МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра туризму та готельного господарства

МАЗУР БОГДАНА ВОЛОДИМИРІВНА

ГОТЕЛЬНЕ ГОСПОДАРСТВО УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»
Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»
Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:
ТИЩУК ІННА ВОЛОДИМИРІВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол №_____
засідання кафедри _____
від _____ 202_ р.

Завідувач кафедри
(_____) _____
(підпис) ПІБ

ЛУЦЬК – 2024

АНОТАЦІЯ

Мазур Б.В. Готельне господарство України: сучасний стан та основні тенденції розвитку – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра ОПП «Готельно-ресторанна справа» спеціальності 242 «Готельно-ресторанна справа». Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

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

В роботі досліджено пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в готельній індустрії в сучасних умовах та основні чинники впливу на розвиток готельного господарства в Україні.

Наведено основні основні стратегії розвитку які важливі для власників готелів за допомогою яких можливо підвищити ефективність роботи закладу. Проведено аналіз сучасного стану готельного господарства в Україні та організаційних процесів у готельному господарстві, тобто нетрадиційних методів залучення персоналу. Зазначено, що використання цих нетрадиційних методів залучення персоналу може допомогти готелям залучати талановитих працівників та забезпечувати ефективне функціонування бізнесу.

Узагальнено інформацію щодо стратегічного та адаптивного управління у готельному господарстві. Успішне функціонування підприємств у складних ринкових умовах залежить від ефективного стратегічного управління. На жаль, багато підприємств готельного бізнесу не проявляють достатньої стратегічності, що призводить до поразок у конкурентній боротьбі. Пріоритетним рішенням цієї проблеми є впровадження сучасних механізмів стратегічного управління для розвитку успішної діяльності готельного господарства

Запропоновано шляхи удосконалення розвитку готельного господарства, через дослідження стратегічного та адаптивного управління у готельному господарстві.

Ключові слова: інноваційна діяльність, стратегія, готельний бізнес, управління.

ABSTRACT

Mazur B.V. Hotel industry of Ukraine: current state and main development trends. – Manuscript.

Bachelor's thesis for the Bachelor's degree program in «Hotel and Restaurant Business» specialty 242 «Hotel and Restaurant Business» Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, 2024.

The Bachelor's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of used sources.

The study examines the priority directions of innovative activity in the hotel industry in modern conditions and the main factors influencing the development of the hotel industry in Ukraine. The main development strategies important for hotel owners are outlined, which can enhance the efficiency of the establishment. An analysis of the current state of the hotel industry in Ukraine and organizational processes in the hotel industry, including non-traditional methods of personnel recruitment, is conducted. It is noted that the use of these non-traditional methods of personnel recruitment can help hotels attract talented employees and ensure the effective functioning of the business.

Information on strategic and adaptive management in the hotel industry is summarized. The successful operation of enterprises in complex market conditions depends on effective strategic management. Unfortunately, many hotel businesses do not demonstrate sufficient strategic thinking, leading to failures in competitive battles. The priority solution to this problem is the implementation of modern mechanisms of strategic management for the successful operation of the hotel industry.

Ways to improve the development of the hotel industry are proposed through the study of strategic and adaptive management in the hotel industry.

Keywords: innovative activity, strategy, hotel business, management.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ 7

1.1. Пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в готельній індустрії в сучасних умовах 7

1.2. Основні чинники впливу на розвиток готельного господарства в Україні 11

РОЗДІЛ 2. ГОТЕЛЬНЕ ГОСПОДАРСТВО В УКРАЇНІ: АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ 23

2.1. Аналіз та оцінка сучасного стану готельного господарства в Україні 23

2.2. Організаційні процеси у готельному господарстві: нетрадиційні методи залучення персоналу 31

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ 31

3.1. Стратегічне та адаптивне управління у готельному господарстві 31

3.2. Шляхи удосконалення розвитку готельного господарства 35

ВИСНОВКИ 42

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 44

ВСТУП

Готельне господарство є важливою складовою туристичної індустрії та відіграє ключову роль у розвитку економіки країни. Україна, зі своєю розмаїтою культурою, багатим історичним спадком і привабливими природними ресурсами, має великий потенціал для розвитку готельного сектора. Проте, для досягнення цього потенціалу необхідно не лише розуміти сучасний стан готельного господарства в Україні, але й виявити його основні тенденції розвитку.

У цьому контексті, аналіз сучасного стану та вивчення основних тенденцій розвитку готельного господарства України є актуальною темою, яка дозволить розкрити потенціал цієї галузі та визначити перспективи та шляхи подальшого розвитку.

Метою дослідження є аналіз та оцінка основних тенденцій розвитку готельного господарства в Україні.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- охарактеризувати пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в готельній індустрії в сучасних умовах;
- здійснити характеристику основних чинників впливу на розвиток готельного господарства в Україні;
- проаналізувати сучасний стан готельного господарства в Україні;
- оцінити інноваційні процеси у готельному господарстві: організаційні та соціальні;
- запропонувати перспективи та шляхи удосконалення розвитку готельного господарства в Україні.

Об'єктом дослідження є процеси розвитку готельного господарства в Україні в сучасних умовах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів розвитку готельного господарства в Україні.

Новизна дослідження – розроблено шляхи удосконалення розвитку готельного господарства.

Методи дослідження виконані на основі результатів застосування комплексного аналізу та системного підходу до вивчення досліджуваних процесів.

Інформаційною базою дослідження під час написання роботи використовувалися монографії, навчальні посібники, статті у наукових періодичних виданнях, нормативно-правові документи, дані мережі Інтернет. Інформаційною базою дослідження є статистична інформація КЗР, туристичних організацій, Державної служби статистики України.

Практичне значення отриманих результатів полягає в у комплексному розкритті перспектив та шляхів удосконалення розвитку готельного господарства в Україні.

Отримані результати можуть використовуватись при виконанні відповідних тем та спецкурсі.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, містить: 46 сторінок, 11 рисунків, 12 таблиць та 36 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ

1.1. Пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в готельній індустрії

В сучасних умовах підприємства готельної індустрії відіграють ключову роль у соціально-економічному розвитку регіонів, сприяючи їх конкурентоспроможності та стимулюючи інвестиційну активність. Також впливають на наповнення бюджету, розвиток інфраструктури, зайнятість та задоволення потреб суспільства.

Ефективність функціонування готельних підприємств суттєво залежить від умов ринкового середовища та якості управлінських рішень. Одним з ключових аспектів успішності будь-якої компанії є управління інноваційною діяльністю, яке стає джерелом її розвитку. Це дозволяє компаніям ефективно задовольняти потреби споживачів, реагувати на виклики, які виникають, формувати конкурентні переваги та забезпечувати свій успіх на ринку.

В першу чергу, потрібно зрозуміти, яке значення має термін «інновація». На наш погляд, вичерпне та всебічне визначення цього терміну можна знайти у Законі України «Про інноваційну діяльність», де вказано, що першочергові напрями інноваційної діяльності в Україні є результатом наукового та економічного обґрунтування, які визначені відповідно до Закону. Ці напрями спрямовані на різні аспекти інноваційної діяльності, такі як забезпечення національної та економічної безпеки держави, створення високотехнологічної конкурентоздатної продукції, надання високоякісних послуг та розширення експортного потенціалу країни, з використанням вітчизняних та світових науково-технічних досягнень [1].

Отже, це не просто винахід чи ідея, а конкретне рішення, реалізоване на практиці, що приводить до прибутковості чи іншого ефекту для об’єкта управління.

Крім того, що інновації надають клієнтам зручність та різноманітні переваги, вони можуть допомогти компанії адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі, забезпечити додаткові джерела доходу, оптимізувати витрати, підвищити ефективність загальної діяльності та сформувати конкурентні переваги. Реалізація успішних інноваційних стратегій вимагає постійного відстеження змін на міжнародному та внутрішньому ринку готельних послуг.

Сьогодні пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в готельній індустрії охоплюють широкий спектр ініціатив та стратегій, спрямованих на покращення якості обслуговування, оптимізацію управління та використання новітніх технологій. На рис. 1.1. систематизовано основні напрямки інноваційної діяльності в готельній індустрії.

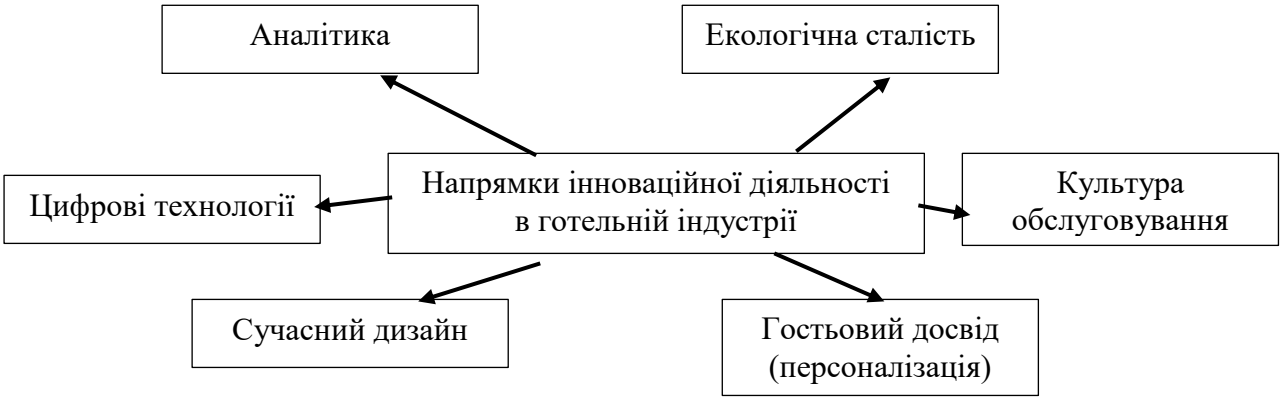

Рис. 1.1. Основні напрямки інноваційної діяльності в готельній індустрії

Цифрові технології в обслуговуванні клієнтів у готельній індустрії стали ключовим інструментом для покращення якості обслуговування, підвищення ефективності операцій та залучення нових клієнтів. Використання мобільних додатків, онлайн-бронювання та систем автоматизації відіграє значну роль у полегшенні процесу бронювання номерів, реєстрації гостей та надання додаткових послуг.

