійно, так і під натиском державних установ. Прикладом є Hilton та Four Seasons (Нью-Йорк), які допомагали владі з великою кількістю хворих, через наплив яких, не вистачало ліжок у лікарнях.

Аби залучити клієнтів під час відродження попиту на готелі та поїздки,

була переглянута цінова політика з розміщення. Адже пандемія спровокувала кризу не тільки в сфері гостинності, а й в інших сферах суспільства, що знизило рівень доходу громадян. Якщо розглянути прикладом Туреччину, то ця країна швидко відновила туристичні потоки через обмеження в'їзду до інших країн та привабливому all-inclusive в поєднанні вже з підвищеними адаптованими санітарними нормами. Подібна ситуація відбувалася й в курортній Одесі.

Подібна ситуація була і в курортній Одесі, в той час як цей же бізнес потерпав у великих містах типу Дніпра, Києва і т.д. Аби підлаштуватися під нові реалії стандартна цінова політика зазнала змін, а точніше – доволі високого їх зниження. Бонусом стало збільшення лояльності до та привілеїв для клієнтів, особливо – постійних. Однією із важливого нововведення стала можливість відмінити бронювання/зустрічі в останній момент без накладання будь-яких штрафів, що стало причиною довіри та виникнення відчуття безпеки.

Задля підтримки індустрії гостинності, особливо в країнах, де відсоток прибутку в економіку саме з цього сектору є одним з основних (наприклад, Швейцарія, Франція і т.д.), влада підтримувала бізнес шляхом мільйонів доларів видатків. На жаль, це неможливо сказати і про Україну, адже весною 2020 року уряд проігнорував клопотання щодо зменшення податкового клопотання на готельну індустрію на час карантину. Лише на початку листопада був прийнятий законопроект в якому ПДВ було знижено з 20% до 7% для хостелів та готелів [28].

Готельний бізнес в світі й Україні продовжує еволюціонувати, адаптуючись до змін у попиті та споживчих вподобаннях. Незважаючи на численні виклики, індустрія демонструє ознаки відновлення і зростання.

Не встиг готельний бізнес оговтатися від COVID-2019, як настало нове випробовування для нього – війна.

Війна в Україні дуже вплинула на готельну сферу країни. Це призвело до схожих наслідків, як і з пандемією, а точніше - зниження числа туристів, зміна формату розміщення, потреба адаптації бізнесу, зниження рівня завантаженості, зміна цінової політики.

З початком конфлікту у 2022 року різко скоротилася кількість приїжджих туристів з-за кордону. Якщо опиратися на дані Державної служби статистики України, їх кількість зменшилася на 70% , порівняно з 2019 роком (тобто до настання першого випробовування для бізнесу – ковіду).

В той час, як під час пандемії готелі використовувалися як місце для хворих, зараз вони почали використовуватися, як місце для тимчасового проживання ВПО (внутрішньо переміщених осіб). Що призвело до збільшення попиту на житло в мирних регіонах не тільки на готелі, а й на хостели, приватне житло. Готелі почали нову адаптацію до ускладнених умов. Наприклад, важливим стали наявність в готелі укриття та спеціальні тарифи для військовослужбовців.

До ще одного з методів адаптації входить використання онлайн-платформ, які почали більше використовувати для бронювань та продажів усіляких послуг для утримки клієнтів.

З зменшенням попиту, відбувалося й нове ціноутворення для заохочення клієнтів. Тобто при занепаді завантаженості, готелі використовували політику зниження цін. Хоча в деяких регіонах у популярних туристичних напрямках ціни лишалися незмінними через внутрішній туризм. Внутрішній туризм став більш популярним через закриті кордони та нестабільності міжнародної ситуації.

Дивує оптимізм інвесторів, які продовжили вкладати кошти в нові об'єкти та на оновлення об'єктів, орієнтуючись на майбутнє зростання туризму після закінчення конфлікту.

Отже, готельна сфера України під час війни зазнала значних змін, орієнтуючись на нові реалії та потреби ринку. Ситуація залишається динамічною, і майбутні тенденції залежатимуть від розвитку конфлікту та відновлення країни.

Ми визначили, що гостинність - це не просто бізнес, а важлива складова економічного добробуту та соціального життя.

Існують зовнішні та внутрішні фактори впливу на готельну діяльність. З зовнішніх факторів можемо виділити (рисунок 2.2):

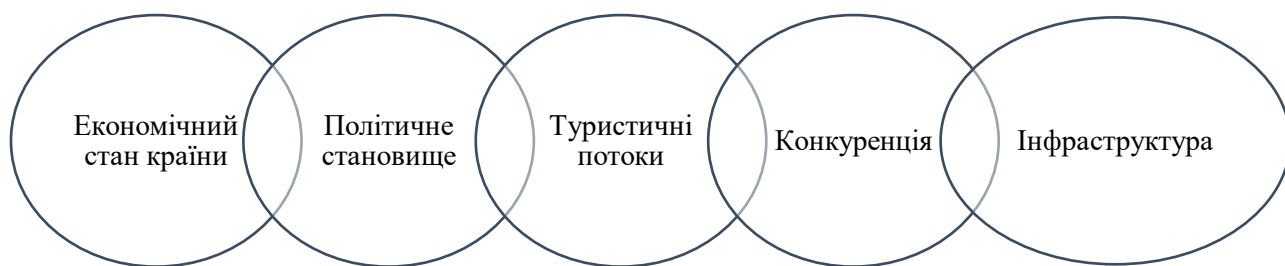


Рис. 2.2. Зовнішні фактори впливу на розвиток готельного бізнесу

Джерело: складено автором на основі [35]

Найвпливовішими факторами, які впливають не лише на готельний бізнес, а й усі сфери в цілому є економічний стан країни та політичне становище (рис. 2.2). Дані показники впливають не лише на усі види бізнесу, а й один на одного, від них і залежить попит (в даному випадку - туристичні потоки). Зріст попиту впливає на конкуренцію в бізнесі. Останнім, та не менш важливим, фактором є інфраструктура, адже різні види туризму це по суті пересування по території країни або за її межами, яке потребує зручні комунікації і впливає на розвиток не тільки готельного бізнесу, а й туризму в цілому.

Тепер в таблиці 2.2 розглянемо показники внутрішньої діяльності готелю.

Таблиця 2.2

Показники діяльності готелю

Показники	Визначення
1	2
Осирпансу (Завантаженість)	Відсоток проданих кімнат по відношенню до доступних до продажу за певний період часу.
ADR (Середня ціна за ніч)	Показник, який відображає середню ціну за ніч у готелі.
REVPAR (Доходність на доступний номер)	Показує, скільки грошей готель заробляє з кожного доступного номера.
TREVPAR (Загальний дохід на доступний номер)	Дохід, отриманий від усіх джерел (включає дохід від додаткових послуг).
TREVPEC (Загальний дохід на гостя)	Показник, який показує, скільки готель заробляє з кожного гостя, враховуючи всі послуги та товари, які він придбав.
RevPath (дохід, отриманий від послуг)	Показник, який допомагає оцінити прибутковість SPA.

1	2
RevPASH (Дохід на доступне місце за годину)	Вимірює ефективність використання ресторанного простору, враховуючи кількість посадочних місць та час роботи закладу.
REVRAM (Дохід на квадратний метр банкетного простору)	Оцінює ефективність використання конференц-залів, банкетних приміщень [3].

Джерело: складено автором на основі [44]

В таблиці 2.2 ми розглянули внутрішні фактори впливу на готельну діяльність – ключові показники діяльності готелю (KPI), де були вказані одні із основних показників діяльності готелю. Надалі у розділі 2.3 розглянемо деякі з них більш детально.

Виконавши деякий аналіз у попередніх розділах, можемо виявити такі тенденції в сфері гостинності:

1. Зростання внутрішнього туризму.

Останнім часом спостерігається активізація внутрішнього туризму. Багато українців починають відкривати для себе нові регіони, такі як Карпати, Львів, Одеса, що стають популярними туристичними напрямками. Це сприяє розширенню послуг, покращенню інфраструктури і зацікавленості інвесторів в їх розвитку та адаптації пропозицій для вітчизняних мандрівників.

2. Розвиток преміум-сегменту.

З підвищенням доходів деякої частини населення зростає попит на розкішні та якісні готельні послуги. Готелі класу люкс пропонують не лише комфортне проживання, але й додаткові зручності, такі як спа, вишукана кухня та ексклюзивні екскурсії. Це створює нові можливості для бізнесу, але також вимагає дотримання міжнародних стандартів. За даними аналітичних звітів, сегмент люксових готелів в Україні зріс на 20% у 2023 році [37].

3. Впровадження технологій.

Технологічний прогрес відіграє важливу роль у готельному секторі. Від систем онлайн-бронювання до мобільних додатків — новітні технології

змінюють способи взаємодії готелів з клієнтами. Системи управління готелями, CRM та канали розподілу допомагають оптимізувати роботу та підвищити рівень обслуговування. Автоматизація таких процесів, як реєстрація та виїзд, знижує навантаження на персонал і покращує досвід гостей.

4. Екологічність та стійкий розвиток.

Зростаюча усвідомленість екологічних питань спонукає готелі впроваджувати стратегії сталого розвитку. Використання екологічних матеріалів, енергоефективних технологій та програм зменшення відходів стає нормою. Гостям дедалі важливіше, щоб їхній вибір був не лише комфортним, але й екологічно свідомим.

5. Зміна споживчих уподобань.

Сучасні споживачі стають дедалі вибагливішими, що зобов'язує готелі адаптуватися до нових запитів. Зокрема, зростає інтерес до альтернативних варіантів проживання, таких як апартаменти, хостели та бутіки. Це призводить до змін у стратегіях традиційних готелів, які намагаються задовольнити потреби клієнтів, що шукають унікальний досвід.

6. Підвищення конкуренції.

Велика кількість готелів і зростання альтернативного житла посилює конкуренцію на ринку. Готелі змушені постійно покращувати свої пропозиції та якість обслуговування, впроваджувати маркетингові стратегії для виділення серед конкурентів. Розробка програм лояльності та акцій стає важливими інструментами для залучення нових клієнтів.

7. Розвиток бізнес-туризму.

Бізнес-туризм також відіграє важливу роль у готельному бізнесі України. Не дивлячись на воєнний стан, відбувається зростання кількості конференцій, виставок і ділових заходів, що створює попит на готелі, які можуть надати необхідні умови для проведення зустрічей. Готелі активно орієнтуються на бізнес-клієнтів, пропонуючи конференц-зали та організацію заходів.

8. Адаптація до нових реалій.

Готельний сектор зіткнувся з численними викликами, багато готелів

впровадили нові протоколи безпеки, включаючи дезінфекцію та безконтактне обслуговування, укриття і т.д. Гнучкість у менеджменті та швидка адаптація до нових умов стали критично важливими для виживання.

9. Розвиток маркетингових стратегій.

Готелі активніше використовують цифровий маркетинг для залучення клієнтів. Соціальні мережі, SEO та контент-маркетинг стають важливими інструментами для просування. Співпраця з блогерами та інфлюенсерами допомагає формувати позитивний імідж і залучати нову аудиторію.

10. Підвищення стандартів обслуговування.

Щоб зберегти конкурентоспроможність, готелі повинні підвищувати стандарти обслуговування. Програми навчання для персоналу, зворотний зв'язок від гостей та контроль якості стають важливими складовими управління. Гості очікують індивідуального підходу, тому персонал має бути готовий враховувати потреби кожного.

Готельний бізнес в Україні продовжує еволюціонувати, адаптуючись до нових умов і викликів. Зростання внутрішнього туризму, технологічні інновації та зміни в уподобаннях споживачів формують нові реалії для готельної індустрії не менше ніж критичні виклики «ззовні». Готелі повинні бути готовими до змін, впроваджувати нові стратегії та підвищувати рівень обслуговування, щоб задовольнити вимоги сучасних мандрівників.

Таким чином, в Україні формується конкурентоспроможний готельний ринок, здатний задовольнити потреби туристів як з країни, так і з-за кордону, в майбутні мирні часи.

2.2. PEST-аналіз та SWOT-аналіз готельної справи країни

Для більш детального вивчення сфери гостинності, проведемо декілька відомих способів аналізу.

PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і

технологічних (Т – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

Даний підхід, розглянутий у таблиці 2.3, важливий для оцінки поточної ситуації та прогнозування можливих змін у майбутньому.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз

Р	Е
національна та глобальна політична ситуація; умови, що спонукають до змін; втручання держави в діяльність компанії; податкова політика; ступінь бюрократії та корупції; схильності до виникнення політичних криз.	показники доходів населення; ступінь інфляції; ситуація на ринку праці, зокрема рівень безробіття; зміни в обсязі внутрішнього валового продукту; коливання валютних курсів; трансформації на ринках, що впливають на компанію; динаміка економічного зростання; ціни на енергоносії та сировинні матеріали.
S	T
демографічні дані та їхні зміни; еволюція споживчих переваг; особливості менталітету та система цінностей, характерних для даного середовища; рівень освіти населення (включаючи кваліфікацію кадрів).	державна політика в сфері інноваційних розробок; стан технологій у промисловості; вплив нововведень на бізнес-процеси; з'явлення відкриттів, патентів та нових продуктів; доступ компанії до нових технологій; розвиток інтернету та мобільних пристроїв і їхній вплив на компанію.

Джерело: сформовано автором на основі [38]

PEST-аналіз компанії (табл. 2.3) є важливим інструментом, особливо в умовах виходу на новий ринок. Він допомагає визначити, чи буде продукт користуватися попитом у споживачів, а також оцінити, як зовнішні фактори можуть вплинути на його успіх. Аналіз також виявляє можливості для виходу на інші ринки, конкурентні переваги, ризики, які можуть виникнути, і їх потенційний вплив на майбутню діяльність компанії.

Тепер в таблиці 2.4 виконаємо даний аналіз стосовно готельної сфери.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз готельної діяльності в Україні

Р	Е
Війна та політична нестабільність Державна політика щодо підтримки туризму Адаптивна податкова політика Високий рівень корупції	Інфляція Зміни в валютних курсах Великий рівень безробіття
С	Т
Зміна споживчих вподобань Культурні особливості Волонтерство та підтримка військових	Розвиток онлайн-сервісів Впровадження нових технологій Інтернет і мобільні технології

Джерело: складено автором на основі [38]

Розглянемо більш детально політичні показники, які впливають на готельну сферу (табл. 2.4).

Війна та політична нестабільність: Поточний конфлікт в Україні істотно впливає на бізнес-середовище, зокрема на готельну сферу. Це знижує привабливість країни для іноземних інвесторів і туристів [39].

Державна політика щодо підтримки туризму: Уряд впроваджує програми, що стимулюють внутрішній туризм, надаючи субсидії та знижки для туристичних послуг, що може позитивно вплинути на завантаженість готелів.

