

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

ЗАЙШЛИЙ МИКОЛА ПЕТРОВИЧ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Аналіз тенденції розвитку готельних мереж в Україні

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

Освітньо-професійна програма Готельно-ресторанна справа

Виконав студент групи ГРС-41

Зайшлий М.П.

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доцент

Охота В.І.

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Загально-теоретична характеристика готельних мереж у науковій літературі	
1.1. Поняття та сутність готельних мереж.....	5
1.2. Види та класифікація готельних мереж	9
1.3. Ознаки та методи формування готельних мереж.....	17
Висновки до розділу 1.....	26
Розділ 2. Дослідження особливостей розвитку готельних мереж та їх ролі у соціально-економічному розвитку України	
2.1. Сучасний стан функціонування готельних мереж в Україні.....	27
2.2. Практичний аналіз основних тенденцій розвитку готельних мереж в Україні.....	38
2.3. Основні проблеми функціонування та розвитку готельних мереж в Україні.....	54
Висновки до розділу 2.....	58
Розділ 3. Шляхи розширення та удосконалення готельних мереж України	
3.1. Перспективи розвитку готельних мереж на туристичному ринку України.....	59
3.2. Розробка стратегії розвитку готельних мереж України.....	62
3.3. Аналіз ефективності реалізації запропонованих заходів.....	74
Висновки до розділу 3.....	77
Висновки.....	78
Список використаних джерел та літератури.....	81

ВСТУП

Актуальність дослідження. Розвиток готельного бізнесу є важливим складником туристичної індустрії, що значною мірою впливає на економіку країни та її міжнародний імідж. Україна, з її багатим історико-культурним спадком, унікальними природними ресурсами та вигідним географічним положенням, має значний потенціал для розвитку готельної індустрії. Протягом останніх десятиліть спостерігається активний ріст готельних мереж, що зумовлено зростаючим попитом на туристичні та ділові поїздки, розвитком інфраструктури та зростанням інтересу іноземних інвесторів.

Актуальність теми дослідження обумовлена потребою в глибокому аналізі сучасних тенденцій розвитку готельних мереж в Україні, оцінці їх впливу на економіку, а також вивченні факторів, що сприяють або перешкоджають їх росту. Крім того, вивчення світового досвіду управління готельними мережами та адаптація найкращих практик до українських реалій є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності вітчизняного готельного бізнесу на міжнародному ринку.

Розробкою даної проблеми займалися багато науковців, представники різних галузей науки. Особливості діяльності готельних ланцюгів розглядали у працях такі науковці, як Андренко І.Б., Басюк О.В., Безручко Л., Безуглий І.В., Галасюк К.А., Ханін І. Г. та інші.

Але, незважаючи на це, сьогодні існує потреба у дослідженні, яке б узагальнило, систематизувало існуючі відомості з даної проблеми.

Враховуючи все вищесказане, нами і була обрана тема дипломної роботи:
"Аналіз тенденцій розвитку готельних мереж в Україні".

Об'єкт дослідження – Об'єктом дослідження є готельні мережі, що функціонують на території України.

Предмет – Предметом дослідження виступають тенденції та чинники, що впливають на їх розвиток.

Мета роботи - Метою даної дипломної роботи є проведення комплексного аналізу тенденцій розвитку готельних мереж в Україні, виявлення основних чинників, що впливають на їх динаміку, та розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку даної галузі.

Відповідно до мети були визначені наступні **завдання**:

- 1) Дати загально-теоретичну характеристику готельних мереж у науковій літературі;
- 2) провести дослідження особливостей розвитку готельних мереж та їх ролі у соціально-економічному розвитку України;
- 3) виділити можливі шляхи розширення та удосконалення готельних мереж України.

Для розв'язання поставлених завдань нами були використані такі **методи дослідження**: теоретико-критичний аналіз літератури з теми дослідження; зіставлення, узагальнення і синтезування здобутої інформації тощо.

Робота може бути використана студентами ВНЗ для підготовки до семінарських занять, також може бути використана викладачами для проведення лекції, практик тощо.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 60 найменувань. Повний обсяг роботи: 80 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНО-ТЕОРЕТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ У НАУКОВІЙ ЛІТЕРАТУРІ

1.1. Поняття та сутність готельних мереж

Мережа готелів - це синтез кількох готельних підприємств, які мають одного власника, управляються спільно та діють під єдиною назвою. Готельна мережа, як комплексна система, формується з різних готельних установ та відзначається їхньою стратегічною взаємодією. Сучасний концепт "готельний ланцюг" описує об'єднання готельних підприємств з метою оптимізації ефективності та конкурентоспроможності через високу якість обслуговування. Інтернаціональний туризм зросло великими кроками, ставши однією з найбільш вигідних галузей світової економіки, займаючи близько 12% ВВП та 7% світових інвестицій. Світова туристична сфера працює з понад 260 мільйонами осіб, що становить 10% робочої сили. Готельні ланцюги охоплюють близько 30% глобального ринку готельних послуг, контролюючи 25% ринку, з 200 корпорацій, з яких 25 найбільших. Кількість готелів у групі напряму впливає на їхній прибуток, згідно з практикою, готелі у мережі мають на 60% більше прибутку, ніж незалежні готелі. США очолюють глобальний ринок готельних ланцюгів, де розташовані вісім з десяти найбільших компаній та більше половини з 50 найбільших готельних ланцюгів [24, с. 65].

Формування готельних мереж у середині XX століття відзначилося як важливий етап в розвитку світового туризму. Це сприяло у певній мірі стандартизації пакетів послуг, що надаються готелями, незалежно від їх місця знаходження, що є важливим для подорожуючих. Крім того, власники готельних мереж користуються численними перевагами, такими як економія за рахунок масштабів, підвищення рентабельності, покращення якості наданих послуг та розширення інвестиційних можливостей. Важливо відзначити, що міжнародні готельні мережі відображають глобальні тенденції у сфері економічної інтеграції

та глобалізації. Проте, не зважаючи на те, що поняття готельних мереж існує протягом декількох десятиліть, є відмінності у трактуванні цього поняття. Це призводить до різних підходів до класифікації та ідентифікації основних ознак готельних мереж, що зазначено в різних наукових джерелах.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття готельна мережа (готельний ланцюг),

Автор	Визначення
В.П. Руденко	Готельний ланцюг – об'єднання кількох готельних підприємств у колективний бізнес, що проводиться під єдиним керівництвом, у межах єдиної концепції просування продукту і під спільною торговою маркою.
Н.В. Буткова	Готельна мережа – 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.
О.В. Басюк	Готельні ланцюги – об'єднання кількох готельних підприємств, які підпорядковуються єдиному керівництву, а також використовують спільну торгову марку та концепцію просування товару на ринок, у колективний бізнес.
І.В. Безуглий	Готельна мережа – це єдине керівництво та спільний бренд.

В.С. Катхало, В.Н. Шепарькова	Готельна мережа – група підприємств, які здійснюють колективний бізнес і знаходяться під безпосереднім контролем керівництва мережі. Готельна мережа – складна багаторівнева система, що складається з різних підприємств готельної галузі і характеризується стратегічною єдністю дій з основою власністю даної системи.
В. Азар	Готельна мережа – група підприємств готельного господарства, які здійснюють колективний бізнес під єдиною торговою маркою, в єдиному комплексі і знаходяться під єдиним керівництвом.
Т. Бруяк	Готельна мережа – це 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.
О.Є. Гарбера	Готельний ланцюг – об'єднання декількох готельних підприємств у колективний бізнес, здійснюваний під єдиним управлінням у рамках загальної концепції просування продукту і під єдиною торговою маркою.

І. Сміль	Готельний ланцюг – група розміщених у кількох країнах готелів, із загальним керівництвом.
О. Гутиш	Готельна мережа – форма об'єднання готельних підприємств з метою забезпечення економічної ефективності та підвищення конкурентоспроможності за рахунок високої якості обслуговування та оптимізації витрат.
М. Турковський	Готельні ланцюги – це кілька готелів, які використовують одну і ту ж назву і торговий знак, мають певні спільні елементи маркетингової політики.
С. Іванов, В. Живець	Готельна мережа – горизонтальні альянси готелів під загальним брендом.
В.С. Катхало, В.Н. Муцба	Готельна мережа – договірське взаємопов'язане об'єднання готелів з метою спільного використання готельної та туристичної інфраструктури

Готельні мережі - це складний феномен, що включає в себе безліч аспектів. Кожен дослідник зосереджується на своїх власних аспектах цього явища. З огляду на різноманіття наведених визначень, ми класифікуємо основні ознаки та компоненти готельних мереж з метою уточнення цього поняття [31 ,с. 67].

Готельна мережа представляє собою складний корпоративний об'єднаний бізнес, який створює стратегічне партнерство для розробки спільної стратегії, маркетингу та стандартів обслуговування. Вона також орієнтована на розширення географічного охоплення ринку готельних послуг та підвищення їх конкурентоспроможності. Однією з ключових характеристик є централізоване

керівництво, яке встановлює управлінські стандарти, уніфікує бренди та маркетингові концепції.

Готельний ланцюг - це сукупність готелів з однаковим керівництвом, єдиною стратегією маркетингу та торговим брендом. Його створення має на меті підвищення конкурентоспроможності, зменшення витрат через об'єднання функцій обслуговування, а також розвиток власного впізнаваного бренду. Готельні ланцюги мають численні переваги, включаючи залучення інвестицій, стандартизацію послуг, зниження витрат та розробку маркетингових стратегій. Однак вони також мають свої недоліки, такі як втрата гнучкості та індивідуальності. Незважаючи на це, готельні ланцюги залишаються домінуючими у світі готельного бізнесу [23, с. 54].

У підсумку, готельні мережі та ланцюги представляють собою важливий елемент сучасної готельної індустрії, який сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності готельних підприємств. Їхнє створення відображає глобальні тенденції у сфері бізнесу та туризму, спрямовані на оптимізацію ресурсів та поліпшення якості обслуговування. Вони забезпечують не лише економічні вигоди для власників та інвесторів, але й позитивний вплив на споживачів, створюючи уніфікований стандарт якості та послуг. Незважаючи на деякі недоліки, готельні мережі залишаються ключовим фактором успіху у готельній індустрії, і їхнє вплив на міжнародний туризм та економіку в цілому продовжує зростати.

1.2. Види та класифікація готельних мереж

Існуючі системи класифікації готелів, які застосовуються у всьому світі та в Україні, ґрунтуються на різних аспектах, таких як масштаби діяльності, взаємодія між власником та менеджментом підприємства, а також різноманітність наданих послуг. Однак загальні системи класифікації, рекомендовані Всесвітньою туристичною організацією, не враховують

особливостей різних готельних ринків та конкретних місць призначення. Це призводить до потреби розробки критеріїв типології готельного розміщення, які враховували б найважливіші фактори, впливаючи на функціонування ринків готельних послуг. Серед таких факторів можна відзначити цінові умови, асортимент послуг, розташування готелю, стан готельного фонду та привабливість для клієнтів. Проте наукові основи для створення типології готельного розміщення не враховують процесів глобалізації у туристичному бізнесі [40 с. 65].

Для повного інвестиційного аналізу важливо мати типологію готельного розміщення. Цей метод науково обґрунтовує розподіл об'єктів за типами з метою порівняння їхніх характеристик та функцій. Він використовує методи класифікації, систематизації та таксономії. У порівнянні з класифікацією, яка ґрунтується на кількісних ознаках, типологія глибше аналізує різноманітні аспекти готельних підприємств.

Відповідно до Всесвітньої торгової організації, існують чотири категорії готельного розміщення: готелі та подібні заклади, спеціалізовані заклади, інші колективні заклади та індивідуальні засоби розміщення. Українська класифікація засобів розміщення, розроблена на основі цих рекомендацій, використовується для складання статистичних звітів, але не враховує особливостей в інвестуванні готельного бізнесу, брендуванні готелів та управлінні.

Досвід функціонування франчайзингових готельних мереж в світі та в Україні показує, що це сприяє підвищенню конкурентоспроможності готелів. Створення національних готельних операторів сприятиме розвитку України як повноправного учасника ринку туристичних послуг [11, с. 75].

Глобалізація та інтернаціоналізація бізнесу та зовнішніх ринків в Україні, а також останні тенденції у сфері рекреаційно-туристичного господарства, сприяють розвитку мережових форм організації готельного бізнесу. Мережеві готелі мають вагомі переваги перед окремими об'єктами розміщення. Ці переваги

включають підвищення конкурентоспроможності, завдяки зменшенню витрат і впровадженню жорстких стандартів, що поліпшують якість обслуговування; можливість впровадження інновацій та використання новітніх технологій; доступ до глобальних систем бронювання; ефективні програми навчання персоналу; та здатність задовольняти попит в періоди підвищення попиту.

Фахова література класифікує готельні господарства за способом взаємодії між власником та управлінням. Це включає незалежні готелі, мережеві структури та асоціації підприємств. Мета такого поділу - виявлення можливих моделей управління готельним господарством.

Незалежні готелі можуть мати різні форми управління, включаючи власницьке керівництво, найманих менеджерів або управління з боку спеціалізованих компаній. Входження готелів до готельних мереж може здійснюватися за різних умов, таких як членство у повноправних мережах, франчайзинг, контрактне управління професійними компаніями та комбіновані форми.

Перша група умов об'єднання готелів передбачає спільне власництво або керівництво мережею відповідно до угоди між власниками. У цьому випадку керівництво мережі несе відповідальність за результати господарської діяльності та отримує прибуток. Друга група умов спрямована на об'єднання готелів на основі франчайзингу або контрактного управління.

Таблиця 1.2.

Різновиди готелів за характером взаємовідносин між власником та управлінським ланцюгом закладу

Незалежні готелі, що перебувають у володінні, розпорядженні та	Управляються власником.
	Управляються за допомогою найманих фахівців-менеджерів чи управляючої компанії, зокрема компанії, яка має власний бренд.

використанні власника	
Готелі, які входять до готельних мереж	Повноправні члени готельних мереж, об'єднані спільною власністю, які здійснюють колективний бізнес чи керовані адміністрацією мережі як представника власників.
	Асоційовані (приєднані) члени мережі, які беруть участь на основі угоди франшизи. Франшизний готель може керуватися самостійно, тобто без контролю з боку адміністрації мережі.
	Готелі, які об'єднані на умовах контрактного управління з боку професійної готельної компанії (готельного оператора). Готельний оператор отримує винагороду від власника готелю.
	Готелі, які входять в об'єднання на комбінованих умовах, наприклад на умовах контрактного управління франшизним готелем з боку франчайзера.
Готелі, які входять в асоціації незалежних готелів	Готелі, метою яких є збільшення прибутку та комерційних можливостей.
	Готелі, метою входження яких до асоціації, є надання допомоги членам асоціації у взаємозв'язку з органами влади, консультації з юридичних чи кадрових питань, бухгалтерського обліку, поширення позитивного досвіду.

В залежності від організаційної структури управління готельними підприємствами можна виділити три основні групи: власне власництво готелів, франчайзинг та управління за контрактом. Особлива увага в Україні приділяється розвитку франчайзингу в готельній сфері. Франчайзинг у готельному бізнесі - це

форма співпраці, коли одна сторона (франчайзер) надає іншій стороні (франчайзи) право на ведення бізнесу під своїм брендом протягом певного періоду на визначеній території за певних умов. Цей метод управління використовується протягом понад 50 років та має широке поширення у США, Канаді, Західній Європі, Японії, а також в країнах Карибського та Тихоокеанського басейнів. В Україні він почав активно розвиватися з 2003 року. Договір франчайзингу може включати визначення географічних зон, кількість франчайзерів та інші умови. Для готельних підприємств основні вимоги стосуються зовнішнього вигляду будівель, внутрішнього оформлення, обслуговування та інших параметрів. У договорі франчайзингу також важливе узгодження умов оплати, які можуть включати вступні внески, роялті, плату за маркетингові послуги та інші [31, с. 57].

Щодо класифікації готельних підприємств за рівнем комфорту, вона спрямована на вибір споживача та відповідність певному ціновому сегменту. Проте, існуюча класифікація не враховує всіх аспектів галузі. Один з критеріїв для розробки більш детальної класифікації - розмір готельного бізнесу.

Організація діяльності готельних мереж базується на використанні різних бізнес-моделей. Вони можуть бути "класичними готелями", "колекціями готелів" або "проміжним видом". "Класичні готелі" стандартизовані та об'єднані у мережу за допомогою управлінських контрактів або франшиз. Прикладами таких готелів в Україні можуть бути "Inter Continental Hotel", "Hilton Hotel & Resorts", "Marriot International", "Accor Hotel". "Колекція готелів" має свої власні бренди та стандарти обслуговування, які відображають специфіку місцевості. "Проміжний вид" поєднує особливості попередніх двох.