Використання мобільних додатків, дозволяє клієнтам швидко здійснювати бронювання номерів, переглядати фотографії та описи готелю, отримувати спеціальні пропозиції та знижки, а також здійснювати онлайн-чат з представниками готелю для вирішення будь-яких питань.

Інтернет-платформи для бронювання готельних номерів надають клієнтам можливість швидко знайти та забронювати номер за допомогою кількох кліків, що в свою чергу дозволяє гостям швидко порівняти ціни та вибрати найкращий варіант для них.

Системи автоматизації дозволяють полегшити процес реєстрації гостей, видачі ключів до номерів та надання додаткових послуг, такі системи можуть включати в себе електронні кабінети для самостійної реєстрації гостей, системи керування номерами та обладнання для безконтактного доступу до номерів.

Тобто, використання цифрових технологій дозволяє готелям підвищити задоволеність клієнтів, покращити ефективність обслуговування та залишитися конкурентоспроможними на ринку готельних послуг.

Для підвищення ефективності управлінських рішень та вдосконалення обслуговування клієнтів, управління даними та аналітика в готельній індустрії стає все більш важливим. Впровадження систем збору та аналізу даних дозволяє готелям отримувати цінну інформацію про попит клієнтів та прогнозувати тенденції у готельній індустрії, а саме: система збору даних, аналіз та прогнозування.

Тобто, готелі використовують спеціальні системи для збору та аналізу різноманітних даних про свою діяльність, такі як реєстрація гостей, витрати, обіг грошей, обсяги продажів та інше. Дані збираються автоматично зберігаються в централізованій базі даних, після збору вони аналізуються за допомогою різних методів та інструментів. Аналітики вивчають ці дані, щоб зрозуміти попит клієнтів, їхні уподобання, поведінку та інші фактори, які впливають на бізнес підприємства. Готелі на основі аналізу даних, мають можливість робити прогнози щодо майбутніх тенденцій у галузі, це дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, а також адаптувати свою стратегію до змін на ринку.

Отже, впровадження систем управління даними та аналітики дозволяє готелям ефективніше використовувати свої ресурси, забезпечує більш точне прогнозування попиту та сприяє покращенню задоволеності клієнтів.

Використання енергоефективних технологій та зменшення відходів, що сприяє збереженню ресурсів та зменшенню впливу на навколишнє середовище, на сьогодні є актуальним для готелів, а саме: використання LED-освітлення, енергоефективні системи опалення та кондиціонування повітря, а також впровадження систем автоматизації для керування споживанням енергії, зменшенням відходів шляхом впровадження програми переробки, утилізації та використання біорозкладних матеріалів (деякі готелі також використовують перероблені матеріали для будівництва та облаштування приміщень), участь у соціальних та екологічних ініціативах, такі як підтримка місцевих громад, захист навколишнього середовища та збереження природних ресурсів [2].

Впровадження сталого та екологічно відповідального підходу до управління готелями допомагає зменшити вплив на довкілля, знизити витрати на енергію та ресурси, покращити репутацію готелю серед клієнтів та сприяти створенню більш здорового та приємного середовища для гостей [2].

Розвиток персоналу та культура обслуговування в готельній індустрії вимагає постійного інвестування в навчання та розвиток персоналу з метою підвищення якості обслуговування та створення позитивного враження у гостей: тренінги з комунікації, конфліктології, культурних навичок та інших важливих аспектів обслуговування, підтримка єдиного стилю та підходу до роботи з клієнтами через запровадження стандартів які є основою корпоративної культури та забезпечення зручних умов праці, можливостей кар'єрного зростання та розвитку особистості є важливими компонентами в управлінні персоналом.

Тобто, завдяки інвестування у розвиток персоналу та культуру обслуговування, керівництву готелю вдається залучати та утримувати висококваліфікований персонал, що в свою чергу покращує репутацію готелю серед клієнтів та забезпечує стабільність та успішність бізнесу.

Інновації у дизайні та комфорті в готельній індустрії передбачають впровадження сучасних дизайнерських рішень та технологій з метою покращення комфорту та зручності для гостей: використання нових матеріалів,

ергономічних меблів, освітлення та кольорових схем, спрямованих на підвищення комфорту для гостей, використання сучасних систем автоматизації, розумних пристроїв у номерах, мультимедійних систем для розваг та робочих процесів, облаштування спа-зон, фітнес-центрів, зон відпочинку, а також використання спеціальних матраців та білизни в номерах, використовуючи енергоефективні матеріали, системи відновлювальної енергії та зелені технології для зменшення впливу на навколишнє середовище.

Інновації в цій сфері допомагають готелям привертати та утримувати клієнтів, покращуючи їхнє враження від перебування та забезпечуючи конкурентні переваги на ринку готельних послуг.

Гостьовий досвід та персоналізація в готельній індустрії передбачають використання інноваційних методів для індивідуального налаштування гостьового досвіду кожного клієнта: використання іменних вітальних листів, персональних подарунків або послуг консьєржа, аналізують індивідуальні потреби та вподобання кожного гостя, щоб надати персоналізовані рекомендації щодо ресторанів, екскурсій, розваг та інших послуг, які відповідають їхнім інтересам, пропонують послуги та зручності, що відповідають унікальним потребам кожного гостя. Це може бути включення спеціальних дієтичних обмежень у ресторанному меню, додаткове обладнання для комфорту осіб з обмеженими можливостями або індивідуальна програма розваг для дітей.

Персоналізація гостьового досвіду допомагає готелям зберігати та залучати клієнтів, покращуючи їхні враження та забезпечуючи високий рівень задоволення від перебування.

1.2. Основні чинники впливу на розвиток готельного господарства в Україні

Готельна галузь є однією з ключових складових туристичного сектору України, що має велике значення для економіки країни та соціокультурного розвитку регіонів. Розвиток готельного господарства в Україні обумовлений

множиною чинників, які взаємодіють між собою та впливають на його динаміку та перспективи. Дослідження цих чинників є важливим завданням, оскільки вони визначають конкурентоспроможність та стійкість готельного сектору в умовах змінного економічного та соціокультурного середовища.

У даному дослідженні ми спробуємо розглянути основні чинники, які впливають на розвиток готельного господарства в Україні, що в с вою чергу дозволить нам краще зрозуміти динаміку та тенденції цієї галузі, а також виявити можливості та виклики, що стоять перед готельними підприємствами. Аналіз чинників впливу на рівень розвитку готельної індустрії допоможе розробити ефективні стратегії розвитку та управління для готельного бізнесу, спрямованих на досягнення успішних результатів у гостинності в Україні.

У сучасних нестабільних умовах, які охоплюють фінансовий і політичний спектр, досягнення економічної стабільності виступає важливою метою для підприємств. Пріоритетним завданням для економіки України є створення сприятливого та злагодженого бізнес-середовища, спрямованого на збалансований розвиток, який забезпечить стійке функціонування підприємств у майбутньому.

Здійснюючи характеристику сутності економічної стабільності підприємства, перш за все, варто проаналізувати поняття «стабільність». У деяких літературних джерелах стабільність співвідносять зі стійкістю, постійністю та здатністю окремої системи до функціонування без змін в її структурі та умовах, перебуваючи у стані збалансованості. Це виражається в незмінності та надійності інтегрованої системи, її взаємозв’язків і здатності ефективно адаптуватися та зберігати встановлений рівень основних нормативів навіть у змінних умовах, як внутрішніх, так і зовнішніх [4].

Зрозуміло, що категорію «стабільність» можна розглядати через призму таких понять, як «надійність» і «стійкість», і навпаки. Основними характеристичними аспектами стабільності є частота прояву окремого явища, рівновага для стійкості і безпомилковість для надійності.

Важливо відзначити, що вітчизняні підприємства зазнали значних збитків і руйнувань. За даними опитування, проведеного Міністерством цифрової трансформації, з початку війни 47% підприємств призупинили свою діяльність, а загальні прямі втрати малого та середнього бізнесу з 24 лютого 2022 року оцінюються у 85 мільярдів доларів США [5].

Разом з передбачуваним зниженням валового внутрішнього продукту України у 2022 році на 30-35%, виникають наразі значні виклики для підприємництва, що сприяє зростанню безробіття, зменшенню доходів найманих працівників і, відповідно, сплачених податків до державного та місцевого бюджетів. Серед головних проблем, які ускладнюють відновлення та розвиток підприємництва під час війни, – обмежена кількість платоспроможних клієнтів, непередбачуваність розвитку ситуації в країні, а також недостатній капітал. У таких умовах лише 6% підприємств змогли адаптуватися до нових реалій і розробити стратегію та бізнес-плани [5].

В готельному бізнесі економічна стабільність впливає на рівень розвитку факторів які представлені на рис. 1.2.