Розглянемо основні положення податкової політики в Україні, що стосуються готельної індустрії. Вони суттєво впливають на фінансову стабільність і конкурентоспроможність готелів. Ось ключові аспекти:

1. Податок на прибуток. Готелі, як і інші бізнеси, зобов'язані сплачувати податок на прибуток за стандартною ставкою 18%. Однак для нових підприємств чи тих, що впроваджують інвестиційні проекти, можуть бути надані пільги.

2. ПДВ (Податок на додану вартість). Ставка ПДВ на готельні послуги в Україні становить 20%. Однак в межах державних програм стимулювання внутрішнього туризму можливе тимчасове зниження ставки для туристичних

послуг.

3. Податок на нерухомість. Готелі сплачують податок на нерухоме майно, ставка якого варіюється залежно від місцевих регіональних норм. Для великих об'єктів нерухомості цей податок може стати значною частиною витрат.

4. Єдиний податок. Невеликі готелі та комплекси мають право перейти на спрощену систему оподаткування, сплачуючи єдиний податок. Це знижує податковий тиск і є зручним варіантом для підприємств з низькими обігами.

5. Спеціальні пільги. В періоди економічних труднощів або після стихійних лих уряд може запроваджувати пільгові програми для готелів, включаючи податкові знижки, субсидії та інші форми підтримки для відновлення інфраструктури.

6. Міжнародні угоди. Наявність угод про уникнення подвійного оподаткування з іншими країнами спрощує процес інвестування для іноземних інвесторів і сприяє розвитку готельного бізнесу.

7. Контроль і звітність. Податкова служба України ретельно контролює виконання податкових норм в готельній сфері. Ведення точного обліку доходів і витрат та регулярне звітування є обов'язковим.

Податкова політика в Україні має значний вплив на готельну сферу, визначаючи фінансові умови для ведення бізнесу. Важливо, щоб підприємці стежили за змінами в законодавстві та використовували всі доступні пільги та можливості для оптимізації податкових витрат, щоб зберегти конкурентоспроможність і підтримувати розвиток бізнесу [40].

Як приклад, можемо зазначити деякі зміни ведення бізнесу під час війни, які можемо виділити.

Держава впровадила низку заходів для підтримки бізнесу під час війни, зокрема готельного та туристичного сектору. Основна увага приділена податковим пільгам. Одним із нововведень стала можливість переходу на спрощену систему оподаткування зі зниженим податком у 2% замість 5%, що доступно для діючих та нових ФОП 3-ї групи. Важливою умовою є річний дохід, який не повинен перевищувати 10 мільярдів гривень. Ці платники звільняються

від ПДВ, за винятком імпорتنих операцій. Багато готелів та туристичних підприємств скористалися цією можливістю, сплачуючи лише 2% від обороту.

Крім того, держава звільнила всіх ФОПів від сплати ЄСВ як за себе, так і за працівників, які були мобілізовані на військову службу. Підприємці 1-ї та 2-ї груп також звільнені від сплати єдиного податку. Відсутні штрафи за несплату або несвоєчасну сплату податків, а також за неподачу звітності. Перевірки щодо сплати ЄСВ наразі також не проводяться. Однак, якщо є можливість, підприємцям рекомендується сплачувати податки для підтримки державного бюджету. Оскільки більшість власників готелів та туристичних агентств є ФОПами, ці заходи виявилися надзвичайно корисними для зниження витрат та мінімізації збитків.

Ще однією важливою ініціативою стало відтермінування обов'язкового використання касових апаратів. Під час воєнного стану будь-які штрафи за невикористання РРО були скасовані, що дозволяє підприємцям, зайнятим у готельній та туристичній сфері, не хвилюватися, якщо вони ще не встановили касові апарати або використовують їх з помилками.

Роботу готелів ускладнює рівень бюрократії та корупції в готельній сфері в Україні. Якщо говорити про бюрократію, то можемо виділити такі фактори уповільнення роботи:

1. Регуляторні вимоги. Готельний бізнес в Україні підлягає численним регуляторним вимогам, які можуть варіюватися залежно від регіону. Це включає ліцензування, санітарні норми, правила безпеки, а також вимоги щодо будівництва та експлуатації. Процес отримання ліцензій та дозволів може бути тривалим і складним, що збільшує адміністративне навантаження на бізнес.

2. Системи звітності. Готелі зобов'язані вести численні звіти для державних органів, що може вимагати значних зусиль та ресурсів. Це включає податкову звітність, звіти про зайнятість, облік доходів і витрат, що підвищує рівень бюрократичної роботи.

3. Затримки в процесах. Через складну бюрократичну систему часто виникають затримки в обробці документів, що може заважати швидкому

відкриттю нових об'єктів чи реалізації бізнес-планів.

Але складнішою та більш багатовимірною проблемою за бюрократію в країні є корупція в готельній індустрії (і не тільки), яка охоплює такі аспекти, як:

1. Отримання ліцензій і дозволів. Процес видачі ліцензій на відкриття та функціонування готелів в Україні часто супроводжується корупційними діями. Багато підприємців змушені "доплачувати" посадовцям для прискорення видачі необхідних документів. Згідно з даними Transparency International, 43% підприємців зіштовхувалися з корупцією при взаємодії з державними установами.

2. Податкові питання та перевірки. Перевірки з боку податкових органів часто використовуються як інструмент для тиску на готелі. В деяких випадках перевіряючі вимагають хабарі за зниження податкового тягара або ігнорування виявлених порушень. За даними звіту Державної податкової служби, понад 30% підприємців стикалися з "неформальними" вимогами під час таких перевірок.

3. Зв'язки з місцевою владою. Корупційні схеми також виникають на рівні взаємодії з місцевою владою. Це може включати вимогу хабарів за виділення земельних ділянок для будівництва готелів. Цю проблему неодноразово висвітлювали місцеві журналісти, піднімаючи питання корупційних схем у сфері земельних відносин.

4. Відомі випадки та розслідування. Останніми роками було кілька резонансних справ, пов'язаних з корупцією в готельному бізнесі. Наприклад, у 2020 році було викрито схему з залученням чиновників та бізнесменів, які маніпулювали державними субсидіями для туристичної галузі. Це показало, наскільки глибоко корупція вкорінилася у важливі сектори економіки.

5. Заходи боротьби з корупцією. Попри проблеми, уряд та низка організацій вживають заходів для боротьби з корупцією. Зокрема, у 2021 році було створено антикорупційні суди, що має допомогти у розслідуванні подібних справ, зокрема й у готельній сфері.

Корупція в готельному секторі України залишається серйозною

проблемою, яка робить значний вплив на ризики в бізнесі, як: зменшення інвестиційної привабливості, збільшення витрат та ризиків, нерівність ринку через привілеї для більш корумпованих гравців бізнесу, що ускладнює можливість ведення чесного бізнесу. Для виправлення ситуації необхідним є системний підхід та активна протидія з боку як держави, бізнесу, так і громадськості.

Для ефективної боротьби виходом є впровадження прозорих механізмів та підвищення відповідальності як чиновників, так і підприємців [41].

Загалом, ступінь бюрократії та корупції в готельній сфері України є серйозними перешкодами для розвитку галузі. Зменшення бюрократичних бар'єрів, боротьба з корупцією та поліпшення регуляторного середовища можуть суттєво підвищити інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність української готельної інфраструктури.

Розглянемо вплив макросередовища на готельну сферу з економічної точки зору, факторами якого нині є:

1. Інфляція. Високий рівень інфляції знижує купівельну спроможність населення, що негативно впливає на внутрішній туризм і заповненість готелів.
2. Зміни в валютних курсах. Нестабільність гривні впливає на вартість послуг для іноземних туристів, що також призводить до зменшення потоку туристів з-за кордону.
3. Рівень безробіття. Підвищений рівень безробіття зменшує витрати населення на подорожі та відпочинок.

Якщо говорити про вплив макросередовища на готельну сферу з соціально-культурної точки зору, то виходимо на аспекти, вказані нижче:

1. Зміна споживчих вподобань. Під час війни зросла популярність внутрішнього туризму. Люди шукають безпечні місця для відпочинку в межах країни, що позитивно впливає на готельний бізнес у безпечних регіонах.
2. Культурні особливості. В Україні існує багатий культурний контекст, який приваблює туристів. Готелі можуть використовувати цю особливість для створення унікальних пропозицій.

3. Волонтерство та підтримка військових. Багато готелів адаптували свої послуги під потреби військових та волонтерів, що в такий час значно підвищує їхню репутацію та залучає нових клієнтів.

Останніми, та не менш важливими, будуть технологічні чинники впливу:

1. Розвиток онлайн-сервісів. Зростання популярності онлайн-бронювань та цифрових платформ для бронювання номерів в готелях змінило спосіб, яким туристи обирають і бронюють послуги. До того ж додало змоги більше рекламувати себе закладам розміщення і бути більш доступними до здійснення бронювання.

2. Впровадження нових технологій. Готелі завжди в процесі розвитку і в часи технологій заклади не «стоять на місці» та також впроваджують технології для покращення обслуговування, такі як автоматизація процесів, безконтактні платежі та онлайн-реєстрація.

3. Інтернет і мобільні технології: Зростаюча доступність інтернету та використання мобільних пристроїв спрощують доступ до інформації про готелі та послуги, що підвищує конкуренцію.

PEST-аналіз вказує на те, що готельна сфера в Україні стикається з численними викликами, зокрема через політичну нестабільність та економічні труднощі. Проте є й можливості, пов'язані з розвитком внутрішнього туризму, адаптацією до нових технологій та зміною споживчих вподобань. Важливо, щоб готелі були готові швидко адаптуватися до змін та зберегли конкурентоспроможність і знайшли нові шляхи розвитку.

SWOT-аналіз – це ефективний інструмент стратегічного планування, який допомагає організаціям або проектам виявляти сильні й слабкі сторони, а також оцінювати можливості й загрози зовнішнього середовища. Цей метод широко використовується у бізнесі, маркетингу, управлінні проектами та інших галузях для ухвалення обґрунтованих рішень. Ключові компоненти SWOT-аналізу: сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози.

В таблиці 2.5 проаналізуємо, використовуючи SWOT, готельну діяльність в Україні.

SWOT-аналіз готельної діяльності в Україні

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Природні багатства та культурний спадок: Україна вирізняється багатою культурною спадщиною, історичними пам'ятками та чарівними природними ландшафтами, що сприяє популярності серед туристів. 2. Розвинена інфраструктура: У великих містах створені умови з сучасною інфраструктурою, що забезпечує зручний доступ до основних туристичних об'єктів. 3. Привабливі ціни: Проживання в готелях України часто обходиться дешевше, ніж у сусідніх державах, що робить країну більш доступною.	1. Корупція та бюрократичні перепони: Проблеми з корупцією та складні бюрократичні процедури для отримання дозволів можуть перешкоджати інвестиціям у готельну індустрію. 2. Економічна нестабільність: Фінансові труднощі в економіці можуть вплинути на стабільність роботи готелів і призвести до зниження потоку туристів. 3. Недостатня якість сервісу: У деяких областях якість обслуговування в готелях залишається низькою, що негативно позначається на враженнях гостей.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Зростання інтересу до подорожей всередині країни: Після пандемії набирає популярності внутрішній туризм, що сприяє підвищенню попиту на послуги готелів. 2. Розвиток нових туристичних напрямків: Такі види туризму, як екологічний, агротуризм та гастрономічні подорожі, відкривають перспективи для розширення готельної сфери. 3. Інтерес іноземних інвесторів: має потенціал для залучення інвестицій із-за кордону в готельний сектор, що допоможе в його оновленні та розвитку.	1. Політичні ризики: Конфлікти та політична нестабільність можуть знижувати привабливість країни для туристів. 2. Загострення конкуренції з іншими державами: Сусідні країни стають сильнішими конкурентами, пропонуючи схожі або навіть вигідніші умови для відпочинку. 3. Зміни у звичках споживачів: Популярність альтернатив, таких як оренда житла через сервіси на кшталт Airbnb, може зменшити попит на послуги традиційних готелів.

Джерело: складено автором на основі [42]

В таблиці 2.5 було визначено наявність, як значних можливостей для розвитку готельного бізнесу в країні, так і серйозних викликів.

Підприємствам варто зосередитися на покращенні обслуговування,

залученні інвестицій і адаптації до змін у попиті туристів, щоб скористатися позитивними тенденціями в індустрії.

2.3. Аналіз стану конкуренції в готельній справі України. Порівняння діяльності готелів різних категорій та регіонів країни

Перш ніж розглядати діяльність готелів в часи війни, звернемося до інформації, що надає HotelMatrix стосовно довоєнних часів. Показники заповнюваності у 2022 році у порівнянні з попереднім періодом.

На рисунку 2.3 представлено завантаження готелів у грудні 2021 та січні 2022 році.

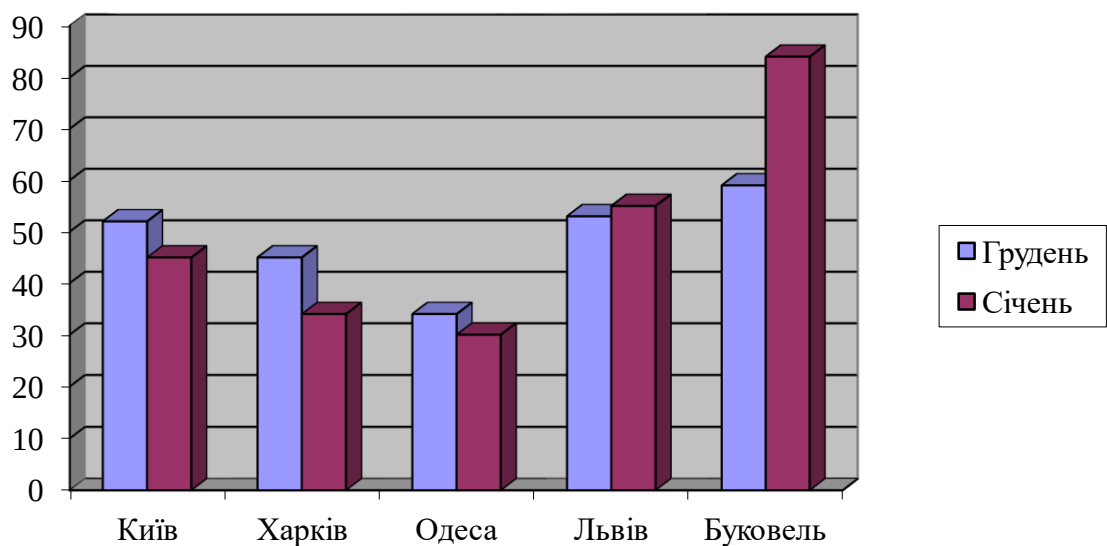


Рис. 2.3. Завантаження готелів (%) у грудні 2021 та січні 2022 році

Джерело: складено автором на основі [44]

З рис. 2.3 слідує:

1. Київ: завантаження у грудні – 52%, у січні – 45%.
- 2 Харків: завантаження у грудні – 45%, у січні – 34%.
3. Одеса: завантаження у грудні – 34%, у січні – 30%.
4. Львів: завантаження у грудні – 53%, у січні – 55%.
5. Буковель: завантаження у грудні – 59%, у січні – 84%.

