ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

МІЖНАРОДНІ ГОТЕЛЬНІ МЕРЕЖІ НА РИНКУ УКРАЇНИ

Виконала: здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП "Готельно-ресторанна справа"
Спеціальність 241 "Готельно-ресторанна справа"

_____ **Мельничук Іванна Олегівна**

Науковий керівник: д.е.н.проф.
_____ **Мельник Ірина Миколаївна**

Львів 2024

ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інститут, факультет *Товарознавства, управління та сфери обслуговування*
Кафедра *Туризму та готельно-ресторанної справи*
Рівень вищої освіти *Перший*
Ступінь вищої освіти *Бакалавр*
Спеціальність *241 "Готельно-ресторанна справа"*
Освітньо-професійна програма *"Готельно-ресторанна справа"*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри_____
д.е.н., проф. Мельник І. М.

"10" жовтня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

МЕЛЬНИЧУК ІВАННИ ОЛЕГІВНИ

1. Тема роботи *"Міжнарожні готельні мережі на ринку України"*
Керівник роботи: *д.е.н., професор Мельник І. М.*
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ректора закладу вищої освіти від *"5" жовтня 2023 року №805/03*
2. Термін подання студентом роботи: *20 травня 2024 р.*
3. Вихідні дані до роботи: *Загальні тенденції розвитку міжнародних готельних ланцюгів, практика діяльності готельних підприємств міжнародних готельних ланцюгів, які функціонують в Україні*
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): *теоретичні аспекти функціонування готельних корпоративних мереж у світі та в Україні; позиціонування міжнародних готельних брендів на ринку гостинності України; напрями розвитку мережевих готельних структур в Україні*
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): *аналітичні таблиці, графіки і діаграми*

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
–	–	–	–

7. Дата видачі завдання *08 жовтня 2023 р.*

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	*Вибір теми, погодження плану з науковим керівником*	*жовтень 2023 р.*	
2.	*Літературний огляд*	*до 20 грудня 2023 р.*	
3.	*Написання 1 розділу роботи*	*до 10 січня 2024 р.*	
4.	*Збір та обробка практичних, статистичних і інших цифрових матеріалів*	*до 10 березня 2024 р.*	
5.	*Проведення аналізу, розроблення відповідних рекомендацій*	*до 20 квітня 2024 р.*	
6.	*Здача роботи науковому керівникові в першому варіанті*	*до 01 травня 2024 р*	
7.	*Усунення зауважень і оформлення роботи*	*до 10 травня 2024 р.*	
8.	*Перевірка роботи на плагіат*	*до 15 травня 2024 р.*	
9.	*Оформлення відгуку наукового керівника і рецензії готельного підприємства*	*до 20 травня 2024 р.*	
10.	*Здача роботи на кафедру*	*20 травня 2024 р.*	

Студент _____ **І. О. Мельничук**

Керівник роботи _____ **І. М. Мельник**

АНОТАЦІЯ

Мельничук І.О. Міжнарожні готельні мережі на ринку України.– Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою "Готельно-ресторанна справа" зі спеціальності 241 "Готельно-ресторанна справа". – Львівський торговельно-економічний університет. Львів. 2024.

У роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти становлення та розвитку міжнародних готельних мереж у світі та в Україні. Вивчено суть та особливості мережевої організації готельного бізнесу та узагальнено форми управління готельних мереж. Охарактеризовано основні готельні міжнародні бренди, які функціонують на ринку України та оцінено якість надання готельних послуг. Обгрунтовано проблеми і перспективи корпоратизації вітчизняного готельного господарства та можливості виходу вітчизняних готельних мереж на міжнародний ринок.

Ключові слова: *готельна мережа, бренд, форма управління, корпоратизація, готельне господарство.*

ANNOTATION

Melnychuk I.O. International hotel chains on the market of Ukraine - Manuscript.

Qualification work for obtaining the first (bachelor) level of higher education under the educational and professional program "Hotel and restaurant business" in specialty 241 "Hotel and restaurant business". - Lviv University of Trade and Economics. Lviv. 2024.

The paper examines the theoretical and practical aspects of the formation and development of international hotel chains in the world and in Ukraine. The essence and peculiarities of the network organization of the hotel business were studied and the forms of management of hotel networks were summarized. The main international hotel brands operating on the Ukrainian market were characterized and the quality of hotel services was assessed. The problems and prospects of the corporatization of the domestic hotel industry and the possibility of domestic hotel chains entering the international market are substantiated.

Keywords: *hotel network, brand, form of management, corporatization, hotel management.*

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

1.1. Сутність та специфіка мережевої організації готельного бізнесу 6

1.2. Готельна мережа: вибір форми управління 14

РОЗДІЛ 2. ПОЗИЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬ-НИХ БРЕНДІВ НА РИНКУ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз брендів міжнародних готельних мереж в Україні 23

2.2. Оцінка якості обслуговування у мережевих готелях 39

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВИХ ГОТЕЛЬ-НИХ СТРУКТУР В УКРАЇНІ

3.1. Проблеми і перспективи корпоратизації вітчизняного готельного господарства 50

3.2. Можливості виходу вітчизняних готельних мереж на міжнародний ринок 60

ВИСНОВКИ 70

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 73

ДОДАТКИ 77

ВСТУП

Розвиток туристичного бізнесу має велике значення для піднесення економіки будь-якої держави. Міжнародні готельні мережі на туристичному ринку України відіграють все більш важливу роль, адже вони сприяють підвищенню стандартів обслуговування туристів, розвитку конкурентоспроможності українських готелів і готельних мереж, створюють нові робочі місця, а також є своєрідною «рекламою» туристичних напрямів у державі.

У зв’язку із вищезазначеним, можна сказати що дослідження міжнародних готельних мереж є актуальним питанням для України, тому що вони дозволяють розглядати готельний бізнес в країні з точки зору світових вимог та визначають шляхи удосконалення його діяльності.

Для України розвиток міжнародних готельних мереж є важливим з метою створення конкуренції на ринку готельних послуг, наближення його до світових стандартів якості та стимулювання внутрішнього туризму.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження функціонування міжнародних готельних мереж на ринку України, аналіз їх позиціонування та впливу на розвиток готельної індустрії, а також визначення перспектив і напрямків розвитку мережевих готельних структур в Україні. Для досягнення цієї мети вирішено ряд завдань:

- вивчено сутність та специфіку мережевої організації готельного бізнесу;
- узагальнено форми управління готельних мереж;
- проаналізовано бренди міжнародних готельних мереж в Україні;
- дано оцінку якості обслуговування у мережевих готелях;
- проаналізовано проблеми і перспективи корпоратизації вітчизняного готельного господарства;
- обгрунтовано можливі шляхи виходу вітчизняних готельних мереж на міжнародний ринок.

Предметом дослідження є процеси та особливості функціонування міжнародних готельних мереж на ринку України. Об’єктом дослідження є міжнародні готельні мережі, що функціонують на ринку гостинності України.

У роботі використано системний та комплексний методи дослідження, що дозволило аналізувати різноманітні аспекти та взаємовідносини міжнародних готельних мереж на ринку України. Застосовано методи стратегічного аналізу, класифікації, порівняння та економіко-статистичні методи, що стало основою для обґрунтування висновків та рекомендацій.

Наукова новизна дослідження полягає в комплексному аналізі функціонування міжнародних готельних мереж на ринку України та їх впливу на розвиток місцевої індустрії гостинності.

Дослідження є спробою вивчити основні аспекти впливу міжнародних готельних брендів на підвищення стандартів обслуговування, розвиток інфраструктури та інтеграцію українських готелів у світову мережу гостинності.

Аналіз включає адаптацію міжнародних практик до українських умов і визначення ключових напрямів для подальшого розвитку та корпоратизації вітчизняного готельного господарства.

У даній роботі проведено аналіз функціонування міжнародних готельних мереж на українському ринку гостинності. Виявлено, що вони створюють значні можливості для підвищення якості обслуговування та розвитку готельного бізнесу в Україні.

Зокрема, в третьому розділі роботи виявлені проблеми та перспективи корпоратизації вітчизняного готельного господарства. На основі здобутих даних розроблені рекомендації щодо впровадження ефективних стратегій управління та маркетингових підходів для вітчизняних готельних мереж.

Практичне значення даної роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом вітчизняними та

міжнародними готельними підприємствами при плануванні своєї діяльності на українському ринку. Це допоможе покращити якість обслуговування та залучити більше клієнтів, що в свою чергу сприятиме зростанню туризму в Україні та розвитку готельного бізнесу в цілому.

За результатами дослідження опубліковано тези загальним обсягом 0,1 друк. арк. за матеріалами наукової конференції здобувачів “Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення” (29-30 травня 2024 р., м. Львів).

Кваліфікаційна робота є завершальною стадією навчання і виконується з метою систематизації, закріплення, розширення теоретичних знань, поглибленого вивчення і вирішення конкретних теоретичних та практичних питань професійної діяльності, глибшого оволодіння елементами самостійної дослідницької роботи.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 82 сторінках, містить 9 таблиць, 7 рисунків та 6 додатків. У списку використаних джерел вказано 34 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

1.1. Сутність та специфіка мережевої організації готельного бізнесу

Створення готельних мереж у середині XX століття визначилося як важливий етап у розвитку світового туризму. Ця ініціатива відображає спробу стандартизувати комплекс послуг, які готелі надають незалежно від їх місця розташування. Це має велике значення для мандрівників, оскільки вони можуть очікувати однакового рівня сервісу у будь-якій країні. Крім того, власники готельних мереж отримують численні переваги, включаючи економію за рахунок оптимізації масштабу, підвищення рентабельності, покращення якості послуг і збільшення можливостей для інвестицій.

Міжнародні готельні мережі також служать прикладом глобалізації та інтеграції в економіку, ілюструючи важливі аспекти міжнародного бізнесу в сучасному світі. Проте, незважаючи на те, що поняття готельних мереж існує вже не одне десятиліття, однозначна думка щодо його визначення й досі відсутня. Це призводить до того, що основні критерії, які характеризують готельні мережі, у різних авторів будуть також різними.

З метою класифікації та виявлення найбільш поширених критеріїв (ознак) наведемо деякі визначення поняття готельних мереж, надані вітчизняними та зарубіжними науковцями (табл. 1.1).

Готельні мережі – це багатогранне комплексне явище, що містить у собі велику кількість складових. Не дивно, що кожен вчений акцентує увагу на певних окремих нюансах.

Таблиця 1.1

Визначення поняття “готельна мережа”

Автор	Визначення
Руденко В. [25]	об’єднання кількох готельних підприємств у колективний бізнес, що проводиться під єдиним керівництвом, у межах єдиної концепції просування продукту і під спільною торговою маркою
Бунтова Н. [9]	об’єднання підприємств готельного господарства з метою територіальної експансії на ринку готельних послуг, яке сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності за єдиними управлінськими та організаційними стандартами з використанням єдиної торгової марки
Басюк О. [2]	об’єднання кількох готельних підприємств, як1 підпорядковуються єдиному керівництву, а також використовують спільну торгову марку та концепцію просування товару на ринок, у колективний бізнес
Безуглий І. [5]	єдине керівництво та спільний бренд
Азар В. [1]	група підприємств готельного господарства, які здійснюють колективний бізнес під відомою торговою маркою, із єдиною концепцією і знаходяться під єдиним керівництвом
Бурак Т. [10]	об’єднання підприємств готельного господарства з метою територіальної експансії на ринку готельних послуг, підвищення їх конкурентоспроможності за єдиними управлінськими та організаційними стандартами з використанням єдиної торгової марки
Гарбера О. [11]	об’єднання декількох готельних підприємств у колективний бізнес, здійснюваний під єдиним управлінням, у рамках загальної концепції просування продукту 1 під єдиною торговою маркою
Смаль І. [27]	група розміщених у кількох країнах готелів, із загальним керівництвом
Гутник О. [14]	форма об’єднання готельних підприємств з метою забезпечення економічної ефективності та конкурентоспроможності за рахунок високої якості обслуговування та оптимізації витрат
Горіна Г. [12]	певна кількість готелів, які використовують одну і ту ж назву та фірмовий знак, мають певні споживацькі особливості та проводять сумісну маркетингову діяльність
Іванов С., Жечев В. [34]	горизонтальний альянс готелів під загальним брендом
Словник Collins [33]	група готелів, які належать одній компанії або власнику, або пов’язані якимось чином

На підставі наведених визначень, які є досить різноманітними, можна класифікувати основні ознаки та елементи, що характеризують готельні мережі (рис.1.1), з метою подальшого формулювання уточненого визначення зазначеного поняття.

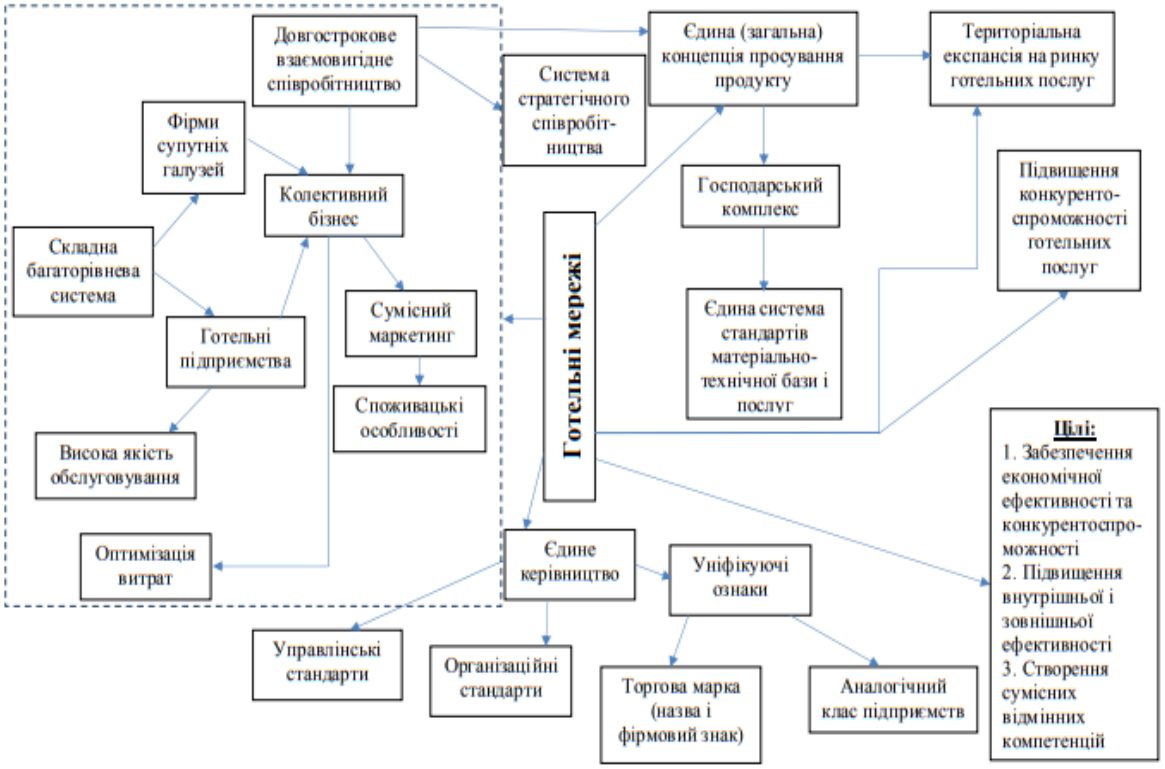


Рис.1.1. Основні ознаки, що характеризують готельні мережі.

З рис. 1.1. можна побачити, що всі ознаки готельних мереж являють собою складний механізм, всі елементи якого взаємопов’язані, залежать і впливають один на одного.

Підсумовуючи, визначення готельних мереж можна сформулювати наступним чином.

Готельні мережі – це складний багаторівневий колективний бізнес, утворений шляхом об’єднання готельних підприємств і супутніх фірм, який передбачає: довгострокове взаємовигідне співробітництво з виробленням сумісної стратегії, маркетингу, стандартів високої якості обслуговування; територіальну експансію на ринку готельних послуг; підвищення

конкурентоспроможності готельних послуг; який має єдине керівництво, що затверджує: управлінські й організаційні стандарти; уніфікуючі ознаки (торгова марка та клас підприємств); єдину концепцію просування продукту завдяки створеній єдиній системі стандартів матеріально-технічної бази і послуг; та який має на меті забезпечити підвищення економічної, внутрішньої і зовнішньої ефективності, конкурентоспроможності, а також створення сумісних відмінних компетенцій.

З метою кращого розуміння структури та функціонування мережевих готельних організацій, необхідно провести їх класифікацію за різними ознаками. Основні критерії цієї класифікації включають кількість готелів у мережі, географічне охоплення та типи готелів. Кількість готелів у мережі може варіюватися від декількох до десятків або навіть сотень, від чого залежить масштабність та регіональна присутність МГО. Географічне охоплення визначає, чи діють готелі в межах одного міста, країни або на міжнародному рівні. Типи готелів, які входять до мережі, також важливі для класифікації МГО, оскільки вони визначають специфіку обслуговування та спрямованість до певної аудиторії. У табл. 1.2. наведена класифікація мережевих готельних організацій за критеріями, які були описані вище.

Готельна індустрія є однією з найважливіших та найбільш динамічних галузей сучасного світу, яка постійно зростає та розвивається. У цьому контексті міжнародні готельні мережі виконують ключову роль, створюючи інтегровані мережі готелів з різних країн та регіонів. Вони не лише об'єднують готелі під загальним брендом, але і надають численні переваги як для власників готелів, так і для їхніх клієнтів. Давайте розглянемо детальніше. Переваги для власників готелів:

- Глобальна видимість та ринки. Глобальна видимість та доступ до міжнародних ринків є однією з ключових переваг участі в міжнародних готельних мережах (МГМ) для власників готелів. Приєднання до таких

Таблиця 1.2

Типи мережевих готельних організацій

Критерій класифікації	Тип МГО	Опис	Приклад
Кількість готелів	Малі мережі	2-10 готелів, локальні або регіональні, що діють в межах одного міста або області.	Місцеві бутик-мережі
	Середні мережі	11-50 готелів, ширше географічне охоплення, можуть включати кілька міст або регіонів.	Регіональні мережі в межах однієї країни
	Великі мережі	Понад 50 готелів, значне географічне охоплення, часто міжнародні.	Marriott, Hilton
Географічне охоплення	Локальні мережі	Діють в межах одного міста або невеликого регіону, спрямовані на задоволення потреб місцевих клієнтів.	Місцеві бутик-готелі
	Національні мережі	Працюють на рівні однієї країни, охоплюють великі міста та туристичні центри.	Українські національні готельні мережі
	Міжнародні мережі	Діють на декількох континентах та в багатьох країнах світу, мають глобальну присутність та брендову впізнаваність.	InterContinental Hotels Group, Accor
Типи готелів	Бутик-готелі	Невеликі, часто розкішні готелі, що пропонують унікальний дизайн та індивідуальний підхід до обслуговування.	Невеликі мережі бутик-готелів
	Бізнес-готелі	Орієнтовані на ділових мандрівників, мають конференц-зали, бізнес-центри та інші зручності для проведення ділових зустрічей.	Готелі біля бізнес-центрів
	Курортні готелі	Розташовані в туристичних зонах, пропонують широкий спектр розважальних та оздоровчих послуг, включають готелі на узбережжях, в гірських регіонах тощо.	Мережі курортних готелів
	Аеропортові готелі	Розташовані поблизу аеропортів, призначені для короткотермінового перебування транзитних пасажирів, мають спеціалізовані послуги для мандрівників.	Готелі поблизу міжнародних аеропортів

мереж дає можливість готелям звернутися до широкого кола туристів із різних країн, які активно використовують мережу для пошуку та

бронювання помешкань. Це підвищує заповненість готелів, особливо в періоди зниженої туристичної активності в місцевому ринку. Збільшення кількості гостей з різних країн також призводить до зростання доходів, оскільки іноземні туристи часто готові витрачати більше на проживання та додаткові послуги під час своєї подорожі. Таким чином, глобальна видимість та доступ до міжнародних ринків стають важливими чинниками економічного успіху для власників готелів, які входять до міжнародних готельних мереж.