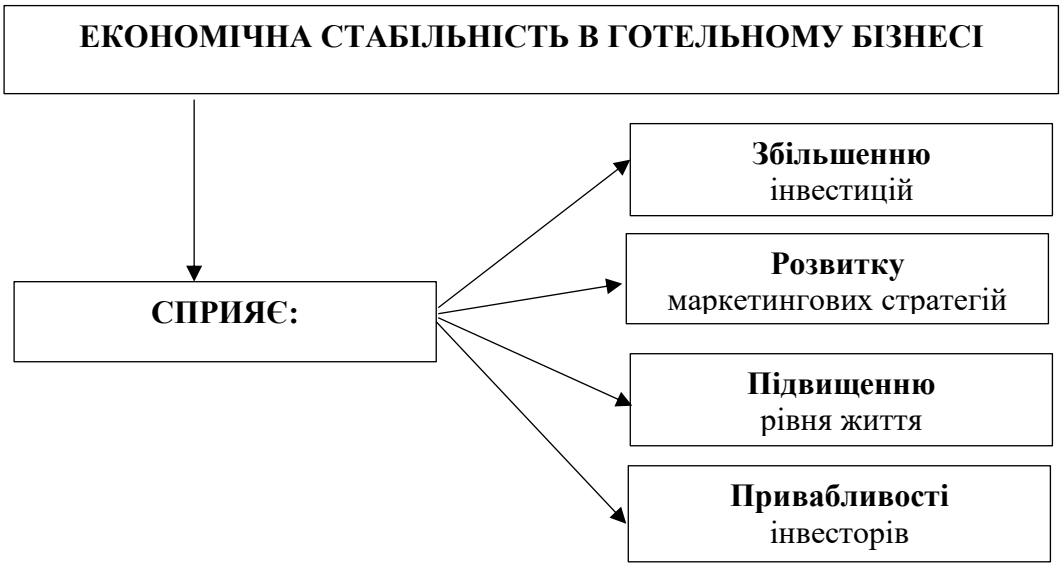

Рис. 1.2. Економічна стабільність та її вплив на готельний бізнес

Економічна стабільність стимулює підприємства та інвесторів до вкладання коштів у різноманітні проекти, включаючи будівництво та розвиток готельних закладів. Покращення економічної ситуації створює більш сприятливе середовище для отримання кредитів та залучення інвестиційного капіталу для реалізації нових готельних проектів.

При стабільному економічному розвитку зростає покупна спроможність населення, що може стимулювати попит на туристичні послуги. Також, економічна стабільність дозволяє підприємствам розвивати маркетингові стратегії та рекламні кампанії для привертання іноземних туристів.

Стабільність економіки сприяє зростанню доходів населення та підвищенню загального рівня життя. Це може впливати на збільшення попиту на відпочинок та туристичні послуги, що, в свою чергу, сприяє розвитку готельного сектора.

Стабільна економічна ситуація робить країну більш привабливою для інвесторів та інвестицій у готельну галузь, оскільки інвестори шукають місця для розміщення своїх коштів, де ризики мінімальні, а потенційні прибутки великі.

Інвестиції у заклади тимчасового розміщення, такі як готелі, гостьові будинки, апартаменти для короткострокової оренди та інші подібні об’єкти, в Україні можуть бути перспективними. Зокрема, у зв’язку з розвитком туризму, який є однією зі стратегічних галузей економіки країни, попит на розміщення тимчасового характеру постійно зростає, таблиця 1.1.

Інвестиції у готельний бізнес та інші заклади тимчасового розміщення можуть бути вигідними з різних точок зору. По-перше, це може приносити стабільний дохід від оренди протягом року. По-друге, вкладання коштів у модернізацію та покращення сервісу таких закладів може збільшити їх привабливість для туристів та забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Інвестори можуть бути різного типу, включаючи приватних осіб, інституційних інвесторів, таких як пенсійні фонди, страхові компанії, інвестиційні фонди та банки, а також корпорації та державні органи.

Для готельного бізнесу інвестиції можуть бути вирішальними для розвитку нових проектів, вдосконалення якості обслуговування, впровадження нових технологій та збільшення конкурентоспроможності. Однак інвестування також включає ризики, і перед прийняттям рішення про інвестування інвестори повинні ретельно оцінити потенційні ризики та можливості кожного проекту.

Таблиця 1.1.

Інвестиції у заклади тимчасового розміщування з 2019 по 2022 рр.

Рік	Загальна кількість коштів, у грн
2019	982887 тис грн
2020	856 млн грн
2021	953,8 млн грн
2022	799, 1 млн грн

Проте, слід враховувати також ризики, пов’язані зі змінами в туристичній сфері, економічними коливаннями та іншими факторами. Тому перед здійсненням інвестиційних рішень важливо провести детальний аналіз ринку, оцінити потенційні ризики та зрозуміти потенційні можливості для отримання прибутку.

Отже, економічна стабільність має великий вплив на розвиток готельного бізнесу, сприяючи зростанню інвестицій, підвищенню туристичного потоку та покращенню загальної ситуації у секторі гостинності.

Також важливо враховувати, що попит на готельні послуги залежить від обсягів туристичного потоку, оскільки розвиток туризму, як внутрішнього, так і зовнішнього, сприяє збільшенню запиту на готельні послуги.

Ключовим і визначальним фактором для готельного господарства є розвиток інфраструктури, а саме:

– наявність добре розвинутих транспортних мереж, таких як автомагістралі, залізниці та громадський транспорт, сприяє легкому доступу до готелів. Готелі, розташовані поруч з транспортними вузлами, можуть привертати більше клієнтів і мати конкурентні переваги.

– готелі, розташовані близько до аеропортів, особливо міжнародних, можуть привертати туристів та бізнес-подорожуючих, що шукають зручне розташування для проживання під час подорожей.

– готелі, що знаходяться в обласних центрах або поруч з історичними та культурними пам'ятками, можуть привертати туристів, які хочуть дослідити місцеві визначні місця.

– наявність розважальних закладів, таких як ресторани, кафе, нічні клуби та магазини, впливає на привабливість місця для туристів. Готелі, розташовані поруч з цими закладами, можуть залучати гостей, які шукають розваги в безпосередній близькості.

Отже, інфраструктура створює сприятливі умови для розвитку готельного господарства, привертаючи туристів та бізнес-подорожуючих і забезпечуючи зручне та комфортне перебування для гостей.

Важливе значення мають правові норми та регулювання, що стосуються готельного бізнесу, які впливають на його розвиток. Стабільні та прозорі правила введення бізнесу сприяють приваблennю інвестицій та стимулюють розвиток галузі.

Законодавство, що стосується готельного бізнесу, охоплює такі аспекти, як здоров’я та безпека гостей, права споживачів, оподаткування, норми будівництва та зонування. Якщо правове середовище є стабільним та прозорим, це сприяє створенню умов для розвитку бізнесу та приваблennю інвестицій.

Деякі правові акти можуть надавати пільги та стимули для розвитку готельного бізнесу, такі як податкові знижки для інвесторів або фінансова підтримка для будівництва нових готелів у важливих туристичних місцях.

Правила щодо якості обслуговування, інформаційна прозорість та захист прав споживачів можуть підвищувати довіру до готельних послуг і забезпечувати задоволення гостей.

Урядові вимоги до сертифікації та ліцензування готельних закладів можуть впливати на їхню діяльність та якість обслуговування, а також забезпечувати стандарти безпеки та якості для гостей.

Отже, стабільне та прозоре регулятивне середовище є важливим фактором для розвитку готельного бізнесу, стимулюючи інвестиції та забезпечуючи високі стандарти якості та безпеки для гостей.

Вважаємо, що станом на сьогодні кількість готелів та їх якість визначають рівень конкуренції в готельному секторі, тому саме ефективне управління та інноваційні підходи дозволять готелям виходити вперед у конкурентній боротьбі, і саме ці чинники разом формують сучасну динаміку та перспективи розвитку готельного господарства в Україні.

РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ: ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ

2.1. Аналіз та оцінка сучасного стану готельного господарства в Україні

Один з основних показників розвитку готельного господарства – це кількість колективних та спеціальних засобів розміщення, таких як готелі, мотелі, кемпінги, туристичні табори, санаторії, пансіонати, дитячі оздоровчі заклади та інші.

Згідно проведеного аналізу за період з 2011 по 2020 рік можна виділити два кризові періоди. Перший припадає на 2014 рік, коли внаслідок анексії Криму Україна втратила значну туристично-рекреаційну територію, яка мала велике значення для курортного бізнесу через свої унікальні природні властивості. У 2014 році порівняно з попереднім періодом кількість готелів та інших засобів колективного розміщення зменшилася на 30%. Також відбулося зменшення загальної кількості місць у готелях на 30% і кількості їх відвідувачів на 35%. Політико-економічна криза 2014 року та воєнний конфлікт на сході країни відбилися на бажанні іноземних туристів відвідувати Україну, що також спричинило зменшення кількості іноземних туристів. До 2020 року не було досягнуто показників 2013 року, що свідчить про недостатню привабливість України для іноземних туристів та занепад туристичної галузі в цілому, рис. 2.1.

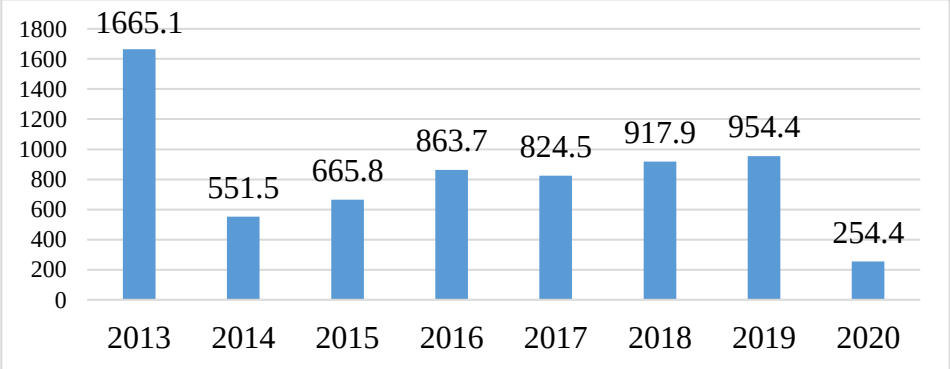

Рис. 2.1. Динаміка кількості іноземних осіб, що перебували у КЗР, тис, з 2013 по 2020 рр.