Як і раніше, найбільшу заповнюваність продемонстрував Буковель, досягнувши 84% у січні, що значно перевищує грудневий показник. У Львові також спостерігається невелике підвищення, тоді як у Києві, Харкові та Одесі показники впали.

В Буковелі та Львові зріс і показник ADR (середнього доходу на номер). Буковель за останні три місяці помітно збільшував цей показник: у листопаді ADR становив 1 355 UAH, у грудні – 2 845 UAH, а в січні піднявся до 3 622 UAH. Львів також продемонстрував зростання – у грудні ADR склав 2 239 UAH, а в січні – 2 509 UAH. У решті міст результати виявилися нижчими, ніж у попередньому періоді.

Завдяки високим показникам завантаженості та ADR, Буковель досягнув значного рівня RevPAR (доходу на доступний номер) у січні, який становив 3 042 UAH, що знову закріпило його як лідера серед регіонів.

Тепер розглянемо показники діяльності готелів України в різних регіонах в літку 2023 року. Для початку, в таблиці 2.6 розглянемо завантаження готелів України.

Таблиця 2.6

Завантаження готелів (%) в різних регіонах у період з 01.06 по 31.08.2023

Роки	Буковель	Одеса	Львів	Київ
2023	78	29	54	28
2022	50	21	50	15

Джерело: складено автором на основі [44]

З таблиці 2.6 слідує, що найбільша завантаженість у 2022 році і у 2023 році була у Буковелі, хоча і найбільший темп приросту відбувався в Києві в той же період (майже 50% приросту Осцирансу). Тим не менш, Київ займає найменш лідируючі позиції з попиту на місце проживання в готелях. В той час як Буковель та Львів лідують та мали рівні показники в 2022 році, на що більш за все вплинула війна та безпека цих регіонів. Хоча з часом, українці адаптувалися до ситуації в країні, але ж місцем для відпочинку обирали переважно тихий захід через регулярні нападки саме на міста близькі до воєнних дій.

На рис. 2.4 представлено завантаження готелів (%) у період з 01.06 по 31.08.2023 року.

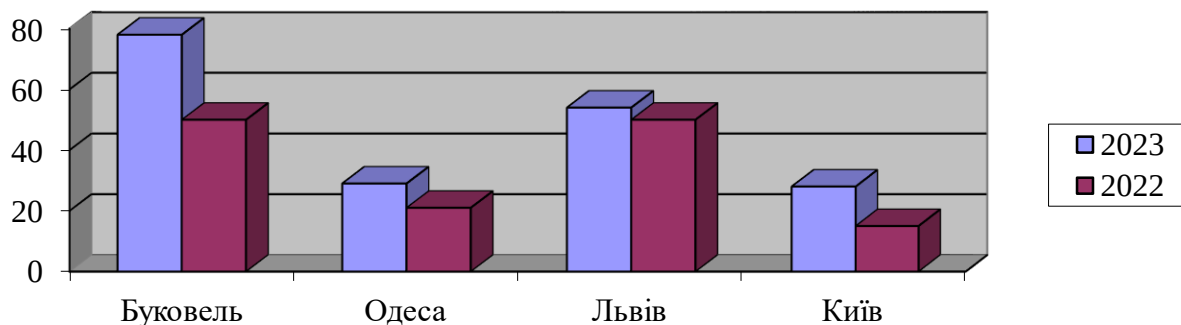


Рис. 2.4. Завантаження готелів (%) у період з 01.06 по 31.08.2023

Джерело: складено автором на основі [44]

Розглядаючи дані рис. 2.4. та таблиці 2.6 щодо завантаженості готелів за літній період у 2022 та 2023 роках, спостерігаємо позитивну тенденцію щодо зросту.

На таблиці 2.7 представлено показник ADR у 2022-2023 роках.

Таблиця 2.7

Середня ціна за ніч у готелі (ADR, грн)

Роки	Буковель	Одеса	Львів	Київ
2023	3878,00	2383,00	2598,00	1956,00
2022	1810,00	1333,00	2359,00	1854,00

Джерело: складено автором на основі [44]

На рис. 2.5 представлені середні ціни за ніч в готелях у 2022-2023 роках.

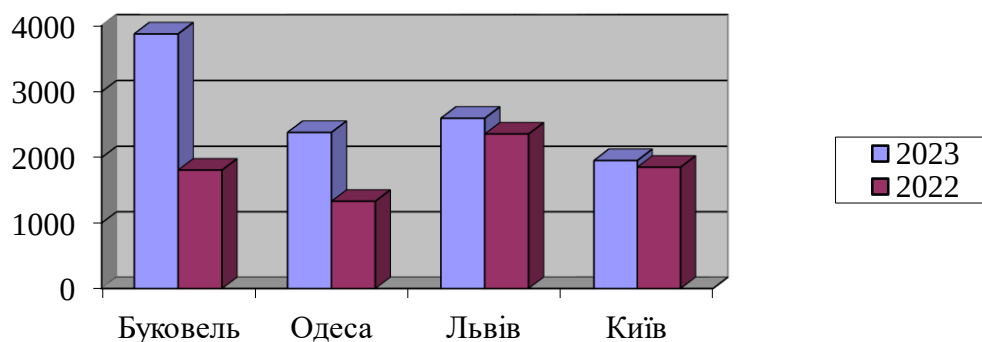


Рис. 2.5. Середні ціни (в грн) за ніч в готелях у 2022-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [44]

За результатами зміни середньої ціни за ніч у готелях України спираючись на (рис. 2.5, табл. 2.7), 2023 рік дійсно зазнав змін у цінах на проживання і в кожному регіоні, стабільно, у сторону зросту.

Найбільших змін зазнали ціни в Буковелі – зріст склав 53,33%, наступне місце посіла Одеса – 44,06%. Певно така різка зміна в цінах Одеси відбулася спочатку в 2022 році, коли почалася війна і Одеська область не вважалася однією із безпечних для перебування, але в 2023 році люди «звикли» до ситуації в країні, через закриті кордони виїзд за кордон став тяжкою справою, а відпочинок після такої кількості стресу, що відчув народ України є важливим фактором для початку сезону в Одесі. Саме відкриття «літнього сезону» дозволило Одесі настільки збільшити свої доходи з номерів в готелях. Найменших змін зазнав Київ, який не є місцем для активного відпочинку, на відміну від Одеси та Буковелю, та все ще лишається місцем для постійних обстрілів та виключень світла. Показник цін у Києві зріс усього на 5,21%, що на 90,23% менше від змін цін в Буковелі.

До того ж, собівартість номерів доволі підвищилася через девальвацію гривні, потребу в генераторах при відключеннях світла та загального росту цін на оплату праці, комунальні платежі і т.д.

Тепер розглянемо показник RevPAR (доходність на доступний номер), який відображає дохід, отриманий з кожного доступного номера, незалежно від того, чи був він проданий.

Економічний зміст показника RevPAR (Revenue Per Available Room) полягає у визначенні середнього доходу, який приносить кожен доступний номер готелю, незалежно від його завантаженості. Він поєднує два ключові аспекти роботи готелю: середньодобовий тариф (ADR) і рівень завантаженості, дозволяючи оцінити ефективність використання номерного фонду.

RevPAR використовується для:

- аналізу доходності номерного фонду;
- порівняння продуктивності з конкурентами;
- оцінки ефективності цінової та маркетингової стратегії;

- прийняття рішень щодо підвищення доходів.

Цей показник є ключовим для управління готелем і підтримання його фінансової стабільності. Максимізація RevPAR відбувається за рахунок роботи із завантаженням та середнім тарифом продажу номера. Його можливо розрахувати двома способами.

Перший спосіб. Розрахунок показника RevPAR (варіант 1) за формулою 2.1 [45].

$$RevPar = \frac{(Room Revenue - \text{дохід від продажу номерного фонду})}{\text{Загальна кількість доступних для продажу номерів у готелі}} \quad (2.1)$$

Другий спосіб. Розрахунок показника RevPAR (варіант 2) за формулою 2.2 [45].

$$RevPar = ADR \times \text{завантаження (OR - occupancy ratio або OCC - occupancy)}$$

У таблиці 2.8 представлені RevPAR у період з 01.06-31.08.

Таблиця 2.8

RevPAR (в грн) у період з 01.06 по 31.08

Роки	Буковель	Одеса	Львів	Київ
2023	3041,00	695,00	1411,00	546,00
2022	908,00	276,00	1177,00	270,00

Джерело: складено автором на основі [44]

Згідно рис. 2.6 і таблицею 2.8 можемо дійти до таких висновків:

1. Буковель: RevPAR UAH 3041 – показник підвищився на 234 %, порівняно з 2022 роком.

2. Одеса: RevPAR UAH 695 – показник підвищився на 154 %, порівняно з 2022 роком.

3. Львів: RevPAR UAH 1411 – показник підвищився на 19 %, порівняно з 2022 роком.

4. Київ: RevPAR UAH 546 – показник підвищився на 102 %, порівняно з

2022 роком.

На рис. 2.6 представлені середні ціни в готелях у період з 01.06 по 31.08. 2024 року.

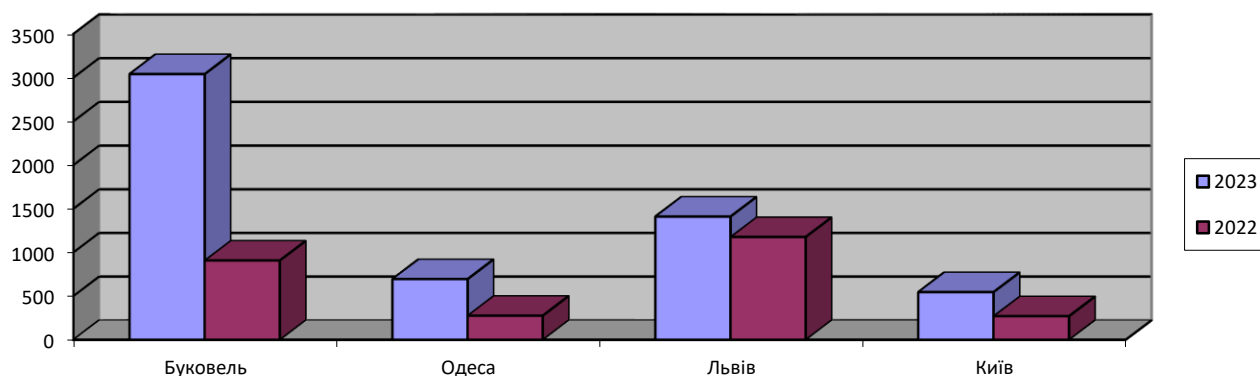


Рис. 2.6. Середні ціни (в грн) в готелях у період з 01.06 по 31.08

Джерело: складено автором на основі [44]

На рис. 2.7. представлені ключові показники діяльності готелів за перший квартал 2024 року.

Таблиця 2.9

Ключові показники діяльності готелів за перший квартал 2024 року

	Київ	Львів	Одеса	Буковель
Показники				
ADR (Середня ціна за ніч, в грн)	2201,06	2865,06	1827,16	5909,03
RevPAR (Доходність на доступний номер, в грн)	779,65	1150,22	399,33	3185,83
Осирпансу (Завантаженість, %)	35,42	40,15	21,86	53,91

Джерело: складено автором на основі [44]

Сервіс HotelMatrix опублікував оновлені дані щодо ключових показників діяльності готелів за перший квартал 2024 року в табл. 2.9. Динаміка та результати в порівнянні з аналогічним періодом 2023 року виглядають так:

1. Київ: завантаженість (Осс) зросла на 64%, середній дохід на номер (ADR) зменшився на 8%, дохід на доступний номер (RevPAR) збільшився на

52%;

2. Львів: завантаженість знизилася на 23%, ADR виріс на 2%, а RevPAR впав на 20%;

3. Одеса: Осс зріс на 5%, ADR на 6%, а RevPAR на 1%;

4. Буковель: завантаженість підвищилася на 33%, ADR зменшився на 3%, RevPAR піднявся на 29%.

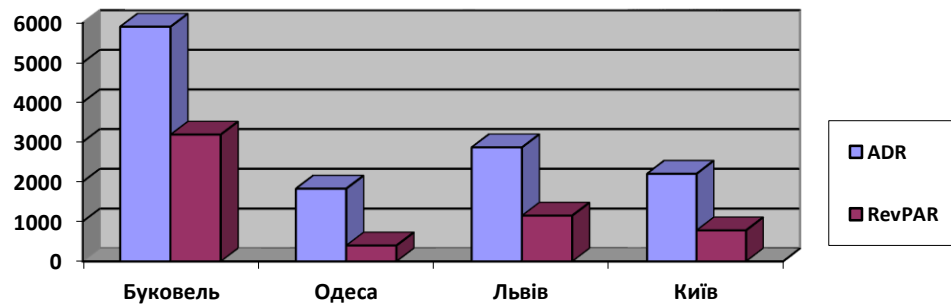


Рис. 2.7. Ключові показники діяльності готелів (І квартал 2024 р.)

Джерело: складено автором на основі [44]

Таким чином, можна побачити негативну динаміку для Львова за показниками завантаженості та RevPAR, тоді як Київ демонструє значне зростання RevPAR на 52% (рис. 2.7, табл. 2.9).

Проаналізуємо додатково інформацію стосовно відомих нам вже показників, але конкретного готелю – Wall Street, місцезнаходження якого знаходиться в Одесі [46].

Це чотиризірковий готель, який підпорядкований управлінській компанії Maestro Hotels Management з початку серпня 2022 року, що саме по собі є доволі важким часом для початку роботи, адже це рік початку війни [47]. Сам готель має в наявності 26 номерів і позиціонує себе як «бутік-готель» в центрі Одеси з видом на легендарні «одеські дворики». Сервіс в готелі спирається на максимальну клієнтоорієнтованість і зачаровує гостей дрібними деталями уваги. Послуги, які надаються в готелі: проживання у номерах різних категорій, організація конференцій, семінарів та тренінгів, процедури масажу, камера зберігання багажу та цінностей гостей, організація трансферу, оренда

автомобілів, сніданки в Wall Street, бронювання залізничних та авіаквитків, індивідуальні екскурсії для іноземців, замовлення та доставка товарів, квітів та подарунків, організація послуг spa та салонів краси.