- Брендова ідентичність та довіра. Брендова ідентичність та довіра є ключовими аспектами, які надає участь у міжнародних готельних мережах (МГМ). Використання відомих брендів МГМ має значний вплив на досвід клієнтів та стабільність бронювань. Перш за все, використання відомих брендів МГМ створює в клієнтів відчуття довіри. Клієнти часто віддають перевагу готелям, які входять до відомих мереж, оскільки вони асоціюють ці бренди з вищим стандартом обслуговування та якістю. Це збільшує ймовірність того, що клієнти оберуть саме цей готель серед інших варіантів на ринку. Крім того, використання брендів МГМ сприяє стабільності бронювань. Коли клієнти впевнені у якості та послугах, які пропонує відомий бренд, вони стають більш лояльними та склонними знову обирати цей готель для майбутніх подорожей. Це створює стабільну базу клієнтів для готелю та дозволяє планувати роботу більш ефективно.
- Спільний маркетинг та рекламні кампанії. Спільний маркетинг та рекламні кампанії у міжнародних готельних мережах (МГМ) є важливими стратегіями для залучення більше клієнтів та оптимізації витрат. Участь у МГМ дозволяє готелям об'єднати свої ресурси з іншими готелями мережі для проведення спільних маркетингових заходів та рекламних кампаній. Це може включати спільні рекламні виставки, участь у готельних ярмарках, спільні рекламні кампанії у ЗМІ, а також спільне використання маркетингових матеріалів та ресурсів. Переваги такого підходу очевидні. По-перше, об'єднання зусиль дозволяє зменшити витрати на рекламу,

оскільки вартість проведення спільних заходів розподіляється між учасниками мережі. Це особливо важливо для менших готелів, які можуть не мати достатньої фінансової можливості для великих рекламних кампаній. По-друге, спільний маркетинг у МГМ дозволяє привернути більше клієнтів через посилену рекламу та більш широке охоплення аудиторії. Брендова сила мережі сприяє підвищенню довіри клієнтів, оскільки вони відчувають більшу впевненість у виборі готелю з відомою та добре відомою мережею [14].

- Оптимізація управління та витрат. Оптимізація управління та витрат є ключовою перевагою для власників готелів у межах міжнародних готельних мереж (МГМ). Використання уніфікованих систем управління МГМ дозволяє ефективно керувати бізнесом та зменшити витрати з кількох причин. По-перше, ці системи надають власникам готелів цілісний огляд їхнього бізнесу, що дозволяє керувати різними аспектами діяльності з одного централізованого інтерфейсу. Це полегшує вирішення проблем, виявлення потенційних покращень та управління персоналом та ресурсами. По-друге, уніфіковані системи управління в МГМ забезпечують автоматизацію багатьох процесів, таких як бронювання, фінансове облік, інвентаризація та аналітика.
- Це дозволяє ефективно використовувати ресурси та час, зменшуючи ручну працю та помилки. Крім того, ці системи забезпечують стандартизацію процесів та процедур у всіх готелях мережі, що сприяє однаковій якості обслуговування та забезпечує стабільність та надійність бізнесу.

Переваги для гостей готелів у міжнародних готельних мережах (МГМ) можна розглядати з декількох аспектів, які впливають на їхню загальну задоволеність і комфорт під час перебування у готелях мережі [15].

- Стандартизована якість та сервіс. Однією з головних переваг є гарантована якість обслуговування та послуг у всіх готелях МГМ. Це означає, що клієнти можуть очікувати однакового рівня комфорту, чистоти,

безпеки та сервісу, незалежно від того, у якому готелі мережі вони зупиняються. Такий стандарт дозволяє клієнтам відчувати себе впевнено та комфортно, знаючи, що вони отримають високу якість обслуговування.

- Різноманітність вибору. МГМ зазвичай пропонують широкий вибір готелів різних категорій та рівнів комфорту. Це дозволяє клієнтам знайти готель, який відповідає їхнім потребам і бюджету, незалежно від того, чи шукають вони розкішний відпочинок у відомому готелі чи економічний варіант для подорожей.
- Зручність та доступність інформації. МГМ зазвичай мають сучасні веб-сайти та додатки, які дозволяють клієнтам легко та зручно бронювати номери, переглядати фотографії та відгуки про готелі, отримувати інформацію про послуги та зручності, а також зв'язуватися зі службою підтримки. Це сприяє покращенню досвіду бронювання та перебування в готелях мережі для клієнтів.
- Програми лояльності та бонуси. Багато МГМ пропонують програми лояльності для своїх клієнтів. Ці програми можуть включати знижки на проживання, безкоштовні ночі, додаткові послуги (наприклад, безкоштовний Wi-Fi чи сніданок), бонусні бали за кожне бронювання та інші переваги. Це робить проживання в готелях мережі більш привабливим та вигідним для постійних клієнтів.

Враховуючи ці аспекти, можна зробити висновок, що участь у міжнародних готельних мережах не лише підвищує стандарти обслуговування для клієнтів, але й надає їм більше можливостей для зручного та комфортного перебування в готелях.

Мережева організація є ключовим елементом сучасного готельного бізнесу, що забезпечує ефективність, високу якість послуг та конкурентоспроможність на глобальному ринку. Незважаючи на виклики, такі як високі витрати та обмежена гнучкість, переваги мережевої структури, включаючи економію на масштабах, стандартизацію та маркетингову підтримку, роблять її привабливою для багатьох готельєрів.

Перспективи розвитку включають впровадження інноваційних технологій, зелених ініціатив та персоналізацію послуг, що сприятимуть подальшому зростанню та розвитку готельних мереж.

1.2. Готельна мережа: вибір форми управління

Готельна індустрія є однією з найбільш конкурентних та швидкозростаючих галузей світової економіки, що робить її важливою складовою глобального туристичного сектору. З постійним зростанням кількості мандрівників, як для ділових, так і для туристичних цілей, попит на якісні готельні послуги невпинно збільшується. У цій динамічній та мінливій галузі готельні мережі повинні постійно адаптуватися до нових тенденцій та викликів, таких як зміни в уподобаннях клієнтів, технологічні інновації, зростаюча конкуренція та економічні коливання.

Готельні мережі, які охоплюють від декількох до сотень готелів по всьому світу, стикаються з необхідністю обирати найбільш ефективну форму управління, яка дозволить їм залишатися конкурентоспроможними і забезпечувати високий рівень задоволення клієнтів. Вибір форми управління впливає на багато аспектів діяльності готелю, включаючи його фінансові результати, операційну ефективність, здатність до інновацій та адаптації до ринкових умов.

Форми управління готельними мережами можуть варіюватися від прямого управління, де власники контролюють всі аспекти операційної діяльності, до більш комплексних моделей, таких як франчайзинг та управлінські контракти, які залучають зовнішніх операторів для забезпечення ефективного управління. Кожна з цих форм має свої переваги та недоліки, і вибір між ними залежить від багатьох факторів, таких як

розмір і масштаб діяльності готелю, фінансові ресурси, рівень компетенції власника та специфічні ринкові умови.

У сучасному світі, де гості очікують високої якості послуг, інноваційних рішень та незабутнього досвіду, готельні мережі повинні стратегічно підходити до вибору форми управління. Це рішення не тільки впливає на поточну операційну діяльність, але й визначає довгострокову стратегію розвитку, здатність адаптуватися до нових викликів та можливостей ринку [16].

Вибір форми управління є критичним рішенням, яке має вирішальний вплив на фінансову стабільність готелю, його конкурентоспроможність та репутацію на ринку. Ретельний аналіз та обґрунтоване прийняття рішення у цьому контексті є необхідними для забезпечення успішної та стійкої діяльності готельної мережі. Давайте розглянемо основні форми управління готельними мережами, аналізуємо їх переваги та недоліки, а також визначимо ключові фактори, які впливають на вибір тієї чи іншої форми управління.

Форми управління готельними мережами:

- Пряме управління – означає, що власник самостійно керує всіма аспектами операційної діяльності, без залучення сторонніх операторів чи управлінських компаній. Ця форма управління надає власнику повний контроль над всіма процесами, від стратегії до щоденних операцій. Проте вона також вимагає від власника високого рівня компетенції в сфері готельного бізнесу та значних ресурсів [17]. Перевагами прямого управління є:

- власник має можливість самостійно приймати всі стратегічні та операційні рішення, що дозволяє гнучко реагувати на зміни в ринкових умовах та потребах клієнтів;

- повний контроль над стандартами обслуговування, ціноутворенням, маркетинговими стратегіями та іншими ключовими аспектами управління;

- відсутність необхідності сплачувати роялті або комісії стороннім операторам або франчайзерам дозволяє зберегти більшу частину прибутку для себе;
- можливість оптимізації витрат через контроль над усіма фінансовими та операційними аспектами бізнесу;
- пряме управління дозволяє створити унікальну корпоративну культуру, яка відповідає цінностям та баченням власника;
- можливість безпосереднього впливу на навчання та мотивацію персоналу, що сприяє підвищенню якості обслуговування.

Недоліками прямого управління є:

- власник несе повну відповідальність за всі операційні витрати, включаючи зарплати, маркетинг, утримання та оновлення інфраструктури;
- необхідність інвестувати значні кошти в підтримку конкурентоспроможності, особливо в умовах швидко змінюваних ринкових умов;
- управління готелем вимагає глибоких знань у різних сферах: від гостинності та сервісу до фінансового управління та маркетингу;
- високий рівень відповідальності та стресу, пов'язаний з управлінням великою кількістю аспектів бізнесу одночасно;
- всі ризики, пов'язані з операційною діяльністю, покладаються на власника, включаючи ризики фінансових втрат, змін у попиті, проблеми з персоналом та інші непередбачувані обставини;
- необхідність постійного моніторингу ринку та адаптації до нових тенденцій і вимог клієнтів.

Багато успішних незалежних готелів обирають пряме управління, щоб зберегти унікальність свого бренду та забезпечити високий рівень обслуговування. Наприклад, готелі, що входять до асоціації Leading Hotels of the World, часто керуються безпосередньо їхніми власниками. Це дозволяє їм підтримувати високі стандарти якості та забезпечувати індивідуальний підхід до кожного гостя. Такі готелі можуть швидко

адаптуватися до змін у ринкових умовах і впроваджувати нові послуги відповідно до потреб своїх клієнтів. Власники мають можливість безпосередньо контролювати всі аспекти операційної діяльності, від підбору персоналу до маркетингових стратегій, що сприяє створенню унікального досвіду для гостей і підвищенню їхньої лояльності.

- Франчайзинг – є популярною формою управління готелями, що дозволяє власникам готелів використовувати бренд, стандарти та систему управління великої готельної мережі. Це форма бізнес-відносин, за якої одна сторона (франчайзі) отримує право на ведення бізнесу під торговою маркою іншої сторони (франчайзера) в обмін на оплату роялті та інших платежів. Франчайзинг є стратегічним інструментом для розширення бізнесу та забезпечення високого рівня обслуговування в різних локаціях.

Переваги франчайзингу:

1) доступ до широкої мережі лояльних клієнтів: франчайзинг дозволяє готелю скористатися впізнаваністю та репутацією великого бренду, що привертає клієнтів, які вже мають позитивний досвід взаємодії з цим брендом. Лояльні клієнти, які віддають перевагу певній готельній мережі, частіше вибиратимуть готелі цієї мережі під час подорожей, що забезпечує стабільний потік відвідувачів;

2) підтримка з боку франчайзера у сфері навчання персоналу та управління: франчайзер зазвичай надає комплексну підтримку франчайзі, включаючи навчання персоналу, стандартизацію операційних процесів, маркетингову підтримку та консультації з управління. Це допомагає новим готелям швидше адаптуватися до ринку і досягти високого рівня обслуговування;

3) доступ до централізованих систем бронювання та маркетингу: великі готельні мережі мають централізовані системи бронювання, які забезпечують ефективне управління резерваціями та максимальну завантаженість готелю. Крім того, франчайзер здійснює глобальні маркетингові кампанії, що підвищують впізнаваність бренду та залучають

нових клієнтів;

4) економія на масштабі: франчайзі отримує доступ до закупівельних програм франчайзера, що дозволяє знижувати витрати на придбання товарів та послуг. Це особливо важливо для забезпечення високої якості обслуговування за конкурентоспроможними цінами.

Недоліки франчайзингу:

1) високі роялті та інші платежі: франчайзі зобов’язаний сплачувати франчайзеру різні види платежів, включаючи роялті за використання бренду, маркетингові збори та інші адміністративні витрати. Ці витрати можуть значно знижувати прибутковість готелю, особливо на початкових етапах роботи;

2) обмеження в прийнятті самостійних управлінських рішень: франчайзі зобов’язаний дотримуватися стандартів та політик, встановлених франчайзером, що обмежує гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Це може бути проблемою для власників готелів, які бажають впроваджувати інновації або адаптувати свої послуги відповідно до специфіки місцевого ринку;

3) вимоги до відповідності стандартам: франчайзер регулярно перевіряє дотримання встановлених стандартів якості обслуговування та управління. Недотримання цих стандартів може призвести до штрафів або навіть втрати франшизи. Це вимагає від франчайзі постійного контролю та покращення операційних процесів;

4) залежність від репутації франчайзера: репутація готелю залежить від загального сприйняття бренду франчайзера. Якщо франчайзер зазнає репутаційних втрат або негативних відгуків, це може негативно вплинути на всі готелі, які працюють під цим брендом, незалежно від їхнього рівня обслуговування.

Прикладом успішного франчайзингу у готельній індустрії є "Hilton Worldwide". Ця компанія, володіючи такими брендами, як "Hilton Hotels & Resorts", "DoubleTree by Hilton", "Embassy Suites by Hilton", "Hampton by

Hilton" та інші, надає власникам готелів можливість використовувати її бренд, стандарти та систему управління. Франчайзи "Hilton" отримують доступ до широкої мережі лояльних клієнтів та підтримку у навчанні персоналу та маркетингу. Однак, вони також зобов'язані сплачувати високі роялті та інші платежі, а також дотримуватися стандартів та політик, встановлених компанією.

Франчайзинг у готельній індустрії є потужним інструментом для розширення бізнесу та забезпечення високого рівня обслуговування. Він дозволяє власникам готелів скористатися перевагами відомого бренду та отримати підтримку у сфері управління та маркетингу. Однак високі витрати та обмеження у прийнятті рішень можуть стати серйозними перешкодами для деяких власників. Тому вибір на користь франчайзингу має бути добре обґрунтованим, з урахуванням усіх переваг та недоліків цієї форми управління [18].

- Управлінський контракт – є однією з форм управління готельною мережею, що передбачає делегування управлінських функцій професійній готельній компанії для ефективного управління готелем від імені власника. Ця модель управління дозволяє власнику сконцентруватися на стратегічних аспектах бізнесу, в той час як управлінська компанія відповідає за щоденні операції та реалізацію стратегічних завдань [19].

Переваги управлінського контракту:

1) доступ до експертизи та досвіду професійної управлінської компанії: укладення управлінського контракту дозволяє власнику скористатися експертною допомогою готельної компанії, яка має значний досвід у галузі готельного бізнесу. Це може включати в себе знання про оптимальні практики управління, маркетингові стратегії та інноваційні підходи до підвищення рівня задоволеності гостей;

2) можливість зосередитись на інших інвестиціях: делегування управління готелем професійній компанії дозволяє власнику відвести більше часу та ресурсів на стратегічне планування та розвиток інших бізнес-

проектів. Це може включати розширення готельного портфоліо, впровадження нових послуг або розробку маркетингових кампаній.

Недоліки управлінського контракту:

1) висока вартість управлінських послуг: однією з головних недоліків управлінського контракту є висока вартість, пов'язана з послугами професійної готельної компанії. Витрати на управління можуть включати в себе не лише оплату послуг, але і комісійні, роялті та інші платежі, що можуть значно зменшити прибуток власника готелю;

2) ризик конфліктів між власником і управлінською компанією: управлінський контракт може породжувати конфлікти між власником готелю та управлінською компанією у випадку розбіжностей в управлінських стратегіях, фінансових цілях чи стилі управління. Недоузгодження може призвести до зменшення ефективності операцій та погіршання відносин між сторонами.

Давайте розглянемо приклад застосування управлінського контракту. У 2008 році Accor уклала управлінський контракт з готельною компанією Interstate Hotels & Resorts для управління рядом своїх готелів у Сполучених Штатах. Цей контракт став ключовим кроком для зміцнення позицій Accor на американському ринку та розширення свого бренду в цій країні.

Interstate Hotels & Resorts, що має багаторічний досвід у готельному управлінні, була відповідальна за ефективну експлуатацію та управління готелями Accor. Цей партнерський підхід дозволив Accor зосередитися на стратегічних аспектах свого розвитку в інших частинах світу, водночас забезпечуючи високий стандарт обслуговування та якість перебування для гостей у США.

Вибір оптимальної форми управління готельною мережею є складним та стратегічним рішенням, яке вимагає ретельного аналізу та врахування множини факторів. Підходяща стратегія управління може суттєво вплинути на конкурентоспроможність, ефективність операцій та фінансовий успіх готельної мережі. Давайте розглянемо вплив різноманітних чинників на

вибір форми управління, включаючи розмір та масштаб діяльності, рівень компетенції та досвіду власника, фінансові можливості та ринкові умови.