Ще однією подією, яка негативно вплинула на розвиток готельної індустрії, було введення ряду карантинних обмежень через поширення Covid-19.

Економічна ефективність готельного господарства в першу чергу залежить від якісних показників його функціонування, таких як фінансовий стан, економічний та соціальний розвиток, що проявляється у прибутковості та рентабельності. Згідно з дослідженнями, ці показники в значній мірі залежать від кількості туристів, які відвідують заклади колективного розміщення, оскільки саме туристи є основними споживачами готельних послуг.

За результатами аналізу статистичних даних, у 2019 році кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, склала – 6 132 097 осіб, що на 1574 650 осіб більше, ніж у 2018 році. З них 86 840 – іноземні туристи, кількість яких збільшилась на 10 895 осіб у порівнянні з попереднім роком. Ці дані свідчать про позитивну тенденцію у кількості обслуговуваних туристів в Україні на 2019 рік. Однак у 2020 році спостерігається різке зменшення цього показника, про що свідчать дані, наведені у таблиці 2.1.

Пандемія Covid-19 суттєво вплинула на готельну індустрію. Близько 15% закладів колективного розміщення було закрито, а кількість туристів була скорочена понад удвічі. Тимчасове припинення міжнародних подорожей та «закриття кордонів» також спричинили це скорочення. У подальшому, необхідність дотримання нових умов перетину кордонів також призвела до подальшого зменшення кількості іноземних туристів.

Таблиця 2.1.

Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, за видами туризму (осіб)

	Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, усього	У тому числі		
		В'їзні (іноземні) туристи	виїзні туристи	внутрішні туристи
2016	2549606	35071	2060974	453561
2017	2806426	39605	2289854	476967
2018	4557447	75945	4024703	456799
2019	6132097	86840	5524866	520391
2020	2360278	11964	2125702	222612

Динаміка щодо кількості обслуговуваних іноземних туристів туроператорами та турагентами відображена на рисунку 2.2 за період з 2016 по 2020 роки.

Позитивним чинником для готельного бізнесу є зростання кількості іноземних туристів, які відвідують Україну, оскільки вони, як правило, витрачають набагато більше, ніж внутрішні туристи. За розрахунками Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ), у 2019 році Україну відвідали 13,6 мільйонів туристів. Іноземні громадяни витратили в Україні 1,4 мільярда доларів, що становить 8,8% від загального обсягу валового внутрішнього продукту країни.

За день перебування в Україні витрачено туристами з інших країн, а саме: Туреччина – €115, США – €95, Німеччина – €94, Великобританія – €93, Польща – €86, Франція – €64, Україна – €30 [19].

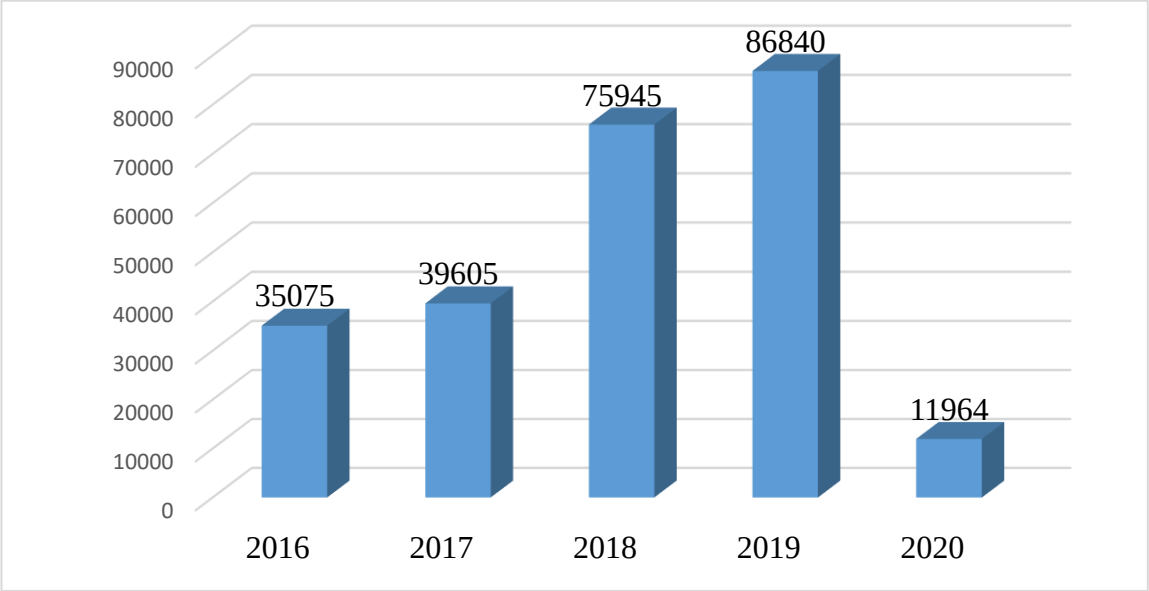

Рис. 2.2. Динаміка щодо кількості обслуговуваних іноземних туристів, туроператорами та тур агентами у 2016-2020 рр. [20]

У 2021 році до України в'їхали іноземці та особи без громадянства – 4271991 осіб, що на 26,3 % більше відповідно до 2020 року, тоді як у 2022 році – 2507156 осіб, що на 46 % менше, ніж у 2021 році.

Статистичні дані Державної служби статистики України включають аналіз лише колективних засобів розміщування. Ці заклади визначаються як об'єкти, які надають місце для ночівлі в кімнаті чи іншому приміщенні, з загальною кількістю місць 10 або більше. До них входять готелі та аналогічні заклади (мотелі), заклади для тимчасового проживання під час відпустки та інших тимчасових періодів (хостели, будинки відпочинку, пансіонати відпочинку, бази відпочинку, туристичні бази, гірські притулки), кемпінги та стоянки для житлових автофургонів і причепів, а також інші заклади для тимчасового розміщування (гуртожитки для приїжджих, інші місця для тимчасового розміщування).

У таблиці 2.2. наведено основні показники діяльності колективних засобів розміщування в Україні в 2018-2020 рр.

Таблиця 2.2.

Основні показники колективних засобів розміщування в Україні у 2018–2020 рр. [7,8]

	Роки			Темп приріст у 2020/ 2018 рр.
	2018	2019	2020	
Кількість колективних засобів розміщування (КЗР), од.	4719	5335	4523	-4,2
Кількість місць у КЗР, од.	300010	370560	312093	4,0
Кількість номерів у готелях та аналогічних засобах розміщування, од.	71132	83147	78955	11,0
Кількість осіб, що перебували у КЗР – усього	7006220	6960949	3379475	-51,8
з них іноземців, осіб:	917889	959423	254410	-72,3
% до підсумку	13,1	13,8	7,5	-42,5
Кількість ночівель осіб у КЗР - усього, од.	17668844	18459138	9142525	-48,3
з них ночівель іноземців, одиниць:	1918007	2016623	510551	-73,4
% до підсумку	10,9	10,9	5,6	-48,6

Зниження кількості закладів тимчасового розміщування в Україні з 4719 одиниць у 2018 році до 4523 одиниць у 2020 році (-4,2%) є наслідком

негативного впливу зовнішніх чинників, перш за все, епідемії COVID-19. Порівняно з 2018 роком, кількість таких закладів зменшилася на 812 одиниць або 15,2%. Проте загальна кількість місць у них зросла на 4,0% – з 300,0 тис. до 312,1 тис. одиниць за вказаний період, зокрема, у готелях та подібних закладах – на 11,0% – з 71,1 тис. до 79,0 тис. одиниць. У порівнянні з 2019 роком, у 2020 році спостерігалося скорочення кількості місць у таких закладах на 58,5 тис. одиниць або 15,8%, включаючи у готелях та подібних закладах – на 4,2 тис. одиниць або 5,0%.

За 2018 рік на один заклад тимчасового розміщення припадало в середньому 64 місця, а у 2020 році – 69 місць, що становить на 8,5% більше. Це свідчить про зростання розміру закладів тимчасового розміщення, переважно через припинення діяльності збанкрутівших суб'єктів.

Кризовий стан галузі підтверджується зменшенням кількості відвідувачів з 7,0 до 3,4 мільйонів осіб, або на 51,8%, включаючи іноземних відвідувачів – у 3,6 рази, або на 72,3%. Питома вага іноземних відвідувачів зменшилася з 13,1% до 7,5% за період з 2018 по 2020 рік.

У 2020 році кількість ночувальників у колективних засобах розміщення склала 9142,5 тис. осіб, що становить лише половину рівня 2019 року. У середньому на один колективний засіб у 2020 році припадало 2021 ночівель, що на 46,0% менше, ніж у 2018 році. З них лише 113 ночівлі припадали на іноземців, що становить лише 27,8% порівняно з рівнем 2018 року.

На рисунку 2.3. наведено динаміку кількості колективних засобів розміщування з 2011 по 2022 рік. Зазначено, що у 2022 році кількість різко зменшилась, що свідчить про третю подію, що вплинула на готельний бізнес.

Фахівці описують ситуацію, яка склалася на сьогодні, як «фазу очікування», оскільки готельєри опинилися у складному становищі, що викликає багатозначність і невизначеність.