Для початку, розглянемо відсоток завантаження готелю (%) у період з 01.06 по 31.08 числа станом на 2022-2024 рр. та загальний відсоток за рік.

Таблиця 2.10

Завантаження готелю Wall Street (%) у період з 01.06.2022-31.08.2024

	Період					
	Серпень 2022 року	За 2022 рік (починаючи з серпня)	01.06 - 31.08.2023 року	За 2023 рік	01.06 - 31.08.2024 року	За 2024 рік
% всі номери	18,11	30,44	33,86	35,04	82,31	50,08
Максимальне завантаження по днях	53,85		90,38		100,00	
Мінімальне завантаження по дням	0,00		0,00		12,50	3,70

Джерело: складено автором на основі [48]

Зазначимо, що готель підпорядкований управлінській компанії Maestro у серпні 2022 року, тому інформація за 2022 рік є не повною в табл. 2.10.

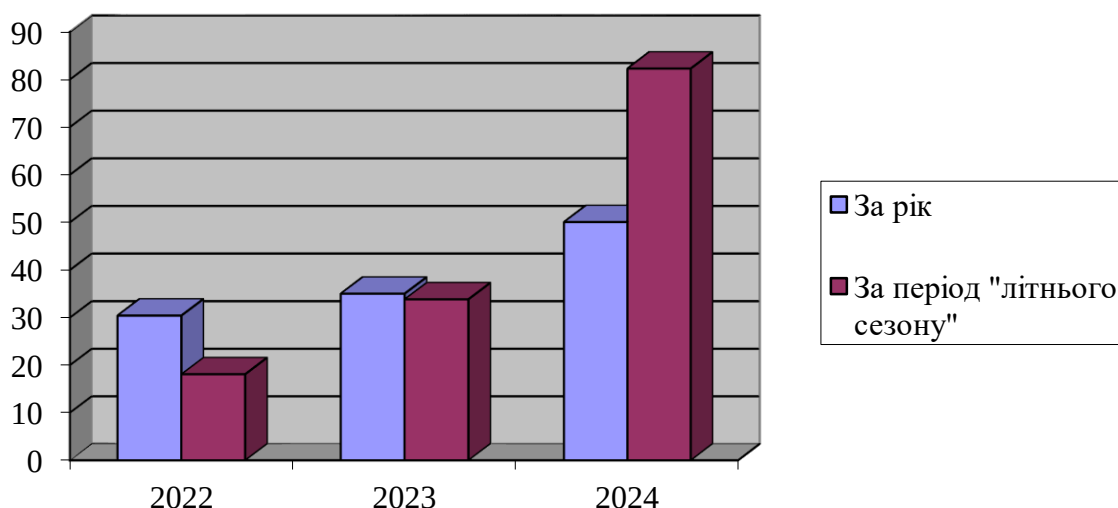


Рис. 2.8. Завантаження готелю Wall Street (%)

Джерело: складено автором на основі [48]

Спираючись на табл. 2.10 та рис. 2.8, можемо оцінити, той факт, що один з одеських готелів мав позитивну тенденцію росту з самого початку війни. 2023 рік порівняно з 2022 роком зріс на 15,11%, а у 2024 році завантаженість зросла на 30,03%, порівняно з 2023 роком.

В таблиці 2.1 за даними наданими в звітності системі Servio з якою працює готель, було підраховано основні показники діяльності готелю:

Таблиця 2.11

Показники діяльності готелю

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
RevPAR(проживання/доступ-х номерів)	701,37	844,80	1 506,90
RevPAC(виручка/гості)	3 387,59	3 589,21	3 887,41
ADR(середній тариф за номер)	2 291,31	2 322,19	2 830,45

Джерело: складено автором на основі [48]

Аналізуючи дані таблиці 2.11, можна побачити стабільне зростання всіх основних показників діяльності готелю протягом кількох років. Це свідчить про позитивну динаміку розвитку бізнесу та підтверджує ефективність управлінських рішень. Особливої уваги заслуговує суттєве підвищення показників у 2024 році, де спостерігається значний стрибок, зокрема в показнику RevPAR (Revenue Per Available Room).

Такий приріст пояснюється кількома факторами:

1. Покращення репутації готелю. Зростання позитивних відгуків, покращення рівня обслуговування, впровадження сучасних стандартів сервісу та стратегічна цінова політика позитивно вплинули на привабливість готелю для гостей.

2. Високий рівень туристичного попиту. У 2024 році Одеса стала одним із ключових центрів туристичного потоку. Це пояснюється її унікальним географічним розташуванням, розвиненою інфраструктурою та популярністю серед відпочивальників.

3. Збільшення внутрішнього туризму. Військовий стан в Україні суттєво змінив поведінку туристів. Через обмеження на виїзд за кордон і

потребу у безпеці багато українців обрали подорожі всередині країни. Одеса, як відомий курортний і культурний центр, стала одним із найпопулярніших напрямків для внутрішнього туризму.

Таблицею 2.11 ми підтверджуємо факт про тенденцію популяризації внутрішнього туризму в Україні.

Тепер розглянемо джерела бронювання з яких надходили бронювання на проживання (табл. 2.12):

Таблиця 2.12

Джерела бронювання станом на 2023-2024 рр.

	2023	2024
Джерело бронювання	Кількість гостей	
YieldPlanet	112	1267
Інвестори	8	12
Інтернет/Гугл	60	145
Компанія	335	292
Онлайн-бронювання	562	12
Від стійки (ресепшн)	297	313
Сайт готелю	7	1
Соц. мережі	3	4
Телефон	226	228
Турагенство	122	99
Всього:	1732	2373

Джерело: складено автором на основі [48]

На рис. 2.9 представлені переважні джерела бронювання станом на 2023-2024 рр. Даною статистикою (табл. 2.12, рис. 2.9) ми підтверджуємо наступну тенденцію в готельній сфері – запровадження технологій навіть у сфері туризму та його популяризацію. Прикладом є загальний стрибок онлайн бронювань та бронювань через YieldPlanet.

YieldPlanet надає готелям доступ до широкого кола каналів, що дозволяє їм розширювати свою присутність на ринку та підвищувати обсяги бронювань.

На рисунку 2.9 графічно зображено співвідношення змін у способах бронювання за 2023-2024 рр.

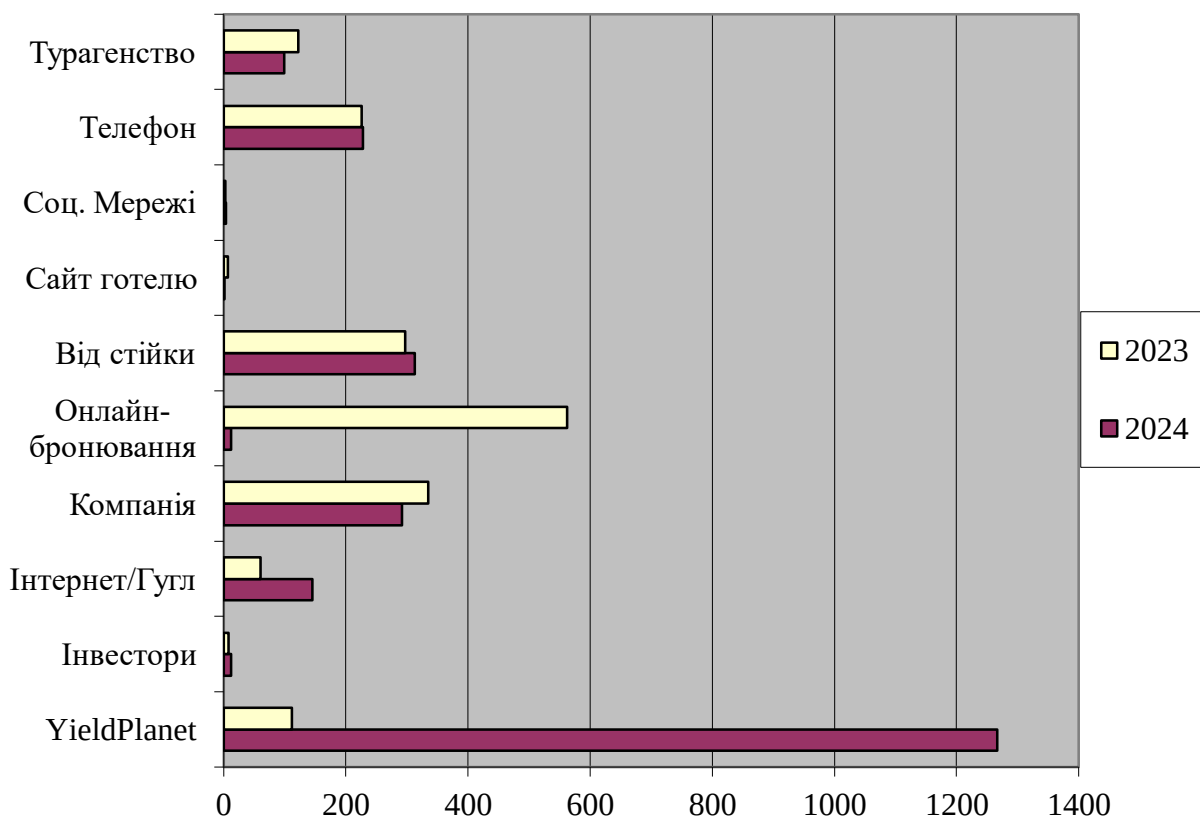


Рис. 2.9. Джерела бронювання станом на 2023-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [48]

Основні групи каналів, з якими працює YieldPlanet, включають [49]:

1. Онлайн-туристичні агентства (OTAs). YieldPlanet інтегрується з популярними платформами для онлайн-бронювання, такими як: Booking.com; Expedia; Agoda; Hotels.com; Airbnb. OTA є головними сервісами для бронювання онлайн. YieldPlanet дає змогу готелям автоматично оновлювати тарифи та доступність на цих платформах, запобігаючи овербукінгу.

2. Метапошукові системи. Метапошукові сервіси порівнюють ціни з різних сайтів, дозволяючи користувачам вибирати вигідні варіанти. YieldPlanet інтегрується з такими системами: Google Hotel Ads; Trivago; Kayak; TripAdvisor. Завдяки цим каналам готелі можуть залучати більшу аудиторію, підвищуючи ймовірність бронювання безпосередньо на їхніх сайтах.

3. Глобальні дистрибуційні системи (GDS). YieldPlanet підтримує інтеграцію з основними системами глобального бронювання, такими як: Amadeus; Sabre; Travelport; Worldspan. Ці системи забезпечують зв'язок із турагентствами та корпоративними клієнтами, сприяючи залученню бізнес-мандрівників.

4. Прямі канали (сайти готелів). YieldPlanet інтегрується з сайтами готелів, дозволяючи обробляти бронювання безпосередньо через власний вебсайт, знижуючи комісію, яку зазвичай стягують OTAs, і підвищуючи лояльність клієнтів.

5. Регіональні OTA та нішеві платформи. YieldPlanet також співпрацює з регіональними сайтами бронювання, популярними на певних територіях чи в нішах (наприклад, еко-готелі чи агротуризм), що дозволяє охопити різні аудиторії.

6. Корпоративні канали. Платформа забезпечує можливість організовувати спеціальні тарифи для корпоративних клієнтів, дозволяючи готелям напряму працювати з компаніями, що бронюють проживання для своїх працівників.

Тобто переваги для мандрівників з YieldPlanet виходять на «новий рівень». В той час як перевагами для готелів дозволяє:

1. Керувати наявністю номерів, тарифами та умовами бронювання з єдиного інтерфейсу.

2. Займати стабільні позиції на платформах, де клієнти активно шукають варіанти для проживання.

3. Запобігати овербукінгу, підвищувати продуктивність роботи персоналу та отримувати аналітичні дані про продажі на кожному каналі.

Використання різноманітних каналів із YieldPlanet допомагає готелям досягати максимальної завантаженості номерів та підвищувати дохід за кожний сегмент ринку [50].

Дивлячись на таблицю 2.12 та рисунок 2.9, можемо звернути увагу про стабільність щодо бронювань від стійки ресепшн, тобто доволі велика кількість

відвідувачів готелю не зацікавлена в попередньому бронюванні по деяким причинам. Також дана статистика свідчить про зменшення бронювань через туристичні агенства і надання переваги більш прямим бронюванням без націнок, що є вигіднішим для туристів. При тому, на зменшення бронювань через турагенства вплинув і фактор зменшення їх кількості з початком війни.

Висновки до розділу 2.

1. Враховуючи на зовнішні та внутрішні фактори впливу на готельну діяльність (економічний стан країни, політичне становище, туристичні потоки, конкуренція в бізнесі, інфраструктура) та проаналізувавши статистичні дані, робимо висновок, що готельний бізнес в Україні продовжує еволюціонувати, адаптуючись до нових умов і викликів. Зростання внутрішнього туризму, технологічні інновації та зміни в уподобаннях споживачів формують нові реалії для готельної індустрії.

2. Готелі повинні бути готовими до змін, впроваджувати нові стратегії та підвищувати рівень обслуговування, щоб задовольнити вимоги сучасних мандрівників. Таким чином, в Україні формується конкурентоспроможний готельний ринок, здатний задовольнити потреби туристів як з країни, так і з-за кордону.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ СПРАВИ В УКРАЇНІ

3.1. Аналіз перспектив готельного бізнесу

Попри виклики, спричинені військовим конфліктом, готельний бізнес в Україні демонструє адаптивність і стійкість, продовжуючи приймати гостей. Готелі залишаються важливими для забезпечення різних потреб — від ділових поїздок і тимчасового проживання до туризму та відпочинку.

Водночас війна впливає на галузь, особливо в регіонах, близьких до зони бойових дій, де виникають труднощі із залученням клієнтів і інвестицій. Це вимагає від готельного бізнесу постійної адаптації до мінливих умов.

Готельна індустрія відіграє значну роль у підтримці економіки навіть у складні часи, оскільки створює робочі місця, наповнює бюджет, залучає валюту та стимулює розвиток суміжних галузей. Українці та іноземні гості, обираючи місцеві готелі, не лише підтримують економіку, а й сприяють її відновленню.

Адже на початку війни в Україні було зруйновано чи пошкоджено щонайменше 12 готелів. Попри це, у 2024–2026 роках планується відкриття 45 готельно-апартаментних комплексів та 108 котеджних містечок готельного типу. Основним рушієм розвитку галузі залишається внутрішній туризм, зазначає дослідження Ribas Hotels Group.

Кількість колективних засобів розміщення в Україні з 2013 року щороку скорочується приблизно на 175 об'єктів. Це зумовлено окупацією Криму, пандемією COVID-19, вторгненням РФ та тимчасовою окупацією низки областей, зокрема Донецької, Луганської, Херсонської та Запорізької. Найбільших втрат зазнали туристичні бази, табори й кемпінги (-33,5%), пансіонати з лікуванням (-22,5%), оздоровчі заклади (-83,3%) та бази відпочинку (-24,2%).