Чинники, що впливають на вибір форми управління:

1. Розмір та масштаб діяльності. Великі готельні мережі, що володіють значною кількістю готелів, часто віддають перевагу формам управління, які дозволяють їм ефективно використовувати економію масштабу. Франчайзинг та управлінські контракти можуть бути привабливішими для таких мереж, оскільки вони дозволяють стандартизувати операції та зменшити операційні витрати. З іншого боку, для невеликих готелів пряме управління може бути більш ефективним, оскільки воно дозволяє зберігати гнучкість у вирішенні проблем та використання унікальних стратегій.

2. Рівень компетенції та досвіду власника. Рівень досвіду та компетенції власника готелю може значно впливати на вибір форми управління. Власники з обмеженим досвідом у готельній індустрії можуть віддати перевагу франчайзингу або управлінським контрактам, оскільки це дозволяє скористатися експертними знаннями та ресурсами зовнішніх операторів. З іншого боку, досвідчені власники можуть бажати зберегти повний контроль над своєю власністю і віддати перевагу прямому управлінню.

3. Фінансові ресурси. Фінансові можливості власника також грають ключову роль у виборі форми управління. Пряме управління може вимагати значних інвестицій у розвиток та операційну діяльність готелю, тоді як франчайзинг або управлінські контракти можуть бути менш капіталомісткими. Вибір форми управління повинен враховувати наявність необхідних фінансових ресурсів для ефективного функціонування готельної мережі.

4. Ринкові умови. Ринкові умови та рівень конкуренції також впливають на вибір форми управління. У сегменті, де конкуренція висока, власники можуть віддати перевагу франчайзингу для доступу до відомого

бренду та маркетингових ресурсів. У той час як у менш конкурентному середовищі пряме управління може дозволити готелю зберегти свою унікальність та гнучкість в управлінні.

Ці чинники взаємодіють між собою та визначають оптимальну форму управління для кожної конкретної готельної мережі. Важливо ретельно аналізувати всі аспекти перед прийняттям рішення щодо вибору форми управління для досягнення успішного функціонування та розвитку готельного бізнесу.

Вибір форми управління готельною мережею є критичним рішенням, яке впливає на всі аспекти діяльності готелю. Кожна форма управління має свої переваги та недоліки, і вибір залежить від розміру готелю, досвіду власника, фінансових ресурсів та ринкових умов. Ретельний аналіз та стратегічне планування є ключовими для досягнення успіху в готельному бізнесі та забезпечення високого рівня задоволеності гостей.

РОЗДІЛ 2

ПОЗИЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ БРЕНДІВ НА РИНКУ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ

2.1 Аналіз брендів міжнародних готельних мереж в Україні

Готельний бренд – це не просто вибір назви, логотипу та ціннісної пропозиції. Бренд являє собою цілісну філософію закладу, яка відображає його цінності. Якщо брендинг готелю буде послідовним та унікальним, він приверне більше гостей. Багато чинників сприяють створенню бренду готелю та збільшенню доходів від продажів. Одним з них є надання WOW-сервісу. Часто брендові готелі пригощають гостей фірмовим печивом, свічками, пляшками вина або солодощами. Таким чином, вони демонструють уважність до клієнтів та формують лояльність потенційної аудиторії.

З середини 1980-х років брендування готелів стало важливою практикою в міжнародному готельному бізнесі. Бренд є одним із головних активів глобальних готельних операторів [20]. Готельні бренди мають значну нематеріальну цінність для готельних мереж, яка має очевидну фінансову вартість [21].

Щороку зростає інтерес до обговорень щодо переваг приналежності до готельного бренду порівняно з незалежною діяльністю готелів. Останнім часом дослідники почали досліджувати вплив брендів на ефективність і загальну вартість активів [22]. Основним внеском готельного бренду є його здатність виділити пропозицію готелю та зробити її легко впізнаваною на ринку, що сприяє збільшенню продажів.

Слід зазначити, що готельний бренд Hilton знову опинився на першому місці в рейтингу Brand Finance Hotels. Протягом року його вартість

зросла на 58,2%, досягнувши 12 млрд доларів (табл.2.1). Вартість бренду Hilton перевищила показники брендів Hyatt (2-е місце, зростання на 25,8%, до 5,9 млрд доларів) та Holiday Inn (3-е місце, зростання на 10,1%, до 4,2 млрд доларів).

Таблиця 2.1

ТОП-10 найдорожчих готельних брендів у 2023 р. [30]

Готельний бренд	Рейтинг найдорожчих брендів		Вартість бренду, доларів		Зміни у вартості бренду, ±%	Сила бренду за рейтингом ААА	
	2023р.	2022р.	2023р.	2022р.		2023р.	2022р.
Hilton (США)	1	1	12,040	7,610	+58,2	ААА	ААА-
Hyatt (США)	2	2	5,905	4,695	+25,8	АА+	АА+
Holiday Inn (США)	3	3	4,155	3,776	+10,1	ААА-	ААА-
Hampton Inn (США)	4	4	3,928	2,863	+37,2	ААА	ААА-
Marriott (США)	5	5	2,313	2,408	-3,9	ААА-	ААА-
Double Tree (США)	6	8	2,111	1,304	+61,9	ААА	ААА-
Shangri-La (Китай)	7	6	1,911	1,987	-3,8	ААА	ААА
Intercontinental (Великобританія)	8	7	1,450	1,462	-0,8	ААА-	ААА-
Embassy Suites (США)	9	13	1,437	875	+64,4	ААА	АА+
Crowne Plaza (Великобританія)	10	9	1,271	1,215	+4,7	ААА-	АА+

Сила бренду свідчить про якість надання готельних послуг. У рейтингу 2023 року Hilton Hotel & Resorts зайняв третє місце серед найсильніших брендів у світі. Індійський бренд Taj Hotels, з показником Brand Strength Index (BSI) 88,9 зі 100 балів та рейтингом ААА, був визнаний найсильнішим за відносини з клієнтами, задоволеність співробітників, корпоративну репутацію та обслуговування клієнтів світового рівня. Його вартість у 2023 році зросла на 6% і склала 314 млн доларів [16].

В індустрії гостинності, важливе значення має впровадження ідеології готельного бренду через його позиціонування на ринку. Позиціонування бренду - це процес формування його репутації, іміджу та характеристик так, щоб клієнти могли легко відрізнити його від брендів конкурентів за цими

цінностями. Це визначає стратегічний напрямок розвитку готельної мережі, що відбувається під впливом зовнішнього середовища і неможливо без самого бренду. Таким чином, позиціонування бренду є ключовим джерелом як внутрішнього, так і зовнішнього розвитку готельного оператора. На сьогоднішньому нестабільному ринку індустрії гостинності, це ідеальний час для поєднання розумних, довгострокових інвестицій з відпочинком і корпоративними вимогами гостей до готельних брендів.

На готельному ринку України міжнародні готельні мережі тільки починають розвиватися і визначати свою майбутню діяльність. Поки що їхня частка на ринку становить всього близько 2%, що є дуже низьким показником (рис. 2.1).

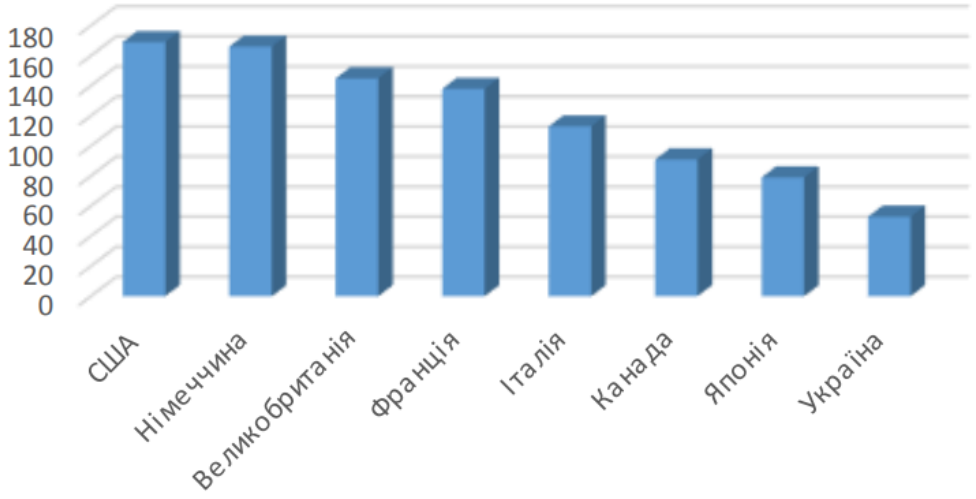


Рис. 2.1. Кількість закладів розміщення світових готельних мереж у розвинених країнах світу та Україні станом на 01.01.2022 р. [1].

Цю ситуацію можна пояснити рядом факторів, включаючи економічну кризу, низьку платоспроможність потенційних клієнтів, проблеми з нормативно-правовою та податковою системами, а також вплив пандемії COVID-19, конфліктів і нестабільності, наприклад, російсько-української війни.

В Україні наразі на ринку гостьового обслуговування працює вісім міжнародних готельних мереж, зокрема: Radisson Hotel Group, Hyatt Hotels Corporation, InterContinental Hotels Group, Accor Group, Hilton Worldwide, Wyndham Hotels & Resorts, BWH Hotel Group, Marriott International (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Представленість брендів міжнародних готельних мереж в Україні станом на 01.01.2022 р. [23; 24]

Готельна мережа	Бренд	Назва та категорія готелю	Номерний фонд	Рейтинг*	
				Booking	Trip Advisor
Hyatt Hotels Corporation	Hyatt Regency	Hyatt Regency Kyiv, 5*	234	8,6	4,5
InterContinental Hotels Group	IHG Hotels & Resorts	InterContinental – Kyiv, an IHG Hotel, 5*	272	8,6	4,5
	Holiday Inn	Holiday Inn – Kyiv, an IHG Hotel, 4*	208	8,9	4,5
Hilton Worldwide	Hilton Hotels & Resorts	Hilton Kyiv, 5*	262	8,4	4,5
Radisson Hotel Group	Park Inn by Radisson	Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska, 4*	196	8,8	4,5
	Radisson Blu	Radisson Blu Resort, Bukovel, 5*	252	8,8	4,5
		Radisson Blu Hotel, Kyiv Podil City Centre4*	164	8,4	4,5
		Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre, 4*	254	9,2	4,5
	Radisson	Radisson Hotel, City Centre Odesa, 4*	90	8,5	4,5
Accor Group	Ibis	Ibis Kyiv Railway Station, 3*	281	8,9	4,5
		Ibis Kyiv City Center, 3*	212	8,9	4,0
		Ibis Lviv Center, 3*	94	-	-
	Ibis Styles	Ibis Styles Lviv Center,3*	77	8,9	4,5
	Fairmont	Fairmont Grand Hotel Kyiv, 5*	258	8,7	4,5
	Mercure	Mercure Kyiv Congress, 4*	160	8,6	4,5
	MGallery	Hotel de Paris, Odesa – Mgallery, 5*	51	9,3	5

	Adagio	Adagio Kyiv Beresteiska, 4*	35	-	-
Wyndham Hotels & Resorts	Ramada by Wyndham	Ramada Encore by Wyndham Kyiv, 4*	264	8,9	4,5
		Ramada by Wyndham Lviv, 3*	103	8,5	4
BWH Hotel Group	Best Western Plus	Best Western Plus Market Square Lviv, 4*	74	9,7	5
Marriott International	Design Hotels	11 Mirrors Design Hotel, Kyiv, 4*	50	9,4	5

Однією з найпоширеніших готельних мереж в Україні є американська компанія гостинності Radisson Hotel Group. Станом на 2022 рік Radisson Hotel Group володіє та керує дев'ятьма готельними брендами: Radisson Collection, Radisson Blu, Radisson, Radisson RED, Radisson Individuals, Park Plaza, Park Inn by Radisson, Country Inn & Suites by Radisson та prizeotel. В Україні успішно функціонують готелі під брендами Radisson Blu, Radisson і Park Inn by Radisson.

Бренд Radisson Blu з'явився у 2009 році після ребрендингу Radisson SAS. Готелі цього бренду розташовані у великих містах та популярних курортних зонах. Зокрема, готелі Radisson Blu в Україні знаходяться в Києві, Одесі та на гірськолижному курорті "Буковель".

Кожен з брендів має свою унікальність. Наприклад, Radisson Blu належить до категорії upper upscale, і його гостинність характеризується увагою до деталей та унікальною філософією обслуговування «Так, я можу!» (Yes I Can!). Бренд Radisson відноситься до категорії upscale, його готелі відрізняються скандинавським дизайном і високим рівнем обслуговування. Park Inn by Radisson представляє середню цінову категорію, пропонуючи затишну атмосферу та гостинність. Дизайн цих готелів спрямований на покращення настрою гостей.

Міжнародна мережа готелів Hyatt Hotels Corporation представлена в Україні одним готелем бренду Hyatt Regency у Києві – Hyatt Regency Kyiv. Цей готель належить до бізнес-готелів преміум-класу. П'ятизірковий заклад, розташований у пішій доступності до основних вулиць столиці, є відмінним вибором як для бізнес-туристів, так і для гостей, що приїхали на відпочинок.

У цілому, Hyatt Hotels Corporation – це американська мережа, яка

управляє розкішними готелями, курортами та об'єктами нерухомості на умовах франшизи. Hyatt Hotels Corporation поділяє свої бренди на чотири категорії: Timeless Collection (8 брендів), Boundless Collection (6 брендів), Independent Collection (3 бренди), та Inclusive Collection (9 брендів).

Столичний готель Hyatt Regency Kyiv входить до категорії Timeless Collection – це класичні бренди Hyatt, що вирізняються бездоганним обслуговуванням та продуманими зручностями, демонструючи традиції, які витримали випробування часом.

Inter Continental Hotels Group – це британська готельна мережа, яка об'єднує 18 брендів, представлених у чотирьох колекціях: The Luxury & Lifestyle Collection (6 брендів), The Premium Collection (4 бренди), The Essentials Collection (3 бренди) та The Suites Collection (4 бренди).

В Україні під управлінням IHG функціонують два готелі у Києві: Inter Continental Kyiv з колекції Luxury & Lifestyle та Holiday Inn Kyiv з колекції Essentials. Готель InterContinental Kyiv є одним із найрозкішніших і має шість додаткових приміщень, включаючи залу Grand Ballroom, яка вміщує до 500 гостей.

Французька готельна мережа Accor Group має найширше представництво в Україні, адже включає п'ять готельних брендів різних цінових категорій: Economy – Ibis та Ibis Styles; Midscale – Mercure та Adagio; Premium – MGallery; Luxury – Fairmont. Всього у портфелі Accor Group налічується 54 бренди, з яких 44 відносяться до готельної індустрії, включаючи 8 брендів у категорії Luxury, 11 брендів у категорії Premium, 4 бренди у категорії Midscale, 7 брендів у категорії Economy та 14 брендів під маркою Ennismore.

Варто зазначити, що незважаючи на широкомасштабну війну в Україні, Accor Group не тільки продовжує свою діяльність, але й розширює свою присутність, відкриваючи нові готелі. Наприкінці 2022 року відбулося відкриття Ibis Lviv Center у Львові та Adagio Kyiv Beresteiska у Києві. Крім того, у планах компанії на 2023 рік – відкриття ще одного готелю Novotel

Lviv.

Український готельний комплекс Hilton Worldwide, що є частиною американської корпорації гостинності, відомий за своїм п'ятизірковим готелем у столиці, який називається Hilton Kyiv. Корпорація володіє 18 різноманітними брендами, які представлені на різних ринкових сегментах.

Готельний комплекс Hilton Worldwide позиціонує себе як провідний гравець у сегменті розкоші та комфорту, пропонуючи вишукані готелі з високим рівнем сервісу та зручностей для клієнтів у різних містах світу. Через різноманітність брендів, від розкішних Waldorf Astoria Hotels & Resorts до бізнес-готелів Hampton by Hilton, Hilton Worldwide спрямовується на різний аудиторії, враховуючи їхні потреби та очікування. Кожен з брендів має свою унікальну характеристику та стиль, але всі вони об'єднані спільними цінностями якості, зручності та гостинності, що робить їх привабливими для широкого кола клієнтів.

Wyndham Hotels & Resorts, американська готельна компанія, має в своєму портфоліо 21 бренд готелів. В Україні представлений лише один готельний бренд від Wyndham Hotels & Resorts - Ramada, який відноситься до середнього класу. Наразі готелі цього бренду працюють у Львові та Києві. Компанія Wyndham Hotels & Resorts позиціонує себе як лідер у сфері готельного господарства, надаючи широкий спектр готельних брендів для різних потреб та бюджетів. Вона пропонує різноманітність від економ до розкішних готелів, сприяючи задоволенню різних категорій клієнтів. У своїй мережі вони мають готелі у всесвітньому масштабі, що дозволяє їм задовольняти потреби мандрівників та туристів незалежно від місця їхнього перебування.

Лідером на світовому ринку готельного бізнесу є BWH Hotel Group, що об'єднує три готельні компанії: WorldHotels Collection, Best Western Hotels & Resorts та SureStay Hotel Group.

У серпні 2022 року у Львові відкрилася перша українська готельна вітрина мережі Best Western – Best Western Plus Market Square. Цей

чотиризірковий готель належить до категорії Upper Midscale.

Також варто відзначити, що до анексії Криму в Севастополі існував готель мережі під назвою The Best Western Sevastopol Hotel, проте у 2017 році договір про франшизу з Best Western був припинений через санкції.

Позиціонування бренду BWH Hotel Group, зокрема, Best Western Plus Market Square, полягає в наданні комфортного і стильного проживання для клієнтів, які цінують високу якість сервісу та зручне розташування. Завдяки своїй чотиризірковій категорії Upper Midscale, готель відповідає потребам як бізнес-мандрівників, так і туристів, які шукають комфортне і сучасне помешкання під час подорожей. Підкреслення стандартів якості та інноваційних підходів до гостинності робить Best Western Plus Market Square привабливим вибором для тих, хто шукає надійне і затишне місце для проживання.

Marriott International – американська компанія, що керує 31 брендом готелів у всьому світі. Готелі класифікуються за категоріями: Luxury, Premium, Select, Longer Stays та Collections. Українське представництво, Design Hotels, має у своєму портфоліо 11Mirrors Design Hotel у Києві, який пропонує стильні номери у мінімалістичному дизайні.

Зауважимо, що загальна кількість пред-ставлених в Україні міжнародних готельних брендів становить 16: Park Inn by Radisson, Radisson Blu, Radisson, Hyatt Regency, IHG Hotels & Resorts, Holiday Inn, Ibis, Ibis Styles, Fairmont, Mercure, MGallery, Adagio, Hilton Hotels & Resorts, Ramada by Wyndham, Best Western Plus, Design Hotels.