Таблиця 1.3.

Класифікація готелів залежно від масштабу діяльності

Критерій класифікації	Тип готельного підприємства	Характерні риси типу готелю
Кількість номерів	Великий готель	Більше 300 номерів
	Середній готель	Від 100 до 300 номерів
	Малий готель	До 100 номерів
Широта асортименту послуг	Готель класу «люкс»	Кількість послуг становить 270
	Готель першого класу	Кількість послуг – 120
	Готель комфортного класу	Кількість послуг – 70
	Готель стандартного класу	Кількість послуг – 25
	Готель туристичного класу	Кількість послуг – 0
Поверховість	Малоповерхові готелі	1–2 поверхи
	Готелі середньої поверховості	3–5 поверхів
	Готелі підвищеної поверховості	6–9 поверхів
	Багатоповерхові готелі 1 категорії	10–16 поверхів
	Багатоповерхові готелі 2 категорії	17–25 поверхів
	Багатоповерхові готелі 3 категорії	26–40 поверхів
	Висотні будівлі	Більше 40 поверхів
Асортимент послуг харчування	Повний пансіон (full board (FB))	Триразове харчування (сніданок, обід і вечеря)
	Навівпансіон (half board (HB))	Дворазове харчування (сніданок + обід чи вечеря)
	Тільки сніданок (bed and breakfast (BB))	Тільки сніданок

Включення харчування до готельного тарифу	American plan	Метод розрахунку вартості проживання, за якого у ціну номеру включено три- чи дворазове харчування
	European plan	Метод розрахунку вартості проживання, за якого в готельний тариф входить тільки номер без харчування
	Continental plan	Метод розрахунку готельного тарифу, в який входять вартість проживання та континентальний сніданок
Термін роботи закладу протягом року	Цілорічні засоби розміщення	Працюють протягом року
	Сезонні засоби розміщення	Працюють протягом сезону (літом чи взимку)

Мережа готелів "Premier Hotel and Resorts" включає у себе 17 готелів різних категорій, від 2 до 5 зірок, розташованих у 11 містах та представляє три різні бренди. Такий підхід дозволяє ефективно розширювати мережу, шукаючи нові об'єкти [24, с. 64].

Для типології готельних мереж пропонується використовувати критерії, пов'язані з історичним розвитком процесів експансії готельних мереж. Для обґрунтування напрямків міжнародної інвестиційної діяльності запропоновано використовувати критерії, які відображують динаміку інтернаціоналізації готельного бізнесу. Такими критеріями є "покоління" готельних мереж.

Перше покоління включає готельні мережі, сформовані у XIX столітті, коли розвиток залізничної інфраструктури та зростання платоспроможного попиту стимулювали їхнє створення. Друге покоління пов'язують з комплексами готелів, які виникли під час Другої світової війни, коли зростання авіаційних перевезень сприяло їхньому розвитку. Третє покоління асоціюється з

європейськими готельними мережами, такими як "Accor", де використовувалася сегментація ринку.

Формування четвертого покоління готельних мереж пов'язують зі зростанням економік Азії, зокрема Китаю, який вже на початку 2010-х років займав провідні позиції у світі за кількістю готельних компаній. З 2000-х років виникають інноваційні міжнародні готельні ланцюги "п'ятого" покоління, які активно використовують новітні технології, маркетингові стратегії та підвищення якості послуг.

Процес формування готельних мереж є еволюційним і пов'язаний із досягненнями у різних галузях, таких як інформаційні технології, транспорт, збільшення попиту на готельні послуги та зростання економіки. Україна, перебуваючи на початковому етапі мережевої економіки, повинна активізувати процес формування готельних мереж, щоб вони стали сучасними бізнес-структурами.

Прогнози готельної компанії "AccorHotels" вказують на кілька ключових тенденцій у сучасній готельній галузі. Ці включають розвиток нових місцевих сервісів, зростання використання мобільних платежів, переосмислення концепції елітного відпочинку, збільшення екологічної освіченості під час подорожей, індивідуалізацію послуг, використання чат-ботів та розвиток "розумних" і велнес-орієнтованих номерів.

Запуск додатків "AccorLocal" дозволяє готелям надавати різноманітні послуги не лише своїм клієнтам, але й людям, які не проживають у готелі. Ці послуги включають замовлення квітів, продуктів, таксі, прокат автомобілів та заняття фітнесом. Зростання мобільних платежів спрощує онлайн-бронювання та оплату. Клієнти вважають елітним відпочинок не тільки з точки зору розкоші та матеріальних благ, але й з точки зору емоцій та унікального досвіду. Готелі, що активно залучаються до екологічних ініціатив, стають більш привабливими для туристів. Мобільні додатки та програми лояльності допомагають

індивідуалізувати послуги. Чат-боти стають новими каналами бронювання та допомагають зберігати та оновлювати профілі клієнтів.

Також у готельній галузі спостерігається зростання популярності колективних інвестиційних компаній, які управляють готельними підприємствами. Такі компанії можуть бути розділені на три групи, залежно від їхньої основної діяльності та зв'язку з фінансовими інститутами [7, с. 52].

В науковій літературі надаються рекомендації щодо розробки класифікацій та типологій готельних закладів, які часто базуються на рівні комфорту та спрямовані на конкретний ціновий сегмент. Для глибшого аналізу готельного господарства важливо використовувати типології та класифікації, що враховують сучасні тенденції, такі як популярні бренди, розвиток нових локальних сервісів, мобільні платежі, нові концепції елітного відпочинку, екологічність подорожей, індивідуалізація послуг, використання чатботів та наявність "розумних" та велнес-номерів.

1.3. Ознаки та методи формування готельних мереж

Насичений ринок готельних послуг в Україні відкриває прекрасні перспективи для готельних операторів, які бажають розширити свій вплив у цій сфері. Створення готельного ланцюгу забезпечує відомість бренду, дозволяє виробити єдину стратегію розвитку готелів, систему управління і звітності, програму підвищення кваліфікації персоналу, а також стандарти обслуговування гостей. На сьогоднішній день на українському ринку присутні готельні ланцюги, що діють у різних формах об'єднання. Згідно з даними Держстатуправління України, в нашій країні функціонує приблизно 1500 готелів різних категорій і цінових сегментів. Це свідчить про великий потенціал як готельної індустрії загалом, так і готельних ланцюгів зокрема [38, с. 54].

Основні характеристики готельних ланцюгів включають:

- єдність стандартів обслуговування;
- однаковий стиль (включаючи уніформу персоналу, дизайн і архітектуру);
- однакове позначення та зовнішню інформацію;
- стандартні умови у номерах;
- обов'язкове надання послуг харчування;
- наявність спеціалізованих послуг (конференц-зали, тренажерні, спортивні поля тощо);
- гнучка система тарифів та бонусні програми;
- єдина система управління, маркетингу і комунікацій.

Ці характеристики сприяють залученню постійних клієнтів і відтак дозволяють забезпечити стандартні функції операторів, які включають:

- будівництво та реконструкцію;
- комплектацію;
- операційне управління;
- продажі та бронювання;
- рекламу;
- управління персоналом;
- організацію ресторанного бізнесу;
- фінансовий та бухгалтерський супровід;
- ІТ-супровід.

На сьогоднішній день існує кілька шляхів формування готельних мереж: це створення власних об'єктів, управління та франчайзинг.

Найпоширенішим методом розвитку мереж є створення та відкриття власних об'єктів. Це може включати як будівництво з нуля, так і реконструкцію існуючих нерухомостей з метою адаптації під обрані стандарти або відповідно до потреб.

Нове будівництво вважається ідеальним від точки зору кінцевого результату, оскільки дозволяє гарантовано отримати бажаний результат. З іншого боку, реконструкція вже існуючої будівлі має свої переваги і недоліки.

Іншим методом формування готельних мереж є управління. Цей підхід може приймати різні форми, такі як консультування, маркетинг або трастове управління. Управління може також включати оренду [20, с. 67].

Управління економічно вигідне обом сторонам, оскільки власник отримує значний приріст виручки, а оператор стає фінансово зацікавленим у зростанні доходу. Зазвичай структура такої співпраці полягає в тому, що власник залишається власником нерухомості, а оператор управляє готельним бізнесом.

У більшості випадків оператор виступає як комплексний консультант, що супроводжує бізнес з самого початку або настраює існуючі об'єкти під свої стандарти. Це економічний шлях розвитку бізнесу, який дозволяє зберегти ресурси та забезпечити високий рівень підтримки бренду. Також ця співпраця дозволяє забезпечити однакову якість обслуговування у всіх готелях мережі.

Третім способом формування готельних мереж є франчайзинг, що є технічним шляхом побудови такої мережі. Франчайзинг базується на сильному бренді та чітко розроблених технологіях, стандартах, бізнес-процесах і зв'язках з постачальниками, що формують модель бізнесу. Цей підхід можна застосувати до практично будь-якого готельного об'єкту, який відповідає вимогам оператора.

Створення готельних ланцюгів відіграє важливу роль у впровадженні на світовий ринок готельних послуг високих стандартів обслуговування, що відповідають споживчому попиту на певний рівень комфорту незалежно від місця розташування конкретного готелю у мережі. Зустрівши готель відомої корпорації у чужій країні, потенційний клієнт почувається майже як вдома, в знайомій та комфортній обстановці.

Сучасний розвиток готельної галузі характеризується інтенсивною конкуренцією, високою фрагментацією, диференціацією переваг гостей і

широким спектром конкурентних стратегій. Ці тенденції призводять до інтенсивної консолідації готелів у мережі та активної співпраці між мережами у маркетингу та інших аспектах бізнесу. Головною метою утворення мережі є створення впізнаваного іміджу готельних підприємств та єдиної готельної пропозиції для тиражування стандартів обслуговування. Об'єднане управління готелями виявляється економічно ефективнішим, ніж окреме управління незалежними готелями, і сприяє розширенню впливу мережі на міжнародному ринку.

З 1950-х років в готельній індустрії сформувалися різні моделі організаційного управління готелями. Одна з таких моделей - модель Рітца, яка базується на європейських традиціях вишуканості та аристократизму, хоча на сьогодні ця модель зазнає кризи [41, .с 89].

Інша модель пов'язана з іменем американця Кемонса Вілсона. Він створив мережу готелів «Holiday Inns», спрямовану на сімейне обслуговування з безкоштовним утриманням дітей. Ця мережа відрізняється значною гнучкістю у вирішенні потреб клієнтів при дотриманні високих стандартів обслуговування. Основні вимоги до готельних ланцюгів, створених за цією моделлю, включають єдність стилю (архітектура, інтер'єр), єдність позначень та зовнішньої інформації, просторий та функціональний хол, швидке реєстрування клієнтів, номери для постійних клієнтів, сніданок «шведський стіл», наявність конференц-залу, гнучка система тарифів, єдине управління, маркетинг і комунікаційний сервіс.

Окрім Кемонса Вілсона, серед видатних представників готельного бізнесу можна відзначити Елсворта Мілтона Статлера (готелі «Statler»), Конрада Ніколсона Гілтона (готелі «Hilton») і Джона Віларда Маріотта (корпорація «Marriott»). Елсворт Мілтон Статлер впровадив високі стандарти комфорту та зручностей у готелях для середнього класу за доступними цінами. Конрад Ніколсон Гілтон визначив поняття «п'ятизірковий готель», першим встановив телевізори в усіх номерах та запропонував послуги з прямого набору міжміських

телефонних номерів, а його готельна мережа стала першою серед американських мереж, що відкрила об'єкти за кордоном. Джон Вілард Маріотт вперше запропонував годувати пасажирів під час перельоту.

Третя модель - "незалежні" готельні ланцюги (наприклад, Best Western). У цьому випадку готелі об'єднуються під єдиною торговою маркою за однорідними ознаками, які відповідають певним стандартам і наборам послуг, незалежно від місцезнаходження. Готелі-члени ланцюга вносять внески до спільного фонду, який використовується на спільну рекламну та маркетингову діяльність, просування продукту. При цьому зберігається їхня фінансова, економічна та управлінська самостійність. Також можливе поєднання другої моделі з третьою. Прикладом такого поєднання є ланцюг готелів Ассор (найбільший у Європі), який пропонує готелі різних класів під різними брендами.

Розвиток готельних ланцюгів у світовому готельному бізнесі супроводжується суттєвим протиріччям. З одного боку, збільшується кількість провідних готельних ланцюгів, що працюють у багатьох країнах. З іншого боку, зростає число країн, що формують власні готельні ланцюги, які успішно конкурують з міжнародними гігантами. Наприклад, в США розташовано 195 штаб-квартир готельних ланцюгів, у Великобританії - 17, в Японії - 14, в Німеччині - 11, в Гонконгу - 8, по 6 - у Франції і Сінгапурі.

Існують різноманітні моделі об'єднання готелів:

1. Готельні консорціуми, які включають декілька готелів і невеликі готельні групи різного класу.
2. Сімейства або асоціації, що об'єднують готелі, які відповідають певним стандартам.
3. Готелі, об'єднані за принципом франчайзингу.

Також існують моделі готелів, які відрізняються за характером взаємовідносин між власником готелю і управлінською ланкою готелів:

1. Незалежні готелі, які можуть бути керовані самим власником або фахівцями-менеджерами або управлінськими компаніями.
2. Готельні ланцюги, які включають готелі, що об'єднуються спільною власністю або за допомогою франшизи.
3. Готелі, що керуються професійними готельними компаніями, де власник може бути включений у процес управління або не втручатися в нього.
4. Готелі, об'єднані на комбінованих умовах або як частина об'єднань незалежних готелів.

Методи створення готельних мереж Існують кілька підходів до формування готельних мереж [35 ,с. 17]:

1. Франчайзинг. це співпраця між юридично незалежними сторонами, де одна сторона (франчайзер) дозволяє іншій (франчайзі) використовувати свою систему на умовах, визначених угодою.
2. Контракт на управління. цей метод передбачає, що власник готелю доручає його управління професійній управлінській компанії за встановленими умовами.
3. Лізинг (оренда). у цьому випадку готельні об'єкти здаються в оренду з можливістю їх подальшого використання для готельного бізнесу.

Франчайзинг у готельній галузі може мати дві інтерпретації. У першому випадку, франчайзер надає будівельні документи для побудови готелю. Проте цей метод має низьку рентабельність через тривалий період окупності. Другий варіант передбачає приєднання вже існуючого готелю до мережі відомого бренду.

Франчайзери зацікавлені в залученні нових членів до своєї мережі. Для цього вони готують стандартний пакет франчайзингової пропозиції, який містить інформацію про умови франчайзу, фінансовий стан компанії та інші важливі аспекти. Після узгодження умов проводиться підписання договору, який закріплює права та обов'язки між сторонами.

Ці методи будівництва готельних мереж розроблені так, щоб франчайзер міг отримати вигоди від швидкого зростання при обмеженому ризику, а франчайзі отримував вже перевірену комерційну систему.

Одним з ключових аспектів угоди франчайзингу є узгодження умов оплати. У практиці франчайзингу застосовуються різні форми оплати, такі як вступний внесок, регулярні відрахування (роялті) і плата за маркетингові послуги. Для готелів також передбачається плата за використання централізованої системи бронювання.

Вступний внесок - це одноразова фіксована плата за надані права та послуги. Зазвичай вона включає вартість проектної документації, інструкцій з управління підприємством, навчання персоналу та інші види підтримки. Цей внесок може бути сплачений повністю або частково перед початком роботи, або розподілено на рівні частки протягом перших місяців після відкриття [42, с. 57].

Окрім вступного внеску, франчайзі зобов'язаний регулярно сплачувати роялті - постійні відрахування за використання франчайзингової системи та послуг. Угода визначає методику та графік виплати роялті. У міжнародній практиці це зазвичай відсоток від валового доходу або прибутку.

Рекламні кампанії, стимулювання продажів і спеціальні програми також фінансуються за рахунок рекламного фонду. Наглядацька рада франчайзера контролює ці заходи, а їх мета полягає у розвитку бізнесу в межах франчайзингової системи.

Одним із найважливіших пунктів угоди франчайзингу є визначення терміну її дії, який зазвичай коливається від 5 до 20 років. Більша частина угоди присвячена детальному опису обов'язків кожної зі сторін, які сприяють успішному функціонуванню франчайзингової системи.

Обов'язки франчайзера включають наступне: налагодження всіх форм виплат; передачу ділової та технічної інформації; офіційне затвердження всіх правил та положень для стандартизації процесів та забезпечення якості; постійна

підтримка франчайзі, включаючи підвищення кваліфікації, допомогу в управлінні та надання оперативних послуг за запитом; контроль якості; уточнення розкладу розвитку та умов для франчайзі, які прагнуть володіти більш ніж однією франшизою; надання захищеної території; визначення умов розірвання та продовження контракту.