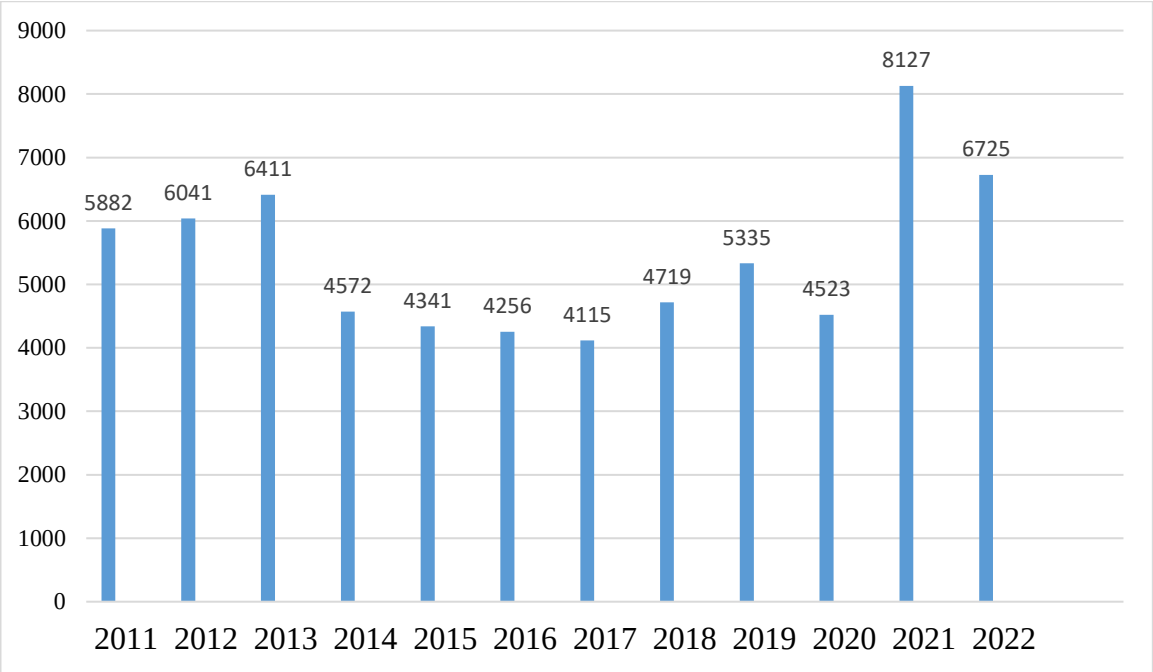

Рис. 2.3. Динаміка кількості колективних засобів розміщування з 2011 по 2022 рік, од.

Отже, проведений аналіз свідчить про значне зменшення кількості відвідувачів колективних засобів розміщення, зокрема іноземних громадян. Це наслідок глобальної кризи, спричиненої пандемією COVID-19, а також недостатнього рівня розвитку сучасної туристичної інфраструктури та гостинності в Україні.

2.2. Організаційні процеси у готельному господарстві: нетрадиційні методи залучення персоналу

У сучасних умовах багато готельних підприємств використовують нетрадиційні методи залучення персоналу, такі як лізинг, аутсорсинг і аутстафінг, щоб адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та забезпечити необхідну гнучкість. Оскільки організаційні процеси залучення персоналу стають важливими для забезпечення високої якості обслуговування та задоволення потреб гостей, ці методи дозволяють готельним підприємствам ефективно використовувати ресурси та зосередитися на основних функціях бізнесу [2, с.36].

Аутсорсинг – це процес передачі певних функцій або завдань компанії третій стороні, яка має відповідний потенціал та кваліфікацію для їх виконання. Використання аутсорсингу в персоналі дозволяє підприємствам звільнитися від необхідності утримувати власний штат співробітників та скористатися послугами кваліфікованих фахівців.

В національному законодавстві України поняття «аутсорсинг» визначено за допомогою Національного класифікатора України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010» (розділ 4). Це означає угоду, за якою замовник передає певні завдання підряднику, включаючи частину або повний виробничий процес, а також надання послуг з підбору персоналу та інші допоміжні функції [9].

Аутсорсинг персоналу може включати надання різних послуг готельного бізнесу, таких як послуги салонів краси, спа-центрів, екскурсійних бюро, організація трансферу гостей тощо. Ці послуги надаються сторонніми підприємцями, які мають відповідний досвід та кваліфікацію. Часто ці підприємці орендують приміщення в готелях для надання своїх послуг.

Для забезпечення ефективності і координації, підрозділи, які надають додаткові послуги, можуть бути інтегровані в єдину систему управління готелем. Це дозволяє зберігати та обмінюватися інформацією щодо потреб клієнтів та замовлення додаткових послуг.

Аутстафінг **–** став важливим інструментом для багатьох компаній в Україні, щоб зберегти свій бізнес у сучасних умовах. Цей підхід полягає у виведенні частини персоналу за межі штатної структури компанії та оформленні їх у штат іншої організації-провайдера. Головна ідея аутстафінгу полягає в тому, що працівники формально зайняті в компанії-провайдері, але продовжують працювати на своїх попередніх робочих місцях [10].

Використання аутстафінгу дозволяє компаніям зменшити витрати на утримання власного персоналу і скористатися послугами кваліфікованих фахівців. В Україні термін «аутстафінг» визначений національним класифікатором ДК 009:2010 і описується як угода, коли замовник передає певні

завдання підряднику, включаючи частину виробничого процесу або надання послуг з підбору персоналу.

Аутстафінг може бути особливо корисним у випадках, коли потрібно терміново виконати завдання, але в компанії немає достатніх ресурсів або відповідного досвіду. В таких ситуаціях підрядник, який виконує аутстафінг, надає послуги згідно з умовами замовника за певну плату.

Цей підхід дозволяє підприємствам зменшити витрати та трудові зусилля, пов’язані з управлінням персоналом та документообігом. Використання послуг аутстафінгу також дозволяє підвищити якість виконання роботи та зростити рівень керованості персоналом.

На рис. 2.4. наведені основні причини застосування аутстафінгу в готельних підприємствах.

Рис. 2.4. Основні причини застосування аутстафінгу в готельних підприємствах

Розглянемо, причини застосування аутстафінгу в готельних підприємствах більш детально, отже:

1. Ефективне управління витратами – аутстафінг дозволяє готельним підприємствам знизити витрати на утримання власного персоналу, так як оплата праці тимчасових працівників може бути меншою за витрати на постійний штат.

2. Гнучкість і адаптивність – застосування аутстафінгу надає готелям можливість швидко реагувати на зміни в обсязі робіт або попиту на послуги. Це особливо корисно в періоди пікового навантаження або сезонної активності.

3. Доступ до спеціалізованих навичок – аутстафінг дозволяє готелям залучати фахівців з потрібними навичками та досвідом без необхідності проведення довготривалих навчань або пошуку кандидатів на постійні позиції.

4. Мінімізація адміністративних обов’язків – використання аутстафінгу дозволяє готелям уникнути складнощів, пов'язаних з управлінням кадрами, такими як підбір, навчання, оплата, ведення кадрової документації тощо.

5. Підвищення якості обслуговування – залучення додаткового персоналу за потребою може підвищити якість обслуговування для гостей, оскільки готель матиме змогу оперативно реагувати на будь-які потреби або запити.

6. Можливість випробування працівників перед працевлаштуванням - готельні підприємства можуть використовувати аутстафінг для перевірки навичок та сумлінності працівників перед їхнім остаточним працевлаштуванням на постійну роботу.

Загалом, аутстафінг може стати цінним інструментом для готельних підприємств, допомагаючи їм забезпечити ефективне управління персоналом і зберегти конкурентну перевагу на ринку гостинності.

Лізинг персоналу – це особлива форма оренди, коли лізингодавець надає персонал лізингоотримувачеві на тимчасове використання. Цей процес зазвичай включає три сторони: працівника (або його представника), лізингодавця і лізинго-отримувача.

Основним мотивом для використання лізингу персоналу є невідповідність наявного персоналу компетенціям, необхідним для виконання певних завдань. Цю проблему можна вирішити розробкою програм для зміни якісних і кількісних характеристик персоналу. Якщо обсяг робіт має тимчасовий або сезонний характер і потребує спеціалізованих навичок, а навчання власного персоналу вимагає значних витрат, організація може залучити необхідних співробітників за умовами лізингу.

Використання лізингу персоналу потребує обґрунтування економічної доцільності, порівняння витрат на лізинговий персонал з іншими варіантами. У світі лізинг персоналу успішно використовується в країнах, таких як Ірландія, Італія, Греція і Франція.

На жаль, в українському законодавстві поки що немає поняття лізингу персоналу, але Міжнародна організація праці визнала його легітимність і надала деякі рекомендації щодо регулювання такої діяльності. Такі міжнародні норми передбачають мінімальний рівень соціальних гарантій для працівників, що працюють на умовах лізингу, такі як мінімальна заробітна плата, тривалість робочого часу, безпека та гігієна праці [11].

Лізинг персоналу можна розділити *на короткостроковий та довгостроковий.* Короткостроковий лізинг передбачає тимчасове використання персоналу з метою вирішення тимчасових потреб. Це може бути пов’язано зі змінами у виробництві, сезонними роботами, відпустковим сезоном, проєктною роботою або виставковими заходами.

У разі *короткострокового лізингу* персонал працює на умовах тимчасового найму. Це може бути вигідним як для роботодавця, так і для працівника. Роботодавці можуть скоротити витрати на робочу силу через нижчі заробітні плати і обмежені соціальні виплати. Професійний тимчасовий персонал отримує можливість гнучкого графіка роботи, додаткового заробітку і розвитку професійних навичок. У країнах Європейського Союзу питома вага тимчасових працівників становить в середньому 6-8% робочої сили.