У Додатку А навдено логотипи міжнародних готельних брендів, що позиціонують на ринку України.

Отже, в Україні найбільше представлені міжнародні готельні мережі Radisson Hotel Group та Accor Group, особливо багато їх готелів знаходиться у Києві (14 готелів). Львів (4 готелі) та Одеса (2 готелі) також цікавлять мережі, а один готель розташований на гірськолижному курорті "Буковель". Усього в Україні діє 21 брендовий готель міжнародних готельних мереж.

Світові мережі обирають обережний підхід до входження на український ринок і, зазвичай, відкривають тут лише кілька готелів. Спочатку активно розвивалися готелі класу 4* та 5* у великих містах, але зараз все більше уваги приділяється бюджетним готелям класу 3*, таким як Ibis, Ibis Styles та Ramada.

Але важливо врахувати, що російська військова активність з 2014 року і російсько-українська війна з 2023 року ускладнюють перспективи розвитку міжнародних готельних мереж в Україні.

Наявність технічних можливостей для безперебійного функціонування та підтримки високого рівня сервісу, технологічні інновації та концепція стійкого/сталого туризму відіграють важливу роль у забезпеченні відповідності вимогам ринку та утриманні конкурентоспроможності готелів й аналогічних закладів розміщення. Попри те, що український ринок змушений розвиватися в надскладних умовах й напрацьовувати свої специфічні правила.

Найбільш стрімкий розвиток серед нових девелопмент-проектів демонструють формати апарт-готелів та сервісних апартаментів. Концепція полягає в наданні довгострокового та/або короткострокового проживання з поєднанням додаткових послуг з якісним сервісом для охоплення більш широкої аудиторії гостей, що дозволяє керувати попитом в незалежності від традиційної сезонності. Приватність мешканця тотожна з відчуттям власної оселі, а рівень комфорту, функціональність апартаменту та сервіс додає цінності та конкурентної переваги».

Ще один світовий тренд, який набув розвитку й в Україні – сучасність та екологічність у дизайнерських рішеннях, технологічності оснащення, яке забезпечує побутову автономність гостей, розумна і зручна організація життєвого простору, якісний та професійний сервіс, варіативність додаткових площ: coworking space, бар, локації для відновлення.

Багато девелоперських компаній розпочали будівництво готелів в західній частині Україні. Цікавість до західних регіонів продиктована

безпековими факторами. Цей тренд почався ще у 2022-му, а у 2023 році значно підсилився. Йдеться конкретно про три області – Львівську, Івано-Франківську і Закарпатську.

У цих трьох областях за останні два роки з'явилося понад десять нових об'єктів. В основному це будівництво апартаментів у туристичних регіонах цих областей, хоча є й небагато нових об'єктів в самих обласних центрах. Середній чек в цих апарт-готелях і туристичних комплексах за словами засновника CEO Ama Family Resort складає $100 тис.

Керівником напрямку консультаційних послуг у сфері нерухомості, компанією EY в Україні окреслено основні тренди, які були характерні для 2023 року:

- стабілізація готельного ринку України – спостерігалось менше волатильності попиту та стабілізація рівня заповнюваності протягом року;
- високий середній рівень заповнюваності на заході України (50-90% залежно від місяця);
- низький середній рівень заповнюваності в Києві (15-35%);
- зміщення туристичних переваг (особливо влітку) у сторону внутрішнього туризму, більшою мірою у регіонах Карпат та Львова.

Частина внутрішніх туристів наразі планують менш тривалі та бюджетні поїздки, часто у заміські комплекси лиш на вікенд, або ж взагалі надають перевагу економії на відпустках;

Аналогічно 2022 р., у 2023 р. спостерігався низький попит зі сторони іноземних гостей (-40% в Україні відносно рівня 2021 р.). Однак, слід зауважити, що показник дещо виріс порівняно з попереднім 2022 роком (+23%).

Серед іноземних гостей більшість відвідувачів – це офіційні делегації, представники ЗМІ, представники міжнародних організацій, рідше - гості з особистими цілями поїздки.

Ключовий дохід готелів після початку війни змістився в сторону доходу від проживання. Відзначається зниження доходів від F&B та

особливо event-функцій;

З позитивних знакових подій Асоціація готелів та курортів України» (UHRA) провадить програму міжнародної співпраці EU4Business федеральної компанії GIZ за фінансування Європейського Союзу та уряду Німеччини, присвяченої підтримці українських малих і середніх підприємств готельно-туристичного сектору в підвищенні їх конкурентоздатності та загального експортного потенціалу до країн ЄС у післявоєнний період.

Це найбільш значущий проєкт у сфері гостинності розпочатий в 2023 році Співпраця UHRA та GIZ в рамках програми EU4Business є вкрай важливою для комплексного підходу національного розвитку туризму, готельного господарства на місцевому рівні, для допомоги розвитку малого та середнього бізнесу у туристичній сфері у створенні нового іміджу продукту, якісного та конкурентоспроможного, як в Україні, так і за її межами.

Завдяки цьому проєкту українська гостинність має змогу укріплення відносин з міжнародними профільними організаціями - HSMAI, Hotel Stars Union, HFTP для обміну досвідом та навчання задля підтримки рівня кваліфікації спеціалістів та надання високого рівня сервісу міжнародним туристам у післявоєнний період.

Продукує ініціативи дослідницького характеру у секторі, які допоможуть продемонструвати реальний стан галузі, яка постраждала в результаті повномасштабної агресії рф на території України.

Програма сприяє у створенні широкої освітньої програми на тему USALI (The Uniform System of Accounts for the Lodging Industry), міжнарожної системи обліку, аналітики та ефективного управління закладом розміщення, для готельєрів та профільних навчальних закладів.

У готельній індустрії впевнені, що це додасть експертизи українським готельєрам, а також сприятиме готовності ринку до приходу міжнародних брендів з завершенням війни.

Необхідно також зазначити, що більшість закладів розміщення працюють без офіційної категоризації, що свідчить про недостатність системи класифікації, культуру та невизначеність якості послуг, які надаються, та не можуть відноситись до якісного сегмента тимчасового проживання і тим самим впливати на статистичні індикатори.

За результатами січня-вересня 2023 року, середній рівень заповнюваності становив 24% в порівнянні з 49% протягом аналогічного періоду 2021 року. На ринку готельної нерухомості Львова середній показник заповнюваності за 9 місяців 2023 р. залишився майже незмінним в порівнянні з аналогічним періодом минулого року та становив 54%.

У готелях Одеси попит традиційно є волатильним і залежним від сезону. Так, піковим місяцем став серпень із показником 35%. Однак варто наголосити, що середня заповнюваність за три квартали 2023 р. склала всього 24%, у той час, як в аналогічний період довоєнного 2021 р. цей показник був удвічі більший. Однією з причин такого низького попиту є нестабільна безпекова ситуація в регіоні, що призвела до зміни туристичних вподобань у сторону гірських курортів навіть у літній період. Тому 2023 р., зокрема і літній період, були надзвичайно успішними для готельєрів Буковеля. За перші три квартали 2023 р. середня заповнюваність склала 57%, а влітку показник доходив до рівня 88%.

Такий високий попит сформувався за рахунок декількох факторів. Так, більша частина сімей, які раніше надавали перевагу відпочинку за кордоном, наразі не можуть зробити це у повному складі через чинні обмеження для перетину кордону, а тому обирають для себе нові туристичні напрямки в межах України.

Враховуючи доволі обширну пропозицію розваг та місць відпочинку, а також кращу безпекову ситуацію в рекреаційних зонах західного регіону, Буковель та інші населені пункти Карпат стали центром тяжіння внутрішнього туризму у 2023 році.

За даними HotelMatrix, середнє завантаження готельного ринку

України у 2023 році досягло 30,79%, що на 3,45% більше у порівнянні з 2022 р., але й на 15,37% менше по відношенню до постковідного 2021 року (рис.2.2).

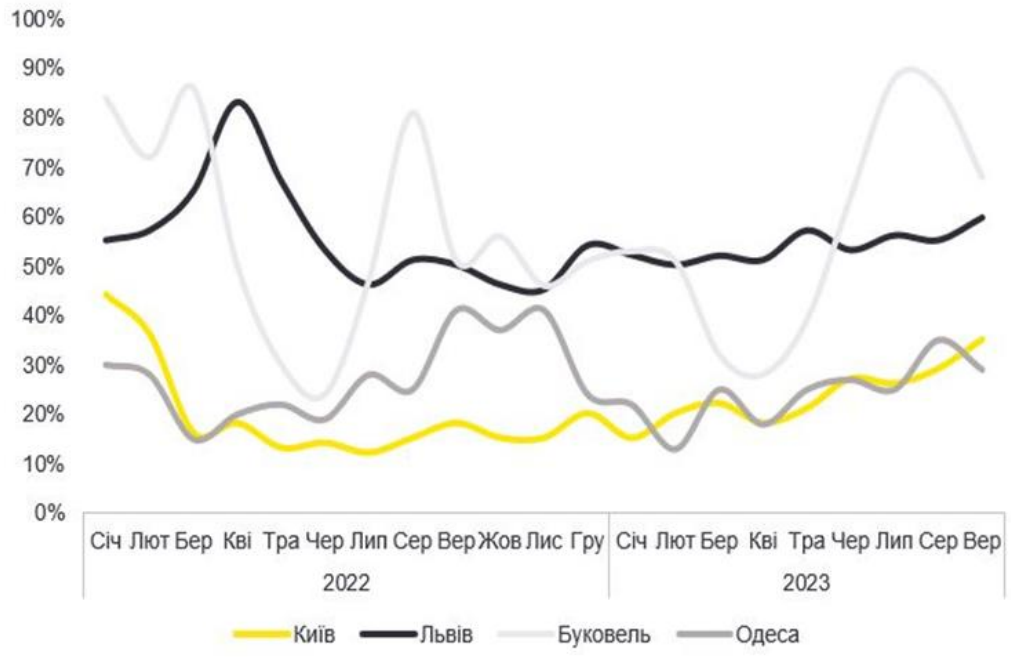


Рис. 2.2. Динаміка середнього рівня завантаженості на готельному ринку Києва, Львова, Одеси і Буковелю.

На фоні зниження попиту на засоби розміщення в Києві в 2022-2023 роках показник середньої вартості номера ADR та відповідно середньої дохідності на номер (RevPar) мав тенденцію до зниження в порівнянні з показниками 2021 р.

За підсумками 1-3 кв. 2023 р. середньорічний показник ADR в функціонуючих готелях Києва становив близько $53 (проти ~$70 в 2021 р.), а RevPar - $12 (проти $37).

Втім, це не стосується п’ятизіркових готелів Києва, більшість яких працюють під міжнародним брендом, які як правило за своїми внутрішніми політиками та стратегією є менш гнучкими та тримають вартість номера у відповідності до інших готелів мережі по всьому світу.

В таких готелях ADR за 9 місяців 2023 р. склав близько $170, що в

цілому несуттєво менше за показник аналогічного періоду 2021 р. Що стосується міста Львова, то порівнюючи показники перших трьох кварталів 2023 р. та такого ж періоду попередніх років, можна відмітити деяке зниження ADR та RevPar (рис. 2.3).

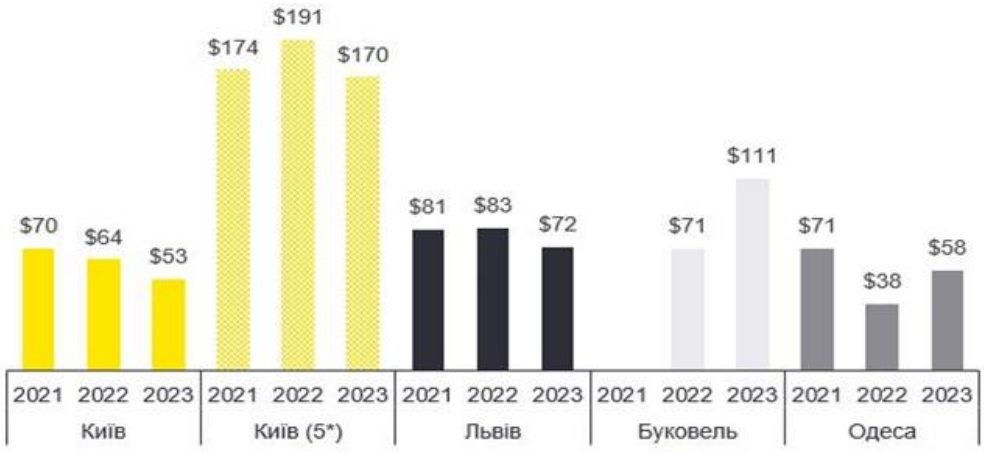


Рис. 2.3. Середня вартість номера у період 9 місяців 2021-2023 р. на готельному ринку Києва, Львова, Одеси і Буковелю.

Готельний бізнес Одеси демонструє гірші показники за передвоєнний 2021 р. Так, за 9 місяців 2023 р. ADR одеських готелів становив $58 (проти $71 в аналогічному періоді 2021 р.), а середня дохідність номеру — $14 (проти $38 у перших трьох кварталах 2021 р.). Готелі розташовані в Буковелі за три квартали 2023 р. показали високі результати із найвищою серед усіх регіонів середньою вартістю номера (не враховуючи п’ятизіркові готелі столиці) – $111.

Враховуючи також і високий попит у регіоні, RevPar у Буковелі за січень-вересень 2023 р. становив $61 (рис. 2.4).

У 2023 році український готельний ринок поповнився закладами різного формату, на ринок вийшли нові глемпінги, апарт-готелі, готелі. Курортні та заміські готелі продовжують показувати значне зростання ціни та завантаження.

Тренд на цей вид туризму щорічно посилюється і показує приріст на

50-60% у грошовому еквіваленті. Показник ADR для заміського готелю нижче середнього сегменту становить 2 200 грн, середнього - 3 500 грн та високого - понад 5 000 грн. У високий сезон та святкові дні ціни сягають позначки 15000-25000 грн за номер «Стандарт» зі сніданками та СПА», — додає експерт.

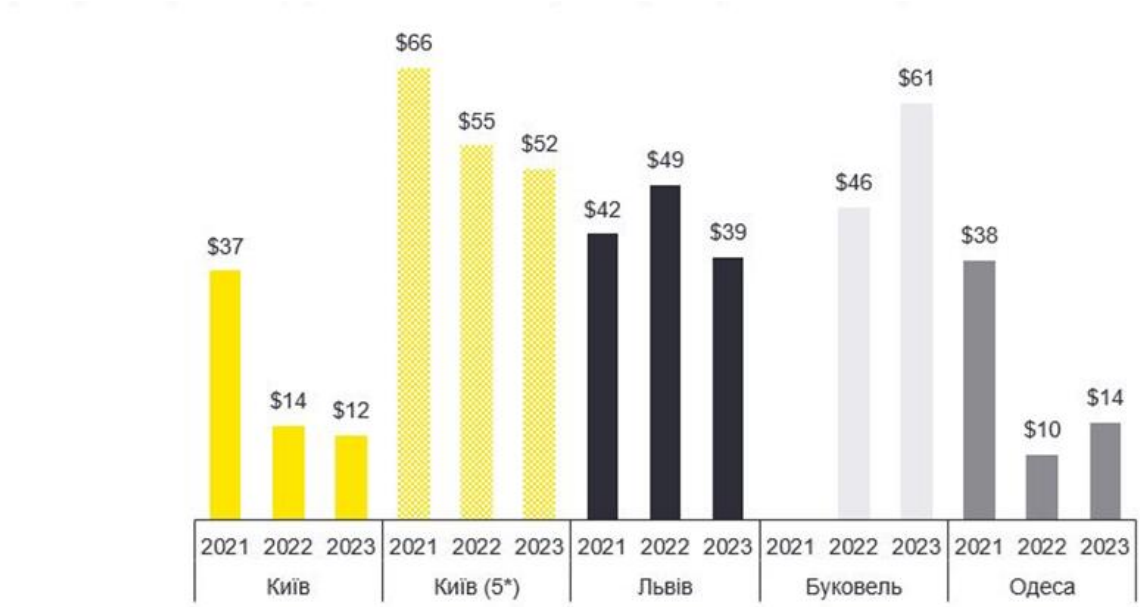


Рис. 2.4. Показник середньої дохідності на номер у період 9 місяців 2021-2023 р. на готельному ринку Києва, Львова, Одеси і Буковелю.

Серед найбільш популярних форматів експерти відзначають:

- глемпінги – гламурні кемпінги, які є симбіозом готелю та відпочинку на природі у наметі. Тобто в наметах облаштований повноцінний номер із ванною кімнатою;
- нішу сервісних апартаментів.

У 2023 році відкрилися 4 нові готелі та 1 глемпінг. Серед них:

- DIDUKH Eco-Hotel & SPA, WOL.07 by Ribas, Graal Resort (всі три у Буковелі),
- глемпінг Mandra Lavandiia (Одеська область),
- Radisson City Centre Odesa (Одеса).

Також розпочаті роботи й над трьома новими готельними проєктами,

запуск яких запланований на найближчі роки. Перший об’єкт - New Secret Brand by AMA, готель в селі Поляниця. Введення в експлуатацію заплановане на другий квартал 2027 року. Другий об’єкт – будівництва автентичного котеджного містечка PÓTAY в Яблуниці, відкриття якого заплановано в другому кварталі 2025 року. Третій об’єкт – апарт-готель WOL у центрі Вінниці, введення в експлуатацію чікується в 3 кварталі 2025 року.

Список найбільших готелів, що були відкриті в Україні протягом 2023 р., наводить компанія EY (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Готелі України, які були відкриті у 2023 р.

Назва готелю	Місце розташування	Номерний фонд
Optima Collection	Ніжин	25
Bristo Boutique Hotel	Львів	15
Optima River	Миколаїв	25
Ibis Kyiv Beresteiska	Київ	158
Radisson Hotel City Centre Odesa	Одеса	90
Didykh	Буковель	18

З точки зору девелопменту, очікуємо появи нових об'єктів у таких регіонах, як Франківська, Львівська область та Волинь, навіть у ці важкі часи.

Оператори ринку налаштовані позитивно, про що свідчать плани запуску нових проєктів. Очікується, що завантаженість не опуститься нижче показників 2023 року, прогнозується посилення конкуренції в найбільш популярних локаціях і збільшення конкуренції на заході країни, зокрема в Буковелі.

Заключення та перспективи майбутніх досліджень у цьому напрямку вказують на високий потенціал готельного ринку України для інвесторів та міжнародних готельних операторів.

Україна тільки починає впровадження готельних мереж, проте попит на готельні послуги значно перевищує пропозицію на ринку, хоча якість послуг залишається недостатньою. Незважаючи на обмежену кількість великих проектів з будівництва готелів за останні роки, передбачається

активний розвиток готельного сектору та освоєння міжнародними операторами ринку гостинності України.