Обов'язки франчайзі включають вчасну оплату всіх видів виплат; збереження конфіденційності інформації; дотримання стандартів якості та програми франчайзера [38 ,с. 65].

Договір франчайзингу також встановлює умови його розірвання. Потенційні причини розірвання можуть включати недосягнення рівня стандартів, відхилення від технологій обслуговування, невиконання платежів за договором.

Форма управління підприємствами готельної індустрії через договір франчайзингу є однією з найбільш перспективних. Дослідження показують, що угода франчайзингу зменшує ризики банкрутства, порівняно з іншими формами бізнесу. Успіх цієї форми управління ґрунтується на постійному співробітництві та високому рівні довіри між франчайзором та франчайзі.

Франчайзі, що працюють на одному ринку, не конкурують між собою, оскільки їхня мета - підсилення позицій торгової марки франчайзингового ланцюга. Спільна робота підприємств-франчайзі надає більше можливостей для обміну досвідом та колективними діями.

При укладенні контракту на управління готелем однією з найбільших турбот для власників є вибір керуючої компанії. Важливо розрізняти незалежні керуючі компанії від тих, що керують готельним ланцюгом. Незалежна компанія зазвичай має справу з різними видами готельних продуктів різних торгових марок. Тут власник готелю оплачує послуги керуючої компанії окремо від виплат, які йде франчайзеру. Компанія, що керує готельним ланцюгом, в основному має справу з готелями, що об'єднуються під однією торговою маркою.

У цьому випадку власник готелю платить керуючій компанії як за керівництво, так і за традиційні корпоративні послуги, надані всім готельним ланцюгом.

Основні критерії вибору керуючої компанії включають [22, с. 76]:

1. Ефективність діяльності компанії за попередніми контрактами.
2. Репутація компанії.
3. Можливість контролю за діяльністю керуючої компанії з боку власника готелю або його представника.
4. Компетентність персоналу керуючої компанії у готельному маркетингу.
5. Умови та терміни контракту.

Найбільш значущі з критеріїв перші два. Зазвичай власники готелів чи їх представники оцінюють можливість керуючої компанії виконати свої зобов'язання через глибокий аналіз попередніх контрактів.

Таким чином, готельні мережі є формою об'єднання готельних підприємств для досягнення економічної ефективності та конкурентоспроможності на ринку шляхом забезпечення високої якості обслуговування.

Висновки до розділу 1

Таким чином, дослідження готельних мереж у науковій літературі виявило значну кількість аспектів, що заслуговують уваги. В першу чергу, було встановлено, що готельні мережі є важливим елементом глобального туристичного ринку, оскільки вони забезпечують стабільну якість послуг, стандартизацію та впізнаваність бренду. Ця стандартизація сприяє підвищенню довіри клієнтів та збільшенню лояльності.

Наукова література також підкреслює важливість стратегічного управління та маркетингу для успішного функціонування готельних мереж. Ефективні стратегії дозволяють мережам адаптуватися до змін на ринку, впроваджувати інноваційні послуги та технології, а також оптимізувати операційні процеси. Однією з ключових стратегій є розвиток франчайзингу, який дозволяє розширювати мережу при збереженні контролю за якістю послуг.

Аналіз наукових джерел свідчить про те, що готельні мережі мають велику кількість переваг перед окремими готелями, включаючи економію на масштабах, підвищення конкурентоспроможності та розширення ринків збуту. Однак, разом з цим, існують виклики, такі як управління великою кількістю об'єктів, забезпечення високого рівня сервісу у всіх підрозділах та підтримка корпоративної культури.

Отже, загально-теоретична характеристика готельних мереж у науковій літературі демонструє їхню складну структуру та багатогранний вплив на туристичну індустрію та суспільство в цілому. Подальші дослідження можуть зосередитися на конкретних аспектах управління, впливу нових технологій та адаптації до змінних умов ринку для забезпечення стабільного розвитку готельних мереж.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ ТА ЇХ РОЛІ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

2.1. Сучасний стан функціонування готельних мереж в Україні

На сьогоднішній день готельні мережі в Україні можна класифікувати на дві категорії: світово відомі бренди та національні ланцюги. Особливості розвитку міжнародних готельних мереж в Україні полягають у тому, що спочатку активно відкривалися готелі категорій 4 та 5 зірок, але в останні роки на ринок виходять бюджетні бренди, такі як Ibis та Ramada.

Серед внутрішніх ланцюгів найбільш впливові Premier Hotels and Resorts, Reikartz Hotel Group та Royal Hospitality Group. Формування вітчизняних готельних мереж розпочалося у 2003 році з Premier Hotels and Resorts, яка розвиває три бренди і налічує 15 готелів категорій 3-5 зірок, розташованих у обласних центрах України. Бренди мережі Premier Hotels and Resorts пропонують різні види розміщення від економного до вишуканого.

До міжнародних готельних мереж, що представлені в Україні, відносяться Marriott International, Hilton, Wyndham Hotel Group, Accor Hotels, InterContinental Hotels, Radisson Hotel Group, Hyatt Hotels Corporation, REXIN. Найбільша кількість готелів належить мережам Radisson Hotel Group та Accor, а перший готель InterContinental був відкритий в 2009 році в Києві [43, с. 57].

Оскільки міжнародні готельні мережі мають невелике представництво в Україні, національні компанії активно розвиваються. Вони краще адаптовані до умов українського ринку і пропонують більш доступні ціни порівняно з міжнародними конкурентами. Національні ланцюги, такі як Reikartz Hotel Group, Premier Hotels and Resorts, Royal Hotels and SPA Resorts, Black Sea Hotels Group, є лідерами на ринку готелів в Україні.

Таблиця 2.1

Міжнародні готельні ланцюги в Україні

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

	Aloft Kiev 4*	Київ	310
Wyndham	Ramada Lviv 3*	Львів	103
Worldwide (CША)	Ramada Encore 4*	Київ	264

Останнім часом готельний бізнес ставки на зазнає значних викликів. Спочатку ця галузь столкнулася з серйозними наслідками пандемії COVID-19. Після цього повномасштабне вторгнення Росії призвело до критичного фінансового стану в готельній сфері, а також змінив ландшафт готельного ринку. Внаслідок цього багато готелів припинили свою роботу, а деякі були зруйновані, особливо в областях, що прилягають до зон військових дій, таких як Харківська, Київська, Миколаївська, Чернігівська, Херсонська та інші.

Кількість клієнтів у готелях східної України та в районах, де проходять бойові дії, значно зменшилася. Лише готелі на заході країни функціонують нормально. Готелі стали важливими центрами для розміщення біженців, обідів, організації харчування для волонтерів та українських захисників, що евакуюються з районів з бойовими діями. Вони також використовуються для зберігання гуманітарної допомоги та інших заходів, спрямованих на підтримку постраждалих цивільних осіб [24, с. 89].

Структура гостей, що перебувають у готелях, також змінилася, і зараз це переважно переселенці, представники ЗМІ, дипломатичні делегації, міжнародні волонтерські організації тощо. Військові дії значно зменшили кількість туристів і розміщених у готелях осіб. Наприклад, на Львівщині кількість туристів у 2023 році зменшилася на 60 % порівняно з 2022 роком. Це призвело до значного зниження цін на проживання у готелях і, відповідно, до фінансових втрат закладів готельної галузі.

Для готельного сектору негативно вплинули як спочатку пандемія коронавірусу, так і потім воєнні події, які спричинили призупинення роботи

готелів, руйнування закладів, зменшення кількості туристів та порушення ланцюгів постачання. До проблем загального характеру можна віднести низьку представленість мереж та готелів на готельному ринку України через значні бар'єри для входження; недостатній рівень розвитку супутньої інфраструктури; відсутність відповідності між рівнем цін та якістю готельних послуг; відсутність ефективного державного та місцевого управління розвитком готельної сфери; недостатня кількість та низький рівень підготовки кадрів для готельного бізнесу; мале використання автоматизованих систем управління готельними підприємствами; обмежена діджиталізація підприємств гостинності та відсутність ефективної стратегії управління розвитком готельної сфери на регіональному та підприємницькому рівнях.

Більш того, низький рівень завантаження номерного фонду, застаріла матеріально-технічна база, що вимагає ремонту та модернізації, також становлять серйозні проблеми для готельного бізнесу. Враховуючи всі ці фактори, можна зробити висновок, що сьогодні готельний сектор України переживає найскладніші часи в своїй історії і потребує комплексного підходу та підтримки для подолання цих викликів [32 ,с. 69].

Останніми роками готельний сектор став об'єктом значних ризиків. Початково він постраждав від пандемії COVID-19, а потім став жертвою воєнних дій, що призвели до припинення функціонування готелів, їх руйнування та зменшення потоку туристів. Особливо суттєво це відчули готелі на сході країни та у районах зі зближеними воєнними діями. Щодо останніх, лише готелі на заході України можуть працювати в звичайному режимі.

Умови війни змусили готельні заклади в містах, які віддалені від бойових дій, стати центрами для біженців, обідів, та організації живлення під час евакуації волонтерів та українських захисників. Крім того, готелі надають приміщення для зберігання гуманітарної допомоги та ініціатив, спрямованих на підтримку постраждалих громадян.

Військові дії відчутно скоротили потік туристів та навіть розміщення в готелях. Наприклад, на Львівщині кількість туристів в 2023 році зменшилася на 60% порівняно з 2022 роком. Це зниження попиту на готелі призвело до суттєвого зниження цін на проживання та, відповідно, до збитків у готельній сфері.

Більше того, готельний сектор стикається з рядом інших проблем, таких як неможливість ефективної роботи через введення комендантської години, проблеми з електропостачанням, низький рівень розвитку інфраструктури, недостатність мереж та готелів, низький рівень диференціації готельних послуг та низька зацікавленість інвесторів. Всі ці фактори зробили ситуацію в готельній сфері особливо вразливою та потребуючою ретельного аналізу та підтримки.

У зв'язку з низькою представленістю міжнародних готельних мереж національні компанії стали більш активними. Цей феномен розвитку національних готельних ланцюгів пояснюється їх кращим адаптуванням до потреб українського ринку та більш доступними цінами на готельні послуги порівняно з міжнародними корпораціями. Серед внутрішніх ланцюгів лідируючі позиції займають Premier International, Reikartz Hospitality Group та Royal Hospitality Group [41, с. 80].

Єдиним готельним ланцюгом країни, що представлений різними брендами, є Reikartz Hospitality Group, яка об'єднує 35 готелів. Під брендом ділових готелів Reikartz Hotels & Resorts функціонує 23 готелі, розташованих по всій території України. Готелі цього бренду пропонують сегмент 4-х зіркових засобів розміщення, які найбільш популярні на ринку готельних послуг країни. Більш доступні бренди, такі як "Раціотель" та Optima Hotel, налічують по 5 готелів. Найменше представленими у мережі є курортні готелі, які об'єднані під брендом "Віта Парк" і налічують всього 2 готелі. Позитивом розвитку цієї мережі є її вихід на міжнародний ринок, оскільки наразі вона має три готелі в Німеччині, два в Швеції та один в Казахстані.

Серед спеціалізованих національних брендів варто зазначити Premier Hotel, який об'єднує 15 готелів 4-х зіркового рівня, розташованих у обласних центрах України. Групою вищого класу є Royal Hospitality Group, що включає 8 готелів у Києві, Трускавці та ТРК Буковель.

Окрім відомих національних мереж, з'являються і нові ланцюги. Нещодавно у Львівській області почала діяти мережа "Джем", яка об'єднала чотири 3-х зіркових готелі у Львові, Трускавці та Раковці. Ця мережа діє на умові "контракту на управління", що є не дуже поширеним в Україні.

Аналіз готельних мереж України дає підстави для передбачення наступних тенденцій:

- з'ява українських та світових брендів економ-класу (2-3 зірки);
- подальше домінування національних мереж над міжнародними ланцюгами;
- виход національних мереж на світовий рівень;
- вступ азійських корпорацій (переважно китайських) на український готельний ринок;
- нерівномірний територіальний розподіл підприємств, що входять до ланцюгів (більша концентрація в Західних областях через військову ситуацію на сході) [23 ,с. 87];
- розширення переліку брендів, які об'єднують національні готельні мережі, що дозволить охопити більші частини ринку готельних послуг.

Отже, аналіз функціонування готельних мереж у світі та Україні вказує на зростання активності цих корпорацій. Наприклад, у світі країни-лідери за розвитком міжнародних готельних мереж — США, Франція, Великобританія та Китай. Частка готельних ланцюгів у цих країнах досягає 70% від усього готельного господарства. У порівнянні з цим українські готельні ланцюги складають лише 2% від усієї кількості готелів. Проте спостерігається поступове

включення світових готельних мереж на український ринок, хоча національні корпорації залишаються домінуючими.

На сьогоднішній момент на готельному ринку України існують три найбільш розвинені національні готельні мережі. Першою з них стала мережа Premier Hotel, яка з'явилася у 2000 році і наразі об'єднує 8 готелів категорій 4 та 5 зірок у п'яти містах України. У 2003 році почала свою діяльність готельна мережа Reikartz, що налічує 18 готелів категорій 3–4 зірки у різних містах України. У 2005 році з'явилась мережа Royal Hospitality Group з 13 сучасних готелів європейського рівня, розташованих в Києві та різних рекреаційних зонах, таких як Трускавець, Буковель. Характеристики цих національних готельних мереж подані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Національні готельні мережі

Назва мережі/вид готельного оператора (або умови приєднання)	Кількість готелів, які входять до складу мереж	Загальний номерний фонд
Premier Hotel	7	860
Reikartz	18	985
Royal Hospitality Group	12	890
Усього в Україні	37	2 735

Проаналізувавши національні готельні мережі, можна зробити висновок, що готелі Premier Hotel та Royal Hospitality Group розташовані у найбільших індустріальних містах України, таких як Київ, Харків, Донецьк, а також у рекреаційних зонах Криму та містах Західної України. З іншого боку, готелі мережі Reikartz спрямовані на області України, де туристичний потік менший, і наразі є найбільш динамічно розвиваючоюся мережею, орієнтованою на середній

клас споживачів. Готелі цієї мережі охоплюють 50% регіонів України, і їхньою головною перевагою є відсутність конкуренції.

Міжнародний досвід показує, що спільне ведення господарської діяльності у готельному бізнесі ефективніше, ніж управління окремими готелями. Об'єднання готелів у ланцюги приносить значний ефект для власників та операторів. Головною перевагою, яку отримує готель, що входить до ланцюга, є зниження загальних витрат, що дозволяє готельним мережам підвищувати конкурентоспроможність та проникати на міжнародні ринки [40 ,с .54].

На сьогодні в Україні діють готелі під управлінням восьми міжнародних готельних операторів, серед яких: Rezidor Hotel Group (Бельгія), Best Western International (США), HELIOPARK (Росія), Global Hyatt Corporation (США), Rixos (Туреччина), Intercontinental Hotel Group (Великобританія), Accor (Франція), Fairmont (Канада). Їхня характеристика наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Міжнародні готельні мережі в Україні

Оператор	Готельна мережа	Готель	Номерний фонд
Rezidor Hotel Group (Бельгія)	Radisson Blu Hotels&Resorts	Radisson Hotel 4* (Алушта)	63
		Radisson Blu Hotel 5* (Київ)	255
		Radisson Blu Hotel Podil 4* (Київ)	164
		Radisson Resort & Spa 4* (Алушта)	63
		Radisson Blu Resort 4* (Буковель)	252

	Park Inn	Park Inn 4* (Донецьк)	171
Best Western International (США)	Best Western	Best Western Hotel 3* (Севастополь)	106
Heliopark (Росія)	Heliopark Hotels&Resorts	Heliopark Alie Parysa 4* (Феодосія)	53
Global Hyatt Corporation (США)	Hyatt Regency	Hyatt Regency 5* (Київ)	234
Rixos (Туреччина)	Rixos Hotels	Rixos Hotel 5* (Трускавець)	370
Intercontinental Hotel Group (Великобританія)	Intercontinental Hotel Group	Intercontinental Hotel 5* (Київ)	272
Accor (Франція)	Ibis	Ibis 3* (Київ)	212
Fairmont (Канада)	Fairmont	Fairmont Grand Hotel 5* (Київ)	258
Усього:			2 410

Цінова стратегія обох мереж відрізняється значно. Для порівняння були обрані готелі Radisson Blu Hotel та Royal Congress Hotel (див. таблицю 4). Ці готелі, які мають п'ять зірок, розташовані в місті Києві. У Radisson Blu Hotel є 255 номерів, у Royal Congress Hotel - 206.