Довгостроковий лізинг, навпаки, передбачає тривале використання персоналу. Він може охоплювати не лише робітників, а й фахівців з різних галузей, таких як бухгалтери, менеджери або програмісти. Цей підхід дозволяє зберігати робочий час і фінансові ресурси, оскільки роботодавець позбавлений проблем з підготовки та перепідготовки персоналу.

Українським готельним підприємствам лізинг персоналу може стати корисним інструментом для оптимізації використання персоналу і вирішення

тимчасових завдань. Це дасть їм можливість знизити витрати та підвищити ефективність управління персоналом.

Використання послуг ***фрілансерів*** є ефективним та доступним шляхом вирішення проблеми нестачі власного персоналу. Особливо цей підхід підходить для підприємств середнього та малого бізнесу. Сучасні фрілансери представляють різноманітні професії, від юристів до програмістів, і можуть надавати послуги на різних ринках, включаючи готельний бізнес.

Україна поступається за розвитком фріланс-сегменту таким країнам, як США та країни Європи, де вільна зайнятість дуже поширена. Тим не менш, попит на фрілансерів у різних сферах значно зростає, зокрема в рекламній, журналістській, комп'ютерній та інтернет-технологічній галузях [2].

Готельні підприємства можуть скористатися послугами фрілансерів для вирішення конкретних завдань або проєктів тобто, для розробки рекламної кампанії, написання контенту для веб-сайта, розробки програмного забезпечення для автоматизації готельних процесів тощо.

Користуватися послугами фрілансерів може бути дешевшим та ефективнішим в порівнянні з наймом повного штату співробітників. Готельні підприємства можуть отримати необхідний досвід та експертизу за помірні кошти, не залучаючи на постійну роботу додаткового персоналу.

Отже, фрілансери можуть стати важливим ресурсом для готельних підприємств, дозволяючи їм отримати необхідні навички та знання для успішного функціонування за доступними витратами.

Надання можливостей для професійного розвитку та навчання персоналу може бути привабливим для потенційних працівників. Готелі можуть спонсорувати курси навчання, тренінги або участь у конференціях для свого персоналу.

Особливу увагу в політиці будь-якого готелю приділяється підвищенню кваліфікації та навчанню керівників верхнього рівня. Зазвичай керівники відомих ланцюгових готелів проходять стажування у провідних п'ятизіркових готелях і відомих ресторанах за кордоном, а також в провідних світових

навчальних закладах, що спеціалізуються на підготовці у готельному сервісі. Крім того, багато готелів проводять заняття з вивчення англійської мови.

Аналіз міжнародного досвіду показує, що основний акцент робиться саме на внутрішньо-фірмовому підвищенні кваліфікації, а також на постійній оцінці рівня кваліфікації обслуговуючого персоналу [12, 13, 14].

Практичним результатом для великих, особливо багатопрофільних готельно-ресторанних підприємств є створення та розвиток власної внутрішньофірмової (корпоративної) системи підготовки кадрів (ВСПК). Ця система не лише забезпечує професійну адаптацію молодих фахівців та підвищення рівня компетентності досвідчених працівників, але й постійно оновлюється шляхом моніторингу рівня компетентності, професіоналізму та конкурентоспроможності кожного працівника корпорації.

Програми стажування та практики, готелі можуть встановлювати спеціальні програми для студентів або випускників, щоб дозволити їм набути досвіду роботи в готельній галузі. Це може бути корисним для обох сторін – студенти отримують практичний досвід, а готелі мають можливість вибрати кращих працівників з власної пулу талантів.

Для поліпшення підготовки фахівців у сфері гостинності в Україні, враховуючи вимоги сучасності, необхідно вжити наступні заходи:

1. Коригування навчальних програм з акцентом на збільшення практичних занять, щоб забезпечити студентів необхідними навичками.

2. Структурування навчального процесу з використанням інноваційних методик, що дозволить ефективніше передавати знання студентам.

3. Впровадження сучасних технологій для якісної перебудови системи підготовки фахівців, що допоможе удосконалити навчання.

4. Збільшення кількості годин виробничої практики для студентів, щоб надати їм більше можливостей для практичного відпрацювання навичок.

5. Створення окремих підрозділів, таких як тренінг-центри, безпосередньо на готельних підприємствах, щоб забезпечити студентам доступ до реальних умов роботи та професійного навчання на місці.

Програми менторства може бути ефективним способом навчання нових працівників та використання досвіду більш досвідчених працівників. Ментори можуть допомагати новачкам в освоєнні професійних навичок, знайомити їх з корпоративною культурою та сприяти їхньому професійному розвитку.

Гнучкі графіки роботи, таких як робота на часткову зайнятість або робота з віддаленої локації, може допомогти залучити до роботи в готельній галузі більш широкий спектр кандидатів, включаючи тих, хто шукає роботу з додатковими можливостями роботи.

Отже, використання цих нетрадиційних методів залучення персоналу може допомогти готелям залучати талановитих працівників та забезпечувати ефективне функціонування бізнесу.

Сьогодні підприємства акцентують увагу на персоналі як на своєму ключовому стратегічному ресурсі у конкурентному середовищі. Вони розглядають питання формування, розвитку та реалізації кадрового потенціалу через прийом інноваційних технологій. Це допомагає керівникам підприємств приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо персоналу.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ

3.1. Стратегічне та адаптивне управління у готельному господарстві

Успішне функціонування підприємств у складних ринкових умовах залежить від ефективного стратегічного управління. На жаль, багато підприємств готельного бізнесу не проявляють достатньої стратегічності, що призводить до поразок у конкурентній боротьбі. Пріоритетним рішенням цієї проблеми є впровадження сучасних механізмів стратегічного управління для розвитку успішної діяльності готельного господарства, таблиця 3.1.

Таблиця 3.1.

Фактори успішної діяльності готельного господарства

№ п/п	Фактор	Значення
1.	Ефективне управління ресурсами	Ефективне використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів дозволить оптимізувати витрати і забезпечувати стабільність функціонування готельного комплексу.
2.	Якісне обслуговування	Надання високоякісних готельних послуг, що відповідають потребам та очікуванням клієнтів, сприяє задоволенню гостей і позитивному репутації готелю.
3.	Ефективна маркетингова стратегія	Розробка та реалізація ефективної маркетингової стратегії дозволяє привертати нових клієнтів, зберігати і розширювати клієнтську базу та підвищувати визнаність бренду.
4.	Комфортне середовище	Створення комфортних умов проживання та відпочинку для гостей сприяє підвищенню їхньої задоволеності і лояльності до готелю
5.	Інноваційні технології	Використання сучасних інформаційних та комунікаційних технологій дозволяє оптимізувати процеси обслуговування, підвищує ефективність роботи персоналу та покращує гостьовий досвід.

В. Немцов вважає, що стратегічне управління – це процес, який полягає в довгостроковому керівництві організацією, визначенні конкретних цілей, розробці стратегій для їх досягнення, урахуванні різних зовнішніх і внутрішніх умов, а також забезпеченні виконання розроблених планів, що постійно змінюються [15, с. 23].

Дослідник В. Василенко розглядає стратегічне управління як складний управлінський процес, що базується на формальних методах та поведінкових аспектах. Цей процес спрямований на формулювання та реалізацію ефективних стратегій, які допомагають збалансувати відносини між організацією, включаючи її внутрішні структури, та зовнішнім середовищем, а також досягненню поставлених цілей [16, с. 56].

Узагальнюючи погляди різних науковців, можна визначити стратегічне управління підприємством готельного господарства як систему управлінських рішень. Ці рішення спрямовані на вибір оптимальних дій та синтезування різних стратегічних цілей підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища та обмеженого ресурсного потенціалу.

Сутність стратегії управління готельними підприємствами у досягненні конкурентних позицій базується на основних принципах, які забезпечують системний підхід до здійснення таких видів діяльності:

1. Надання готельних послуг, орієнтованих на потреби та вимоги споживачів.

2. Залучення та утримання висококваліфікованого персоналу, здатного забезпечити високий рівень обслуговування.

3. Створення сучасних умов праці для персоналу та забезпечення високої якості наданих послуг гостям.

4. Ефективний облік і мінімізація витрат, що дозволяє підприємству оптимізувати свою діяльність.

5. Адаптація до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, включаючи зміни в попиті, технологічні інновації та правові регуляції.

6. Впровадження інноваційних технологій для поліпшення якості обслуговування та оптимізації бізнес-процесів.

7. Розвиток та розширення асортименту сервісних послуг, що дозволяє привертати нових клієнтів та задовольняти потреби існуючих.

Отже, стратегія для готельного підприємства – це система планів та дій, спрямованих на досягнення конкретних цілей та бажаних результатів у

довгостроковій перспективі. Вона визначає основні напрямки розвитку підприємства, його позицію на ринку, конкурентні переваги, стратегічні цілі та завдання, методи реалізації та контролю за їх виконанням.

Враховуючи особливості готельного бізнесу, стратегія може включати в себе такі аспекти, як розробка унікального характеру обслуговування, оптимізація витрат, розвиток інфраструктури, використання інноваційних технологій, розширення асортименту послуг та багато іншого.

Основна мета стратегії для готельного підприємства полягає в забезпеченні стійкого конкурентного переваги та забезпеченні успішного функціонування на ринку готельних послуг.