Присутність глобальних готельних мереж і позиціонування міжнародних готельних брендів на ринку сприятимуть підвищенню рівня сервісних послуг та ефективному розвитку готельного бізнесу.

Майбутні дослідження можуть спрямовуватися на вивчення сучасних трендів для головних ринкових можливостей готельної індустрії України та розробку інноваційних методів посилення готельних брендів серед потенційних споживачів.

2.2. Оцінка якості обслуговування у мережевих готелях

Готельні послуги займають ключове місце у сфері гостинності, і питання якості в цьому контексті є надзвичайно важливими. Без належного рівня обслуговування готель не може досягти своїх основних цілей та забезпечити задоволення своїх клієнтів.

Історія розвитку різних готельних корпорацій та ланцюгів показує, що успішність готелю та його прибутковість безпосередньо залежать від якості наданих послуг.

Тому перед будь-яким готелем стоїть завдання забезпечення та підтримки високого рівня обслуговування, вчасного виправлення помилок та недоліків у наданні послуг, а також розробки стратегій для постійного поліпшення якості обслуговування.

Якість охоплює набір характеристик та властивостей послуг, які задовольняють конкретні або очікувані потреби споживачів. Вибір продукту або послуги залежить від якості (якщо відкинути фактор ціни), і у деяких сегментах ринку якість впливає на рішення споживача вибрати

певний готель замість конкурента. Існує пряма залежність між якістю та успішним наданням готельних послуг, тож погіршення якості може призвести до втрати клієнтів [26].

Механізм керування якістю готельних послуг визначається як система управлінських заходів, спрямованих на прийняття рішень та виконання комплексу дій для планування, надання та реалізації послуг високої якості. В міжнародному досвіді виявлено два підходи до визначення якості обслуговування:

- оцінка на основі корисних характеристик процесу надання послуг – цей підхід визначає якість обслуговування на основі оцінки різних аспектів самого процесу надання послуг. Важливо, щоб кожен етап взаємодії з клієнтом, починаючи від прийому замовлення до надання послуги, був виконаний на високому рівні ефективності та якості;
- оцінка недоліків в процесі обслуговування клієнтів – цей підхід полягає в ідентифікації та оцінці недоліків або проблем у процесі надання послуг, які можуть вплинути на задоволеність клієнтів. Це може включати в себе такі аспекти, як затримки у наданні послуг, невідповідність очікуванням клієнтів або якість послуги.

Згідно з першим підходом, критерієм високої якості є ефективне та професійне виконання кожного етапу процесу надання послуг.

Щодо визначення структури якості обслуговування, особливу увагу приділяють японському і американському підходам. Давайте розглянемо їх детальніше.

Японський підхід до управління якістю обслуговування, відомий як "Total Quality Management" (TQM), є системою, що покладається на постійне вдосконалення якості через активну участь всіх працівників організації. Основні принципи TQM включають наступне:

- постійне покращення: Ключовим аспектом TQM є постійне покращення усіх аспектів діяльності організації. Це означає, що кожен працівник постійно шукає шляхи для вдосконалення своєї роботи та

процесів;

- зосередженість на клієнті: Орієнтація на потреби та очікування клієнтів вважається важливою складовою TQM. Організація стежить за задоволеністю клієнтів та працює над вдосконаленням своїх послуг, щоб відповідати їхнім потребам;
- участь персоналу: TQM покладає акцент на участь всіх рівнів персоналу у процесі прийняття рішень та постійного вдосконалення. Він стимулює співпрацю та командну роботу для досягнення спільних цілей;
- системний підхід до управління: TQM розглядає організацію як систему, в якій всі елементи пов'язані між собою. Він підкреслює важливість встановлення ефективних процесів та взаємозв'язків між ними;
- фактичний аналіз та рішення на основі даних: В TQM великий значення приділяється збору та аналізу даних для прийняття обгрунтованих управлінських рішень. Організація використовує дані для виявлення проблем та вдосконалення процесів.

Ці принципи допомагають організаціям досягати високого рівня якості в своїй діяльності та постійно покращуватися для задоволення потреб клієнтів.

Американський підхід до управління якістю обслуговування ґрунтується переважно на використанні стандартів та методик, таких як сертифікація ISO та Six Sigma. Давайте розглянемо цей підхід докладніше:

- сертифікація ISO: Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) встановлює міжнародні стандарти для систем управління якістю, які можуть бути застосовані в будь-якій галузі, включаючи готельний бізнес. Сертифікація ISO дозволяє організаціям впроваджувати стандартизовані процеси та процедури для забезпечення високої якості обслуговування;
- Six Sigma – це стратегія управління якістю, яка спрямована на покращення процесів шляхом виявлення та усунення дефектів. За допомогою методів Six Sigma організації можуть аналізувати свої процеси, виявляти проблемні місця та розробляти стратегії для їх вдосконалення.

Ці дві методики дозволяють готельним підприємствам покращувати якість своїх послуг шляхом впровадження стандартизованих процесів, а також шляхом постійного аналізу та вдосконалення їхньої діяльності. Американський підхід акцентується на ефективності та систематизації процесів з метою досягнення високого рівня якості обслуговування.

В Україні якість готельних послуг можна класифікувати за різними категоріями, враховуючи різні аспекти та вимоги до обслуговування (табл 2.4).

Таблиця 2.4

Класифікація видів якості готельних послуг [27]

Вид якості	Опис
Соціальна	Відповідність готелю соціальним нормам та цінностям, зокрема стосовно рівня гігієни, безпеки, толерантності та екологічної відповідальності. Культурна чутливість та уважне ставлення до потреб різних соціальних груп. Забезпечення адаптованих умов для людей з особливими потребами.
Технічна	Стан приміщень, обладнання та інженерних систем. Ефективність роботи технічних пристроїв, включаючи кондиціонери, системи вентиляції, опалення та освітлення. Доступність інтернету та засобів зв'язку. Забезпечення безпеки та безперебійності електропостачання.
Правова	Дотримання законодавства та нормативно-правових актів, які регулюють діяльність готелю. Отримання всіх необхідних ліцензій та дозволів для функціонування. Захист прав споживачів та забезпечення їхньої безпеки. Впровадження правил та стандартів щодо збереження нерухомості та дотримання правил проживання.
Економічна	Ефективне використання ресурсів та оптимізація витрат. Раціональне управління витратами на персонал, матеріали та обладнання. Забезпечення конкурентоспроможних цін на послуги та наявність знижок або пропозицій для постійних клієнтів. Можливість проведення фінансових аналізів та звітності для ефективного управління бюджетом та прогнозування прибутковості.
Функціональна	Наявність та якість базових зручностей, таких як ліжко, санвузол, душ, меблі, вікна та інше. Робота додаткових сервісів, таких як ресторани, бари, басейни, фітнес-центри, спа-зони та інше. Забезпечення послуги сніданку, прибирання та обслуговування номерів, включаючи зміну постільної білизни та рушників. Відповідність обладнання та приміщень заздалегідь визначеним стандартам.

Готель, який прагне досягти успіху, повинен постійно вдосконалювати свою роботу та прагнути надавати гостям послуги найвищої якості. Це неможливо зробити без урахування кількох ключових складових, які визначають якість готельних послуг.

Ефективне управління цими складовими забезпечує задоволення потреб гостей та підвищує їхню лояльність до готелю (табл 2.5).

Таблиця 2.5

Складові якості готельних послуг [28]

Складова	Опис	Приклади
Матеріально-технічна база	Стан номерів, інфраструктура готелю, технічне оснащення	Чисті та комфортні номери з зручними меблями та сантехнікою, наявність ресторанів, барів, басейнів, SPA-центрів, конференц-залів та інших додаткових послуг, сучасні системи кондиціонування, освітлення, Wi-Fi, телебачення та інші зручності.
Обслуговування	Ввічливість та уважність персоналу, професіоналізм персоналу, швидкість та ефективність обслуговування	Персонал завжди готовий допомогти гостю та надати йому необхідну інформацію, володіє мовами, знає правила етикету та специфіку роботи готелю, реєстрація, поселення, виселення, вирішення проблем, надання додаткових послуг здійснюються швидко та ефективно.
Атмосфера	Чистота та порядок, затишок та комфорт, безпека	У номері, на території готелю, в ресторанах та інших приміщеннях завжди чисто та охайно, сприятлива атмосфера, приємний дизайн, зручні меблі, наявність охорони, відеоспостереження, систем протипожежної безпеки.
Додаткові послуги	Харчування, SPA-послуги, розваги, інформаційні послуги	Різноманітність страв, якість продуктів, рівень обслуговування в ресторані;, різноманітність процедур, кваліфікація персоналу, чистота та комфорт SPA-центру, анімаційні програми, концерти, вечірки, екскурсії, допомога в замовленні квитків, таксі, столиків у ресторані, надання інформації про місто.
Ціна	Відповідність ціни та якості, гнучкість цінової політики, прозорість ціноутворення	* Співвідношення вартості послуг та рівня комфорту, що надається * Наявність акцій, знижок, спеціальних пропозицій * Чітке та зрозуміле пояснення ціноутворення на послуги.
Відповідність очікуванням	Відповідність очікуванням, які формуються у гостя до приїзду	* Важливо, щоб готель відповідав очікуванням, які формуються у гостя до приїзду, але це залежить від інформації, яку готель надає на своєму сайті, в рекламних матеріалах, відгуках інших клієнтів. * Готель повинен прагнути перевершити очікування гостя, щоб зробити його перебування максимально комфортним та приємним.

Важливо зазначити, що всі складові та фактори тісно пов'язані між собою і впливають один на одного. Готель, який прагне надавати якісні послуги, повинен приділяти увагу всім аспектам роботи, щоб створити для гостя максимально позитивний досвід.

У зв'язку з цим, питання оцінки якості обслуговування набуває особливої актуальності. Ефективна система оцінки дозволяє не лише підтримувати високий рівень сервісу, але й виявляти та усувати недоліки, що впливають на задоволеність клієнтів. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності готельної мережі та зміцненню її репутації на ринку.

Для оцінки якості обслуговування в мережевих готелях використовуються різні методи, серед яких анкетування клієнтів, інтерв'ю та фокус-групи, моделі SERVQUAL та SERVPERF, метод "таємний покупець", та інші. Кожен з цих методів дозволяє отримати цінну інформацію про досвід клієнтів і виявити ключові фактори, що впливають на їх задоволеність. Розглянемо їх детальніше.

Анкетування гостей. Є одним з найпоширеніших і найефективніших методів збору даних про задоволеність гостей у готельній індустрії. Цей метод дозволяє готелям отримувати безпосередній зворотний зв'язок від гостей щодо їхнього досвіду перебування та якості наданих послуг. Розглянемо детальніше, як анкетування гостей може бути корисним для оцінки якості обслуговування в мережевих готелях.

- Переваги анкетування гостей:

- безпосередній зворотний зв'язок: Готелі отримують інформацію безпосередньо від гостей, що дозволяє швидко виявляти проблеми та вдосконалювати обслуговування;
- кількісний та якісний аналіз: Закриті питання забезпечують кількісні дані для статистичного аналізу, а відкриті питання – якісні інсайти;
- моніторинг динаміки: Регулярне проведення анкетувань дозволяє відстежувати зміни в задоволеності гостей та ефективність впроваджених

покращень;

- адаптивність: Анкети можна швидко оновлювати та коригувати відповідно до нових потреб та вимог готелю.

➢ Різноманітність форматів анкет:

- паперові анкети: Роздаються гостям під час їхнього перебування або при виїзді з готелю. Цей формат підходить для гостей, які віддають перевагу традиційним методам комунікації;
- онлайн анкети: Надсилаються електронною поштою або через мобільні додатки. Вони зручні для заповнення в будь-який час та дозволяють легко обробляти результати;
- анкети на сайті готелю: Відвідувачі можуть заповнювати їх безпосередньо на офіційному веб-сайті готелю.

Анкетування гостей є важливим інструментом для оцінки якості обслуговування у мережевих готелях. Воно дозволяє отримувати безпосередній зворотний зв'язок, аналізувати сильні та слабкі сторони готелю та приймати обґрунтовані рішення щодо покращення обслуговування. Для досягнення максимального ефекту важливо правильно конструювати анкети, забезпечувати їх доступність для клієнтів та регулярно проводити аналіз отриманих даних. Приклад анкетування наведений в Додатку Б.

Інтерв'ю та фокус-групи. Інтерв'ю та фокус-групи є двома глибшими методами збору інформації, які дозволяють отримати більш детальний та глибокий розуміння досвіду гостей і їхніх очікувань. Вони використовуються для аналізу певних аспектів обслуговування та для отримання відгуків від клієнтів щодо їхніх вражень та задоволеності.

➢ Інтерв'ю:

- цей метод передбачає один-одного спілкування між дослідником і клієнтом. Воно може бути структурованим, напівструктурованим або неструктурованим;
- структуровані інтерв'ю передбачають використання заздалегідь

підготовлених запитань, які допомагають систематично збирати інформацію;

- напівструктуровані інтерв'ю можуть включати як заздалегідь підготовлені питання, так і можливість для клієнтів вільно висловлювати свої думки і враження;
- неструктуровані інтерв'ю дозволяють клієнтам вільно розповісти про свій досвід без обмежень.

➢ Фокус-групи:

- це метод, при якому невелика група клієнтів зустрічається разом для обговорення певних аспектів продукту або послуги;
- фокус-групи зазвичай мають модератора, який керує дискусією та стимулює учасників до висловлення своїх думок та вражень;
- цей метод дозволяє отримати не тільки індивідуальні відгуки, але й виявити загальні тенденції та погляди групи.

Інтерв'ю та фокус-групи є корисними інструментами для вивчення глибших аспектів досвіду гостей, їхніх потреб та очікувань. Вони доповнюють інші методи дослідження, такі як анкетування, дозволяючи отримати більш повну та об'єктивну картину.

Моделі SERVQUAL та SERVPERF. Ці моделі є двома відомими інструментами, які допомагають оцінити задоволеність клієнтів та розрив між їх очікуваннями і фактичним обслуговуванням.

Модель SERVQUAL була розроблена в 1980-х роках вченими Parasuraman, Zeithaml і Berry. Ця модель базується на п'яти основних складових якості обслуговування:

1. Надійність: Здатність надати обслуговування точно та надійно.
2. Відчуття відповідальності: Проявлення інтересу та відповідальності з боку персоналу.
3. Компетентність: Знання та навички персоналу для надання послуг.
4. Доступність: Легкість доступу до послуг та зручність для гостей.

5. Спілкування: Якість комунікації з персоналом та здатність пояснити інформацію.

Ці складові дозволяють оцінити рівень задоволеності гостей та виявити можливі проблеми у наданні послуг.

Модель SERVPERF є спрощеною версією SERVQUAL, яка зосереджується виключно на фактичних враженнях гостей від обслуговування. Вона оцінює, наскільки гості вважають, що їхні очікування щодо якості були виконані.

Моделі SERVQUAL та SERVPERF широко використовуються в різних галузях, включаючи готельний бізнес, ресторанний бізнес, банківські послуги та багато інших. Вони дозволяють менеджерам зважати на потреби та очікування клієнтів та вдосконалювати якість послуг з урахуванням отриманого зворотного зв'язку.

Моделі SERVQUAL та SERVPERF є потужними інструментами для вимірювання та управління якістю послуг. Вони допомагають підприємствам збільшити задоволеність клієнтів, виявляти проблемні аспекти у наданні послуг та вдосконалювати їх, щоб забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Метод "Таємний покупець" ґрунтується на принципі відрядження спеціально навчених та підготовлених людей, які, виступаючи в ролі звичайних гостей, відвідують певні заклади та оцінюють рівень обслуговування, що їм надається. Цей метод дозволяє отримати об'єктивну та неупереджену оцінку якості обслуговування з точки зору реального гостя.

Процедура проведення дослідження методом "Таємний покупець" складається з наступних етапів:

1) розробка сценарію візиту: Замовник дослідження (наприклад, власник ресторану, готелю, магазину) чітко формулює сценарій візиту таємного покупця, який включає в себе:

- мета візиту (наприклад, купити товар, замовити їжу, отримати

консультацію);

- перелік дій, які повинен виконати таємний покупець (наприклад, задати певні питання, звернутися з проханням);
- критерії оцінювання (наприклад, ввічливість персоналу, швидкість обслуговування, чистота приміщення);

2) навчання таємного покупця: Таємний покупець проходить ретельне навчання, де вивчає:

- деталі сценарію візиту;
- критерії оцінювання;
- техніки спостереження та фіксації інформації;
- як поводитися природно та не викликати підозр;

3) зізит таємного покупця: Таємний покупець відвідує заклад, дотримуючись сценарію візиту, та оцінює рівень обслуговування згідно з визначеними критеріями;

4) звіт: Після візиту таємний покупець складає детальний звіт, який містить:

- опис візиту та дій, які були виконані;
- оцінку рівня обслуговування за кожним критерієм;
- рекомендації щодо покращення.

Метод таємного покупця має кілька переваг для готелів. По-перше, інспектори виступають у ролі звичайних гостей, тому їхня оцінка є більш об'єктивною. По-друге, персонал готелю не знає, що гість є таємним покупцем, тому вони поводяться так, як зазвичай. І нарешті, метод дозволяє виявити проблемні моменти в обслуговуванні та вжити заходів для їх вирішення.

Завдяки систематичному моніторингу та оцінці якості обслуговування через різноманітні методи мережеві готелі можуть виявляти недоліки та здійснювати вчасні корективи для поліпшення задоволеності гостей. Впровадження стандартів якості, відповідних міжнародним вимогам, таким як ISO або Six Sigma, допомагає забезпечити сталість та

надійність обслуговування. Інвестування в навчання та розвиток персоналу створює основу для підвищення їхньої кваліфікації та мотивації, що сприяє створенню дружнього та професійного середовища для гостей. Регулярне оновлення та технічне обслуговування фізичної інфраструктури готелів гарантує надійність та безпеку для клієнтів. Однак ключовим аспектом є постійне вдосконалення всіх аспектів обслуговування, враховуючи зворотний зв'язок від клієнтів, що дозволяє готелям адаптуватися до змінних потреб та очікувань своїх гостей. В цілому, використання цих рекомендацій сприятиме підтримці високого рівня якості обслуговування в мережевих готелях, що є важливим для забезпечення конкурентоспроможності та задоволення потреб гостей.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВИХ ГОТЕЛЬНИХ СТРУКТУР В УКРАЇНІ

3.1. Проблеми і перспективи корпоратизації вітчизняного готельного господарства

Готельна індустрія є однією з ключових галузей економіки, яка забезпечує не тільки надання послуг з розміщення, але й стимулює розвиток туризму, створення робочих місць та залучення інвестицій. В умовах війни в Україні, ця галузь зазнає значних труднощів, але водночас має великий потенціал для розвитку. Одним з перспективних напрямків модернізації та підвищення конкурентоспроможності вітчизняного готельного господарства є його корпоратизація.