Таблиця 2.4

Цінова політика готелів Radisson Blu Hotel та Royal Congress Hotel

Назва готелю	Категорія номера	Radisson Blu Hotel	Royal Congress Hotel	Співвідношення цінової політики готелів, %
Ціна за одну ніч (в євро)	Standard	195	170	2,82 %
	Junior Suite	320	195	39,06 %
	Suite	487	220	54,87 %
	Apartments	812	250	69,21 %

Після аналізу цін у готелях Radisson Blu Hotel та Royal Congress Hotel стає очевидним, що різниця у вартості кімнат в Royal Congress Hotel значно менша: наприклад, стандартний номер у ньому дешевший на 2,82% порівняно з Radisson Blu Hotel. Це стосується інших категорій номерів, причому різниця у цінах ще більша. Ці готелі пропонують однаковий рівень обслуговування, але мають значно відмінну цінову політику, що робить Royal Congress Hotel привабливим для більш широкого спектру клієнтів, включаючи середній клас, а не лише VIP. Це сприяє збільшенню конкурентоспроможності національних готелів [6, с. 43].

Таким чином, розвиток національних та міжнародних готельних мереж в Україні продовжується. Однак, існує кілька проблем, які потребують невідкладного вирішення, таких як збільшення обсягів туризму, підвищення рівня готельних послуг до міжнародних стандартів, підтримка готельних мереж, наявність кваліфікованих фахівців у готельній галузі та стабілізація економічної та політичної ситуації в країні.



Рис. 2.1 Готельні мережі, що представлені в Україні

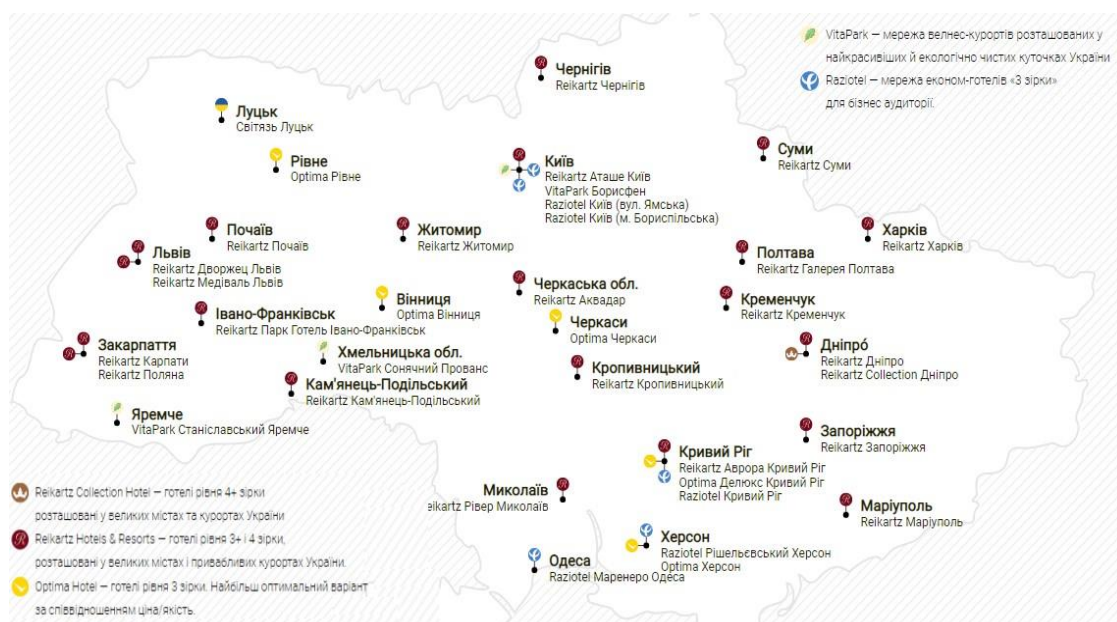


Рис. 2.2. Густота розміщення різних ланцюгів готелів

Міжнародні готельні мережі активно розширюють свою присутність на українському ринку, в основному, шляхом рівномірного розміщення своїх готелів по всій території України. Проте, вони обережно вибирають місця для розміщення нових готелів, уникаючи пересичених ринків, тому що, як правило, решта готелів в цих місцях належать до нижчого сегменту за рейтингом зірок.

Зазвичай такі готелі мають всього один або два представниці. Однак, винятком є Reikartz Hospitality Group, яка єдина в своєму роді, об'єднує 35 готелів, що надають послуги високого рівня. Зокрема, їхні ділові готелі під брендом Reikartz Hotels & Resorts мають 23 готелі, які відповідають чотирьом зіркам, і цей бренд є найпопулярнішим на ринку готельних послуг України.

Розвиток готельної індустрії в Україні показує, що найбільший потенціал для зростання мають як національні, так і міжнародні готельні мережі. Розширення їхньої присутності, особливо у регіонах з високим туристичним потенціалом, може стимулювати економічний розвиток та залучення інвестицій у галузь туризму. Проте, для досягнення цієї мети потрібна підтримка від держави, створення сприятливих умов для бізнесу і розвитку інфраструктури. Збільшення обсягів в'їзного туризму, підвищення якості готельних послуг та підтримка кваліфікованих фахівців у цій галузі також є важливими аспектами для подальшого успішного розвитку готельного бізнесу в Україні [23, с. 89].

Загальний висновок полягає в тому, що готельна індустрія України переживає період активного розвитку, спричинений зростанням туристичного потенціалу країни. Національні і міжнародні готельні мережі знаходяться на шляху розширення, залучення інвестицій та покращення якості послуг. Це сприяє економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності України на міжнародній арені.

2.2. Практичний аналіз основних тенденцій розвитку готельних мереж в Україні

Міжнародні готельні оператори почали свою діяльність на українському ринку вже у 2005 році. Серед перших відкритих готелів були чотиризірковий готель Radisson Blu Resort Kiev та п'ятизірковий Rixos Prikarpatya у місті Трускавець. У 2006 році було введено в експлуатацію також готель Radisson Blu

Resort Alushta, а також планується відкриття готелю Radisson Blu Resort Bukovel. У 2007 році був відкритий п'ятизірковий готель Hyatt Regency Kiev, а у 2009 році на український ринок вийшов ще один світовий готельний лідер - Intercontinental Hotel Kiev, що входить до складу IHG.

У майбутньому на український ринок планується виходити й іншим світовим готельним лідерам, таким як Hilton і Windham Hotel Group International. Windham Hotel Group International, яка керує мережею трьохзіркових готелів Ramada Encore, має намір відкрити до 2018 року 15 готелів у місті Києві та інших містах України з населенням більше 200 тис. осіб.

У червні 2011 року девелоперська компанія ArtBuild Hotel Group (ABHG Україна) уклала договір з Best Western International, Inc.(США). Best Western International - міжнародна готельна мережа, яка підтримує бронювання, операційну діяльність та маркетинг для 4 тисяч готелів на 309 тисяч номерів у 90 країнах світу. Її бренди включають Best Western (три зірки), Best Western Plus (чотири зірки) і Best Western Premier (чотири плюс і п'ять зірок). Best Western розглядає можливість відкриття готелів під своїм брендом у всіх містах України, але однією з умов є наявність не менше 70-75 номерів за винятком готелів з унікальним розташуванням [32 ,с. 57].

На початку поточного року до міжнародної мережі також приєднався перший український готель у місті Севастополь. У планах також входять міста Київ, Харків, Ялта, Одеса, Мукачеве та Львів.

У 2011 році французька компанія Assor увійшла на український готельний ринок зі своїм проектом Ibis. У майбутньому вони планують розширити свою присутність на вітчизняному ринку не лише через цей бренд, але й через мережу бюджетних готелів Etap.

Інші міжнародні готельні мережі, які мали намір відкрити нові готелі в Україні, зараз залишаються у спостереженні, оскільки стандартні договори на керування готелями зазвичай укладаються на мінімум 20 років, а ситуація в країні

поки нестабільна. На даний момент у процесі будівництва перебувають три готелі під керівництвом компанії Rezidor: Park Inn Dnepropetrovsk на 250 номерів, Radisson Kyiv Airport на 250 номерів і Radisson Bolshaya Yalta на 505 номерів.

На сучасному етапі економічного розвитку в Україні нараховується лише два національних готельних оператори - Premiere-Hotels International та Reikartz Hotels & Resorts. Premiere-Hotels налічує сім готелів, включаючи "Прем'єр Палас" у Києві, "Ореанда" у Ялті, "Дністер" у Львові, "Стар" у Мукачеві, "Лондонська" у Одесі, "Аврора" і арт-готель "Космополіт" у Харкові. Ця мережа спеціалізується на об'єднанні готелів різних концепцій та послуг у великих ділових та туристичних центрах України. Кожен готель має свої унікальні особливості, що дозволяє мережі подвоїти конкурентну перевагу, а також використовувати єдину систему бронювання. Готелі Premiere-Hotels позиціонуються у різних сегментах та мають різні торгові марки [14, с. 86].

Reikartz Hotels & Resorts об'єднує 14 готелів, включаючи готель "Атлантика" рівня "2 зірки" у Севастополі та 13 готелів рівня 3 та 4 зірки у великих містах та курортних зонах України. Ця мережа також планує розширити свою присутність, відкривши готелі у Харкові та Запоріжжі, а також реконструюючи готелі у Житомирі, Маріуполі та Одесі. До 2015 року планується відкриття ще 20-25 готелів на національному ринку.

Основний сегмент корпоративної мережі на українському ринку в майбутньому буде складатися з новозбудованих комфортних готелів рівня три- та чотиризіркового класу, доступних для широкого кола туристів за середньою ціною проживання 50-60 євро. Однак уніфікація послуг та цін мережевих готелів не вирішує остаточно проблем розвитку та модернізації готельного господарства в Україні.

Вдосконалення спеціалізації та впровадження високих стандартів обслуговування у сфері гостинності в Україні пов'язане із формуванням міжнародних готельних ланцюгів, що свідчить про високий потенціал

українського ринку. Згідно з даними державної служби туризму і курортів України, у минулому році нашу країну відвідало 21,1 млн. в'їздних туристів, що на 2% більше в порівнянні з 2009 роком. Прогноз на 2011 рік становить 25-27 млн. іноземних туристів, зокрема через проведення чемпіонату Євро-2012, що приверне до країни як мінімум на 5% більше туристів. Головні потоки туристів до України приходять з Росії, Польщі, Білорусії, Німеччини та Італії.

У зв'язку з цим у Києві та інших регіонах планується введення в експлуатацію готелів, якими будуть управляти такі великі міжнародні оператори, як Accor Group, Starwood Hotels & Resorts Worldwide і Fairmont Raffles Hotels. Крім того, міжнародні готельні ланцюги планують розширення в інших містах, таких як Дніпропетровськ, Місхора та інші, що мають населення понад 500 тис. чоловік. Зокрема, Rezidor планує побудувати два готелі Radisson SAS у Дніпропетровську та чотирьохзірковий готельний комплекс на 550 номерів Radisson Paradiso Big Yalta у Місхорі. Крім того, готельна мережа Best Western International планує побудувати ще 6 готелів в Україні [23, с. 78].

Міжнародні готельні ланцюги тільки починають формувати свою присутність на українському ринку готельних послуг. Розглядаючи перспективи розвитку національних готельних ланцюгів, важливо поставити перед собою завдання створення в Україні сучасного готельного ланцюга з єдиним брендом і високим рівнем якості обслуговування. Аналіз закономірностей виникнення ланцюгових форм організації готельного бізнесу та особливостей стратегій розвитку готельних підприємств, що об'єднуються у мережу, є актуальним для українських практиків готельного бізнесу.

Україна має значний потенціал для розвитку готельних мереж, що може сприяти поліпшенню ситуації у сфері внутрішнього туризму. Проте, більшість українських готелів не відповідає світовим стандартам якості і характеризується низькою конкурентоспроможністю. Тому міжнародні готельні мережі мають унікальну можливість зайняти цей ринок, оскільки зможуть задовольняти попит

як з боку іноземних туристів, так і серед місцевого населення. Ці міжнародні оператори проявляють зацікавленість у вітчизняному ринку туристичних послуг.

Наразі в Україні діють різноманітні міжнародні готельні мережі, такі як Aloft hotels, Best Western, Clarion hotels, Courtyard hotels, Crowne Plaza hotels, та інші. Попит на високоякісні готельні послуги в країні зростає, що пояснюється перерозподілом фінансових ресурсів, наявністю іноземних туристів, інтеграцією України у світовий туризм та асоційованим членством в Європейському союзі. Однак, стандартизація готельних послуг виявляється складним і тривалим процесом через розбіжності між українською та європейською системами надання готельних послуг.

Крім того, на шляху розвитку готельних мереж в Україні стоять такі проблеми, як реєстрація готелів, виділення земельних ділянок для будівництва, створення безпечних умов для персоналу та гостей відповідно до вимог законодавства, а також оформлення необхідних документів. Однак, на сьогоднішній день в Україні існує успішний національний ланцюг Premier Hotels and Resorts, який пропонує високоякісні готельні послуги за європейськими стандартами.

Готелі ланцюга Premier Hotels and Resorts розташовані у різних частинах України, що призводить до різноманітності наданих послуг. Наприклад, П'ятизірковий Готель Premier Palace Hotel у Києві спеціалізується на бізнес-послугах, таких як організація конференцій та ділових заходів, оренда приміщень та апаратури, а також пропонує спа-послуги та спортзал. Крім того, цей готель, відкритий у 1912 році, має значний культурний та історичний зворотній зв'язок з містом та став першим українським готелем із п'ятьма зірками [41, с. 67].

Натомість Premier Resort Hotel, розташований у Буковелі, є апарт-готелем, який спеціалізується на рекреаційних послугах. Хоча будівництво ще не завершено, готель вже активно просувається через рекламні кампанії, пропонуючи придбати апартаменти у приватну власність.

Таким чином, готельний ланцюг Premier Hotels and Resorts налічує готелі різної спеціалізації, що надає йому додаткову конкурентну перевагу на ринку готельних послуг.

Reikartz Hotel Group, що також є українським національним ланцюгом, налічує 25 готелів під брендом Reikartz та 34 готелі, які входять до складу мережі, але мають індивідуальні назви. Ці готелі представлені по всій території України, а також в інших країнах. Найбільш відомими готелями мережі є Reikartz Карпати та Reikartz Поляна, що спеціалізуються на рекреаційних послугах, таких як грязелікування та бальнеологія.

Компанія Ribas Hotels Group реалізувала свій перший готельний проект у 2012 році в Одеській області, а пізніше запустила другий об'єкт у місті Одеса. З того часу Ribas Hotels Group активно розширюється, створюючи різноманітні готельні об'єкти по всій країні, включаючи гірськолижні, курортні, міські та butik-готелі. Компанія відома своєю уважною атмосферою та вдалим розташуванням, які створюють комфортне та затишне перебування для гостей.

Готельний бренд Radisson Hotels став першим міжнародним ланцюгом, що розмістив свої готелі на території України. Ця мережа відома своїми розкішними готелями та високим рівнем обслуговування. Вона активно розвивається та постійно відкриває нові готелі по всьому світу. Головною особливістю готелів Radisson є використання сучасних методів приваблення та збереження клієнтів, що робить їх постійними гостями. Програма лояльності Radisson Rewards є однією з найбільш ефективних у своєму роді. Клієнти отримують бонуси за використання послуг готелів мережі та можуть використовувати їх для бронювання номерів [23, с. 46].

У 2006 році в Україні був відкритий чотиризірковий готель Radisson Blu Hotel Kyiv, який вже став відомим як один з найуспішніших проектів у країні. Розташований в центрі міста, цей готель пропонує високоякісні послуги для ділових подорожуючих, включаючи конференц-зали та інші ділові заходи.

Найпопулярнішим курортним готелем курорту Буковель є Radisson Blu Resort, який також надає широкий спектр послуг для відпочиваючих та пропонує як курортні, так і ділові пакети.

Готельний ланцюг Holiday Inn, який є міжнародним, також присутній на готельному ринку України. Його готелі славляться незмінним сервісом, інноваціями у готельній галузі та відмінним співвідношенням ціни та якості. Готель Holiday Inn Kyiv, розташований в центрі Києва, пропонує як ділові, так і відпочинкові можливості, включаючи конференц-зали та фітнес-центр. Intercontinental Kyiv - ще один готельний об'єкт цієї мережі, який відповідає потребам як ділових, так і туристичних гостей, надаючи їм можливість ознайомитися з містом та його культурою.

У цей час головною пропозицією готелів мережі (включаючи Intercontinental Kyiv) є програма InterContinental Insider Collection, яка дозволяє проводити унікальні ділові заходи, де учасники можуть більше дізнатися про місцеву культуру та особливості регіону, де розташований готель. Ця програма пропонує широкий спектр послуг - від інтерактивних виїзних програм для командної роботи до зустрічей з місцевими знаменитостями або можливості зробити внесок у соціально важливі та екологічні проекти. Все це реалізується відповідно до найвищих стандартів обслуговування та індивідуально під кожний захід.