Водночас кількість готелів (+9,1%), мотелів (+10,7%) та хостелів (+28,7%) продовжує зростати, попри всі складнощі. З початку війни було пошкоджено або

зруйновано щонайменше 12 готелів, зокрема ALFAVITO Київ, Grand Admiral Resort, «Україна» у Чернігові та інші в Харкові, Одесі, Херсоні, Миколаєві та Запоріжжі [51].

Станом на середину 2024 року в Україні функціонувало 2017 готелів:

- міжнародні – 1,1%;
- національні мережеві – 5,1%;
- різні формати – 80,3%;
- мотелі – 9,6%;
- хостели – 3,9%.

Кількість міжнародних готелів поступово зростає, як і мережевих національних брендів, таких як Ribas Hotels та Optima Hotels, які активно розвиваються у популярних туристичних регіонах – Буковелі, Яремче, Вінниці, Хмельницькому та інших містах.

Середня завантаженість номерного фонду в 2024 році стабілізувалася на рівні 34–38%, а в популярних туристичних регіонах, таких як Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області, перевищує 60–70%, що відповідає світовим стандартам. Очікується, що після завершення війни, приблизно у 2026 році, відбудеться новий етап активного зростання готельної індустрії.

Дивлячись на плани, які описують експерти з готельної діяльності, розвиток готельної справи в Україні має значний потенціал, з огляду на сучасні тенденції, потреби туристів та загальну інтеграцію країни в європейський і світовий економічний простір.

Розглянемо ключові перспективи, які можуть визначати розвиток цієї сфери. Першою перспективою є відновлення туризму після війни, а саме розвиток внутрішнього туризму, реконструкція туристичної інфраструктури та іноземний туризм.

Українці дедалі частіше відкривають нові куточки своєї країни. Це стимулює попит на готельні послуги в регіонах, особливо в екологічно чистих та культурно багатих місцях.

Багато готелів постраждали від військових дій, і їхнє відновлення може

включати модернізацію, що зробить їх конкурентоспроможними на міжнародному ринку, тобто навіть потреба в реконструкції вносить розвиток в дану сферу, що і робить її перспективною.

Аналітики вважають, що після завершення війни Україна може стати привабливим туристичним напрямком для іноземців через унікальність культурної спадщини та відбудовані міста.

Другим фактором збільшуючих перспективи є підтримка від держави та інвесторів. Прикладом є ініціативи щодо сприяння туризму, такі як знижені податки для інвесторів у готельну справу чи грантові програми для малого бізнесу та зацікавленість інвесторів в розвитку мережевих готелів, хостелів або готелів класу "люкс" на популярних курортах [52].

Також через високу підтримку України в зв'язку з озброєною агресією проти країни багато організацій в майбутньому планують надати нам програми відновлення. Розглянемо деякі організації, які можуть суттєво вплинути на відновлення туристичної галузі України через фінансову та технічну допомогу:

1. BSTDB – Чорноморський банк торгівлі та розвитку – інвестиції у розвиток курортів та туристичних маршрутів у Чорноморському регіоні, підтримка місцевих ініціатив у сфері туризму [53].

2. European Heritage Fund – Фонд культурної спадщини Європи – відновлення історичних та культурних пам'яток для туристичних цілей, розвиток туризму в регіонах із багатою історією. Шляхом грантів на реставрацію, консультування [54].

3. IFC – Міжнародна фінансова корпорація – інвестування в приватні готельні проєкти, розвиток регіональних курортів та інфраструктури [55].

4. GGGI – Фонд глобального зеленого зростання – впровадження екологічних ініціатив у туристичну індустрію, підтримка будівництва енергоефективних готелів. Шляхом надання грантів для впровадження «зелених» технологій.

5. МВФ – Міжнародний валютний фонд – стимулювання економіки через туристичну галузь, інвестування в довгострокові проєкти відновлення.

6. ЄС – Європейський Союз – гранти на відновлення туристичних об’єктів у постраждалих регіонах, програми на підтримку стійкого туризму та екологічно чистих готелів. Шляхом надання інвестиційних програм, безповоротніх грантів.

Участь даних організацій сприятиме створенню робочих місць, покращенню інфраструктури та відновленню привабливості країни для міжнародного туризму.

Наступним фактором перспектив є розвиток нових форматів готелів. Новими форматами готелів нині вважаються готелі, які представлені у табл. 3.1:

Таблиця 3.1

Нові формати готелів

Формат готелю	Характеристики
Екотуризм та зелені готелі	Популярність екологічно чистих подорожей відкриває можливості для створення готелів, які відповідають принципам сталого розвитку.
Бутик-готелі	Маленькі готелі з унікальним дизайном, часто з локальною тематикою, стають дедалі популярнішими серед туристів.
Глемпінг	Готелі у форматі розкішних наметів або будиночків у природі також можуть залучити туристів.
Цифрові готелі	Використання технологій, таких як безконтактний check-in, електронні ключі, мобільні додатки для обслуговування гостей.

Джерело: складено автором на основі [52; 56; 57]

Звернемо увагу на цифрові готелі з таблиці 3.1: важливим фактором є розвиток цифрових технологій, що є електронним інструментом, який забезпечує обробку, зберігання та створення даних. Їх впровадження у готельний бізнес – складний, але перспективний процес, який зрештою економить час і ресурси. Завдяки цьому бізнес отримує:

1. Зниження витрат на операційні процеси.
2. Підвищення конверсій.
3. Покращення зручності для гостей.

Серед практичних прикладів: реєстрація через платформу "Дія", оплата через онлайн-платіжні системи, автоматизовані повідомлення на кожному етапі бронювання та запис дзвінків.

Автоматизація значно спрощує і прискорює робочі процеси. Якщо раніше комунікації велись через паперові листи, потім факс, а згодом електронну пошту, то сьогодні їхню роль здебільшого виконують месенджери, забезпечуючи миттєвий обмін інформацією.

Цифровізація дозволяє бізнесу відмовитись від паперової роботи, яка уповільнює процеси. Усі необхідні дані можуть зберігатися у CRM-системі, що допомагає уникати помилок та не втрачати важливу інформацію. Наприклад, маркетинг і продажі можуть інтегрувати всі джерела лідогенерації, об'єднавши запити з Google, Facebook, Instagram та інших платформ в одну систему для зручної обробки.

Готельний бізнес також виграє від автоматизації. У Ribas Hotels Group більшість комунікацій відбувається через онлайн-платформи. Це забезпечує злагоджену роботу між підрозділами, що критично важливо для ефективного функціонування готелю. Використовуються CRM, готельні програми, модулі бронювання, платіжні системи та IP-телефонія. Автоматизація сервісу включає такі технології, як безконтактна реєстрація, автоматичні повідомлення на всіх етапах перебування гостя, чат-боти для підтримки та контролю якості обслуговування.

Окремо варто відзначити сервіси для навчання персоналу. Вони спрощують процес адаптації, підвищення кваліфікації та навіть відбору працівників. Наприклад, кандидати можуть відповідати на запитання в онлайн-системі ще до прийому на роботу. Під час навчання менеджер може структурувати матеріали у вигляді текстів, відео, таблиць чи посилань, роблячи процес максимально зручним та ефективним.

«Цифровізація нашої компанії почалася переважно під час пандемії. Ми впровадили багато онлайн-сервісів, які зробили користування нашими продуктами безпечнішим. З того часу процес автоматизації продовжується інерційно. Війна не стала ключовим чинником для цифровізації, оскільки готельний бізнес залишається переважно офлайн. Однак рішення, прийняті під час пандемії, значно полегшили роботу в умовах воєнних дій.

За тиждень до повномасштабного вторгнення ми підготували й розмістили на онлайн-платформі план дій для співробітників на випадок війни. Це було важливо, адже готель — це не просто бізнес, а тимчасовий дім для гостей. Наш персонал повинен був не лише забезпечити комфорт, а й діяти чітко та відповідально в кризових ситуаціях, захищаючи гостей і допомагаючи їм.

Для забезпечення стабільної роботи під час війни ми інвестували в супутниковий інтернет, щоб уникнути перебоїв зв'язку. У деяких готелях було інтегровано системи оповіщення про повітряну тривогу та інструменти для моніторингу, чи спустилися гості до укриття. Ці заходи стали корисними, але про масштабну автоматизацію у воєнний час не йшлося. Наш фокус залишався на підтримці стабільної роботи та безпеці клієнтів.» – казав Артур Лупашко, засновник мережі готелів Ribas [52].

Інтеграція сучасних технологій також має великі перспективи щодо розвитку в готельній сфері:

Аналітика та Big Data – використання даних для прогнозування попиту, персоналізації послуг і оптимізації операційних витрат.

Автоматизація та AI – роботи-консьєржі, чат-боти для бронювання та рекомендацій.

VR/AR – створення віртуальних турів по готелях для залучення клієнтів.

Важливою перспективою зросту готельної діяльності є розвиток курортних зон. Курортними зонами в Україні вважаються Чорноморське узбережжя – регіони Одеси, Миколаївщини та Херсонщини (після відновлення територій), Карпати – розширення пропозицій для відпочинку в замку та в літку, Дніпро та річковий туризм – відновлення в країні круїзного туризму.

Важливим фактором є не лише розвиток інфраструктури, інформаційних технологій та розвиток зон для туристичної діяльності, а й якість самого обслуговування, а точніше:

1. Професійна освіта персоналу – підготовка та кваліфікація персоналу важлива для роботи в готелях.
2. Стандарти якості – впровадження міжнародних стандартів (ISO, сертифікація готелів) для підвищення рівня довіри клієнтів.
3. Індивідуальний підхід – пропозиція додаткових послуг: екскурсії, оздоровчі програми, унікальні події.

Індивідуальний підхід обумовлено не лише додатковими послугами, а й клієнтоорієнтовним рівнем сервісу.

Через змагання за туристів на ринку здебільшого починає переважати клієнтоорієнтовна модель бізнесу, де працює правило: "клієнт та його зручності – понад усе". Фактично, згідно опитуванню, здійсненому Econsultancy, 58% бізнес лідерів вважають, що орієнтація на споживача є найбільш важливим фактором і вона попереджає інші бізнес моделі основані на інноваціях чи колабораціях. Логічно, що клієнтоорієнтованість це основний пункт перемоги в боротьбі за клієнта, бо ми боремося за споживачів, тому ми мусимо їх зацікавити. Тобто клієнтоорієнтованість - це спосіб компанії і її робітників своєчасно зрозуміти потреби клієнтів та максимально швидко їх реалізувати.

Дана політика важлива, бо зростання постійних клієнтів на 5% збільшує прибуток на 25%-95%. Саме тому усі компанії роблять усе можливе аби клієнтська база постійно збільшувалась.

Говорячи про принцип боротьби за збільшення постійних клієнтів, неможливо не згадати мережу готелей Hilton. За останні роки компанія досягла успіху використовуючи інноваційний підхід у набутті постійних клієнтів шляхом розробки членства в системі лояльності Hilton Honors, яке пропонує нагороди для постійних клієнтів. На разі вони нараховують понад 115 мільйонів учасників, що є рекордною кількістю. Бренд на цьому не зупиняється та намагається покращити якість обслуговування клієнтів за допомогою цього ж

додатку (Hilton Honors), де клієнти можуть бронювати номери, реєструватися та виїжджати без очікування, замовляти їжу, обрати номер і, навіть, відчиняти двері номера чи ліфту за допомогою мобільного телефону. Дивлячись на цифри і успіх Hilton ми не можемо недооцінювати значення клієнтоорієнтованості в бізнесі. Це більше ніж задоволення потреб клієнтів, це - успіх вашого бізнесу [58].

Велику роль в перспективності бізнесу грають ролі культурного та бізнес-туризму. Місцеві фестивалі, історичні події та пам'ятки сприятимуть розвитку готельної інфраструктури. Так само як і відкриття конференц-залів, коворкінгів та сервісів для ділових мандрівників.

3.2. Проблеми, що стримують якісний розвиток галузі

Не дивлячись на розглянуті перспективи зростання бізнесу, розглянемо виклики, які треба враховувати, а саме:

1. Економічна нестабільність та інфляція.

Даний виклик є одним з головних чинників, які уповільнюють розвиток готельної індустрії в Україні. Цей фактор впливає як на вартість ресурсів для будівництва (матеріалів, обладнання, операційних витрат) та обслуговування готелів, так і на рівень попиту серед населення та туристів.

Згідно таблиці 3.2, українська економіка залишається нестабільною через воєнні дії, що впливає на рівень платоспроможності населення та можливості інвесторів. Інфляція підвищує вартість будівельних матеріалів, обладнання та операційних витрат, що ускладнює відкриття нових готелів і модернізацію існуючих, що призупиняє активний розвиток індустрії та «відлякує» потенційних інвесторів. До того ж інфляція має значний вплив на міжнародний туризм та його занепад в нашій країні, бо вона створює негативний імідж країни як туристичного напрямку.

Розглянемо ключові аспекти впливу економічної нестабільності та інфляції на розвиток туризму та, відповідно, готельної індустрії в таблиці 3.2.

Аспекти впливу економічної нестабільності та інфляції на готельну
діяльність

Зростання операційних витрат	Інфляція активно підвищує витрати на утримання готелів. Енергоносії. Зростання цін на електроенергію та газ збільшує витрати на опалення, освітлення та обслуговування інфраструктури. У 2023 році тарифи на електроенергію в Україні зросли більш ніж на 70%, що суттєво вплинуло на операційні бюджети багатьох готелів. Продукти та матеріали. Вартість продуктів для ресторанів при готелях та матеріалів для технічного обслуговування також стрімко зросла. За даними Держстату, індекс споживчих цін у 2023 році перевищив 115%, що означає значне подорожчання основних ресурсів.
Зниження платоспроможності споживачів	Через економічну кризу та інфляцію багато українців скоротили витрати на подорожі та відпочинок. За даними НБУ, доходи населення знизилися на 10% у 2023 році, що зменшує внутрішній попит на готельні послуги (особливо середнього та економ-класу).
Ускладнення залучення інвестицій	Інфляція та нестабільний курс гривні створюють високі ризики для інвесторів. Зростання вартості будівництва. Ціни на будівельні матеріали, у 2023 році зросли на 30–40%. Що зробило будівництво готелів менш привабливим для інвесторів. Високі ставки кредитування. Через підвищення облікової ставки НБУ вартість кредитів для бізнесу сягнула понад 20%, що значно ускладнює фінансування проєктів у готельному секторі.
Вплив на міжнародний туризм	Іноземні туристи зменшують кількість відвідувань через побоювання щодо безпеки та нестабільність валютного курсу. У 2023 році кількість міжнародних туристів скоротилася на 40% у порівнянні з довоєнним періодом.
Скорочення реконструкцій та модернізацій	Готелі, які постраждали від військових дій або потребують оновлення, стикаються з труднощами через високі витрати на реконструкцію. Вартість ремонту та оновлення номерів зросла через інфляцію, а багато власників відкладають ці процеси через відсутність доступного фінансування.