Готельні мережі відіграють важливу роль у розвитку індустрії гостинності України, адже вони встановлюють стандарти обслуговування клієнтів та мають свої особливості, розвиваючись протягом багатьох років як важлива частина економічної діяльності та охоплюючи значний сегмент ринку готельних послуг та великі фінансові потоки.

У відомих готельних ланцюгів існує чітко визначена система правил та стандартів, які відрізняють готелі, що входять до цього ланцюга, від інших готельних закладів.

Входження до готельного ланцюга не лише забезпечує певний рівень впізнаваності та довіри для готелю, але й передбачає формування високоякісних послуг та підтримування сервісу на рівнях стандартів як міжнародних, так і внутрішньо мережевих.

На сьогодні в Україні діє престижний готельний ланцюг Premier Hotels and Resorts, що є одним із найвідоміших національних мереж. Цей

ланцюг був заснований у 2003 році і на даний момент налічує 14 готелів у своєму складі.

Одним із значущих досягнень ланцюгу є відкриття Premier Hotel Miskolc у Європі, конкретно в Угорщині. Цей готель став першим об'єктом мережі на європейському континенті, що значно розширило географію присутності Premier Hotels and Resorts і сприяло їхньому вступу на міжнародний готельний ринок.

Проте, після настання військових дій на території України, готельний ланцюг Premier Hotels and Resorts стикнувся з необхідністю припинення функціонування одного зі своїх готелів, Premier Compas Hotel, розташованого у місті Херсон, яке тимчасово опинилося під окупацією.

Наголос в мережі Premier Hotels and Resorts робиться на забезпечення єдиної якості та рівня обслуговування у всіх готелях, незалежно від їхньої категорії – від трьох до п'яти зірок. Кожен готель мережі має свою унікальність, але загальні риси включають затишні та комфортні номери, високоякісне обслуговування, а також широкий спектр послуг, що надаються.

Розташовані в різних регіонах України, готелі Premier Hotels and Resorts відзначаються своєю адаптованістю до місцевих особливостей. Наприклад, Premier Palace Hotel у Києві, який має п'ять зірок, спеціалізується на послугах для проведення бізнес-заходів та конференцій, а також надає спа-послуги для гостей, які бажають відпочити після робочого дня.

Щодо Premier Resort Hotel, розташованого у Буковелі, це апарт-готель, який акцентується на рекреаційних можливостях для своїх гостей. Хоча будівництво ще не завершилося, готель вже активно пропагує можливість придбання апартаментів у приватну власність.

Загалом, різноманітність та географічна розкиданість готелів у ланцюзі Premier Hotels and Resorts надають їй значну конкурентну перевагу на ринку готельних послуг (Додаток В).

Reikartz Hotel Group є ще одним українським готельним ланцюгом рівня 3-4 зірки. У нього є 25 готелів під брендом Reikartz та 34 готелі з індивідуальними назвами, які також належать до цього ланцюга. Цей ланцюг має найбільшу кількість готелів серед українських мереж і представлений на різних ринках, включаючи Казахстан, Німеччину, Швецію, Грузію та Узбекистан. Готелі також знаходяться в різних частинах України – в ділових центрах і курортних зонах. До найвідоміших готелів мережі належать Reikartz Карпати та Reikartz Поляна.

Вони спеціалізуються на спа-послугах, грязелікуванні та бальнеології, а також пропонують сучасні методи омолодження. Деякі готелі мережі, які розташовані в гірських районах, пропонують активний відпочинок, такий як гірськолижні траси та екскурсійні маршрути. Деякі готелі у зоні конфлікту тимчасово припинили свою діяльність через воєнний стан на території України (Додаток Г, Е).

Ribas Hotels Group – це мережа готелів, яка представлена у місті Одеса, Одеській області та курортному комплексі Буковель. Зараз у їхньому розпорядженні є 10 різних готелів, включаючи міські, курортні, міні-, апарт- та бізнес-готелі, а також заміські клуби, загалом з 260 номерами. Ці готелі забезпечують якісне обслуговування та створюють затишну атмосферу для гостей.

Перший готельний проект Ribas Hotels Group був запущений у 2012 році в Одеській області. Через два роки, у 2014 році, був відкритий апарт-готель Ribas у місті Одеса, що стало початком активного розвитку компанії. З того часу компанія активно створює та реконструює готельну нерухомість. Протягом останніх семи років Ribas Hotels Group успішно запустивається 26 об'єктів, серед яких гірськолижний готель Ribas Karpaty Hotel, апарт-готель WOL.121, бізнес-готелі Wall Street Hotel by Ribas, Bossfor by Ribas, City Hotel Bortoli by Ribas та інші.

Компанія позиціонує себе як мережу українських готелів з особливою атмосферою, що пропонує гостям не лише місце для ночівлі, але й

комфортні умови для відпочинку перед важливими подіями або після насиченого дня. Вони надають широкий спектр сервісів, таких як SPA, коворкінг, конференц-сервіс, а також забезпечують дружелюбну атмосферу та уважне обслуговування (Додаток Є).

В Україні готельний бізнес відіграє важливу роль у розвитку туристичної сфери та сприяє економічному зростанню країни. Проте, на шляху його подальшого розвитку стоять численні виклики та можливості, що вимагають уваги та компетентного розгляду.

З урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів, включаючи геополітичні обставини, процес корпоратизації стає надзвичайно актуальним для готельного сектору. На сучасному етапі розвитку готельної сфери в Україні спостерігається низка проблем та перешкод, які ускладнюють її функціонування та подальший розвиток.

Серед найбільш важливих проблем можна виділити такі:

- Економічна нестабільність. Економічна нестабільність є однією з найбільших проблем, з якими стикається готельний бізнес в Україні. Постійні зміни в економіці країни, такі як коливання курсів валют, інфляція та інші економічні фактори, створюють серйозні труднощі для готелів та готельних ланцюгів. Необхідність постійного пристосування до змінних умов може бути викликом для корпоративних структур, які мають більш складну організаційну структуру та ширший спектр діяльності. Зміни в економіці можуть впливати на рентабельність готелів, вартість послуг, а також на попит та пропозицію на ринку готельних послуг. Тому важливою частиною стратегії корпоративних структур є розробка імунітету до економічної нестабільності шляхом диверсифікації джерел прибутку, впровадження ефективних стратегій управління ризиками та постійного моніторингу економічних тенденцій.
- Безпека. Геополітичні та соціальні турбулентності, які включають у себе військовий конфлікт на сході країни, створюють серйозні виклики для безпеки та стабільності готельного бізнесу. Небезпека, пов'язана з

такими конфліктами, може відлякати як місцевих, так і іноземних туристів від відвідування готелів в Україні.

Крім того, небезпека терористичних актів та непередбачуваність ситуації можуть впливати на рішення туристів про відпочинок у країні. Такі умови змушують готельні ланцюги розглядати варіанти забезпечення безпеки для своїх гостей, включаючи співпрацю з місцевими владами та правоохоронними органами, вдосконалення систем внутрішнього контролю та безпеки, а також проведення навчань для персоналу з дії у надзвичайних ситуаціях.

- Бюрократичні перешкоди. Бюрократичні перешкоди включають в себе складний та заплутаний процес отримання дозволів, ліцензій та інших необхідних документів для ведення готельного бізнесу. В Україні, як і в багатьох інших країнах, часто існують різні правила та регуляції, які стосуються будівництва, земельних дозволів, охорони навколишнього середовища та іншого. Цей процес може бути довгим, складним та витратним як у часі, так і у фінансах.

Крім того, високий рівень корупції у діловому середовищі може ускладнювати взаємодію з органами влади та отримання необхідних дозволів.

Непрозорість та нечесні практики можуть призвести до того, що підприємці будуть змушені сплачувати хабарі або вести переговори, що не відображає їхніх реальних можливостей чи бажань. Це створює непевність та ризики для бізнесу та може додатково ускладнити процес корпоратизації готельного господарства.

- Конкуренція з міжнародними ланцюгами. Конкуренція з міжнародними готельними ланцюгами ускладнюється через ряд факторів, що включають великі фінансові ресурси, широкий досвід у сфері готельного бізнесу, технічні новації та глобальний брендовий образ. Міжнародні ланцюги готелів, такі як Hilton, Marriott, InterContinental та інші, володіють значними інвестиціями та розробленими маркетинговими стратегіями, що

дозволяє їм бути конкурентоспроможними на місцевому та глобальному ринках.

Одним із ключових переваг міжнародних ланцюгів є їхній брендовий образ та репутація, які забезпечують високий рівень визнаності серед міжнародних туристів та бізнес-клієнтів. Це дозволяє їм привертати більше клієнтів та отримувати більше прибутку.

Крім того, міжнародні ланцюги готелів мають доступ до передових технологій та інновацій у готельній сфері, таких як системи бронювання, програми лояльності клієнтів, автоматизовані системи управління готелем та інше. Це дозволяє їм ефективно керувати своїми ресурсами та надавати високоякісні послуги.

Велика фінансова потужність міжнародних ланцюгів також дозволяє їм інвестувати у розвиток нових проєктів, модернізацію та реконструкцію існуючих готелів, а також впровадження екологічно чистих технологій та практик.

- Недостатність кваліфікованого персоналу. Однією з головних проблем готельної галузі в Україні є брак кваліфікованого персоналу. Це негативно впливає на рівень обслуговування клієнтів, оскільки високі стандарти сервісу можуть забезпечити лише добре навчені працівники. Нестача досвідчених кадрів знижує якість послуг, що може вплинути на репутацію готелів і задоволеність клієнтів.

Крім того, брак кваліфікованих працівників обмежує можливості для розширення та розвитку готельного бізнесу. Нові готелі та розширення існуючих потребують додаткових кадрів, здатних забезпечити високий рівень послуг. Відсутність таких працівників стримує відкриття нових готелів та впровадження нових послуг.

Відтік талановитих фахівців за кордон також створює додатковий дефіцит персоналу. Багато кваліфікованих працівників виїжджають з України в пошуках кращих умов праці та вищих зарплат, що посилює проблему.

Недостатня кількість навчальних програм і спеціалізованих закладів для підготовки кадрів у готельній галузі також сприяє цій проблемі. Україні бракує освітніх установ, що забезпечують підготовку висококваліфікованих фахівців для роботи в готелях.

Для вирішення цієї проблеми необхідно розвивати навчальні програми, підвищувати рівень зарплат і умов праці, а також створювати стимули для працівників залишатися в Україні. Інвестиції у навчання та розвиток персоналу є ключовими для забезпечення стійкого та якісного розвитку готельної галузі в Україні.

Отже, розглянувши основні проблеми, з якими стикається готельний бізнес в Україні, необхідно звернути увагу на перспективи, які відкриває корпоратизація готельного господарства. Далі детальніше обговоримо можливості та переваги цього процесу для розвитку готельного сектору в умовах сучасної України.

- Розширення географічного охоплення. Розширення географічного охоплення є важливим аспектом розвитку готельних ланцюгів в Україні. Корпоративні структури можуть суттєво сприяти цьому процесу, забезпечуючи ефективне управління та використання ресурсів. Вони здатні розширювати готельні мережі та створювати нові об'єкти в різних регіонах країни, що дозволяє задовольнити зростаючий попит на готельні послуги. Завдяки централізованому плануванню та координації, корпоративні готельні ланцюги можуть більш ефективно визначати перспективні місця для відкриття нових готелів, адаптувати свою пропозицію до потреб локальних ринків та забезпечувати високу якість обслуговування. Це не лише сприяє розвитку туризму в різних регіонах, але й підтримує економічне зростання та створення нових робочих місць. В результаті, розширення географічного охоплення дозволяє готельним мережам забезпечити більшу доступність своїх послуг та посилити свою конкурентну позицію на ринку [30].
- Створення єдиних стандартів обслуговування. Корпоратизація

готельного господарства має важливе значення для впровадження єдиних стандартів обслуговування, що забезпечує високу якість послуг та задоволення клієнтів. Цей процес включає кілька ключових аспектів наведених в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Аспекти створення єдиних стандартів обслуговування

Аспект стандартів обслуговування	Опис
Розробка та впровадження стандартів	Уніфіковані стандарти, що охоплюють всі аспекти діяльності готелю, від бронювання до виселення
Навчання персоналу	Систематичне навчання та підвищення кваліфікації персоналу для дотримання стандартів
Контроль якості	Постійний контроль за дотриманням стандартів обслуговування та виявлення недоліків
Впровадження технологій	Використання сучасних технологій для покращення якості обслуговування та ефективності
Брендовий імідж та репутація	Створення позитивного бренду за рахунок високої якості обслуговування
Адаптація до місцевих умов	Забезпечення адаптивності стандартів до місцевих культурних особливостей та потреб клієнтів

Таким чином, створення єдиних стандартів обслуговування в рамках корпоратизації готельного господарства сприяє підвищенню якості послуг, задоволенню клієнтів та зміцненню позицій готельних мереж на ринку. Це є важливим кроком до забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності української готельної індустрії.

- Привабливість для інвесторів. Розвинуті корпоративні структури у готельній сфері мають потенціал стати привабливими для інвесторів з-за кількох ключових факторів. По-перше, вони забезпечують більшу стабільність і передбачуваність у веденні бізнесу, оскільки мають чіткі корпоративні стратегії та управлінську структуру. Це робить їх менш вразливими до економічних та політичних коливань, що може привертати інвесторів, які шукають стабільні інвестиційні можливості.

По-друге, розвинуті корпоративні структури зазвичай мають більш ефективні механізми управління фінансами та ресурсами, що сприяє підвищенню ефективності та прибутковості готельного бізнесу. Інвестори

зацікавлені в доходних проектах, тому розвинуті корпоративні структури, які можуть забезпечити стабільні та зростаючі прибутки, можуть бути привабливими для них.

Крім того, корпоративні структури часто мають більший доступ до фінансових ресурсів та можуть здійснювати інвестиції в розвиток нових об'єктів, реконструкцію існуючих готелів та впровадження новітніх технологій. Це може зацікавити інвесторів, які шукають можливості для зростання та розширення свого портфеля.

Таким чином, розвинуті корпоративні структури у готельній сфері можуть бути привабливими для інвесторів як з-за своєї стабільності та ефективності у веденні бізнесу, так і з-за можливості для здійснення прибуткових інвестицій у розвиток готельного господарства.

- Розвиток інноваційних технологій. Розвиток інноваційних технологій у готельній сфері відіграє ключову роль у покращенні якості обслуговування та конкурентоспроможності. Корпоративні готельні ланцюги, завдяки своїм ресурсам та масштабам, можуть виступати каталізаторами цього процесу. Давайте розглянемо детальніше, яким чином це можливо:

1) впровадження інтерактивних технологій: Корпоративні ланцюги мають можливість інвестувати у впровадження інтерактивних технологій, таких як мультимедійні екрани в холах, електронні системи замовлення послуг, віртуальні тури по готелях тощо. Це дозволяє підвищити залучення гостей та покращити їхній досвід перебування;

2) системи управління готелями (PMS): Корпоративні ланцюги можуть інвестувати в сучасні системи управління готелями, які об'єднують усі аспекти готельного бізнесу - від бронювання номерів і до управління запасами та обслуговуванням гостей. Це спрощує процеси та підвищує ефективність управління готелями;

3) використання аналітики даних: корпоративні готельні ланцюги можуть здійснювати аналіз великих обсягів даних для виявлення тенденцій

та вдосконалення стратегій маркетингу та обслуговування. Вони можуть використовувати алгоритми прогнозування попиту, персоналізовані пропозиції для гостей та інші інструменти для оптимізації бізнесу;

4) розвиток "розумних" готелів: Корпоративні ланцюги можуть активно розвивати концепцію "розумних" готелів, де використовуються різноманітні сенсорні технології, Інтернет речей (IoT) та штучний інтелект для автоматизації процесів та підвищення комфорту гостей;

5) екологічні ініціативи: корпоративні ланцюги можуть сприяти впровадженню екологічних ініціатив у готельному бізнесі, таких як енергоефективність, використання відновлювальних джерел енергії, зменшення викидів та використання екологічно чистих матеріалів;

Усі ці напрямки розвитку інноваційних технологій можуть допомогти корпоративним готельним ланцюгам підвищити конкурентоспроможність, привабливість для клієнтів та ефективність управління.

У висновку можна підкреслити, що корпоратизація вітчизняного готельного господарства є не лише необхідністю, але і найбільш ефективним шляхом до забезпечення стабільності та успішного розвитку цієї галузі. Незважаючи на наявні виклики, які можуть виникати у процесі корпоратизації, варто підкреслити, що цей процес є ключовим для досягнення конкурентоспроможності на ринку та задоволення потреб клієнтів. Тільки шляхом впровадження корпоративних стратегій та стандартів можна забезпечити стійкий та успішний розвиток готельного бізнесу в Україні, а також зробити його привабливішим для міжнародних інвесторів.

3.2. Можливості виходу вітчизняних готельних мереж на міжнародний ринок

У сучасному світі глобалізація господарських процесів змусила багато компаній розширювати свою діяльність за межі власної країни. Це стосується і готельного бізнесу, де вітчизняні готельні мережі поступово виходять на міжнародний ринок. Давайте розглянемо можливості та переваги цього процесу для вітчизняних готельних мереж.

Україна, як країна з вражаючою культурною спадщиною та мальовничими природними краєвидами, володіє значним потенціалом для розвитку готельного бізнесу.

Розвинена туристична інфраструктура, що включає в себе широку мережу готелів, курортів, історичних пам'яток та розваг, привертає погляди подорожуючих з усього світу.

Вітчизняні готельні мережі, збагачені значним досвідом та відповідальним підходом до обслуговування на внутрішньому ринку, стоять перед чудовою можливістю розширити свою присутність на міжнародному рівні.

Розбудовуючи свої бренди та використовуючи унікальні переваги української культури та природи, вони можуть привернути увагу нових аудиторій та забезпечити стабільний розвиток в умовах глобальної конкуренції.

Переваги виходу на міжнародний ринок для українських готельних мереж полягають у ряді ключових аспектів, що сприяють їхньому розвитку та успішній діяльності. Розглянемо ці аспекти детальніше:

Розширення горизонтів та збільшення бізнесу. Розширення горизонтів та збільшення бізнесу є однією з ключових переваг виходу українських готельних мереж на міжнародний ринок. Цей процес відкриває перед ними безліч нових можливостей для росту та розвитку.