Міжнародні готельні мережі, які зараз присутні на ринку України, є лише початковим етапом їхнього розвитку. Частка таких мереж на готельному ринку країни становить приблизно 2%, що є дуже малим показником. Це пояснюється рядом факторів, включаючи економічну кризу, низьку платоспроможність клієнтів, невизначеність і нестабільність, а також вплив пандемії COVID-19 та війни в Україні. Сьогодні на ринку послуг розміщені представлені готелі восьми міжнародних готельних мереж, таких як Radisson Hotel Group, Hyatt Hotels Corporation, InterContinental Hotels Group та інші [51, с. 78].

Бренд Radisson Blu з'явився у 2009 році після перебрендингу Radisson SAS та володіє готелями у великих містах та курортних зонах. Україна має свої готелі Radisson Blu у Києві, Одесі та на гірськолижному курорті "Буковель". Кожен бренд має свою унікальність: Radisson Blu – представник класу upper upscale, з фірмовою гостинністю, що виражається уважністю до деталей та філософією обслуговування "Так, я можу!"; Radisson – бренд класу upscale, який втілює скандинавську гостинність у своїх готелях; Park Inn by Radisson – готелі середньої цінової категорії, які пропонують затишну атмосферу та гостинність, а їхній дизайн призначений для підвищення настрою гостей.

Міжнародна мережа готелів Hyatt Hotels Corporation має представлення в Україні лише через готель бренду Hyatt Regency у Києві – Hyatt Regency Kyiv. Цей п'ятизірковий готель належить до преміум-класу для бізнесу та відпочинку. Завдяки зручному розташуванню поруч з центральними вулицями столиці, він приваблює як бізнес-туристів, так і любителів відпочинку. Hyatt Hotels Corporation класифікує свої бренди за чотирма категоріями: Timeless Collection (8 брендів), Boundless Collection (6 брендів), Independent Collection (3 бренди), Inclusive Collection (9 брендів). Готель Hyatt Regency Kyiv відноситься до категорії Timeless Collection, яка включає класичні бренди Hyatt з бездоганим сервісом та продуманими зручностями.

Таблиця 2.5.

ТОП-10 найдорожчих готельних брендів у 2023 р.

Готельний бренд	Рейтинг найдорожчих брендів		Вартість бренду, доларів		Зміни у вартості бренду, %	Сила бренду за рейтингом AAA	
	2023 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р.		2023 р.	2022 р.
Hilton (США)	1	1	12,040	7,610	+58,2	AAA	AAA-
Hyatt (США)	2	2	5,905	4,695	+25,8	AA+	AA+

Holiday Inn (США)	3	3	4,155	3,776	+10,1	AAA-	AAA-
Hampton Inn (США)	4	4	3,928	2,863	+37,2	AAA	AAA-
Marriott (США)	5	5	2,313	2,408	-3,9	AAA-	AAA-
Double Tree (США)	6	8	2,111	1,304	+61,9	AAA	AAA-
Shangri-La (Китай)	7	6	1,911	1,987	-3,8	AAA	AAA-
Intercontinental (Великобританія)	8	7	1,450	1,462	-0,8	AAA-	AAA-
Embassy Suites (США)	9	13	1,437	875	+64,4	AAA	AA+
Crowne Plaza (Великобританія)	10	9	1,271	1,215	+4,7	AAA-	AA+

Таблиця 2.6.

Представленість брендів міжнародних готельних мереж в Україні

Готельна мережа	Бренд	Назва та категорія готелю	Номерний фонд	Рейтинг*	
				Booking	TripAdvisor
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 Centre, 4*	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
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
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	-	-
Hilton Worldwide	Hilton Hotels & Resorts	Hilton Kyiv, 5*	262	8,4	4,5
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

* Рейтинги сформовано за оцінками станом на 01.12.2023 р.

Група готелів InterContinental є британською мережею, яка володіє 18 брендами розташованими у чотирьох колекціях: The Luxury & Lifestyle Collection (6 брендів), The Premium Collection (4 бренди), The Essentials Collection (3 бренди), The Suites Collection (4 бренди). В Україні є два готелі, що належать до мережі IHG: InterContinental Kyiv – є частиною колекції Luxury & Lifestyle, і Holiday Inn Kyiv – належить до колекції Essentials. Цікаво, що InterContinental

Київ вважається одним з найрозкішніших готелів і має шість приміщень, включаючи зал Grand Ballroom на 500 гостей.

Accor Group, французька мережа готелів, є найбільш представленою в Україні, пропонуючи п'ять брендів різних цінових категорій: Economy – Ibis та Ibis Styles; Midscale – Mercure та Adagio; Premium – MGallery; Luxury – Fairmont. У їхньому портфоліо 54 бренди, з яких 44 спеціалізуються на готельному бізнесі, включаючи Luxury (8 брендів), Premium (11 брендів), Midscale (4 бренди), Economy (7 брендів), Ennismore (14 брендів). Незважаючи на конфлікт в Україні, Accor Group активно розширює свою присутність, відкриваючи нові готелі, такі як Ibis Lviv Center у Львові та Adagio Kyiv Beresteiska у Києві, що сталося наприкінці 2022 року. Крім того, компанія має плани відкрити готель Novotel Lviv у 2023 році [45, с. 87].

Американська корпорація гостинності Hilton Worldwide наразі присутня в Україні через готель п'ятизіркового рівня – Hilton Kyiv. У їхньому портфоліо 18 брендів, які охоплюють різні сегменти ринку, такі як Waldorf Astoria Hotels & Resorts, Conrad Hotels & Resorts, Canopy by Hilton, та інші.

Wyndham Hotels & Resorts, ще одна американська компанія, має 21 готельний бренд, з яких лише Ramada представлений в Україні. Ramada належить до середнього класу і має готелі у Львові та Києві.

Ведуча світова готельна мережа BWH Hotel Group складається з трьох готельних компаній: WorldHotels Collection (з брендами: WorldHotels Luxury, WorldHotels Elite, WorldHotels Distinctive, WorldHotels Crafted), Best Western Hotels & Resorts (з брендами: Best Western, Best Western Plus, Best Western Premier, Executive Residency by Best Western, Vīb, GLō, Aiden, Sadie, BW Premier Collection, BW Signature Collection), SureStay Hotel Group (з брендами: SureStay, SureStay Plus, SureStay Collection, SureStay Studio SM). Перший готель бренду Best Western в Україні – Best Western Plus Market Square, відкрився у Львові у серпні 2022 року. Це готель категорії Upper Midscale із чотиризірковим

рейтингом. Слід зауважити, що до анексії Криму в Севастополі існував готель мережі – The Best Western Sevastopol Hotel, проте у 2017 році договір про франшизу з Best Western був припинений через санкції [58 ,с. 46].

Загалом, в Україні представлено 16 міжнародних готельних брендів: 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. Мережі Radisson Hotel Group та Accor Group найбільш представлені на українському ринку. Найбільше брендових готелів зосереджено у Києві (14 готелів), а також є представництва у Львові (4 готелі) і Одесі (2 готелі), а один готель розташований на гірськолижному курорті "Буковель". Усього в Україні працює 21 брендовий готель міжнародних готельних мереж. Ці компанії входять на український готельний ринок обережно і переважно представлені одним або двома готелями.



Park Inn by Radisson	Radisson Blu	Radisson	Hyatt Regency
Radisson (Radisson Hotel Group)	(Radisson Hotel Group)	(Radisson Hotel Group)	(Hyatt Hotels Corporation)



IHG Hotels & Resorts	Holiday Inn	Ibis	Ibis Styles
(InterContinental Hotels Group)	(InterContinental Hotels Group)	(Accor Group)	(Accor Group)





Рис. 2.3. Логотипи міжнародних готельних брендів, що позиціонують на ринку гостинності України

Готелі рівня 4* та 5* у значущих бізнесових та туристичних центрах зараз поширені, але на українському ринку активно з'являються бюджетні готелі рівня 3* від брендів Ibis, Ibis Styles та Ramada. Агресивна військова кампанія Росії з 2014 року та російсько-українська війна з 24 лютого 2022 року ускладнили можливості міжнародних готельних мереж в Україні.

Готельний ринок України є дуже привабливим для інвесторів та міжнародних готельних операторів, які тільки починають входити на нього. Попит на готельні послуги значно перевищує пропозицію, але якість обслуговування залишається низькою. Хоча було реалізовано лише кілька великих проектів з будівництва готелів, проте експерти прогнозують активний розвиток готельного сектору і появу на ринку нових міжнародних операторів готельної сфери [29 ,с .80].

Присутність глобальних готельних мереж та позиціонування міжнародних готельних брендів на ринку гостинності України сприятиме підвищенню загального рівня обслуговування та дозволить готельному бізнесу розвиватися більш швидко й ефективно.

Майбутні дослідження можуть зосередитися на сучасних трендах і можливостях для готельної індустрії України, розробці інноваційних способів підсилення та зміцнення готельних брендів серед потенційних клієнтів. На даний момент на українському готельному ринку існують три найбільш розвинені національні готельні мережі, але ринок активно розвивається, і його потенціал досі не вичерпаний.

Дані статистики свідчать, що об'єднане керівництво готельним бізнесом є значно більш економічно вигідним, ніж управління незалежними готелями. Об'єднання готелів під одним керівництвом приносить велику користь як власникам закладів, так і їх операторам. Основною перевагою для готелів, що входять до ланцюга, є зниження загальних витрат, що в свою чергу дає змогу ланцюгам активніше розширювати свій вплив на міжнародних ринках. Комерційний успіх ланцюгових готелів залежить від багатьох факторів, від об'єднаної системи бронювання до централізованих закупівель витратних матеріалів [19, с. 43].

Крім того, слід зауважити, що національні готельні мережі мають кілька переваг порівняно з міжнародними. Вони краще пристосовані до місцевого ринку, орієнтовані на місцеві законодавчі умови, розуміють місцеві традиції та особливості споживачів, і можуть швидко реагувати на зміни у ринкових умовах.

За оцінками українських фахівців успішність готельного проекту визначається трьома основними чинниками: стандартами та популярністю готельного оператора, якісним проектуванням та місцезнаходженням готелю. Ідеально, щоб проект готелю був розроблений авторитетним архітектурним бюро з великим досвідом у готельному будівництві, а сам готель керувався оператором з відомим ім'ям, який встановить стандарти проектування відповідно до своїх вимог.

Через свої особливості у ринкових умовах, готельні ланцюги, які оптимально об'єднали свої ресурси, включаючи фінансові, є більш

конкурентоспроможними порівняно з окремими готелями і в майбутньому можуть стати більш стійкими. Проте для їхнього успішного функціонування в українській економіці потрібно розробити законодавчі засади, сформувавши комплексне управління та маркетинг готельних ланцюгів в умовах невизначеності ринкової ситуації і підприємницького ризику.

Отже, розвиток національних готельних мереж в Україні є на стадії активного розвитку. Проте для їх подальшого зростання потрібно збільшити потік туристів з-за кордону, підвищити якість готельних послуг на рівні міжнародних стандартів, а також забезпечити підтримку підприємств готельних мереж та кваліфікованих фахівців у цій сфері. Також необхідно стабілізувати економічну та політичну ситуацію в країні [24, с. 76].

Щодо тенденцій розвитку готельних мереж:

1. Активізація зарубіжних готельних мереж на місцевих ринках.
2. Співпраця з сферою ІТ та впровадження нових комп'ютерних технологій у готельний бізнес.
3. Поява економ-класу світових та національних готельних брендів в Україні.
4. Вплив на уряд та економіку через лобіювання економічних реформ.
5. Використання мобільних платежів у готельному бізнесі.
6. Створення "розумних" і велнес-номерів з використанням інноваційних технологій.
7. Використання мобільних телефонів як ключів до номерів.
8. Вихід українських готельних мереж на міжнародний рівень.
9. Розширення асортименту готельних брендів.

Аналіз планування та функціонування світових готельних мереж в Україні показує їхню активність та зростання. У світі країни-лідери за розвитком міжнародних готельних мереж це переважно країни "Великої сімки". Натомість українські готельні мережі займають меншу частку на ринку через економічні та

політичні обмеження. Проте, спостерігається поступове зростання їхньої активності, а також входження світових мереж на український ринок, що свідчить про перспективи розвитку цієї галузі.

2.3. Основні проблеми функціонування та розвитку готельних мереж в Україні

Сфера готельного бізнесу в Україні перебуває в складному періоді. Протягом 2019-2023 років кількість готелів в країні зменшилась на 22,6%, з 3162 до 2478 закладів. Зараз загальна кількість готельних закладів в Україні перевищує 4,3 тисяч, з можливістю розміщення понад 4,2 мільйонів осіб. Проте внутрішні та зовнішні проблеми призвели до того, що лише 1,5% готелів українських мереж та всього 0,5% міжнародних. У порівнянні, у США ці показники становлять 70%, у Великобританії - 15%, та у Франції - 10%. Така низька репрезентативність свідчить про обмежений розвиток готельної галузі, зумовлений різноманітними проблемами.

Незважаючи на це, останнім часом український готельний ринок стає привабливим для іноземних інвесторів. Окупність проектів становить близько 8 років, що на порядок нижче, ніж у країнах Європи. Готельний ринок України привертає увагу, хоча залишається більш недорозвиненим порівняно з іншими країнами [32 ,с. 58].

Зростання туризму в світі стимулює активний розвиток готельної галузі у всіх країнах. Життєвий рівень підвищується, а конкуренція на ринку туристичних послуг зростає, що призводить до появи різноманітних готельних сервісів. Міжнародні готельні мережі розширюють свою присутність практично у всіх країнах світу, а особливо активно це спостерігається в США [11], с. 56.

Для подальшого розвитку готельної галузі, як в Україні, так і в світі в цілому, важливо використовувати новітні технології. Це дозволить підвищити якість готельних послуг, зробити їх більш зручними та доступними для клієнтів.

Міжнародна практика свідчить, що об'єднане ведення господарської діяльності в готельному бізнесі є більш економічно ефективним, ніж управління незалежними готелями. Об'єднання готелів під єдиним управлінням приносить значні вигоди як власникам, так і операторам. Основною перевагою для готелю, що входить до ланцюга, є зниження загальних витрат, що дозволяє готельним ланцюгам підвищувати конкурентоспроможність та активно проникати на міжнародні ринки. Дослідження, проведені британськими фахівцями, показали, що прибутковість одного номера в об'єднаних готелях в середньому в сім разів вища, ніж у незалежних готелях.

Сьогодні галузь індустрії гостинності, зокрема ті її сегменти, що забезпечують розміщення туристів і прирівняних до них користувачів послугами готелів, поступово набуває статусу галузі національного значення та є однією з найефективніших і найперспективніших галузей національної економіки. Досвід розвинених країн з ринковою економікою, таких як Німеччина, Велика Британія, Франція, Іспанія, Греція та інших, підтверджує цей висновок. Згідно з дослідженнями WTTC, цей статус індустрії гостинності збережеться й надалі. За даними WTTC, прямі доходи від туризму у 2019 році склали більше 2200,0 млрд доларів США, що становить близько 3,1 % від світового ВВП і майже в чотири рази перевищує цей показник 2000 року, а прогноз до 2027 року складає 3249,2 млрд доларів США (3,1 % від ВВП). [39, с. 56].

Для України, яка перебуває на шляху розвитку ринкової економіки, розвиток індустрії гостинності та її складових є важливим фактором як для внутрішньої стабілізації соціально-економічного становища в країні, так і для зовнішньоекономічної діяльності. Наразі близько 15 % робочої сили в Україні зайнято в галузях індустрії гостинності. Важливість розвитку готельних мереж в

Україні визначається кількома факторами: наявність значного туристичного потенціалу, тісний зв'язок готельних мереж із багатьма іншими галузями економіки, що дозволяє отримати мультиплікативний ефект, наближення до європейських та світових стандартів якості товарів та послуг і підвищення комфортності життя населення, збільшення валютних надходжень до країни та поповнення державного і місцевих бюджетів коштами, необхідними для подальшого розвитку національної економіки.

Приєднання України до групи провідних туристичних держав світу є комплексним завданням, що вимагає системних зусиль від усіх гілок влади. Для цього необхідно вирішити законодавчі проблеми, узгодити діяльність усіх суб'єктів туристичного ринку та забезпечити сталий розвиток туризму через системне фінансування, політичну та ідеологічну підтримку. Виконання цих заходів не тільки сприятиме розвитку готельної галузі, але й зміцнить економіку країни та підвищить добробут українців.

В умовах фінансової кризи будівництво нових готелів та створення готельних мереж, що відповідають рівню соціально-економічного розвитку країни, є менш ризикованою сферою інвестицій з економічної точки зору та реальним джерелом зростання ВВП і надходжень до бюджету. Розвиток галузі готельних послуг в Україні створить тисячі робочих місць, що має особливе значення з огляду на наслідки економічної кризи [41, с. 68].