Джерело: складено автором на основі [52]

2. Потреба у масштабних інвестиціях.

Для розвитку індустрії потрібні значні фінансові вкладення (будівництво, реконструкція, технологічне оснащення та підвищення кваліфікації персоналу). Складно залучити інвесторів через ризики, пов'язані з війною, та необхідності гарантій безпеки їхніх капіталовкладень. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) підкреслює необхідність державних гарантій для залучення інвестицій у пост конфліктних регіонах.

3. Проблеми безпеки в окремих регіонах.

Через відсутність безпеки та пошкоджену інфраструктуру з транспортними шляхами окремі регіони країни не здаються привабливими як для туристів, так і для інвесторів, що стримує процес розвитку готельної сфери в цих регіонах.

Вплив війни на роботу готелів значною мірою залежить від їхнього розташування щодо зони бойових дій. На основі аналізу ситуації можна виділити такі ключові тенденції:

1) Новий сегмент клієнтів. Утворився сегмент "вимушених туристів", який майже повністю замінив традиційних мандрівників, орієнтованих на відпочинок чи бізнес-подорожі.

2) Закриття готелів у столиці. У березні–травні близько 70% готелів у Києві припинили свою діяльність через безпекові ризики.

3) Попит у Львові. У той самий період заповнюваність готелів у Львові досягла 90%, що стало наслідком великого припливу внутрішніх переселенців.

4) Зростання витрат. Готелі змушені інвестувати у нові ресурси, зокрема генератори, які стали важливим елементом операційних витрат, а також забезпечувати волонтерське розміщення переселенців.

5) Стабілізація в кінці року. У листопаді–грудні 2022 року завантаженість готелів у Львові наблизилася до рівня 2021 року, що свідчить про поступове зниження попиту з боку вимушених туристів.

6) Внутрішній туризм. Заборона на виїзд за кордон для

держслужбовців із метою відпочинку стимулювала внутрішній попит, зокрема на сімейний відпочинок та оздоровлення в західних регіонах України [59].

Дані зміни демонструють, як війна трансформувала готельний ринок, змусивши його адаптуватися до нових умов та вимог.

4. Конкуренція на міжнародному ринку.

Якщо говорити про міжнародний ринок, то увагу туристів, так само як і інвесторів, здебільшого тримають за собою популярні туристичні напрямки, так як вони є значно стабільнішими.

5. Високий рівень корупції та бюрократії.

Корупція та надмірна бюрократія значно ускладнюють процеси, пов'язані з будівництвом і реконструкцією готелів. Підприємці стикаються з труднощами під час отримання необхідних дозволів, що сповільнює розвиток галузі. Для іноземних інвесторів це стає серйозним бар'єром, адже прозорість і стабільність є ключовими умовами для їхніх вкладень.

Згідно з Transparency International, Україна займає 116-те місце в Індексі сприйняття корупції, що відлякує деяких іноземних партнерів.

6. Конкуренція з орендними сервісами (Airbnb та інші).

Оренда приватного житла, особливо через популярні платформи, створює конкуренцію стандартним готелям, особливо говорячи про сегменти економ і середнього класу. Привабливість заключається в нижчих цінах та часто більшій гнучкості, що змушує готелі робити унікальні стратегії стосовно пропозицій клієнтам аби зберегти своїх клієнтів.

7. Відсутність розвиненої туристичної інфраструктури.

Низький рівень інфраструктури (поганий стан доріг, обмежений доступ до багатьох туристичних об'єктів, відсутність сучасних розважальних центрів) зменшує як комфорт туристів, так і привабливість до подорожі в конкретний регіон країни. Навіть значний туристичний потенціал регіону "програє" через нерозвинену інфраструктуру.

8. Низький рівень підготовки персоналу.

Готельна галузь страждає від браку кваліфікованих працівників. Не

відповідність міжнародним стандартам обумовлена відсутністю спеціалізованих навчальних програм в країні. Суттєво це відчувається в готелях преміум класу, де гості очікують високого рівня сервісу.

9. Недостатні інвестиції в маркетинг.

Багато готелів не можуть забезпечити якісне просування своїх послуг через обмежені маркетингові бюджети, що обмежує впізнаваність готелю серед туристів. Крім того, брак системної роботи з промоцією країни як туристичного напрямку негативно впливає на загальну популярність українського готельного ринку.

10. Обмежена підтримка малого та середнього бізнесу.

Державна підтримка завжди була важливою для малого та середнього бізнесу різних сегментів та готелі не є виключенням, бо стикаються з численними проблемами. Через жорстоку боротьбу з мережами готелів дуже важко продовжувати утримуватися на ринку, тому наявність податкових пільг і доступних кредитів для розвитку є важливою для малого та середнього готельного бізнесу.

11. Висока сезонність попиту.

Більшість українських готелів знаходяться в регіонах із чітко вираженою сезонністю (Карпати, морське узбережжя). У міжсезоння завантаженість готелів в даних зонах суттєво падає. Це впливає на стабільність доходів і можливості розвитку [4].

Виклики, що постають перед готельним бізнесом, створюють серйозні перешкоди на шляху його розвитку. Проте ці труднощі не є непереборними. Подолати їх можливо за умови злагодженої співпраці всіх зацікавлених сторін: активної участі держави, залучення стратегічних інвестицій та ініціативності самих представників індустрії. Саме таке партнерство дозволить створити сприятливі умови для сталого розвитку галузі, забезпечити її конкурентоспроможність та зробити значний внесок у зростання туристичної привабливості регіонів і країни загалом. Отже, хоча виклики для готельної індустрії можуть здаватися значними, їх подолання можливе завдяки спільним

зусиллям держави, бізнесу та інвесторів.

3.3. Обґрунтування шляхів підвищення продуктивності функціонування готельної справи.

Подолання викликів бізнесу можливе завдяки якісній стратегії та комплексному підходу.

Розглянемо шляхи виявлення ідеальної стратегії розвитку на рис. 3.1:

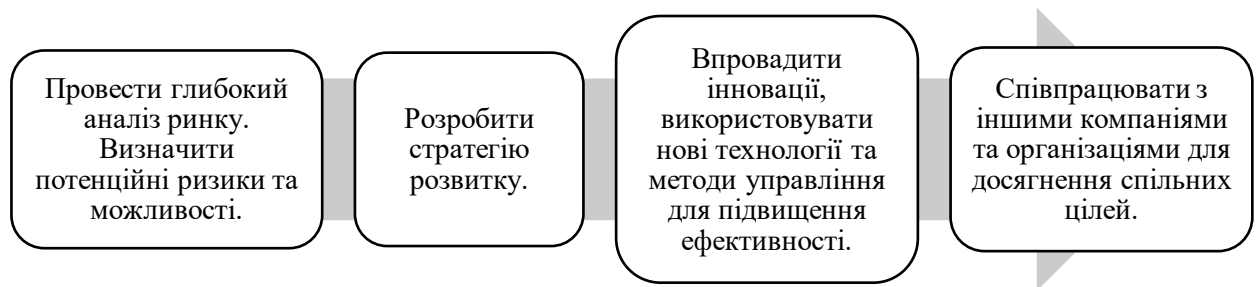


Рис. 3.1. План успішного розвитку готельної діяльності

Джерело: складено автором на основі [10]

Здійснивши аналіз ринку готельного бізнесу, з'ясували, що для успішного планування та прогнозування розвитку готельної справи в Україні, необхідно (рис. 3.1).

1. Зростання внутрішнього туризму. Після війни очікується зростання попиту на внутрішній туризм. Українці активно відкриватимуть нові регіони своєї країни, шукаючи альтернативи закордонним подорожам. Для підтримки даної тенденції необхідно:

1) Інвестувати в розвиток туристичних маршрутів. Розширення існуючих маршрутів і створення нових. Важливим є відновлення популярних напрямків у Карпатах, на Поліссі та біля Дніпра. Логістичне забезпечення якісного транспортного сполучення з віддаленими регіонами, оскільки, за даними ДАРТ, 25% туристів обирають місця з найзручнішим доступом.

2) Розвивати місцевий бізнес для підтримки туристів. Інвестиції в розвиток готелів, ресторанів і сервісів через грантові програми та пільгові

кредити. Заохочення підприємців створювати тематичні екскурсії, фестивалі та культурні події, щоб залучати більше туристів до регіонів.

3) Проводити промоцію внутрішнього туризму. Кампанії національного рівня, такі як "Мандруй Україною", мають підкреслювати унікальність кожного регіону. Згідно з UNWTO, 70% туристів обирають напрямки після перегляду рекламних матеріалів, тому використання соціальних мереж і туристичних платформ допоможе популяризувати навіть маловідомі місця.

2. Відновлення міжнародного туризму. Після закінчення війни не важливим від зростання попиту на внутрішній туризм, буде відновлення міжнародного туризму, яке залучить до країни іноземні кошти. Існує потреба у низці заходів для відновлення довіри до України як туристичного напрямку:

1) Покращення іміджу України на міжнародній арені.

Створення позитивного образу країни через комплексні рекламні кампанії для іноземної аудиторії шляхом залучення міжнародних інфлюенсерів, тревел-блогерів та ЗМІ. Як приклад, післявоєнна промоція Хорватії допомогла залучити понад 10 мільйонів туристів за перші два роки.

Партнерство з міжнародними платформами для просування, такими як Booking.com, Airbnb, Expedia.

2) Спрощення умов для в'їзду туристів.

Введення електронних віз або безвізового режиму для нових країн. Згідно з IATA, це може збільшити туристичний потік на 20%.

Створення мобільних додатків, зручних гідів та інших інформаційних ресурсів для міжнародних відвідувачів для забезпечення міжнародних туристів доступною інформацією про країну.

3) Розвиток інфраструктури для міжнародного туризму.

Інвестиції у модернізацію ключових аеропортів, таких як "Бориспіль" чи "Львів", а також відкриття нових авіасполучень із великими європейськими містами.

Відновлення пошкоджених пам'яток, готелів та курортів.

Впровадження міжнародних стандартів обслуговування у готелях для більшого залучення провідних мереж, таких як Hilton, Marriott чи Radisson.

4) Організація великих міжнародних заходів.

Проведення міжнародних фестивалів, спортивних змагань, виставок та конференцій, які приваблюватимуть як туристів, так і ділових гостей [60].

3. Інвестиції в інфраструктуру. Через руйнування великої кількості будинків, міст з'явиться величезний попит на реконструкцію та відновлення пошкодженої інфраструктури, що буде сприяти розвитку готельної справи через розширення туристичних можливостей.

Модернізація доріг. Забезпечення зручного доступу до туристичних об'єктів стимулюватиме розвиток готелів у регіонах.

Розвиток рекреаційних зон. Інвестування в сучасні розважальні центри, пляжі та екологічні маршрути підвищить привабливість для гостей.

Інвестиції в безпеку. Забезпечення стабільного електро- та водопостачання, впровадження альтернативних джерел енергії, таких як сонячні панелі.

4. Впровадження сучасних технологій.

Цифровізація процесів дозволяє оптимізувати операційну діяльність готелів, покращити клієнтський досвід та скоротити витрати на персонал.

5. Освіта та підготовка персоналу.

Рівень сервісу значно впливає на репутацію готелів. Для його покращення необхідно:

1) Створення навчальних програм. Впровадження тренінгів для персоналу з акцентом на міжнародні стандарти обслуговування.

2) Співпраця з університетами. Розвиток спеціалізованих курсів у закладах освіти, орієнтованих на готельний менеджмент.

3) Стимулювання професійного зростання. Забезпечення можливостей для кар'єрного росту та мотивації працівників.

6. Залучення інвестицій.

Розвиток готельної індустрії потребує значних інвестицій. Основні

способи залучення фінансування:

1) Пільги для інвесторів. Податкові канікули та спрощення реєстраційних процедур для компаній, що вкладають у готельний бізнес.

2) Міжнародна підтримка. Отримання фінансування від організацій, таких як ЄБРР, Світовий банк чи USAID, для модернізації та відновлення інфраструктури.

3) Державні програми. Ініціативи з розвитку туристичних регіонів із акцентом на підтримку місцевих готелів.

Дані заходи допоможуть з підвищенням рівня інвестицій, створенням нових робочих місць, розвитком регіонів. Наприклад, ЄБРР виділив 200 млн євро на розвиток туристичної інфраструктури в Хорватії після війни, що дозволило збільшити кількість туристів на 30% у перші три роки

7. Диверсифікація послуг.

Розширення послуг допоможе готелям зберігати конкурентоспроможність і збільшувати доходи. Основні напрями: екотуризм, оздоровчий туризм (інвестиції в SPA-зони, термальні басейни та оздоровчі програми), глемпінг (створення комфортних кемпінгів для тих, хто цінує природу й розкіш) [10].

Ці нововведення сприятимуть залученню нових категорій туристів і, відповідно, збільшенню доходів.

Важливо пам'ятати, що готельний бізнес в Україні під час війни є непередбачуваним і знаходиться в стані невизначеності. Однак, за допомогою правильних стратегій та адаптації до нових умов, він може успішно розвиватися.

Не можемо не виділити партнерство, яке є одним із ключових інструментів для розвитку та масштабування готельного бізнесу, особливо в умовах економічної нестабільності. У післявоєнний період це може стати ефективним засобом залучення інвестицій, зменшення витрат, а також покращення якості послуг. Український готельний сектор має значний потенціал для партнерських ініціатив як з локальними, так і з міжнародними

компаніями.

Розглянемо форми партнерства у готельному бізнесі:

1. Партнерство з міжнародними готельними мережами.

Залучення міжнародних брендів: Підписання франчайзингових угод із глобальними мережами може підвищити стандарти обслуговування та збільшити довіру туристів. Після війни в Хорватії кількість готелів під управлінням міжнародних мереж зросла на 20% у перші п'ять років, що сприяло значному збільшенню турпотоку.

2. Партнерство з платформами онлайн-бронювання.

Співпраця з онлайн-платформами допомагає локальним готелям збільшити кількість бронювань. За даними Booking.com, 75% мандрівників у світі шукають житло через онлайн-платформи, що робить їх важливим партнером для готелів.

3. Локальні партнерства з бізнесами.

Партнерство з ресторанами, турагентствами та транспортними компаніями дозволяє створювати комплексні туристичні продукти. У Львові багато готелів співпрацюють із місцевими турагентствами для організації екскурсій, що збільшує час перебування туристів у місті.

Існує низка переваг партнерства для масштабування бізнесу:

1. Фінансові вигоди - доступ до інвестицій, зменшення витрат допомагає розподілити фінансове навантаження між партнерами. У 2022 році 60% нових готелів у Європі відкривалися завдяки франчайзинговим угодам або спільним інвестиціям.