По-перше, він дозволяє розширити географію їхньої присутності,

відкриваючи нові ринки збуту та залучаючи більше клієнтів з різних країн та регіонів світу. Зокрема, вийшовши за межі власної країни, готельні мережі можуть стати доступними для міжнародних туристів та подорожуючих, що сприятиме зростанню популярності та попиту на їхні послуги.

По-друге, розширення горизонтів дозволить готельним мережам збільшити обсяги продажів та прибуток. Залучення нових клієнтів з міжнародного ринку, а також розширення ринків збуту дозволять їм розширити свої фінансові можливості та залучити додаткові джерела прибутку. Крім того, доступ до міжнародних ринків може призвести до зростання популярності бренду готельної мережі, що в свою чергу стимулюватиме збільшення кількості бронювань та зростання загального обсягу продажів.

Таким чином, розширення горизонтів та збільшення бізнесу є важливими перевагами виходу українських готельних мереж на міжнародний ринок, які сприяють їхньому успішному розвитку та конкурентоспроможності.

Доступ до нових сегментів ринку. Вийшовши за межі власної країни, українські готельні мережі відкривають для себе широкий спектр нових сегментів ринку, які можуть бути більш привабливими або перспективними. Це включає різноманітні ринкові сегменти, такі як бізнес-клас, розкішний сегмент та молодіжний сектор, кожен з яких має власні унікальні характеристики та можливості.

Наприклад, ринок бізнес-класу може відкрити для готельних мереж можливості співпраці з великими корпоративними клієнтами та організаціями, що вимагають високоякісного та ефективного обслуговування. У свою чергу, ринок розкішних готелів може привернути клієнтів з вищим рівнем доходу, які шукають ексклюзивність та розкішне обслуговування. Таким чином, доступ до нових сегментів ринку відкриває для готельних мереж широкі можливості для розширення своєї клієнтської

бази та збільшення прибутковості.

Нові гості та можливості збільшення прибутку. Нові можливості на міжнародному ринку дозволяють готельним мережам привернути увагу та зацікавленість клієнтів з різних країн та регіонів світу. Розширення географії діяльності на міжнародному рівні відкриває широкі горизонти для привернення нової аудиторії, яка може бути зацікавлена у відвіданні готелів українських мереж.

Це відразу ж сприяє збільшенню клієнтської бази готельної мережі, оскільки з'являється доступ до нових сегментів ринку та категорій клієнтів. Різноманітність клієнтської бази стимулює підвищення попиту на послуги готелів, що в свою чергу призводить до зростання обсягів продажів та збільшення прибутковості бізнесу.

Крім того, міжнародна популярність та репутація можуть стати додатковим стимулом для залучення нових клієнтів. З підвищенням відомості про готельну мережу на міжнародному рівні зростає довіра споживачів та їх бажання скористатися послугами цієї мережі, що також сприяє збільшенню прибутку та конкурентоспроможності.

Таким чином, відкриття нових готельних об'єктів на міжнародному ринку стає важливою стратегічною складовою для розвитку та успіху українських готельних мереж.

Підвищення конкурентоспроможності та статусу. Увійшовши на міжнародний ринок, українські готельні мережі підвищують свою конкурентоспроможність та статус на глобальній арені. Цей крок дозволяє їм стати спроможними у змаганні з відомими глобальними готельними брендами та ланцюгами, що вже успішно діють на міжнародному ринку.

Таке підвищення конкурентоспроможності відкриває нові можливості для готельних мереж, дозволяючи їм привертати увагу міжнародних інвесторів та партнерів, а також збільшувати свою присутність і вплив у глобальному готельному сегменті.

Отже, можна зробити висновок, що виходження на міжнародний

ринок має великий потенціал для українських готельних мереж, надаючи їм можливість розширити свою діяльність та досягти нових висот у світі глобального готельного бізнесу.

Вихід національних операторів на міжнародний ринок обумовлено такими чинниками:

1) розвиток та насичення національного ринку: Поява і зростання конкуренції на внутрішньому ринку стимулює національних готельних операторів шукати нові можливості за його межами;

2) активізація міжнародних операторів на національному готельному ринку: З появою відомих міжнародних брендів на національному ринку, національні оператори відчувають потребу в розширенні своєї географії і виходять на міжнародний ринок для конкуренції на рівні;

3) наявність необхідних матеріальних та нематеріальних ресурсів: Національні оператори вже мають певний досвід та ресурси, які можна використати для розширення на міжнародний ринок, такі як управлінські навички, фінансові можливості та відносно розвинуті інфраструктура та технологічна база;

4) необхідність у нових ринках збуту готельних послуг: Для збільшення свого обсягу продажів та доходів національні оператори шукають нові ринки, де можуть збільшити свою присутність та привернути нових клієнтів, що може бути досягнуто за допомогою виходу на міжнародний ринок.

Перед виходом на міжнародний ринок, готельному оператору важливо чітко визначити географічну присутність своїх брендів у світовому готельному секторі. Під час моніторингу обраного ринку важливо ретельно дослідити такі аспекти: аналіз цільових сегментів ринку, вивчення попиту та юридичного середовища, оцінка політичних факторів та соціально-економічний контекст країни. Також слід провести аналіз стратегій конкурентів на обраному ринку.

Оскільки економічне оточення готельного сектора кожної країни

обумовлене її законодавством, готельному оператору важливо враховувати різноманітні фактори, які можуть вплинути на привабливість інвестицій у вибраній країні (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Фактори впливу при виході національного оператора на міжнародний ринок

Фактор	Складові факторного впливу
Зовнішні	
Інвестиційна привабливість країни	Динаміка ВВП: динаміка валютного курсу та фондових індексів, рівень попиту послуги, ставок банківського кредитування, податкове оточення, динаміка та структура закордонних інвестицій в економіку країни
Інвестиційна привабливість галузі	Прибутковість галузі: - активів, власного капіталу підприємств галузі за умови наявного галузевого фінансового левериджу, прибутковість реалізованої продукції; Перспективність розвитку: - вагомість галузі в економіці країни, забезпеченість перспектив зростання власними фінансовими ресурсами, ступінь державної підтримки розвитку галузі, розвиток науково-сировинної бази, що вимірюється на основі експертних оцінок; Інвестиційні ризики: - рівень конкуренції в галузі, інфляційної стійкості продукції, соціальна напруга галузі.
Інвестиційна привабливість регіону	Рівкень загальноекономічного розвитку, інфраструктури регіону, демографічна характеристика регіону, рівень розвитку ринкових відносин та комерційної структури регіону
Внутрішні (при виборі діючого підприємства готельного господарства)	
Спеціалізація	Ринкова ніша, потенціал розширення кола споживачів, частка ринку спеціалізованих закладів.
Стан матеріально-технічної бази	Забезпеченість основними фондами, відповідність обсягу та структури матеріально-технічної бази спеціалізації закладу, ступінь зносу та оновлення основних фондів.
Кадрове забезпечення	Рівень кваліфікації обслуговуючого персоналу, відповідність кількості та структури кадрів спеціалізації і розмірам закладу, рівень менеджменту, організаційна структура управління
Маркетингові комунікації	Наявність маркетингової стратегії, цінової, інформаційної, акційної і рекламної політики політики,
Гудвіл	Наявність ліцензій, прав, патентів, імідж, ділова репутація, наявність веб-сайта в мережі інтернет
Фінансово-майновий стан	Рівень прибутковості, платоспроможності, ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості, рівень фінансового та комерційного ризику.

Процес виходу національного оператора на міжнародний ринок і його обґрунтованість представлено на рис. 3.1.

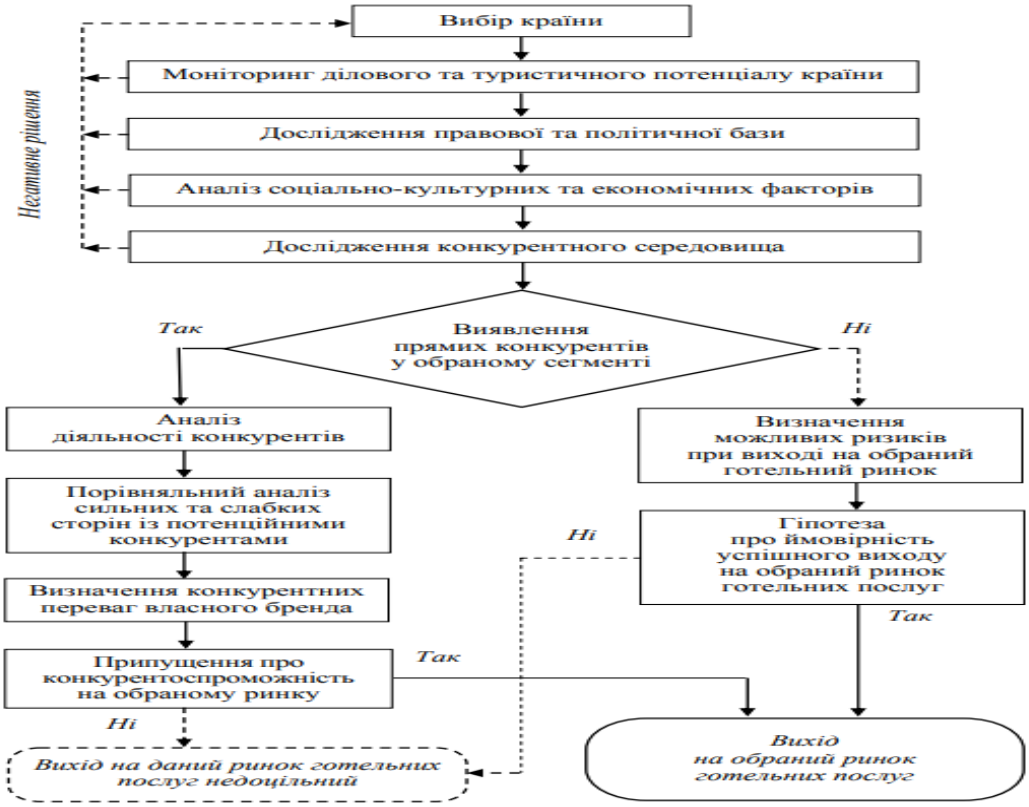


Рис. 3.1. Алгоритм виходу національного оператора на міжнародний ринок.

Першим кроком у цьому алгоритмі є моніторинг стану готельного ринку, який визначає привабливість і доцільність виходу в обраний регіон. У разі позитивних результатів проводиться аналіз правової та політичної бази, програм розвитку галузі та регіону, а також ознайомлення з умовами іноземного інвестування (якщо такі є). При сприятливих умовах здійснюється дослідження потенційного конкурентного середовища, щоб оцінити доцільність функціонування на обраному ринку готельних послуг.

При насиченні готельного ринку в європейських країнах та динамічному розвитку цієї сфери в країнах Азії, національні готельні оператори пропонують більш вигідні фінансові умови порівняно з міжнародними готельними операторами. Це виражається в наступних аспектах:

- відсутність певних платежів: Національні оператори не стягують плату за вступ до мережі, встановлення інформаційних систем, навчання персоналу, впровадження стандартів та проведення аудиту. Це зменшує початкові витрати для готелів, що робить співпрацю з національними операторами більш привабливою;
- гнучка система винагороди: Винагорода оператору розраховується як відсоток від обороту та відсоток від EBITDA. Це означає, що оператори отримують свою частку лише за умови успішної роботи готелю, що стимулює їх до підвищення ефективності управління;
- залежність винагороди від номерного фонду та регіону: Винагорода оператору також розраховується залежно від кількості номерів у готелі та його розташування. Це дозволяє створити індивідуальні умови для різних готелів, що враховують їхні специфічні особливості та потреби.

Ці фактори можуть стати вагомим аргументом на користь вибору українського оператора, оскільки зменшують термін окупності інвестицій у готельний бізнес. Після проведення аналізу та визначення своїх конкурентних переваг, постає необхідність у виборі форми виходу на ринок.

Порівнюючи діяльність міжнародних та національних мереж, виявлено, що національні мережі пропонують більш лояльні умови для входження та є доступнішими для споживачів. Це підкреслює важливість структурування альтернативних варіантів виходу національних готельних мереж на міжнародний ринок (рис. 3.2).

Для виходу на міжнародні ринки готельних послуг операторам, перш за все, необхідно визначитися з формою управління підприємством готельного господарства, яке буде функціонувати під їх егідою. Це рішення має бути обґрунтоване ретельним аналізом як внутрішніх можливостей оператора, так і зовнішніх умов цільового ринку.

Однією з ключових форм управління є франчайзинг, де національний оператор надає права на використання свого бренду та стандартів управління місцевим партнерам. Це дозволяє швидко розширити мережу,

мінімізуючи ризики та витрати, пов'язані з безпосереднім управлінням готелями в іншій країні. Франчайзинг також сприяє залученню місцевих інвесторів, які краще орієнтуються в специфіці ринку та культурних особливостях.

Рис. 3.2. Альтернативи виходу національних готельних мереж на



міжнародний ринок.

Ще однією формою є управлінський контракт, де національний оператор бере на себе управління готелем, зберігаючи за власником права власності. Це дозволяє контролювати якість обслуговування та стандарти роботи, одночасно забезпечуючи високий рівень гнучкості та адаптивності до місцевих умов. Управлінські контракти часто використовуються для входу на нові ринки, оскільки вони передбачають тісну співпрацю з

місцевими партнерами та менш ризиковані з фінансової точки зору.

Також можливою є форма спільного підприємства, де національний оператор об'єднує свої зусилля з місцевим партнером для створення нового готельного об'єкту або реконструкції існуючого. Це дозволяє ефективно поєднати місцеві знання та міжнародний досвід, що сприяє швидкому та успішному виходу на ринок. Спільні підприємства також дозволяють розподілити фінансові ризики та залучити додаткові інвестиції.

Нарешті, повна власність, де національний оператор купує або будує готель самостійно, може бути доцільною у випадках, коли компанія має достатні фінансові ресурси та впевненість у своєму успіху на новому ринку. Така форма управління забезпечує повний контроль над операційною діяльністю та максимізує потенційний прибуток, але водночас передбачає значні ризики та витрати.

Отже, вибір форми управління підприємством готельного господарства є критично важливим етапом для успішного виходу на міжнародні ринки. Кожна з можливих форм має свої переваги та недоліки, і рішення має базуватися на стратегічних цілях оператора, його ресурсах та аналізі ринку.

Вихід вітчизняних готельних мереж на міжнародний ринок відкриває перед ними значні можливості для розширення бізнесу, збільшення прибутку та підвищення конкурентоспроможності. Проте цей процес не позбавлений викликів, які потребують ретельної підготовки та стратегічного підходу.

Основні переваги виходу на міжнародний ринок включають доступ до нових сегментів споживачів та ринків, можливість отримання додаткових прибутків за рахунок розширення географії присутності, а також підвищення престижу та впізнаваності бренду на глобальній арені. Важливим аспектом є також можливість використання кращих світових практик управління готельним бізнесом, що сприятиме підвищенню якості послуг і задоволенню потреб клієнтів.

Водночас, вихід на міжнародний ринок вимагає від готельних мереж подолання низки викликів. Серед них – адаптація до культурних та мовних особливостей нових ринків, розуміння і дотримання локальних законодавчих вимог, а також адаптація до різноманітних споживчих очікувань. Важливою складовою успішного виходу є також ретельний аналіз ринку та конкурентного середовища, розробка гнучкої та адаптивної стратегії, а також інвестування в навчання та розвиток персоналу для забезпечення високого рівня обслуговування.

Українські готельні мережі можуть використовувати різні стратегії для виходу на міжнародний ринок, включаючи франчайзинг, партнерські угоди, злиття та поглинання, а також прямі інвестиції в будівництво нових готелів. Кожна з цих стратегій має свої переваги та ризики, тому вибір оптимального підходу залежить від конкретних умов та можливостей компанії.

Вихід вітчизняних готельних мереж на міжнародний ринок – це важливий крок у розвитку українського готельного бізнесу, який сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та інтеграції у світову туристичну індустрію. За умови належної підготовки та стратегічного підходу, українські готельні мережі можуть успішно подолати наявні виклики та скористатися всіма можливостями, які відкриває для них глобальний ринок.

Таким чином, процес корпоратизації та вихід на міжнародний ринок можуть стати потужним драйвером розвитку вітчизняного готельного господарства, забезпечуючи його стабільне зростання та підвищення рівня обслуговування відповідно до міжнародних стандартів.

ВИСНОВКИ

Викладені в кваліфікаційній роботі теоретичні та прикладні аспекти формування споживчої цінності готельного продукту дозволяють зробити такі висновки.

Мережеві готелі є особливою формою організації готельного бізнесу, яка має низку переваг. До цих переваг належать стандартизація обслуговування, що забезпечує єдиний високий рівень якості послуг у всіх готелях мережі, ефективне управління ресурсами, яке сприяє оптимізації витрат і підвищенню рентабельності, а також підвищена впізнаваність бренду, що полегшує залучення клієнтів.

Формам управління готельними мережами є пряма власність, де компанія володіє і управляє готелем безпосередньо; франчайзинг, який дозволяє незалежним власникам використовувати бренд та управлінські контракти, де спеціалізовані компанії надають послуги з управління готелем на договірній основі. Такий підхід дозволяє готельним мережам адаптуватися до різних ринкових умов і максимально ефективно використовувати свої ресурси, що сприяє їхньому успішному функціонуванню на ринку.

Виявлено, що міжнародні готельні мережі, такі як Hilton, Marriott, Accor, активно розширюють свою присутність в Україні, пропонуючи високі стандарти якості обслуговування та широкий спектр послуг. Це розширення не лише сприяє підвищенню рівня комфорту для гостей, але й позитивно впливає на загальний розвиток інфраструктури готельного бізнесу в країні.

Оцінка якості обслуговування в готелях міжнародних брендів показала, що вони забезпечують високий рівень комфорту та професіоналізму. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню конкурентоспроможності українського ринку гостинності. Присутність таких відомих брендів створює позитивний імідж для України як

туристичного напрямку, що приваблює більше іноземних туристів та інвесторів. Іноземні туристи, знайомі з міжнародними стандартами обслуговування, можуть бути впевнені у високій якості послуг, що надаються у цих готелях.

Активне розширення міжнародних готельних мереж також стимулює розвиток локальних готельних підприємств. Українські готелі, прагнучи відповідати високим стандартам міжнародних брендів, покращують свої послуги, підвищують рівень обслуговування та інвестують у навчання персоналу. Це призводить до загального підвищення якості обслуговування на ринку гостинності, що є позитивним фактором для всього туристичного сектору країни.