Наразі туристична діяльність в Україні перебуває у стадії реформування та розвитку. Наявні туристичні ресурси використовуються не повністю, проте динаміка туристичного ринку свідчить про стабільний розподіл прибутків від внутрішнього та іноземного туризму: витрати внутрішніх туристів становлять 52,3 % прямих доходів від подорожей та туризму України, а іноземних – 47,7 %. За оцінками WTTC, внутрішні витрати на послуги індустрії туризму складатимуть 87,9 млрд грн у 2026 році, що є значним зростанням порівняно з сучасним періодом [7, с.83].

Отже, широкі можливості для розвитку міжнародних готельних мереж в Україні обмежуються низкою негативних факторів: недостатньою законодавчою та правовою базою у питаннях захисту інтересів туристичних підприємств та високим рівнем податків; невідповідністю матеріальної бази і якості туристичних послуг міжнародним стандартам, особливо у сфері готельного господарства і транспортного обслуговування; відсутністю ефективного і гарантованого механізму фінансування об'єктів галузі вітчизняними та іноземними інвесторами з недержавних джерел; недостатньою організацією системи залучення туристів в Україні, рекламно-інформаційного забезпечення, системи захисту прав подорожуючих; низьким рівнем конкуренції на готельному ринку через відсутність корпоративних стандартів управління якістю готельних послуг; нестачею кваліфікованих фахівців у галузі управління підприємствами готельного господарства. Важливим для України є також об'єднання зусиль працівників туризму і наукових працівників різних профілів для створення програмного матеріалу для подальшого розвитку туристичної інфраструктури в країні [23, с. 54].

Таким чином, розвиток національних та міжнародних готельних мереж в Україні знаходиться на початковій стадії. Існує низка проблем, які потребують негайного вирішення, таких як збільшення обсягів в'їзного туризму, надання готельних послуг на рівні сучасних міжнародних стандартів, підтримка підприємств готельних мереж, залучення кваліфікованих фахівців у сфері готельного господарства, а також стабілізація економічної та політичної ситуації в країні.

Висновки до розділу 2

Отже, аналіз особливостей розвитку готельних мереж та їх ролі у соціально-економічному розвитку України показав, що цей сектор має значний потенціал для впливу на економіку країни. Сучасний стан функціонування готельних мереж в Україні свідчить про зростання їх кількості та якості послуг, що надаються. Зокрема, відзначається позитивна динаміка у відкритті нових готелів міжнародних брендів, що підвищує рівень конкуренції та сприяє поліпшенню сервісу.

Практичний аналіз основних тенденцій розвитку готельних мереж в Україні виявив кілька ключових напрямків. Перш за все, це орієнтація на інноваційні технології та цифровізацію, що дозволяє підвищити ефективність управління та задовольнити потреби сучасних клієнтів.

Основні проблеми функціонування та розвитку готельних мереж в Україні включають недостатню розвиненість інфраструктури, бюрократичні перешкоди та недосконале законодавство. Високий рівень конкуренції на ринку також вимагає від готельних мереж постійного вдосконалення та інноваційного підходу до ведення бізнесу. Додатково, нестабільна економічна ситуація та політичні ризики можуть негативно впливати на інвестиційний клімат, що ускладнює довгострокове планування та розвиток.

Таким чином, дослідження показало, що розвиток готельних мереж відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку України, сприяючи створенню робочих місць, залученню інвестицій та розвитку інфраструктури. Однак, для подальшого зростання та стабільності необхідно подолати існуючі проблеми та адаптуватися до змінних умов ринку. Подальші дослідження можуть зосередитися на пошуку шляхів вдосконалення управління готельними мережами та вивченні впливу нових технологій на їх розвиток.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗШИРЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ УКРАЇНИ

3.1. Перспективи розвитку готельних мереж на туристичному ринку України

Однією з основних переваг готельних мереж в Україні є їх здатність пропонувати конкурентоспроможні ціни завдяки масштабам діяльності. Це сприяє залученню більшої кількості клієнтів і збільшенню частки ринку. Крім того, готельні мережі можуть отримувати вигоду від економії на масштабах, що стосується закупівлі витратних матеріалів, дозволяючи їм утримувати витрати на низькому рівні та надавати якісні послуги.

В умовах жорсткої конкуренції на ринку готельних послуг готелі та інші засоби розміщення все частіше стикаються з необхідністю вибору підходу до управління, що сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності. Це передбачає здатність формувати, використовувати та утримувати стійкі конкурентні переваги, враховуючи мінливі впливи зовнішнього середовища, шляхом покращення фінансово-господарської діяльності та максимізації рівня привабливості для споживачів з метою досягнення лідируючих позицій на ринку готельних послуг. Необхідність пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності обумовила актуальність цієї роботи [35, .с 96].

Чинники, що впливають на конкурентоспроможність готельного підприємства в сучасних фінансово-економічних і політичних умовах, поділяються на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). З точки зору забезпечення конкурентоспроможності, найбільш значущими є внутрішні чинники, оскільки вони визначають довгострокову прибутковість готельного підприємства та характеризують його здатність і ефективність адаптації до зовнішніх умов. Внутрішні чинники в роботі структурно поділяються на три

групи: чинники, що характеризують підприємство готельного бізнесу; чинники, що визначають готельну послугу; чинники, що описують якість обслуговування споживачів.

Серед зовнішніх факторів, які впливають на розвиток готельних підприємств, можна відзначити безпекові аспекти, державну податкову політику, сезонні впливи та інші. Однією з сучасних тенденцій є глобалізація та концентрація готельного бізнесу, виявляється це у створенні великих корпорацій та готельних ланцюгів. Такий підхід дозволяє готелям перегрупуватися та залучати додаткові ресурси для розвитку. Готельні підприємства концентруються через створення союзів або асоціацій, що дозволяють проводити спільні маркетингові програми та розвивати кадровий потенціал [25 ,с. 88].

Питання визначення ключових факторів доцільності інвестиційних проектів у сфері готельного бізнесу передбачає дотримання декількох принципів:

1. Актуальність: ідея проекту повинна бути новою та відповідати попиту на ринку.
2. Ретельний аналіз ринку: для визначення потенційної аудиторії та конкурентоспроможності.
3. Реалізація: проект має бути реалізованим у поточних економічних умовах та можливостях ринку.
4. Безпека: захист інтересів інвесторів та конфіденційність інформації про проект.
5. Фінансування: знаходження відповідних джерел фінансування.
6. Достовірність інформації: перевірка та доступність інформації про проект.
7. Урахування ризиків: врахування можливих негативних подій у процесі прийняття інвестиційного рішення.

Ще одним шляхом розширення діяльності готельних мереж є виходження на нові ринки. Це може бути обумовлено розвитком та насиченням внутрішнього

ринку, наявністю необхідних ресурсів та потребою у нових ринках збуту. Для цього важливо визначити географічну репрезентативність брендів та оптимальне розташування готелів.

Створення міцної брендової ідентичності є ключовим для готельного бізнесу, оскільки це сприяє формуванню лояльності клієнтів та підвищує впізнаваність на ринку. Цей процес включає розробку логотипу, проведення рекламних кампаній та створення веб-сайту, що відображає цінності бренду та привертає потенційних клієнтів. Моніторинг обраного ринку включає цільовий аналіз, вивчення попиту, правової бази та соціально-економічних аспектів країни, а також дослідження діяльності конкурентів.

У зв'язку з насиченістю готельного ринку в Європі та швидким розвитком у сфері готелів у країнах Азії, національні готельні оператори пропонують більш доступні фінансові умови порівняно з міжнародними. Це включає відсутність плати за вступ до мережі, встановлення інформаційних систем та навчання персоналу, а також винагороду оператору відсотком від обороту та EBITDA. Цей фактор може бути важливим при виборі українського оператора, який допоможе скоротити термін окупності. Після проведення аналізу і визначення конкурентних переваг національні мережі готелів мають потребу в розробці альтернативних стратегій для виходу на міжнародний ринок [42, с. 58].

В цілому, туристичний ринок України має значні перспективи для розвитку готельних мереж. Завдяки конкурентоспроможним цінам, індивідуальному підходу та ефективним маркетинговим стратегіям, вони можуть використати ці можливості та стати успішними у цьому секторі.

Отже, розглядаючи можливості розвитку міжнародних готельних мереж в Україні, можна зробити висновок, що подальший їхній прогрес значною мірою залежить від створення сприятливих умов для приваблення інвестицій для будівництва нових об'єктів та реконструкції існуючих. Також важливим є розробка стратегії готельного господарства, яка враховуватиме потреби клієнтів

у готельних послугах. Український готельний ринок має значний потенціал та є одним з найбільш перспективних у Східній Європі, але наразі кількість готелів виявляється недостатньою для країни з високим інвестиційним привабливістю, багатою історичною спадщиною та значними туристичними можливостями.

Для подальшого інноваційного розвитку готельних мереж в Україні необхідно розробити стратегію та політику, де будуть визначені головні завдання галузі та необхідні механізми та інструменти. Інноваційна стратегія повинна спрямовуватися на розробку ефективних шляхів впровадження нововведень, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, а також наявні ресурси. Державна інноваційна політика має включати комплекс заходів для створення сприятливих умов для розвитку готельного бізнесу, задоволення потреб туристів, створення конкурентоспроможних продуктів та послуг, а також впровадження сучасних технологій управління в цьому секторі.

3.2. Розробка стратегії розвитку готельних мереж України

Розробка стратегії розвитку готельних мереж в Україні є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку та залучення більшої кількості туристів. Сучасний ринок готельних послуг вимагає адаптації до швидко змінюваних умов, що обумовлює необхідність розробки стратегій, орієнтованих на інновації, підвищення якості послуг та залучення нових сегментів клієнтів.

Однією з ключових складових успішної стратегії розвитку є інвестиції в інфраструктуру та модернізація існуючих готелів. Це включає будівництво нових об'єктів, реконструкцію та оновлення номерного фонду, впровадження сучасних технологій управління та автоматизації процесів обслуговування. Важливим аспектом є співпраця з девелоперськими компаніями, які забезпечують пошук та придбання об'єктів, їх реконструкцію та впровадження мережевих стандартів

якості. Така взаємодія сприятиме створенню унікального портфеля нерухомості з максимальною локальною адаптацією [23 ,с. 66].

Для успішного розвитку готельних мереж необхідно також враховувати специфіку регіональних ринків. Оскільки Україна має багатий туристичний потенціал, важливо зосередитися на використанні регіональних переваг, таких як історичні та культурні пам'ятки, природні ресурси та інші туристичні атракції. Готельні мережі повинні орієнтуватися на певні сегменти клієнтів у кожному регіоні та застосовувати локальний маркетинг для залучення гостей. При цьому важливо враховувати особливості кожного ринку та адаптувати свої послуги відповідно до потреб клієнтів.

Інновації та новітні технології відіграють ключову роль у розвитку готельних мереж. Це включає впровадження сучасних інформаційних систем для управління готелем, автоматизацію процесів бронювання та обслуговування, використання великих даних для аналізу потреб клієнтів та підвищення якості послуг. Застосування таких технологій дозволяє не тільки підвищити ефективність управління, але й забезпечити індивідуальний підхід до кожного гостя, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів.

Стратегія розвитку готельних мереж повинна також включати ефективне управління людськими ресурсами. Інвестиції у підготовку та підвищення кваліфікації персоналу є необхідними для забезпечення високого рівня обслуговування. Важливо створювати умови для професійного зростання працівників, розвивати корпоративну культуру та сприяти формуванню лояльності персоналу до бренду готелю. Підготовка персоналу повинна включати навчання стандартам обслуговування, розвиток комунікативних навичок та вміння передбачати очікування гостей.

Маркетингова стратегія готельних мереж повинна бути спрямована на створення та підтримку стійкого іміджу бренду. Це включає розробку єдиного мережевого бренду, використання кобрендингу, проведення ребрендингу за

необхідності, а також активне використання PR та соціальних медіа для просування послуг. Важливо формувати позитивний імідж готелю через організацію заходів для гостей, використання програм лояльності та надання унікальних пропозицій. Підтримка високого рівня обслуговування та постійна робота над покращенням клієнтського досвіду сприятиме підвищенню лояльності клієнтів та залученню нових гостей [30 ,с. 78].

Ефективне управління витратами є ще однією важливою складовою стратегії розвитку готельних мереж. Це включає оптимізацію операційних витрат, використання сучасних методів управління доходами та підвищення ефективності використання ресурсів. Важливо також розробляти стратегії зниження витрат на енергоносії, водопостачання та інші комунальні послуги через впровадження енергоефективних технологій та заходів. Такий підхід дозволить не тільки знизити витрати, але й сприятиме екологічній стійкості готелю.

На завершення, стратегія розвитку готельних мереж в Україні повинна бути комплексною та враховувати різні аспекти, включаючи інвестиції в інфраструктуру, адаптацію до регіональних ринків, впровадження новітніх технологій, ефективне управління персоналом та маркетингом, а також оптимізацію витрат. Такий підхід дозволить українським готельним мережам підвищити свою конкурентоспроможність, залучити більше туристів та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Для оцінки конкурентної позиції готельних підприємств використовується математичний апарат, що дозволяє визначити лідерів у цій галузі на основі обґрунтованих показників. За проведеними розрахунками можна зазначити, що серед світових лідерів за географічним охопленням перебувають британський оператор InterContinental Hotels Group (IHG) та американські компанії Hilton Worldwide та Hyatt Hotels Corporation, які присутні на готельному ринку України.

Щодо охоплення міжнародного ринку, найкращі позиції займає оператор Radisson Hotel Group.

Для визначення рівня розвитку готельного господарства в Україні застосовується метод порівняння, який полягає в порівнянні окремих показників, що відображають соціально-економічні процеси, зокрема розвиток готельного бізнесу. Один з часто використовуваних показників - це кількість місць у готелях на 1 000 населення. Наприклад, у Парижі цей показник складає 38,4 місця, у Відні - 25,1, в той час як в Україні цифра становить лише 3,1 місця. Така низька забезпеченість готельними місцями свідчить про значне відставання українського готельного господарства в порівнянні з європейськими країнами.

Функціонування готельного господарства в Україні ускладнюється дисбалансом між попитом та пропозицією на ринку готельних послуг, низькою якістю обслуговування, високою вартістю проживання, недосконалістю процедур сертифікації, слабким законодавчим регулюванням, економічною та політичною нестабільністю. Ці процеси знижують конкурентоспроможність індустрії готельного бізнесу в Україні та утруднюють її інтеграцію на світовий туристичний ринок [23 ,с. 89].

Готельні підприємства в Україні використовують математичні методи для оцінки своєї конкурентоспроможності, щоб визначити свої позиції на ринку. Серед світових лідерів у готельній галузі за географічним охопленням виділяються британський оператор InterContinental Hotels Group (IHG) та американські компанії Hilton Worldwide та Hyatt Hotels Corporation, які представлені в Україні. За охопленням міжнародного ринку найкращі позиції належать оператору Radisson Hotel Group. Для вирішення завдань щодо входження українських готелів до світових готельних мереж рекомендується звертатися до світових лідерів.

Для оцінки рівня розвитку готельної галузі в Україні використовується метод порівняння, який полягає в співставленні різних показників, включаючи

кількість готельних місць на 1000 осіб населення. У порівнянні з європейськими країнами, в Україні спостерігається більша різниця у доходах населення, що призводить до об'єднання готелів різних категорій у мережах, що охоплюють різні соціальні верстви та сприяють покращенню фінансового стану готелів. Наприклад, готельна мережа Black Sea Hotels Group об'єднує готелі як у містах, так і на курортах, а мережа Reikarts Holes Group має різні бренди, які відповідають різним рівням комфорту та бюджету.

Україна має значні потенційні можливості для розвитку готельних мереж, проте наявність категоризації та відсутність мотивації для отримання категорій готелями свідчать про недостатній рівень розвитку мережевих структур у країні. Фахова література виділяє дві моделі формування готельних мереж: інтегровані готелі та готельні консорціуми, зокрема більшість готельних номерів у світі функціонує за першою моделлю.

Друга модель формування готельних мереж спрямована на об'єднання окремих підприємств у консорціуми з метою підвищення прибутковості та зниження загальних витрат. Це досягається шляхом спільних закупівель витратних матеріалів та організації спільних заходів щодо підбору та навчання персоналу. Проте основним недоліком цієї моделі є обмежений контроль за якістю послуг та ціновою політикою підприємств [32, с. 46].

Серед ключових стратегій розвитку готельних мереж слід виділити такі:

Глобальна географічна експансія, що є основною складовою у стратегії міжнародних готельних операторів. Ця стратегія спрямована на створення всеохоплюючої готельної мережі з єдиною управлінською структурою, стандартами та сильним брендом. Глобальна експансія реалізується шляхом охоплення основних географічних ринків та застосування глобальних систем бронювання та дистрибуції.