2. Зростання довіри до бренду - покращена репутація (адже співпраця з відомими брендами або міжнародними партнерами збільшує довіру туристів). Наприклад, готелі під управлінням Marriott у Польщі демонструють на 30% вищий рівень завантаженості порівняно з незалежними готелями в аналогічному сегменті.

3. Доступ до нових технологій - міжнародні партнери часто надають доступ до сучасних CRM-систем, платформ управління об'єктами та інших

технологій, що покращувати рівень цифровізації. За даними UNWTO, автоматизація процесів через партнерські програми знижує операційні витрати готелів до 20%.

Рекомендації для ефективного партнерства:

1. Створення сприятливого середовища: спрощення процедур для укладання угод із партнерами через реформування бюрократичних процесів.
2. Маркетингова підтримка: спільні рекламні кампанії з міжнародними організаціями, такими як UNWTO та WTTC, для популяризації України як туристичного напрямку.
3. Пільги для партнерів: податкові канікули для бізнесів, які інвестують у розвиток готельної інфраструктури.
4. Освіта: навчання локальних готельєрів принципам ефективного партнерства через тренінги та семінари.

Хоч і здається, що партнерства в готельній сфері України недостатньо, воно все ж снує. Розглянемо деякі приклади з них партнерства готелів в Україні:

1. Партнерство з міжнародними мережами (Radisson Blu Hotel, Київ; Hilton Kyiv).

За даними WTTC, міжнародні бренди приносять на 25–30% більше доходів, ніж незалежні готелі, завдяки їхній впізнаваності та доступу до глобальних програм лояльності. Післявоєнна Боснія і Герцеговина за перші п'ять років після закінчення конфлікту залучила понад 50 міжнародних брендів до готельного бізнесу, що забезпечило значний приплив іноземних туристів.

2. Співпраця з туристичними платформами.

Прикладом є мережа Ribas Hotels Group, яка активно співпрацює з онлайн-платформами отримує до 60% бронювань через них в готелях компанії, які знаходяться у Львові та Одесі. Тобто така співпраця забезпечує стабільний потік клієнтів і збільшує видимість готелів у міжнародному середовищі.

3. Локальне партнерство з бізнесами та організаціями.

Premier Hotels & Resorts. Партнерство мережі з туристичними агентствами та культурними організаціями сприяє організації заходів і турів для

гостей. Наприклад, Premier Palace у Києві регулярно проводить спільні заходи з культурними установами, такими як Національний оперний театр.

Курортний комплекс "Буковель". Готелі на території курорту співпрацюють із місцевими ресторанами, лижними школами та прокатними пунктами обладнання, створюючи інтегровані туристичні пакети.

4. Партнерство для впровадження технологій.

Хорошим прикладом є мережа - Optima Hotels, яка співпрацює з локальними та міжнародними ІТ-компаніями для впровадження CRM-систем, онлайн-реєстрації та автоматизації бронювання, що покращує комфорт гостей і підвищує ефективність управління. За даними McKinsey, автоматизація процесів скорочує операційні витрати готелів до 20% і підвищує рівень задоволеності гостей на 15% [36].

5. Спільна організація заходів і конференцій.

Fairmont Grand Hotel Kyiv. Готель активно співпрацює з міжнародними бізнес-асоціаціями, організовуючи конференції та форуми. У 2023 році тут відбулася Міжнародна інвестиційна конференція за участю представників ЄБРР.

Huatt Regency Kyiv. У партнерстві з локальними організаторами готель регулярно проводить виставки, гала-вечори та культурні заходи, приваблюючи як місцеву, так і міжнародну аудиторію.

Після проведення "Євробачення" у Києві в 2017 році завантаженість готелів зросла на 50%, а дохід від туристів збільшився на \$20 млн.

6. Підтримка волонтерських ініціатив.

Багато готелів у 2022 - 2023 роках у регіонах Львову та Одеси у партнерстві з волонтерськими організаціями надавали житло для ВПО. Прикладом є готелі Ribas Hotels Group у Львові, які співпрацювали з місцевими благодійними фондами, забезпечуючи розміщення людей, які втратили житло.

7. Співпраця для розвитку екотуризму.

Готелі Карпатського регіону у співпраці з WWF (Всесвітній фонд природи) чи Global Sustainable Tourism Council, для впровадження екологічних

стандартів. Партнерство з енергетичними компаніями для встановлення сонячних панелей, систем збереження води та зменшення вуглецевого сліду. За даними UNWTO, попит на екотуризм щороку зростає на 20%. Інвестиції в "зелені" технології приваблюють екологічно свідомих туристів і зменшують витрати на енергоресурси. Екологічна ініціатива в Ісландії привела до збільшення туристичного потоку на 15% після впровадження екологічних стандартів у готелях.

8. Партнерство з транспортними компаніями

Співпраця з залізничними та авіакомпаніями для створення спільних пакетів послуг (проживання + транспорт). Зручні транспортні рішення стимулюють подорожі навіть у віддалені регіони, що збільшує потік внутрішніх та міжнародних туристів. У 2022 році "Укрзалізниця" запустила туристичні маршрути у співпраці з готелями в Карпатах, що сприяло зростанню турпотоку на 10% [60; 15].

Висновки до розділу 3

1. У готельному бізнесі України набирають обертів автоматизація послуг та використання цифрових технологій, шляхом впровадження автоматизованих систем, чат-ботів для підтримки гостей і додаткових сервісів через мобільні додатки. Це дозволить підвищити зручність для гостей і поліпшити ефективність управління.

2. Особливо готельний бізнес в Україні має перспективи для зростання за рахунок розвитку внутрішнього туризму, залучення іноземних інвестицій, партнерства та використання новітніх технологій. Екологічність та увага до якості обслуговування можуть допомогти готелям залишатися привабливими для туристів навіть в умовах конкуренції з орендованими платформами.

3. Перспективи готельної справи в Україні є позитивними за умови стабілізації ситуації в країні, активної роботи з інвесторами та впровадження інноваційних підходів до обслуговування клієнтів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження та аналіз, щодо особливостей управління бізнесом в умовах війни на прикладі готельної діяльності та виявлено його перспективи, що дозволило отримати такі висновки.

1. Готельне господарство є важливою складовою туристичної індустрії та індустрії гостинності, що охоплює не лише самі готелі, а й інші підприємства, такі як ресторани, транспорт, екскурсії, тощо. Різниця між поняттями готельного господарства та індустрії гостинності полягає у масштабах: готельне господарство фокусується на наданні житла та послуг для мандрівників, тоді як індустрія гостинності включає більш широкий спектр послуг. Сучасні готельні послуги включають не лише базові умови для ночівлі, а й додаткові сервіси, такі як комфортні умови, технологічні інновації (онлайн-бронювання, мобільні додатки), а також екологічні ініціативи.

2. Нормативно-правова база готельної діяльності в Україні базується на законах «Про туризм», «Про захист прав споживачів» та «Про підприємницьку діяльність». Основна мета цих законів – забезпечити споживачам право на якісне обслуговування, що сприятиме підвищенню рівня готельних послуг. Відповідно до статті 15 Закону України «Про туризм», усі готельні послуги підлягають обов’язковій сертифікації, яка включає перевірку матеріально-технічної бази, кваліфікації персоналу, санітарних і технічних норм, а також відповідність міжнародним стандартам. Ліцензування та контроль державних органів є важливими для забезпечення безпеки і комфорту гостей і працівників.

Однак, нормативно-правове забезпечення має низку недоліків:

- недостатня гнучкість законодавства: зміни в законах не завжди відповідають сучасним викликам і потребам індустрії;
- складність процедур ліцензування: велика кількість бюрократичних вимог часто гальмує розвиток бізнесу;
- недостатній контроль за дотриманням норм: деякі заклади

уникають виконання стандартів через слабку систему перевірок;

– відсутність підтримки для малого і середнього бізнесу: малі готелі стикаються з труднощами у виконанні всіх вимог через обмежені ресурси.

Для розвитку готельної галузі необхідно вдосконалити законодавчу базу, спростити процедури ліцензування, посилити контроль та підтримати підприємців у адаптації до міжнародних стандартів.

3. Проаналізувавши, як розвинуті країни, так і ті, що розвиваються, були виділені основні способи стимулювання попиту на туризм. Наприклад, Індія, Китай, Німеччина, США та Дубай, досягають успіху через інвестиції в інфраструктуру, технології та унікальні пропозиції для туристів. Культурна різноманітність (наприклад, Японії) та сталий розвиток також стають ключовими чинниками привабливості туристичних напрямків і зростання готельної індустрії. Все ж, за офіційними статистичними даними, Франція була виділена найбільш відвідуваною країною, для якої туризм – це один із основних надходжень до бюджету країни. Порівняно з Францією, Україна не є популярною країною для туризму, особливо після початку війни, хоча показники внутрішнього туризму доволі зросли через складнощі з перетином кордону – особливо для чоловіків. Тим не менш, країна має перспективи після перемоги та відбудови інфраструктури, стати популярним місцем туризму саме для іноземців. Якщо намагатися повторити досвід Франції в розвитку туризму в країні, то потрібно виділити основні причини популяризації цієї країни, як от культурна спадщина, унікальна гастрономія та вино, різноманіття ландшафтів і курортів, розвинена туристична інфраструктура, романтичний імідж, міжнародні заходи та події, легкість подорожей. Тобто основними факторами такого рівня туризму є «все цікаво, насичено та зручно». Використовуючи це кредо для розвитку туризму, Україна однозначно може досягти успіхів.

4. Через повномасштабне вторгнення РФ український готельний бізнес зазнав суттєвих змін негативного характеру. Основні виклики включають втрату надходжень від іноземних туристів, зменшення попиту на туризм серед українців, що спричинило закриття туристичних агентств і

скорочення діяльності туроператорів. Водночас, готельна індустрія виявила більшу стійкість порівняно з іншими секторами туризму.

Додатковим фактором впливу на галузь став COVID-19. У 2020 році кількість туристів зменшилася на 70%, а рівень завантаженості готелів суттєво впав. Загальна кількість туристів, які користувалися послугами туроператорів та агентів, у 2020 році знизилася на 61,51% порівняно з 2019 роком, що стало наслідком закриття кордонів і карантинних обмежень. Багато готелів були змушені тимчасово припинити діяльність або скоротити штат.

Попри ці виклики, українські готелі продемонстрували здатність адаптуватися до складних умов. Під час пандемії вони запроваджували посилені заходи безпеки, щоб відновити довіру туристів, а під час війни активно надавали житло внутрішньо переміщеним особам (ВПО).

Нині спостерігаються тренди в сфері гостинності (зростання внутрішнього туризму, розвиток преміум-сегменту, впровадження технологій, екологічність та стійкий розвиток, зміна споживчих уподобань, підвищення конкуренції, розвиток бізнес-туризму, адаптація до нових реалій, розвиток маркетингових стратегій, підвищення стандартів обслуговування), наявність яких підкреслює розвиток сфери, тобто важливість бізнесу, адже він продовжує розвиватися.

5. Проведено PEST-аналіз та SWOT-аналіз готельної діяльності, що дозволило виявити основні загрози та потреби для покращення бізнесу і профілактику з подолання в майбутньому можливих проблем, тобто закриття слабких сторін у бізнесі. Завдяки обом аналізам було виявлено що найбільшої шкоди бізнесу готельної діяльності (як і всім іншим) завдає війна, адже поточний конфлікт в Україні істотно впливає на бізнес-середовище шляхом зниження привабливості країни для іноземних інвесторів і туристів: питання безпеки, зниження купівельної спроможності народу – є основними причинами зниження попиту на туристичну діяльність. На щастя, SWOT-аналізом вдалося виділити не лише слабкі сторони для бізнесу, а й сильні сторони, як природні багатства та культурний спадок, які надають унікальну можливість для

розвитку туризму. Історичні пам'ятки, національні парки та мальовничі ландшафти створюють сприятливе середовище для залучення як внутрішніх, так і міжнародних туристів. Це відкриває перспективи для розширення спектра послуг у готелях і розвитку тематичного туризму, як-от еко- або культурний туризм. Розвинена інфраструктура великих міст України, зокрема транспортна мережа, сучасні готелі та ресторани, сприяє зручності для туристів. Хоча зараз багато міст зазнали ударів по об'єктам інфраструктури, все ж багато що лишилось не знищеним, а реконструкція знищених об'єктів, дозволить їх модернізувати та покращити. І, напевно, найпривабливішим фактором для туристів стануть ціни на проживання в українських готелях. У поєднанні з якісним обслуговуванням та розширенням преміум-сегменту цей фактор зробить Україну доступною для ширшого кола туристів, зокрема з країн Європи та Азії.

6. Основними центрами туризму в Україні є Буковель, Львів, Одеса та Київ, тому для аналізу рівня конкуренції серед готелів та для порівняння діяльності у різних регіонах, була зосереджена на цих містах виділила такі висновки:

- Буковель залишається лідером серед регіонів за показниками завантаженості, ADR (середнього доходу на номер) та RevPAR (доходу на доступний номер). У зимовий період 2022 року спостерігалось значне зростання цих показників, що підтверджує популярність регіону як основного місця для відпочинку в умовах війни. Літні результати 2023 року також демонструють позитивну динаміку: завантаженість зросла на 33%, а RevPAR — на 29%.

- Львів утримує стабільні позиції, хоча в літній період 2023 року спостерігається зниження завантаженості (-23%) та RevPAR (-20%) у порівнянні з 2022 роком. Проте, зимові місяці показали зростання як завантаженості, так і ADR, що свідчить про стійкий інтерес туристів до міста.

- Одеса демонструє помірне покращення після важкого 2022 року. У 2023 році показники RevPAR (+154% рік до року) та завантаженості (+5%) підтверджують, що туристи починають повертатися до регіону, незважаючи на

безпекові ризики.

– Київ має найнижчі темпи зростання ADR (+5,21%) та загальні показники завантаженості через вплив війни, постійні обстріли та відключення електроенергії. Проте у 2023 році RevPAR у столиці зріс на 52%, що свідчить про поступове відновлення попиту.

Загалом, війна суттєво вплинула на туристичний сектор, спричинивши перерозподіл туристичних потоків на користь безпечніших регіонів, таких як Буковель та Львів. Значне зростання цін і показників доходності в окремих регіонах свідчить про адаптацію ринку до нових умов.

7. Готельний бізнес в Україні, незважаючи на виклики, викликані війною, демонструє стійкість та перспективи зростання. Основними рушіями розвитку є зростання внутрішнього туризму, відновлення інфраструктури, інтеграція цифрових технологій та підвищення якості обслуговування.