Необхідно також брати до уваги, що процеси адаптації можуть охоплювати або всю систему в цілому, або окремі параметри економічної діяльності підприємства. Забезпечення відповідності між вимогами пристосування з одного боку та забезпеченням стабільності підприємства з іншого, на наш погляд, має забезпечуватися саме за допомогою стратегії адаптації. Іншими словами, стратегія адаптації є засобом пристосування економічної діяльності підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Згідно з дослідженням О. Рачкована, стратегічна адаптація відрізняється від інших стратегій тим, що вона здатна швидко реагувати на зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі, маючи при цьому готовий арсенал можливих варіантів дій. Стратегія адаптації підприємства має враховувати кілька альтернативних сценаріїв, ураховувати специфіку вітчизняної економічної ситуації, стан галузі, регіональне оточення підприємства та його внутрішній потенціал [17, с.274-278].

На відміну від корпоративної стратегії, головною ціллю адаптивної стратегії є гнучке реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечення готовності до адаптації та швидкого впровадження нових підходів та стратегій у відповідь на виникаючі виклики та можливості.

Така стратегія спрямована на створення гнучкої та реагуючої організаційної структури, яка забезпечить успішну адаптацію до змін і збереже конкурентоспроможність підприємства.

Стратегічне управління можна визначити як управління організацією, що:

1. Визначає довгострокові цілі і напрямки розвитку, спрямовані на досягнення конкурентної переваги і стабільного успіху в майбутньому.

2. Аналізує зовнішнє та внутрішнє середовище, враховуючи тенденції ринку, конкуренцію, технологічні зміни, а також ресурси та потенціал організації.

3. Розробляє стратегії і тактики для досягнення поставлених цілей, включаючи вибір оптимальних шляхів дії та розподіл ресурсів.

4. Впроваджує механізми контролю та оцінки результатів для визначення ефективності стратегій та потреби у внесенні коригувань.

5. Забезпечує взаємодію всіх рівнів управління організацією для досягнення загальних цілей і вирішення стратегічних завдань [18, с. 56].

Тобто, вихід на ринок підприємства готельного бізнесу повинен бути не лише ретельно розроблений та обґрунтований у всіх аспектах, але й ґрунтуватися на довгострокових цілях. У вітчизняній практиці менеджменту готельних підприємств стратегічний підхід до управління використовується обмежено. Це викликано переважно недостатньою розробленістю методичних та практичних аспектів, особливо у контексті ринкової економіки.

Отже, однією з ключових проблем у готельному бізнесі є неефективне стратегічне управління. Застосування сучасних стратегічних підходів у керівництві готельними підприємствами сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності та зміцненню позицій на ринку готельного господарства та сфері гостинності в цілому. Таким чином, ефективне стратегічне управління забезпечить підприємствам галузі можливість підвищити свою продуктивність в умовах сучасного господарювання.

3.2. Шляхи удосконалення розвитку готельного господарства

У сучасному світі готельне господарство є важливою галуззю економіки, яка впливає на соціальний та економічний розвиток регіонів. З урахуванням стрімкої зміни у вимогах споживачів, технологій та ринкових умов, відповідність стратегій розвитку готельних комплексів стає надзвичайно важливою.

Дослідження вказують на те, що підприємства готельно-ресторанного сектору України з початку конфлікту стали центрами для розміщення біженців, приготування гарячих страв і надання харчування під час евакуації українських захисників та волонтерів з районів, де тривають воєнні дії. Готелі також використовуються для забезпечення складського приміщення для гуманітарної допомоги та інших заходів, спрямованих на підтримку постраждалих цивільних. Недавно українські готелі розпочали ініціативу під назвою «Відвідай Україну в майбутньому», спрямовану на підтримку місцевої галузі гостинності, яка активно допомагає в забезпеченні тилу для військових дій та понесла значні фінансові втрати з моменту початку конфлікту [20].

Державне агентство розвитку туризму та Міністерство культури та інформаційної політики офіційно підтримали цю ініціативу, яку започатковано Українською готельно-курортною асоціацією (UHRA) в ім’я громади індустрії гостинності [20].

Отже, шляхи удосконалення розвитку готельного господарства вимагають комплексного підходу, що охоплює не лише розробку стратегій, але й їх ефективну реалізацію. У даному контексті, важливо розглянути різноманітні стратегічні підходи, які можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності та розвитку готельних підприємств.

Розглянемо шляхи удосконалення розвитку готельного господарства з урахуванням застосування стратегій, що сприяють досягненню цілей та підвищенню ефективності діяльності в цій галузі.

Перший етап у формулюванні стратегії полягає в сформулюванні місії, що відіграє ключову роль у визначенні цілей, стратегій та політики. Розроблені стратегії та політика реалізуються через прогнози, програми, бюджети та процедури. Після завершення виконання стратегії проводиться оцінка, а через механізм зворотного зв'язку отримана інформація повертається в систему, забезпечуючи адекватний контроль над організаційними діями та вчасні корективні заходи.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі аспекти своєї діяльності: місію, конкурентні переваги, особливості бізнес-організації, цільові ринки, асортимент продукції або послуг, ресурси, структуру, виробничу програму, організаційну культуру та врховувати при цьому основні положення розробки стратегії управління підприємствами готельного господарства, таблиця 3.2.

Стратегії, які використовуються підприємствами готельного господарства, переважно мають нетрадиційний характер, тому немають загальновизнаних рішень.

Таблиця 3.2.

Основні положення розробки стратегії управління підприємствами готельного господарства

№ п/п	Положення	Характеристика	Стратегія
1.	Динамічність ринку	Готельна індустрія є динамічною і піддаваною постійним змінам, таким як модні тенденції, зміни у попиті і пропозиції.	Стратегії повинні бути гнучкими і здатними швидко адаптуватися до змін на ринку.
2.	Сезонність і варіабельність попиту	У залежності від сезону, святкових подій або інших факторів попит на готельні послуги може значно змінюватися.	Стратегії повинні враховувати цю сезонність та бути готовими до ефективного управління попитом і пропозицією.
3.	Конкуренція	Готельна галузь є конкурентним середовищем, де кожен готель бореться за свою частку ринку.	Розробка стратегій повинна враховувати конкурентні переваги, унікальність пропозиції та способи відмінності від конкурентів.

4.	Технологічний прогрес	Швидкий темп технологічних змін може значно впливати на готельний бізнес.	Врахування постійного оновлення систем управління, резервування та обслуговування клієнтів.
5.	Залучення та збереження персоналу	Якісний персонал є ключовим ресурсом у готельній галузі.	Стратегії управління повинні враховувати питання залучення, навчання та збереження персоналу для забезпечення високого рівня обслуговування.
6.	Стандарти обслуговування та якості	Готельні підприємства повинні дотримуватися високих стандартів обслуговування та якості, щоб забезпечити задоволення клієнтів та позитивний репутацію.	Розробка стратегій повинна включати в себе механізми контролю якості та постійного вдосконалення.

На основі вищевикладеного, ми розглядаємо стратегію адаптації підприємства як інтегрований підхід, що включає комплекс організаційних, економічних і соціальних регуляторів, рис. 3.1.

Тобто, в сучасних умовах, ці регулятори визначають спосіб досягнення тактичних цілей і впровадження необхідних змін у процесі реалізації стратегії відповідно до прогнозованих змін у зовнішньому середовищі з метою забезпечення стійкості функціонування та досягнення стратегічних цілей підприємства у довгостроковій перспективі.

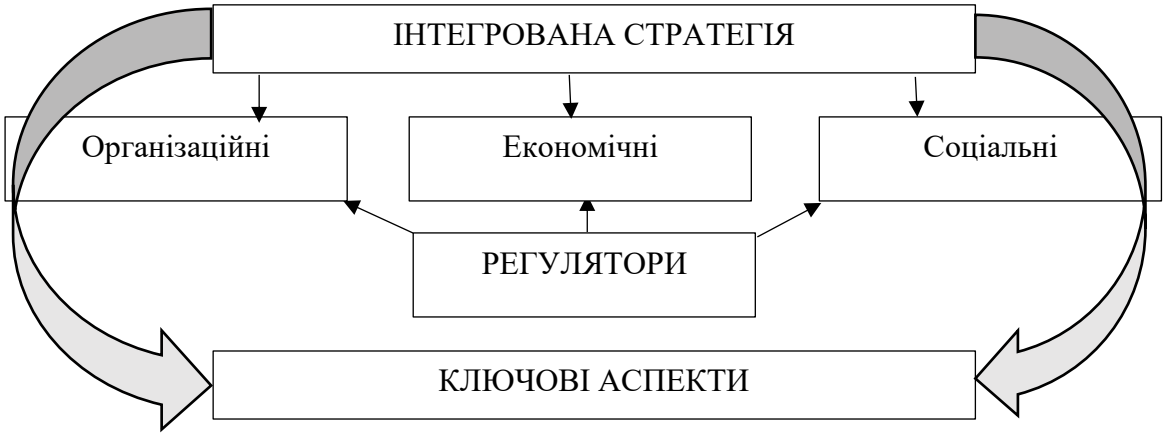

Рис. 3.1. Інтегрована стратегія

Інтегрована стратегія є важливим елементом управління готельним бізнесом. Ця стратегія поєднує в собі використання інформаційних технологій,

аналітики даних та прогнозування для оптимізації прийняття управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основні аспекти інтегрованої стратегії:

1. Збір та аналіз даних – використання інформаційних систем для збору та аналізу різноманітних даних, включаючи дані про бронювання, облік витрат, задоволення клієнтів тощо.

2. Прогнозування попиту і доходів – використання методів прогнозування попиту та доходів, готелі можуть планувати свою діяльність, оптимізувати ціни і ресурси, а також визначати оптимальні стратегії маркетингу.

3. Моніторинг конкурентів – використання спеціалізованих програм та інструментів аналізу даних готелі можуть відстежувати діяльність конкурентів, їхні ціни, пропозиції та маркетингові стратегії.

4. Управління ризиками і реагування на зміни – ідентифікація потенційних ризиків і швидкого реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що дозволяє забезпечити стабільність та відповідати потребам ринку.