Експансія на глобальному ринку спрямована на відкриття готелів у найбільш привабливих регіонах світу, зокрема в столицях, ділових центрах,

туристичних та курортних зонах. Це також включає в себе реалізацію готельного продукту через глобальні системи бронювання та дистрибуції, що сприяє збільшенню завантаження та прибутковості готелів.

Глобальний продаж передбачає розширення мережі точок продажу та бронювання, переважно в найбільш привабливих центрах. Це включає в себе відкриття унікальних точок продажу у готелях, таких як бари, ресторани, фітнес-центри та інші, що дозволяє розширити готельний продукт та збагатити його для клієнтів.

Стратегія поступової локальної експансії використовується у географічно обмеженому регіоні, коли готельна мережа розширюється, зосереджуючи продажі на певному сегменті споживачів та розвиваючи місцеві управлінські компанії. Основні стратегічні аспекти цієї моделі включають створення різноманітних брендів, портфеля нерухомості та проведення реконструкції готелів для створення унікального портфеля нерухомості з максимальною локальною адаптацією. Готельні мережі, що використовують цю стратегію, часто перебувають на початковому етапі розвитку національного або транснаціонального рівня та характеризуються вузькою спеціалізацією та відсутністю сформованого бренду.

На українському ринку таку стратегію використовують локальні готельні мережі, такі як Black Sea Hotels Group, Royal Hotels and SPA Resorts та Senator Hotels and Apartments. Більшість готелів першої мережі розташовані в Одеському регіоні, другої – у Трускавці, а апарт-готелі мережі Senator Hotels and Apartments зосереджені виключно в Києві.

Розширення брендів передбачає створення груп брендів з унікальними пропозиціями, адаптованими до різних сегментів попиту. Традиційні готельні бренди, які вже вклали значні інвестиції в упізнаваність бренду протягом тривалого часу, зазвичай мають перевагу над новими учасниками ринку. Це створює можливість розширення брендів для представлення нових продуктів.

Готельна мережа може використовувати затверджену стратегію розширення бренду для підтримки відомості про бренд і його ідентичності на різних сегментах ринку. Розширення бренду є поширеною стратегією в готельній індустрії, як і в інших сферах споживчих товарів, і може бути використане як інструмент зростання [23, с. 78].

Розширення портфеля нерухомості означає будівництво або придбання нерухомості певного типу, що має однакову архітектуру, дизайн, концепцію та інші характеристики для створення нових готелів та виходу на нові географічні ринки. Під час впровадження цієї стратегії важлива взаємодія з девелоперськими компаніями, які забезпечують пошук та придбання готелів, їх реконструкцію та впровадження мережових стандартів якості, а також адаптацію до місцевих умов ринку. Подібно до стратегії фокусування на точках продажу, для управління новими готелями створюються місцеві компанії. Наприклад, компанія-девелопер PEG (США) впровадила стратегію заміни портфелю готельної мережі Residence Inns (бренд Marriott International), створеної у 1980-х роках, на оновлені готелі тривалого перебування клієнтів. Ця стратегія підвищила результативність оновлених готелів під час пандемії COVID-19.

Орієнтація на зовнішній ринок характерна для мереж, які активно співпрацюють з компаніями інших галузей з метою спільного впливу на ринок. Найчастіше готельні мережі утворюють спільні корпорації з авіаперевізниками, туристичними, рекламними компаніями та іншими. При укладанні угод компанії-партнери зобов'язуються підтримувати одна одну та не користуватися продукцією чи послугами компаній-конкурентів. У більшості випадків готельні компанії є лідерами у таких спільних корпораціях завдяки відомому бренду. Наприклад, партнерство між Hilton, Coca-Cola і Unilever. Партнерські відносини управляються централізовано в керуючій компанії або готелях мережі на локальному рівні залежно від місцевих особливостей ринку.

Іншим аспектом зовнішньої орієнтації є маркетинг, спрямований на постійне вивчення впливу макросередовища та пошук оптимальних шляхів розвитку, виявлення джерел інвестування. У маркетинговій стратегії актуальна взаємодія з об'єктами підвищеного інтересу гостей, такими як бізнес-центри, об'єкти медичного, культурного профілю тощо. З такими об'єктами актуальне використання кобрендінгу – спільне використання об'єктів інтересу та готелів мережі.

Орієнтація на географічні переваги передбачає зосередження готельних мереж на використанні регіональних особливостей. Це може включати співпрацю з місцевими культурними, природними та економічними атрибутами для приваблення клієнтів. Для реалізації цієї стратегії можна виділити такі методи, як просторове розсіювання, фокусування відповідно до органічного типу мережі та розвиток географічного бренду [54, .с 80].

Стратегія "сегментації" полягає в адаптації ринкового позиціонування мережі відповідно до зовнішнього середовища, зокрема під впливом клієнтів. Ця стратегія має кілька напрямків реалізації, таких як вибіркова стратегія, "ціна-якість", орієнтація на вузький сегмент та адаптація. У вибірковій стратегії мережі фокусуються на найбільш привабливих регіональних ринках, таких як курортні готелі Середземномор'я чи бізнес-готелі. Інша стратегія, "ціна-якість", передбачає орієнтацію мережі на вузькому ціновому сегменті або охоплення кількох сегментів з метою пом'якшення сезонних змін попиту. Важливою складовою цієї стратегії є вибір особливо специфічного сегменту ринку для гостей, наприклад, як зробила готельна мережа Marriott, створивши окремий підрозділ для обслуговування найбагатших гостей. Для адаптації мережі необхідно вивчати цільовий ринок та типи клієнтів у цьому сегменті, а також використовувати систему маркетингу для прийняття рішень на нових географічних ринках.

Стратегія "брендингу" має на меті створення і підтримку стійкого іміджу готельної мережі, що збільшує лояльність клієнтів та залучає більше постійних гостей. Реалізація цієї стратегії неможлива без використання механізмів зовнішнього та внутрішнього маркетингу. Готельні мережі використовують різні методи, такі як створення єдиного глобального мережевого бренду, колекція брендів, географічний бренд та інші, для позиціонування себе на ринку. Кожен концептуальний бренд має орієнтуватись на свою категорію клієнтів, оскільки змішування концепцій може призвести до втрати гостей.

Готельні корпорації використовують апаратне забезпечення для втілення переваг у будівництві, таких як обсяг номерного фонду, структура приміщень для надання інших послуг, унікальність архітектури та планування будівель. Кобрендинг між готельними мережами, постачальниками, партнерами та іншими учасниками допомагає зміцнити бренд кожного з учасників та забезпечує взаємодоповнення їхніх ресурсів. Іноді виходження на нові географічні або нішеві ринки вимагає ребрендингу – зміни концепції бренду готелів. Успішна організація маркетингу та PR значно підсилює бренд мережі, наприклад, шляхом проведення зустрічей, кулінарних святкувань та інших заходів для гостей. Багато мережевих готелів мають традицію нагородження гостей накопичувальними балами за участь у таких заходах, щоб стимулювати повторне відвідування. Ці бали можна використовувати для безкоштовного розміщення та інших послуг у будь-якому готелі мережі [23, с. 74].

Стратегія "лідерства за витратами" полягає в орієнтації мережі на зниження операційних витрат за допомогою інвестування та деінвестування, стандартизації процесів та операцій, вибору найбільш раціональної форми управління для оптимізації мережі, що може включати збільшення номерного фонду готелів та одночасне зменшення їх кількості. Ця стратегія найбільш ефективна в оптимальних формах управління. Використання різних форм управління (найчастіше франчайзинг, управління згідно контракту) широко поширюється,

проте може бути ризиковою у випадку недотримання партнерами (незалежними готелями) умов угоди. У випадках співпраці з незалежними готелями, мережі застосовують франчайзинг для готелів "три зірки", менше "чотири зірки" і тільки у виняткових випадках для готелів "п'ять зірок", де необхідний індивідуальний підхід до гостей. Якщо угода укладається з підприємствами за межами країни-походження мережі, корпорація може призначити іноземних менеджерів або використовувати менчайзинг – призначення мережевих менеджерів у всіх франчайзингових готелях тільки від мережі. Такий принцип застосовується відомими операторами, наприклад, Marriott, Hilton [40 с. 65].

Стратегія "внутрішньої орієнтації" передбачає зосередження мережі на внутрішньому розвитку з метою забезпечення якісного продукту. Серед методів реалізації цієї стратегії - застосування сучасних інформаційних технологій, модернізація та автоматизація процесів обслуговування у всіх готелях мережі згідно з однаковими стандартами. Найбільш очевидне втілення цього напрямку - створення єдиної автономної системи бронювання, формування та обліку між готелями мережі, а також обмін інформацією про вдосконалені методи роботи та пропозиції готельного продукту. Кожен готельний оператор вкладає значний організаційно-фінансовий ресурс у розробку та впровадження стандартів обслуговування та комплексного управління якістю. Наприклад, міжнародний оператор фешенебельних готелів Ritz Carlton відводить до 25% робочого часу менеджерів на вирішення питань управління якістю, а розроблені стандарти деталізуються до дрібниць, включаючи показники температури повітря, освітлення, музичний супровід та поведінку персоналу.

Інвестування в кваліфікований персонал є ключовим і пріоритетним принципом для забезпечення якісної наданої послуги. Готельні мережі активно вкладають ресурси як у "software", так і в "hardware". Важливо, щоб кваліфікований персонал передбачав очікування гостей, оскільки це визначає найвищий рівень сервісу у готельній галузі. У контексті "software" усі клієнти

готелів, включаючи як гостей, так і працівників готелю, розглядаються як важливі. Підготовка персоналу має створювати відчуття співпраці з гостями та сприяти тому, щоб працівники ставилися до гостей так, як вони хотіли б, щоб ставилися до них, будучи клієнтами. Концепція "software" є складовою частиною внутрішнього маркетингу, спрямованого на підготовку персоналу до відданості готельному бренду.

На основі проведеного дослідження було виявлено, що міжнародні готельні мережі демонструють диверсифікацію, що відображає значну конкуренцію у сегменті готелів чотири-п'ять зірок відомих брендів [12, с. 57].

Майбутнє готельних мереж буде залежати від конвергенції зростаючої конкурентоспроможності разом з різноманітною та розвиваючою клієнтською базою, і буде в пошуку унікального та індивідуального досвіду. Щоб залишатися конкурентоспроможними у майбутньому, готельним мережам доведеться: слухати та навчатися від гостей, використовуючи великі дані; виходити за межі сегментів та надавати персоналізовані послуги; постійно розвивати бренд, використовуючи фірмовий досвід; співпрацювати та впроваджувати відкриті інновації; ефективно керувати доходами, щоб максимізувати витрати гостей та генерувати додаткові доходи.

Таблиця 3.1.

Напрямки розвитку готельних мереж в Україні

Напрямок стратегії	Опис	Заходи
Інвестиції в інфраструктуру	Будівництво нових готелів, реконструкція існуючих	- Співпраця з девелоперськими компаніями Впровадження сучасних технологій управління та автоматизації

Адаптація до регіональних ринків	Використання регіональних переваг для залучення туристів	- Локальний маркетинг Орієнтація на певні сегменти клієнтів у кожному регіоні
Впровадження новітніх технологій	Використання інформаційних систем для управління готелем та автоматизація процесів	- Впровадження систем бронювання та обслуговування Використання великих даних для аналізу потреб клієнтів
Управління людськими ресурсами	Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу	- Навчання стандартам обслуговування Розвиток комунікативних навичок Створення умов для професійного зростання
Маркетинг та брендинг	Створення та підтримка стійкого іміджу бренду	- Розробка єдиного мережевого бренду Використання кобрендингу та ребрендингу Активне використання PR та соціальних медіа
Управління витратами	Оптимізація операційних витрат	- Використання сучасних методів управління доходами Зниження витрат на енергоносії та комунальні послуги

Стратегія розвитку готельних мереж в Україні передбачає комплексний підхід, що включає інвестиції в інфраструктуру, адаптацію до регіональних ринків, впровадження новітніх технологій, управління людськими ресурсами, маркетинг та брендинг, а також оптимізацію витрат.

Інвестиції в інфраструктуру забезпечать модернізацію існуючих та будівництво нових готелів, що відповідають сучасним стандартам. Адаптація до регіональних ринків дозволить максимально використовувати туристичний потенціал кожного регіону, орієнтуючись на потреби клієнтів. Впровадження новітніх технологій підвищить ефективність управління та забезпечить індивідуальний підхід до гостей [23, с. 67].

Управління людськими ресурсами зосередиться на підготовці кваліфікованого персоналу, здатного передбачати очікування клієнтів і забезпечувати високий рівень обслуговування. Маркетингова стратегія буде спрямована на створення та підтримку стійкого іміджу бренду, що підвищить лояльність клієнтів і залучить нових гостей.

Оптимізація витрат дозволить зменшити операційні витрати та підвищити рентабельність готельних мереж. Такий комплексний підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських готельних мереж на міжнародному ринку, залученню більшої кількості туристів та забезпечить стійкий розвиток готельного бізнесу в Україні.

3.3. Аналіз ефективності реалізації запропонованих заходів

Аналіз ефективності реалізації запропонованих заходів з розробки стратегії розвитку готельних мереж України може бути проведений на основі оцінки кожного з напрямків стратегії.

Інвестиції в інфраструктуру забезпечують значне підвищення якості наданих послуг та розширення можливостей для залучення нових клієнтів. Модернізація та будівництво нових готелів відповідно до сучасних стандартів створюють конкурентні переваги на ринку. Впровадження сучасних технологій управління та автоматизації процесів обслуговування зменшує витрати на персонал і підвищує ефективність роботи. Співпраця з девелоперськими

компаніями сприяє швидшому виходу на нові ринки та збільшенню обсягів надання послуг. Однак, значні фінансові вкладення та ризики, пов'язані з економічною нестабільністю, можуть впливати на досягнення очікуваних результатів [23 ,с. 67].

Адаптація до регіональних ринків дозволяє максимально використовувати туристичний потенціал кожного регіону, орієнтуючись на потреби та уподобання клієнтів. Локальний маркетинг та орієнтація на певні сегменти клієнтів сприяють підвищенню задоволеності та лояльності гостей. Врахування регіональних особливостей у розвитку готельних мереж забезпечує адаптацію послуг до місцевих умов і потреб ринку. Проте, складність аналізу регіональних ринків та необхідність гнучкого підходу можуть ускладнювати реалізацію цієї стратегії.

Впровадження новітніх технологій підвищує ефективність управління та якість надання послуг. Автоматизація процесів бронювання та обслуговування, використання великих даних для аналізу потреб клієнтів дозволяють швидше реагувати на зміни ринку та покращувати клієнтський досвід. Це сприяє підвищенню лояльності гостей та збільшенню обсягів повторних відвідувань. Проте, високі витрати на впровадження новітніх технологій та потреба у кваліфікованому персоналі можуть бути перешкодами.

Управління людськими ресурсами є ключовим фактором забезпечення високого рівня обслуговування. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу, розвиток комунікативних навичок та створення умов для професійного зростання сприяють формуванню лояльності працівників до бренду та підвищенню якості послуг. Інвестиції у розвиток персоналу окупаються через підвищення ефективності роботи та задоволеності клієнтів. Водночас, висока плинність кадрів та витрати на навчання можуть бути викликами для реалізації цієї стратегії.

Маркетинг та брендинг сприяють створенню та підтримці стійкого іміджу бренду, що підвищує лояльність клієнтів та залучає нових гостей. Розробка

єдиного мережевого бренду, використання кобрендингу та ребрендингу, активне використання PR та соціальних медіа забезпечують видимість та популярність готелів. Проведення заходів для гостей та використання програм лояльності сприяють повторним відвідуванням та підвищенню задоволеності клієнтів. Однак, високі витрати на маркетингові заходи та конкуренція на ринку можуть впливати на ефективність цих дій [23 ,с. 57].

Управління витратами забезпечує зниження операційних витрат та підвищення рентабельності готельних мереж. Використання сучасних методів управління доходами, зниження витрат на енергоносії та комунальні послуги через впровадження енергоефективних технологій сприяють оптимізації фінансових результатів. Це дозволяє готелям бути більш конкурентоспроможними та забезпечувати високу якість послуг при знижених витратах. Проте, необхідність постійного моніторингу та коригування витрат може бути складним завданням для менеджменту.

Таким чином, ефективність реалізації запропонованих заходів з розробки стратегії розвитку готельних мереж в Україні залежить від комплексного підходу, який включає інвестиції в інфраструктуру, адаптацію до регіональних ринків, впровадження новітніх технологій, управління людськими ресурсами, маркетинг та брендинг, а також управління витратами. Такий підхід дозволить підвищити конкурентоспроможність українських готельних мереж, залучити більше туристів та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи, реалізація комплексної стратегії розвитку готельних мереж в Україні сприятиме значному підвищенню їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку, залученню більшої кількості туристів та забезпеченню стійкого розвитку готельного бізнесу у довгостроковій перспективі. Це стане основою для створення потужного та стабільного туристичного сектору, що сприятиме загальному економічному зростанню країни.