Попри скорочення кількості туристичних баз та інших об'єктів розміщення, кількість готелів, мотелів і хостелів зростає. Важливу роль відіграє підтримка держави та інвесторів, що сприяє реконструкції та модернізації готелів, а також розвитку нових курортних зон і популяризації туристичних напрямків. Важливою є і автоматизація процесів і цифровізація готельних послуг оптимізують витрати, підвищують зручність для клієнтів і стимулюють ефективність роботи.

Ключовими факторами успіху залишаються клієнтоорієнтованість, впровадження інноваційних рішень, адаптація до сучасних викликів і стандартизація послуг. У перспективі, після завершення війни, готельна індустрія України може стати конкурентоспроможною на міжнародному ринку, завдяки багатій культурній спадщині, відновленій інфраструктурі та зростаючій туристичній привабливості.

8. Готельна сфера бізнесу в Україні стикається з численними проблемами, які стримують її розвиток. Основні виклики включають економічну нестабільність та інфляцію, що підвищують витрати та знижують попит, потребу у масштабних інвестиціях і проблеми безпеки в окремих

регіонах через воєнні дії. Висока конкуренція на міжнародному ринку, корупція, бюрократія, а також конкуренція з орендними сервісами типу Airbnb значно ускладнюють залучення інвестицій і розвиток галузі. Низький рівень туристичної інфраструктури, недостатня підготовка персоналу, обмежені маркетингові бюджети та сезонність попиту також негативно впливають на стабільність і конкурентоспроможність готельного бізнесу.

Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу. Лише за умови консолідації зусиль держави, бізнесу та інвесторів можливий якісний розвиток цієї галузі навіть в умовах кризи.

9. Успішний розвиток готельного бізнесу в Україні після війни залежить від впровадження комплексного підходу, що включає розвиток внутрішнього та міжнародного туризму, залучення інвестицій, модернізацію інфраструктури, автоматизацію процесів та впровадження екологічних стандартів.

Партнерство з, наприклад, міжнародними готельними мережами, онлайн-платформами бронювання, локальними бізнесами, культурними установами та екологічними організаціями виступає ключовим інструментом масштабування бізнесу, дозволяючи залучати фінансування, покращувати якість послуг та оптимізувати витрати. До того ж воно сприяє створенню інтегрованих туристичних продуктів, що відповідають сучасним потребам гостей, відкриває доступ до нових технологій, підвищує рівень довіри до бренду і стимулює економічний розвиток регіонів. За умови стабілізації ситуації в країні та активної роботи, готельна галузь України має значний потенціал для стійкого розвитку та зміцнення своєї конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Способами зросту в туристичній сфері для України є зростання внутрішнього туризму, відновлення міжнародного туризму, інвестиції в інфраструктуру, впровадження сучасних технологій, освіта та підготовка персоналу, залучення інвестицій, диверсифікація послуг, партнерство.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Значення «hospitality industry»? Cambridge dictionary : веб-сайт. URL: <https://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/hospitality-industry> (дата звернення: 25.08.2024).
2. Байлик С. І., Писаревський І. М. Організація готельного господарства : підручник для студ. вищих навч. закл. : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 329 с.
3. Арпуль О. В., Абрамова А. Г., Мирошник Ю. А., Собін О. В. Готельна справа : конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. "Бакалавр" спец. 241 "Готельно-ресторанна справа" : НУХТ, 2021. 202 с.
4. Білозубенко В. С., Поляков М. П., Шаблій С. Є. Перспективи розвитку глобальної готельної індустрії. *Економічний простір*. 2021. № 165. 18-22. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-3> (дата звернення: 10.09.2024).
5. Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг : Закон України від 16.03.2004 р. № 19. Дата оновлення: 12.11.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04#Text> (дата звернення: 20.09.2024).
6. Д'яконов О. Готелі: основні нормативні вимоги. Лігазакон : веб-сайт. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/BZ012910?an=0> (дата звернення: 20.09.2024).
7. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії: навч. посіб. / за ред. проф. І.М. Школи, Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. 662 с.
8. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 424 с.
9. Галасюк С. С., Будніков О. В. Сутність та специфічні ознаки концепції «бутік-готель». *Інфраструктура ринку. Економіка та управління*

підприємствами. 2018. Вип. 25. С. 218-223.

10. Польова Л. В. Світове готельне господарство : навч-методич. посіб. Київ : Вид-во «АртЕк», 2019. 274 с.

11. Михайлова Н. В., Рогова Н. В., Рибаківа С. С. Готельний бізнес в Україні: проблеми та основні тенденції розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економіка сфери сервісу*. 2020. Вип. 1. С. 79-85.

12. Про підприємницьку діяльність : Закон України від 15.03.2007 р. № 1192/Б/17-0415. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1192225-07#Text> (дата звернення: 10.09.2024).

13. Про туризм. Закон України. Лігазакон : веб-сайт. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JG39C00A?an=3> (дата звернення: 20.09.2024).

14. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-ХІІ. Дата оновлення: 19.11.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1192225-07#Text> (дата звернення: 10.09.2024).

15. Оновлення від Укрзалізниці: новий поїзд в Карпати та більше місць на інші популярні рейси. Visitukraine : веб-сайт. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/3108/update-from-ukrzaliznytsia-a-new-train-to-the-carpathians-and-more-seats-on-other-popular-routes#na-yaki-poizdi-priznacili-dodatkovyi-vagoni> (дата звернення: 01.11.2024).

16. Галузеві стандарти. Перелік національних стандартів сфери туризму. Перелік національних стандартів сфери туризму: мін. економіки України. веб-сайт. URL: <https://me.gov.ua/Documents/MoreDetails?lang=uk-UA&id=ecfd6c5a-1760-4d8d-a931-3a63f64e2310&title=GaluzeviStandarti&showMenuTree=true> (дата звернення: 10.09.2024).

17. Державні будівельні норми. ДБН В.2.2-20:2008 "Готелі". Дата оновлення: 25.09.2023 : Портал Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва. Офіційний веб-сайт. URL: <https://e->

construction.gov.ua/laws_detail/3199654438578947875?doc_type=2 (дата звернення: 10.09.2024).

18. Про затвердження Правил пожежної безпеки в Україні : Закон України від 30.12.2014 р. № 1417. Дата оновлення: 14.08.2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0252-15#n14 (дата звернення: 20.09.2024).

19. Про затвердження правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг : Закон України від 16.03.2004 р. № 1917. Дата оновлення: 12.11.2010 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04#Text (дата звернення: 20.09.2024).

20. Салухіна Н. Г., Язвінська О. М. Стандартизація та сертифікація товарів і послуг: підруч. для студентів вузів. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 425 с.

21. Порядок отримання ліцензії на готельну діяльність. Юридичний маркетплейс : веб-сайт. URL: https://consultant.net.ua/consultant-article/9685 (дата звернення: 20.09.2024).

22. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Дата оновлення: 03.09.2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text (дата звернення: 20.09.2024).

23. Готельний бізнес: матеріально-технічне оснащення. Лігазакон : веб-сайт. URL: https://ips.ligazakon.net/document/BZ008215 (дата звернення: 20.09.2024).

24. Hospitality Industry in India Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2024 - 2029). Mordor Intelligence : веб-сайт. URL: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/hospitality-industry-in-india (дата звернення: 12.10.2024).

25. Khanna A., Gopinath S. The 2024 Indian Hospitality Trends & Opportunities Report. Hotelivate : веб-сайт. URL: https://hotelivate.com/travel-tourism/the-2024-indian-hospitality-trends-opportunities-report/ (дата звернення: 12.10.2024).

26. Most Visited Countries 2024. World Population Review : веб-сайт.

URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/most-visited-countries>
(дата звернення: 12.10.2024).

27. Bourgeois K. Hotel Market Beat - Greater Paris. Hospitalitynet : веб-сайт. URL: <https://www.hospitalitynet.org/news/4115245.html> (дата звернення: 12.10.2024).

28. Guevara G., De Clercq M. To Recovery & Beyond: The Future of Travel & Tourism in the Wake of COVID-19 – September 2020. World Travel & Tourism Council : веб-сайт. URL: <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2020/To%20Recovery%20and%20Beyond-The%20Future%20of%20Travel%20Tourism%20in%20the%20Wake%20of%20COVID-19.pdf?ver=2021-02-25-183120-543> (дата звернення: 12.10.2024).

29. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навч. посіб. Київ : Знання, 2017. 358 с.

30. A Platform for Government Engagement in Travel & Tourism. World Travel & Tourism Council (WTTC) : official website. URL: <https://wtcc.org/governments> (дата звернення: 12.10.2024).

31. Barvinok N. The impact of the covid-19 pandemic on the activities of the tourism industry in Ukraine. *Social Economics*. 2021. No 62. P. 7-19.

32. Туристична діяльність в Україні. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr_dil/arch_tyr_dil.htm (дата звернення: 12.10.2024).

33. Туристичний барометр України. Національна система туристичної статистики. Національна Туристична Організація України : офіційний веб-сайт. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/ntou-barometer-2020> (дата звернення: 12.10.2024).

34. Global Biorisk Advisort Council (GBAC) : official website. URL: <https://gbac.issa.com/> (дата звернення: 18.10.2024).

35. Кулик А. Фактори впливу на розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічний дискурс*. 2019. Вип. 4. С. 58-67.

36. Mann R. How the world's best hotels deliver exceptional customer experience. McKinsey : веб-сайт. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/how-the-worlds-best-hotels-deliver-exceptional-customer-experience> (дата звернення: 18.10.2024).

37. Трансформація готельного бізнесу в Україні в період війни. Mind : веб-сайт. URL: <https://mind.ua/openmind/20276280-laskavo-prosimo-chomu-goteleri-polyubili-domashnih-ulyublenciv> (дата звернення: 18.10.2024).

38. PEST-аналіз: вивчення зовнішнього середовища. Fractus : веб-сайт. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/pest-analiz-vivchennya-zovnishnogo-seredovishha/> (дата звернення: 18.10.2024).

39. Лупашко А. Чи вигідно інвестувати в готельну нерухомість у 2022 році. Економічна правда : веб-сайт. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/09/28/691984/#:~:text=%D0%A3%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%8F%D0%BD%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B1%D1%83%D0%B4%D1%8C-%D1%8F%D0%BA%D0%B8%D0%BC%D0%D1%96%D0%BD%D1%88%D0%B8%D0%BC%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%BC%D0%BD%D0%B5%D1%80%D1%83%D1%85%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%D0%2C%D0%D1%8F%D0%BA-%D0%BE%D1%82,%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D1%81%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%BB%D1%96%D1%82%D1%82%D1%8F%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83%D0%B7%D1%80%D0%BE%D1%81%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B0%20110%25> (дата звернення: 18.10.2024).

40. Семенова М. Податкові та митні пільги воєнного часу для бізнесу. Лігазакон : веб-сайт. URL: https://biz.ligazakon.net/analitics/210884_podatkov-ta-mitn-plgi-vonnogo-chasu-dlya-bznesu (дата звернення: 18.10.2024).
41. Стан корупції в Україні 2023: сприйняття, досвід, ставлення: Engage. веб-сайт. URL: <https://engage.org.ua/stan-koruptsii-v-ukraini-2023-spryjniattia-dosvid-stavlennia/> (дата звернення: 18.10.2024).
42. World Tourism Organization: official website. URL: <http://www2.unwto.org/en> (дата звернення: 18.10.2024).
43. Система сертифікації готелів в Україні. Ribashotelsgroup : веб-сайт. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/sistema-sertifikatsii-oteley-v-ukraine/> (дата звернення: 18.10.2024).
44. Сервіс порівняльної аналітики готельного бізнесу. HotelMatrix : веб-сайт. URL: <https://www.hotelmatrix.report/#block471> (дата звернення: 18.10.2024).
45. Roelen-Blasberg T. What is RevPAR? Understanding Revenue Per Available Room. Mara. Hotel management : веб-сайт. URL: <https://www.mara-solutions.com/post/revpar-formula> (дата звернення: 18.10.2024).
46. Wall Street Hotel. official website. URL: <https://ws-hotel.com/> (дата звернення: 01.11.2024).
47. Про нас. Maestro Hotel Management : веб-сайт. URL: <https://www.maestrom.com/pro-nas/> (дата звернення: 01.11.2024).
48. Програма для роботи готелів. : Servio HMS. веб-сайт. URL: <https://hms3.servio.support/WallStreet/StiReports/ReportBuilder.aspx?g=Statistic&report=ES032&hotelid=0&valuteid=1> (дата звернення: 01.11.2024).
49. About Us. YieldPlanet : веб-сайт. URL: <https://www.yieldplanet.com/about/> (дата звернення: 01.11.2024).
50. Channel manager. YieldPlanet : веб-сайт. URL: <https://www.yieldplanet.com/channel-manager/> (дата звернення: 01.11.2024).
51. Лупашко А. Цифрова трансформація в готельному бізнесі. Ribashotelsgroup : веб-сайт. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/tsifrovaya->

transformatsiya-v-gostinichnom-biznese/ (дата звернення: 01.11.2024).

52. Лупашко А. Готельний бізнес в Україні: можливості та ризики. Ribashotelsgroup : веб-сайт. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/gostinichniy-biznes-v-ukraine-vozmozhnosti-i-riski/> (дата звернення: 01.11.2024).

53. Who we are. The Black Sea Trade and Development Bank (BSTDB) : official website.. URL: <https://www.bstdb.org/who-we-are> (дата звернення: 01.11.2024).

54. Celebrating 10 years investing in European creativity. European Commission : веб-сайт. URL: <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe> (дата звернення: 01.11.2024).

55. What We Do. International Finance Corporation. World Bank Group : веб-сайт. URL: <https://www.ifc.org/en/home> (дата звернення: 01.11.2024).

56. What Is Ecotourism? The International Ecotourism Society : веб-сайт. URL: <https://ecotourism.org/what-is-ecotourism/> (дата звернення: 01.11.2024).

57. What is Glamping? GlampingHub : веб-сайт. URL: <https://glampinghub.com/what-is-glamping> (дата звернення: 01.11.2024).

58. Earn Points, Hotel Rewards, and More. Hilton Honors : веб-сайт. URL: <https://www.hilton.com/en/hilton-honors/?msockid=2b30fdc1fff467b60d89e9b9fef2662a> (дата звернення: 01.11.2024).

59. Завантаження готелів у травні найвище у Львові та Буковелі: які ціни. Finance.ua : веб-сайт. URL: <https://news.finance.ua/ua/zavantazhennya-hoteliv-u-travni-nayvyshhe-u-l-vovi-ta-bukoveli-yaki-ciny-infohrafika> (дата звернення: 01.11.2024).

60. How to Partner with Local Businesses for Hotel Growth? INNstight : веб-сайт. URL: <https://www.innsight.com/blog/partner-with-local-businesses-for-hotel-growth> (дата звернення: 01.11.2024).