Вихначено, що міжнародні готельні мережі впроваджують інноваційні технології та передові управлінські практики, які можуть бути використані і локальними готелями. Це включає використання сучасних систем бронювання, маркетингових стратегій та стандартів обслуговування клієнтів. Взаємодія з міжнародними партнерами дозволяє українським готелям переймати найкращі світові практики, що сприяє їхньому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

Встановлено, щопозиціонування міжнародних готельних брендів на ринку гостинності України має багатоаспектний позитивний вплив. Це сприяє підвищенню рівня комфорту для гостей, стимулює розвиток локальних готельних підприємств, покращує загальний імідж України на міжнародній арені та сприяє залученню інвестицій у готельний бізнес. Важливо, що такий розвиток створює міцний фундамент для подальшого зростання та вдосконалення ринку гостинності в Україні.

Виявлено ряд проблем розвитку мережевих готельних структур в Україні, зокрема недостатня корпоратизація вітчизняних готельних підприємств, що призводить до недостатньої ефективності їхньої роботи, та обмежений доступ до міжнародного досвіду і технологій, що гальмує інноваційний розвиток. Проте, існують значні перспективи для розвитку,

зокрема через впровадження сучасних управлінських практик, що дозволить оптимізувати процеси управління та підвищити ефективність діяльності готельних підприємств. Підвищення рівня обслуговування та розширення спектру послуг сприятимуть залученню більшої кількості клієнтів та покращенню їхнього досвіду перебування в готелях.

Обгрунтовано можливості виходу вітчизняних готельних мереж на міжнародний ринок. Це може бути досягнуто через стратегічні партнерства з відомими міжнародними готельними брендами, що дозволить отримати доступ до передового досвіду та технологій. Франчайзинг є ще одним ефективним способом розширення присутності на міжнародному ринку, забезпечуючи вітчизняним мережам можливість користуватися добре відомими брендами та їхніми стандартами якості. Залучення інвестицій також є важливим фактором, оскільки забезпечує необхідні ресурси для розширення та модернізації готельної інфраструктури, підвищуючи конкурентоспроможність українських готелів на світовому ринку.

На основі проведеного дослідження, можна зробити наступні рекомендації для покращення функціонування міжнародних готельних мереж на ринку України та розвитку вітчизняних готельних структур:

1. Підвищення якості обслуговування через навчання персоналу та впровадження міжнародних стандартів.

2. Стимулювання корпоратизації вітчизняних готельних підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності.

3. Активізація співпраці з міжнародними готельними мережами для обміну досвідом та технологіями.

4. Розвиток інфраструктури та покращення умов для залучення іноземних інвесторів у готельний бізнес.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азар В. Готельні ланцюги і франчайзинг. Академія гостинності. 2022. № 4. С. 5-9.

2. Басюк О.В. Аналіз світового досвіду функціонування готельних ланцюгів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL: http://global-national.in.ua/archive/5-2015/05.pdf.

3. Басюк Т. П. Інвестиційна привабливість підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Вісн. Запорізь. нац. ун-ту. Економічні науки*. 2013. № 4. С. 12-18.

4. Безручко Л. Сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж у світі та Україні. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини.* 2018. Випуск 45. С. 273-280.

5. Безуглий І.В. Інноваційна основа формування національних готельних мереж України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип.22. С.136-141. URL: http://global-national.in.ua/archive/22-2018/27.pdf.

6. Бенавідес-Веласко К. А., Кінтана-Гарсія К., Гусман-Парра, В. Ф. Готельні мережі та їхні рішення щодо франчайзингу: підхід на основі ресурсів. *Tourism Management Perspectives*. 2020. №33. 100-125.

7. Бесерра, М., Сантало, Дж., та Сільва, Р. Конкурентна стратегія в глобальній готельній індустрії. *Journal of Business Research*. 2021. № 123. 433-441.

8. Бліщук К.М., Козак І.І. Брендинг у сфері готельного бізнесу. *Ефективність державного управління*. 2021. Вип. 3/4 (68/69). Ч. 1. С. 22-32.

9. Бунтова Н.В. Перспективи інтеграції України в міжнародний ринок готельних послуг. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2016. Т. 21. Вип. 4 (46). С. 16-19.

10. Бурак Т.В. Готельні мережі: еволюція та становлення. *БізнесІнформ*. 2014. №8. С.179-183. URL: https://www.business-

inform.net/pdf/2014/ 8_0/179_183.pdf.

11. Гарбера, О.Є. Сучасні тенденції розвитку світової готельної індустрії. *Економічний часопис – XXI.* 2010. № 11-12. С 37-41.

12. Горіна Г. О. Сутність мережевої організації бізнесу та класифікація мереж. *Економічний простір*: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2010. № 44/2. С. 238 – 247.

13. Григор'єва Н., Петрушенко Ю. (2021). Управлінські контракти як форма стратегічного альянсу у готельному бізнесі. *Journal of Tourism and Services.* 2021. 23(12). 55-68.

14. Гутник О. Сучасні форми організації і роботи у готельному бізнесі. *Вісник Львів. ун-ту. Серія міжнародні відносини.* 2008. Вип. 24. С. 64-70.

15. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги. Чинний від 2004-07-01. Вид. офіц. Київ: Держспоживстандарт України, 2004. 9 с.

16. Іванова Н. М. Стандарти обслуговування в готельному бізнесі: теорія та практика. Київ: Видавництво "Університетська книга". 2022. 345 с.

17. Кронін Дж. Дж., Тейлор, С. А. SERVPERF проти SERVQUAL: злагодження вимірювання якості обслуговування на основі результатів та сприйняття мінус очікування. *Журнал маркетингу.* 2023. №57(1). 125-131.

18. Мельничук І. О. Вплив міжнародних готельних мереж на рівень сервісу в українських готелях. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (29-30 травня, 2024 р., м. Львів). Львів : ЛТЕУ, 2024.

19. Нєнно І.М., Рудінська О.В., Бушняк Т. І. Сучасні тенденції класифікації послуг та інноваційного розвитку готельних підприємств. *Інфраструктура ринку.* 2019. Вип. 33. С.211–216. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/33_2019_ukr/33.pdf.

20. О'Нілл Дж. В., Карльбек М. Чи мають бренди значення? Порівняння продуктивності готелів з брендом та незалежних готелів

протягом повного економічного циклу. *Міжнародний журнал готельного господарства*. 2011. № 30. С. 515-521.

21. Основні показники, втрати, нові відкриття та прогнози URL: https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya nedvizhimost/rinok gotelnoyi neruhomosti 2023 osnovni pokazniki vtrati novi vidkrittya ta prognozi.

22. Петров В. Економічний вплив розширення готельного бізнесу на місцеві спільноти: докази з регіонів України. *Туристична економіка*. 2022. №18(3). 180-195.

23. Погуда Н.В., Стрижак О.О. Туризм 2022 року: Аналіз та перспективи розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка та управління підприємствами*. URL: http://repository. hneu.edu.ua/bitstream/ 2022.pdf.

24. Річний звіт про найцінніші та найсильніші готельні бренди. URL: https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-hotels-50-2023-preview.pdf .

25. Руденко В.П. Основи готельної справи. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 368 с.

26. Слоан П., Легранд В. *Управління гостинністю: від обслуговування клієнтів до стратегічного управління*. Видавництво Wiley. 2024. 254 с.

27. Смаль І. Особливості і проблеми розвитку міжнародного туризму у контексті глобалізаційних процесів. *Вісник Львів. ун-ту. Серія міжнародні відносини.* 2008. Вип. 24. С. 327-335.

28. Сміт, Дж., Джонсон Л. Розуміння якості обслуговування в готельній сфері: комплексний огляд. *Міжнародний журнал готельного господарства*. 2023. №40(1), 25-36

29. Степаненко О. Стратегії виходу на міжнародні ринки: практичний підхід. Київ: Видавництво "Наш Формат". 2022. 120 с.

30. Хан Х., Аль-Ансі А., Ку Б., Кім, В. Дослідження сталого управління готельними мережами: франчайзинг проти управлінських контрактів. *Journal of Sustainable Tourism*. 2023. №31(7). 1372-1390.

31. Accor Group : офіційний сайт. URL: https://group.accor.com/en.

32. BWH Hotel Group: офіційний сайт. URL: https://www.bwhhotelgroup.com/.

33. Hotel chain. Collins Online English Dictionary. URL: https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/hotel-chain.

34. Ivanov S., Zhechev, V. Hotel Marketing. Varna: Zangador, 2011.

ДОДАТОК А

Логотипи міжнародних готельних брендів, що позиціонують на ринку гостинності України

Park Inn by Radisson (Radisson Hotel Group)	**Radisson Blu** (Radisson Hotel Group)	**Radisson** (Radisson Hotel Group)	**Hyatt Regency** (Hyatt Hotels Corporation)
IHG Hotels & Resorts (InterContinental Hotels Group)	**Holiday Inn** (InterContinental Hotels Group)	**Ibis** (Accor Group)	**Ibis Styles** (Accor Group)
Fairmont (Accor Group)	**Mercure** (Accor Group)	**MGallery** (Accor Group)	**Adagio** (Accor Group)
Hilton Hotels & Resorts (Hilton Worldwide)	**Ramada by Wyndham** (Wyndham Hotels & Resorts)	**Best Western Plus** (BWH Hotel Group)	**Design Hotels** (Marriott International)

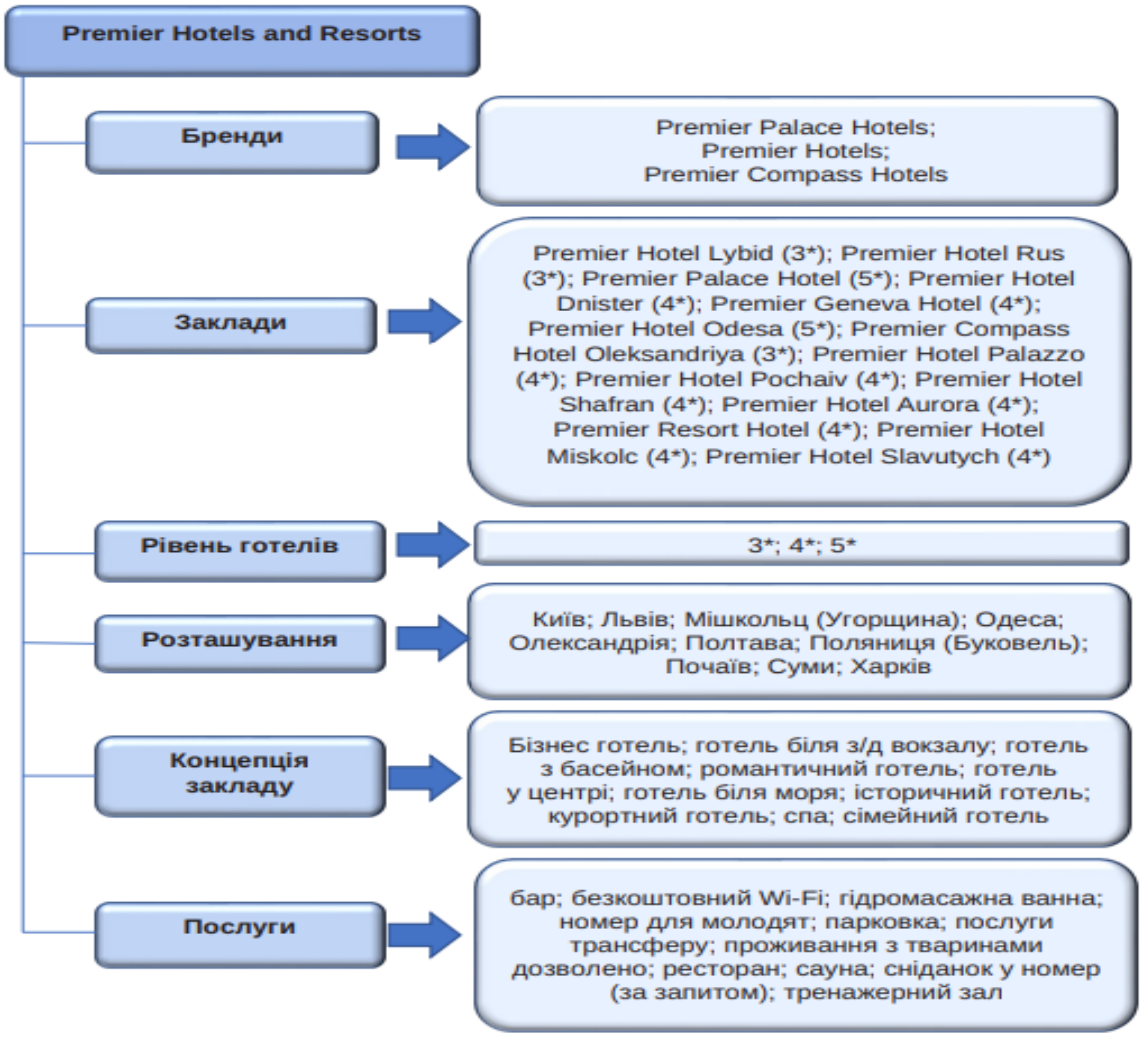
ДОДАТОК Б

Приклад анкети для оцінки якості обслуговування у мережевому готелі

Питання	Дуже задоволений	Задоволений	Нейтрально	Незадоволений	Дуже незадоволений
1. Чистота та комфортність номерів					
2. Привітність та професіоналізм персоналу					
3. Якість харчування (якщо ви користувалися рестораном готелю)					
4. Доступність та різноманітність послуг (спа, фітнес-центр, басейн тощо)					
5. Ваше загальне враження від перебування у нашому готелі					
6. Чи порекомендували би ви наш готель своїм друзям або колегам?					
7. Чи є щось, що ми можемо покращити для вашого зручності та задоволення?	(відкрите поле для коментарів)				

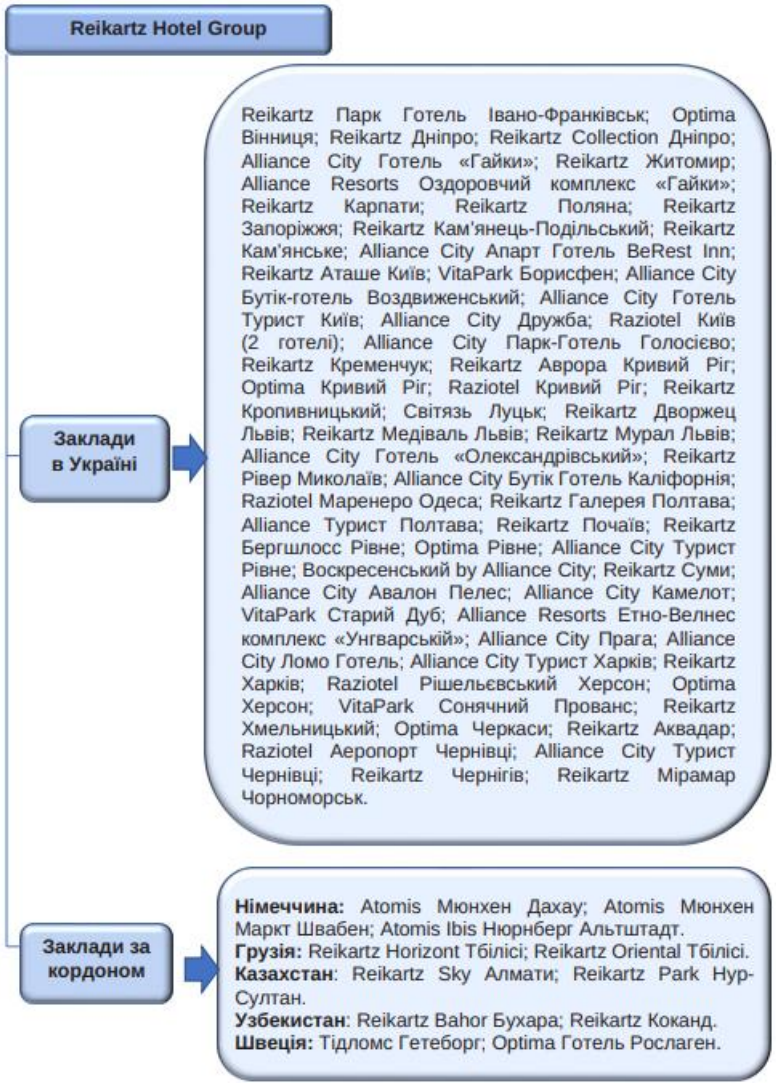
ДОДАТОК В

Готельний ланцюг Premier Hotels and Resorts



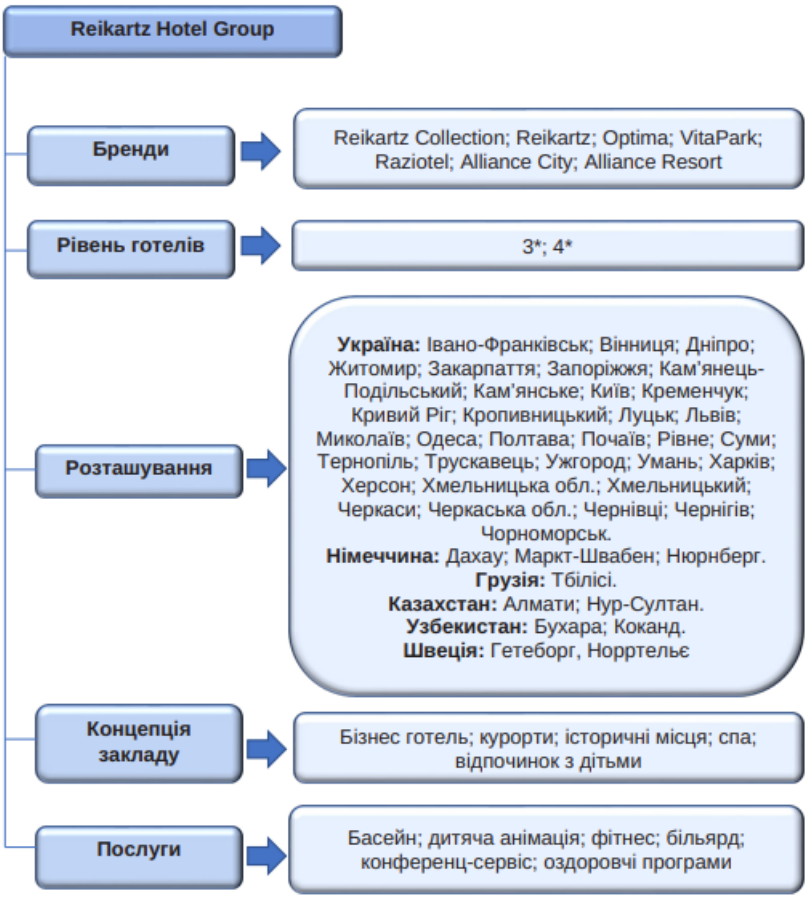
ДОДАТОК Г

Заклади готельного ланцюга Reikartz Hotel Group



ДОДАТОК Е

Готельний ланцюг Reikartz Hotels Group



ДОДАТОК Є

Готельний ланцюг Ribas Hotels Group