Висновки до розділу 3

Отже, дослідження шляхів розширення та удосконалення готельних мереж України показало, що для підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку необхідно здійснювати комплексні заходи. Способи та методи підвищення українського туристичного іміджу включають активну промоцію на міжнародних виставках та ярмарках, розвиток співпраці з міжнародними туристичними агентствами, а також впровадження стандартів якості, що відповідають світовим вимогам.

Розробка стратегії розвитку готельних мереж України повинна враховувати специфіку національного ринку та тенденції світової готельної індустрії. Пріоритетними напрямками є модернізація існуючої інфраструктури, впровадження інноваційних технологій, розвиток людського капіталу та підвищення якості обслуговування.

Аналіз ефективності реалізації запропонованих заходів показав, що комплексний підхід до розширення та удосконалення готельних мереж може привести до значного покращення їхнього функціонування. Зокрема, збільшення кількості туристів, підвищення рівня задоволеності клієнтів та збільшення доходів від туристичної діяльності. Однак, реалізація цих заходів потребує координації зусиль державних органів, бізнесу та громадськості, а також постійного моніторингу та коригування стратегії в залежності від змін на ринку.

Отже, для успішного розширення та удосконалення готельних мереж України необхідно здійснювати комплексні заходи, спрямовані на підвищення туристичного іміджу, розробку ефективних стратегій розвитку та забезпечення їх успішної реалізації. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність українських готелів на міжнародному ринку, збільшити потік туристів та сприяти загальному економічному розвитку країни.

ВИСНОВКИ

Таким чином, готельні мережі – це групи готелів, які працюють під єдиним брендом і мають спільну систему управління, стандарти обслуговування та корпоративну культуру. Вони забезпечують уніфіковані стандарти якості послуг, що дозволяє клієнтам очікувати подібний рівень комфорту та обслуговування у будь-якому готелі мережі. В Україні готельні мережі активно розвиваються, що зумовлено як зростанням внутрішнього і зовнішнього туризму, так і підвищенням інвестиційної привабливості галузі.

Однією з основних тенденцій розвитку готельних мереж в Україні є зростання кількості міжнародних брендів, що відкривають свої представництва на українському ринку. Це сприяє підвищенню стандартів якості обслуговування, запровадженню новітніх технологій управління та збільшенню конкуренції. Водночас українські готельні мережі також активно розширюються, відкриваючи нові готелі як у великих містах, так і у туристичних регіонах.

Іншою важливою тенденцією є розвиток середньобюджетних та бюджетних готелів, що дозволяє залучити ширшу аудиторію туристів. Зростає також інтерес до екологічно чистих та енергоефективних готелів, що відповідає світовим трендам сталого розвитку.

Таким чином, розвиток готельних мереж в Україні характеризується активним впровадженням міжнародних стандартів, розширенням спектру пропонованих послуг, впровадженням інноваційних технологій та зростанням конкуренції. Це сприяє підвищенню якості обслуговування, розширенню туристичної інфраструктури та зміцненню позицій України на світовому туристичному ринку.

Поняття та сутність готельних мереж розглядаються як організовані структури, що об'єднують кілька готелів під спільним управлінням і брендом.

Готельні мережі забезпечують стандартизацію послуг, підвищення якості обслуговування та ефективність управління ресурсами.

Види та класифікація готельних мереж включають різноманітні підходи до розподілу мереж за різними ознаками. Види готельних мереж можуть класифікуватися за розміром, типом власності, географічним покриттям та рівнем надання послуг. Класифікація дозволяє визначити специфіку управління і розвитку кожного типу мереж.

Ознаки та методи формування готельних мереж охоплюють ключові характеристики, що відрізняють мережі від окремих готелів. Основні ознаки включають централізоване управління, стандартизацію послуг, використання єдиного бренду та загальну маркетингову стратегію.

У першому розділі досліджено сутність та концептуальні основи готельних мереж, їх класифікацію та ознаки. Аналіз літератури показав, що готельні мережі є важливим елементом індустрії гостинності, який сприяє підвищенню якості послуг і ефективності управління. Розуміння видів і методів формування готельних мереж дозволяє краще оцінити їхній вплив на ринок і визначити перспективи розвитку.

Сучасний стан функціонування готельних мереж в Україні показує, що ринок активно розвивається, але стикається з численними викликами. Основними характеристиками є збільшення кількості готелів, інтеграція міжнародних брендів та підвищення конкуренції.

Основні проблеми функціонування та розвитку готельних мереж в Україні включають нестабільність економічної ситуації, брак кваліфікованого персоналу, високий рівень конкуренції та недостатню інтеграцію сучасних технологій. Ці фактори обмежують можливості для швидкого розвитку та ефективного управління готельними мережами.

Другий розділ дослідження підкреслює важливість готельних мереж для соціально-економічного розвитку України. Аналіз сучасного стану та основних

тенденцій розвитку показав, що ринок готельних послуг має значний потенціал для зростання. Проте існують суттєві проблеми, які потребують вирішення для забезпечення стабільного розвитку галузі.

Перспективи розвитку готельних мереж на туристичному ринку України включають активне залучення інвестицій, розвиток нових туристичних напрямків та підвищення якості обслуговування. Зростання внутрішнього та зовнішнього туризму створює сприятливі умови для розширення готельних мереж.

Розробка стратегії розвитку готельних мереж України передбачає впровадження інноваційних технологій, підвищення професійної підготовки персоналу, вдосконалення маркетингових підходів та покращення співпраці з державними та міжнародними організаціями.

Аналіз ефективності реалізації запропонованих заходів показує, що впровадження стратегічних ініціатив дозволить підвищити конкурентоспроможність готельних мереж, забезпечити стійкий розвиток та сприяти зростанню туристичної привабливості України. Важливим аспектом є постійний моніторинг результатів та коригування стратегій відповідно до змін на ринку.

Третій розділ дослідження визначає ключові напрями та стратегії розвитку готельних мереж в Україні. Аналіз перспектив та запропонованих заходів показує, що для досягнення стійкого зростання необхідно впроваджувати комплексні рішення, спрямовані на підвищення якості обслуговування, інноваційний розвиток та ефективне управління. Реалізація запропонованих заходів сприятиме покращенню соціально-економічного стану країни та підвищенню її туристичної привабливості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Андренко І.Б. Особливості функціонування готельних ланцюгів в Україні / І.Б. Андренко, А.А. Шестірко // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 40. С. 23-34
2. Басюк О. В. Аналіз світового досвіду функціонування готельних ланцюгів. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №. 5. С. 23–26
3. Безручко Л. Сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж у світі та Україні / Л. Безручко, Ю. Жук // Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. – 2018. – Випуск 45. – С. 273–280.
4. Безуглий І.В. Інноваційна основа формування національних готельних мереж України / І.В. Безуглий // Економіка та управління національним господарством. 2018. Випуск 22. С. 136-141.
5. 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.
6. Бортник Л. В. Організаційні та економічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Одеса, 2014. 222 с.
7. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / М.В. Босовська. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 832 с.
8. Бунтова Н. В. Стратегічні орієнтири розвитку готельного бізнесу в Україні. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення: 27.05.2024).
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 / Т.В. Бурак // Бізнес-інформ, 2014. – С. 179–183.

- 11.Бурак Т. Готельні мережі на ринку туристичних послуг Т.Бурак, С.Мельниченко // Вісник КНТЕУ, 2014. – С. 5–15.
- 12.Ваген Л. Готельний бізнес: підручник / Л.Ваген. – Ростов н/Д: Фенікс, 2011. – 416 с.
- 13.Галасюк К.А. Готельні ланцюги в сучасній індустрії гостинності / К.А. Галасюк // Науковий вісник ОНЕУ. – 2012. – № 21(173). – С. 127-135.
- 14.Гарбера, О.Є. Сучасні тенденції розвитку світової готельної індустрії. Економічний часопис – XXI. № 11-12. 2010. С 37-41
- 15.Гладуняк Ю. В. Державне регулювання розвитку готельного господарства: проблеми та перспективи / Ю.В.Гладуняк // Наук. вісн. Нац. ун-ту держ. податкової служби України (економіка, право).– 2019. – № 3. – С. 29–36.
- 16.Горіна Г. О. Міжнародні готельні мережі: стратегії розвитку в умовах глобалізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спеціальність 08.00.02 світове господарство і міжнародні економічні відносини. Донецьк, 2011. С. 20.
- 17.Горіна Г. О. Сутність та специфіка мережевої організації міжнародного готельного бізнесу. Економіка та держава, 2011. № 3. С. 107 – 109.
- 18.Готельний бізнес в Україні зазнав серйозних збитків через пандемію – готельєри. 2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-227tourism/3174593-gotelnijbiznes-v-ukraini-zaznav-serjoznh-zbitkiv-cerezpandemiu-goteleri.html> (дата звернення: 27.01.2022).
- 19.Гук Х.З. Ідентифікація концептуальних особливостей функціонування та державного регулювання розвитку готельно-ресторанного бізнесу держави / Х.З. Гук // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015.– № 6. – С. 134–139.
- 20.Денисенко М. П. Сучасний стан розвитку туристичної сфери у контексті управління готельним бізнесом / М.П.Денисенко, С.В.Бреус // Вчені записки Університету «КРОК». – 2020. – № 3 (59). – С. 105-110.

- 21.Денисенко М. П., Шевчук Ю. А. (Бірюкова Ю.А.). Тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку [Тези доповідей II Міжнародної науковопрактичної конференції (28 квітня 2020 р.)]. Херсон, Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2020. С. 129-131.
- 22.Довгаль Д.В., Данько Н.І. Розвиток готельно-ресторанного та санаторнокурортного комплексу як складова інтенсифікації економіки України // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. – 2013. – № 1042. – С. 115-118.
- 23.Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
- 24.Захарова С. Г. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток готельно-ресторанного господарства України // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії.– 2015. – № 2 (35).– С. 49-53.
- 25.Земліна Ю. Тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні. ресторанний і готельний консалтинг / Ю. Земліна, О. Ліфіренко // Інновації. 2019. № 1, Том 2. С. 121-131.
- 26.Зирянова Ю.В. Основи індустрії гостинності: навч. Посібник / Ю.В. Зирянова. – Хабаровськ: Изд-во ДВГУПС, 2017. – 62 с.
- 27.Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку / за заг. ред. В. М. Зайцевої. – Запоріжжя : Просвіта, 2017. – 240 с.
- 28.Катькало В. С. Мережеві стратегії готельного бізнесу: монографія / В.С.Катькало, В.Н. Шемракова. – СПб.: Вища школа менеджменту, 2018. 384 с.
- 29.Козлова Т. «Обличчя» мережевих готелів / Т.Козлова // Новини турбізнесу. –2015. – № 22.– С. 23.

- 30.Ляпіна І. Ю. Організація і технологія готельного обслуговування: посіб. для проф. освіти. 2-е вид. / І.Ю, Ляпіна. – М .: Академія, 2012. – 208 с.
- 31.Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика / М.П.Мальська, І.Г.Пандяк. – Київ: Центр учбов. л-ри, 2019. – 472 с.
- 32.Мархонос С.М. Аналіз сучасного стану та фінансове забезпечення розвитку готельного господарства України / Мархонос С.М., Турло Н.П. // Науковий вісник Ужгородського національного університету – 2017 – Вип.14(2), С. 35-40.
- 33.Медлик С. Готельний бізнес: навч. для вузів / С. Медлик. – М .: ЮНІТІ, 2015. – 239 с.
- 34.Мельниченко С., Кудлай Т. Готельна мережа: вибір форми управління. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2017. №3. С. 38-48.
- 35.Мунін Г. Б. Управління сучасним готельним комплексом: навч. посіб./ за ред. С .І. Дорогунцова. – К. : Ліра-К, 2015.– 156 с.
- 36.Мунін Г.Б. Маркетинг туризму : навч. посібн / Г.Б. Мунін, З.І.Тимошенко, Є.В. Самарцев, А.О. Змійов. – К. : Вид-во Європейського університету, 2005. – Ч. – 324 с.
- 37.Незвещук-Когут Т. С. Готельна послуга як вид туристичного продукту. Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції «Індустрія гостинності в країнах Європи». 4-6 грудня 2009 р. Сімферополь: ВіТроПринт, 2009. –С.92-94
- 38.Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб / Л.І. Нечаюк. – К.: ЦУЛ, 2009. – 344 с.
- 39.Особливості формування та реалізації туристичної політики держави: міжнародний, національний, регіональний досвід : монографія. / за ред. А. Ю. Парфінєнка. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2013. – 280 с.

- 40.Ощипок І.М. Специфіка функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах D-господарювання. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2020. № 59. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-12052020-59-11>
- 41.Перепелиця А. С. Регулювання готельного бізнесу в умовах інформатизації глобального економічного простору / А.С.Перепелиця // Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. – 2017. Випуск 6.– С. 187-190.
- 42.Пилипівський Е. Е. Економіка і організація готельного господарства / Е.Е. Пилипівський. – М.: Фінанси і статистика, 2013. 176 с.
- 43.Полуда В. В. Формування професійної компетентності майбутніх фахівців з готельного господарства у процесі фахової підготовки: дис. ... к. пед. наук: 13.00.04; Вінниц. держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського. Вінниця, 2010. 362 с.
- 44.Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посіб / П.Р. Пуцентайло. – К. : ЦУЛ, 2007. – 344 с.
- 45.Рентч М. С. Переваги брендування готелів / М.С.Рентч // Готельний і ресторанний бізнес. – 2018. № 3.– С. 48–50.
- 46.Розвиток національних та міжнародних готельних мереж в Україні / М. Л. Зінковська // Управління розвитком. - 2013. - № 21. - С. 140-143.
- 47.Руденко В.П. Основи готельної справи. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 368 с.
- 48.Саак А.Е. Менеджмент в індустрії гостинності (готелі та ресторани): навч. посібник для вузів / А.Е. Саак. – СПб.: Пітер, 2017. – 432 с.
- 49.Семенов В. Ф. Конкурентні переваги мережевих структур кластерного типу : монографія / В.Ф. Семенов, О.В. Білега. –Одеса: Атлант ВОІ СОІУ, 2014.– 236 с.

- 50.Семенов В. Ф. Модель формування національної готельної мережі / В.Ф.Семенов, Л.В. Бортник // Бізнес. Освіта. Право. Укр. Волгоград. ін-ту бізнесу. 2014. № 1 (26). – С. 97–101.
- 51.Семенов В. Ф., Бортник Л. В. Франчайзинг як метод організації і розвитку готельного бізнесу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. № 49 (2). С. 68–75
- 52.Сокол Т. Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах: Підручник для вищих навчальних закладів / Т.Г.Сокол. – К.: «Альтепрес», 2019. – 446 с.
- 53.Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні: зб. матеріалів І Всеукр. наук. – практ. конф. (м.Херсон, 23 квітня 2021 р.); за ред. доц. Морозової О.С. – Херсон : ХДАЕУ, 2021. – 327 с.
- 54.Трикоз І. В. Визначення факторів впливу на готельну сферу України та особливості й значення її ризиків / І.В. Трикоз, С.С. Панчук, Л.П. Полохач // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2019. № 2 (46). – С. 32-36.
- 55.Цьохла С. Ю. Економічні основи курортної індустрії й перспективи розвитку. Ученые записки ТНУ им. В. И. Вернадского. Серия: Экономика. – 2018. Т. 21 (60). № 1. – С. 286–294.
- 56.Шевчук Ю. А. (Бірюкова Ю.А.). Механізм впровадження міжнародного досвіду управління готельним бізнесом. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством [Тези доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (31 березня 2021 р.)]. – Полтава, Полтавська державна аграрна академія, 2021. астина 1.– С.34-35.
- 57.Шикіна О.В. Дослідження функціонування міжнародної готельної мережі «Marriott». Приазовський економічний вісник. 2019. № 6(17). С. 222–227.

- 58.Шимакова В. Є. Роль кластеризації в розвитку туристичного бізнесу в регіонах / В.Є. Шимакова // Культура народів Причорномор'я: научный журнал. – 2018. № 137. – С. 62–66.
- 59.Юр'єв А. П. Формування ціни та цінової політики на підприємствах туристичного бізнесу: монографія / А.П. Юр'єв. – Донецьк, 2014.– 200 с.
- 60.Юрченко О. Інновації в готельному бізнесі на сучасному етапі. Вісник Львівського національного університету імені Івана Франка. Міжнародні відносини. 2014. Вип. 34. С. 292–301.