5. Оптимізація управлінських процесів – використання інформаційних систем дозволяє автоматизувати багато рутинних операцій та оптимізувати робочі процеси, що підвищує ефективність та знижує витрати.

Комплекс інформаційного забезпечення розробляється з урахуванням організаційних, економічних і соціальних регуляторів, що охоплюють внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність готельного підприємства. Основною метою цього комплексу є забезпечення гнучкості, швидкості та ефективності в управлінні.

Організаційні регулятори для інтегрованної стратегії готельного господарства – це система організаційних принципів, стандартів, процедур та структур, які впливають на процес управління готельним комплексом. Ці регулятори визначають способи організації та функціонування готельного підприємства, забезпечуючи відповідність його діяльності стратегічним цілям та завданням, табл.3.3.

Таблиця 3.3.

Організаційні регулятори

Назва	Характеристика	Значення
Структура управління	Визначення організаційної структури готельного комплексу, включаючи розділення функцій, ланцюг командування та рівні відповідальності.	Налагодження ефективної роботи підприємства.
Процедура та політика	Розроблення стандартів та процедур, які регулюють різні аспекти діяльності готелю, такі як обслуговування клієнтів, бронювання номерів, безпека, бухгалтерія тощо.	Забезпечення якості обслуговування для всіх клієнтів та співробітників.
Кадровий потенціал	Визначення потреб у персоналі, набір та навчання персоналу, розвиток кадрового резерву, оцінка продуктивності та кар'єрний розвиток.	Ззабезпечення високої якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів.
Фінансові процедури	Встановлення бюджетів, фінансовий контроль, управління витратами та доходами, фінансова звітність.	Ефективне фінансове управління дозволяє готелю зберігати фінансову стабільність та забезпечувати розвиток.
Технологічні рішення	Впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів.	Підвищення ефективності та зручності для клієнтів і співробітників.

Отже, організаційні регулятори допоможуть готельному підприємству забезпечувати ефективне функціонування, досягати стратегічних цілей та відповідати вимогам ринку.

Економічні регулятори у готельному господарстві включають широкий спектр інструментів та політик, спрямованих на вплив на економічні процеси та параметри функціонування готельних підприємств, табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Економічні регулятори

Назва	Характеристика	Значення
Фіскальна політика	Оподаткування, витрати та управління бюджетом.	Зниження податків на готельні послуги або введення податкових пільг може сприяти зростанню галузі. Крім того, державні витрати на туризм та інфраструктуру також можуть впливати на розвиток готельного сектору.
Монетарна політика	Керування обсягом грошової маси, процентними ставками та іншими інструментами центрального банку.	Зміни в процентних ставках можуть впливати на рівень інвестицій у готельну інфраструктуру та споживчі можливості клієнтів.

Торговельна політика	Тарифи, торговельні угоди та інші політичні заходи, які впливають на міжнародну торгівлю.	Зміни у торговельних угодах можуть впливати на рівень міжнародного туризму та потік туристів у країну.
Регуляторна політика	Законодавство та правила, що регулюють функціонування готельних підприємств.	Ефективна регуляторна політика може сприяти розвитку галузі та захисту прав споживачів.
Економічні стимули та допомога	Державні програми, субсидії та інші форми економічної підтримки.	Стимулювання розвитку готельного сектору та підтримка його під час економічних труднощів.

Вважаємо, що саме наведені економічні регулятори впливатимуть на бізнес-середовище готельного сектору, визначатимуть його конкурентоспроможність та здатність до залучення інвестицій, а також матимуть вплив на споживчі можливості та попит на готельні послуги.

Соціальні регулятори у готельному господарстві включають широкий спектр політичних, культурних та соціальних факторів, які впливають на функціонування готельних підприємств та їх відносини з різними зацікавленими сторонами, табл.3.5.

Таблиця 3.5.

Соціальні регулятори

Назва	Характеристика	Значення
Законодавство та права споживачів	Стандарти обслуговування та правила взаємодії між готелями та клієнтами.	Захист прав споживачів є важливою складовою для забезпечення якості обслуговування та підтримки довіри до готельних підприємств.
Культурні та етичні норми	Різні культурні та етичні норми можуть впливати на очікування щодо обслуговування та спілкування з персоналом готелю.	Розуміння та врахування цих норм може сприяти покращенню взаємодії з клієнтами з різних культурних та соціальних груп.
Соціальна відповідальність бізнесу	Участь брати участь у соціально відповідальних ініціативах, таких як захист довкілля, спонсорство місцевих подій або співпраця з місцевими благодійними організаціями.	Ці ініціативи можуть покращувати репутацію готелю та стимулювати підтримку від місцевої громадськості.
Сприйняття якості та безпеки	Споживачі оцінюють якість та безпеку готельних послуг, що може впливати на їх рішення щодо вибору готелю.	Готелі повинні враховувати очікування щодо стандартів якості, безпеки та гігієни, щоб забезпечити задоволення клієнтів та зберегти їх довіру.

Трудові відносини та соціальні програми	Управління персоналом, включаючи забезпечення справедливої оплати праці, розвитку кар'єри та інші соціальні програми.	Важливі для успішної діяльності готелю та підтримки робочого колективу.

Отже, у результі дослідження виявлено, що розвиток готельного господарства є складним і багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу та уваги до численних аспектів. Основні стратегії управління включають адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, ефективне стратегічне управління та використання інноваційних підходів. Ці стратегії сприяють не лише підвищенню конкурентоспроможності готелів, але й зміцненню їхньої позиції на ринку та підтримці сталого розвитку. Результати цього дослідження можуть бути корисними для менеджерів готелів, які прагнуть удосконалити свою стратегічну позицію і досягти успіху в галузі готельного бізнесу.

ВИСНОВКИ

В роботі досліджено пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в готельній індустрії в сучасних умовах, які охоплюють широкий спектр ініціатив та стратегій, спрямованих на покращення якості обслуговування, оптимізацію управління та використання новітніх технологій.

Інновації надають клієнтам зручність та різноманітні переваги, вони можуть допомогти компанії адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі, забезпечити додаткові джерела доходу, оптимізувати витрати, підвищити ефективність загальної діяльності та сформувати конкурентні переваги. Реалізація успішних інноваційних стратегій вимагає постійного відстеження змін на міжнародному та внутрішньому ринку готельних послуг.

Здійснено характеристику основних чинників впливу на розвиток готельного господарства в Україні.

Проаналізовано сучасний стан готельного господарства в Україні, виділено три кризові періоди впливу на рівень розвитку готельного господарства.

Проведений аналіз засвідчив про значне зменшення кількості відвідувачів колективних засобів розміщення, зокрема іноземних громадян. Це наслідок глобальної кризи, спричиненої пандемією COVID-19, а також недостатнього рівня розвитку сучасної туристичної інфраструктури та гостинності в Україні.

В роботі проаналізовано організаційні процеси у готельному господарстві: нетрадиційні методи залучення персоналу.

У сучасних умовах багато готельних підприємств використовують нетрадиційні методи залучення персоналу, такі як лізинг, аутсорсинг і аутстафінг, щоб адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та забезпечити необхідну гнучкість. Оскільки організаційні процеси залучення персоналу стають важливими для забезпечення високої якості обслуговування та задоволення потреб гостей, ці методи дозволяють готельним підприємствам ефективно використовувати ресурси та зосередитися на основних функціях бізнесу.

Доведено, що успішне функціонування підприємств у складних ринкових умовах залежить від ефективного стратегічного управління. На жаль, багато підприємств готельного бізнесу не проявляють достатньої стратегічності, що призводить до поразок у конкурентній боротьбі. Пріоритетним рішенням цієї проблеми є впровадження сучасних механізмів стратегічного управління.

Вважаємо, що інтегрована стратегія є важливим елементом управління готельним бізнесом. Ця стратегія поєднує в собі використання інформаційних технологій, аналітики даних та прогнозування для оптимізації прийняття управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні.» URL: Про пріоритетні напрями інно... | від 08.09.2011 № 3715-VI (rada.gov.ua)

2. Інноваційні технології у готельному господарстві: навч. посіб. / Н. М. Влащенко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 150 с.

3. Ткаченко А. М., Лелі Ю. Г. Проблеми та перспективи розвитку готельного бізнесу в умовах сьогодення. Причорноморські економічні студії: науковий журнал. 2016. Вип. 12–1. С. 185–188

4. Sadura, O. B., & Pravdyvets, O. M. (2023). Ekonomichna stabil'nist' ta napryamy zmitsnennya bezpeky pidpryyemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Economic stability and ways to strengthen the security of enterprises in the face of modern challenges]. *Rehional'na ekonomika - Regional Economy*, 107 (1), 110-118. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-1-11 [in Ukrainian].

5. Щомісячні опитування підприємств України. НБУ: сайт. 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/ article/Business_survey_m_2023_02.pdf?v=4

6. Муха Р. А. Дослідження стану готельно-ресторанної індустрії України та вплив пандемії covid-19 на неї. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9075 (дата звернення: 26.03.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.7.90

7. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua Колективні засоби розміщування в Україні у 2018-2020 роках.

8. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/kol_zas_ukr/arch_kol_zas_ukr.htm

9. Сайт компанії «Юрліга» [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://jurliga.ligazakon.net/news/198064_autsorsing--autstafngponyattya-ta-osoblivost

10. Геліх А. О. Аутстафінг у готельно-ресторанному господарстві / А. О. Геліх // Новації в технології та обладнанні готельно-ресторанних, харчових і переробних виробництв: міжнародна науково-практична інтернет-конференція, 24 листопада 2020 р. / під заг. ред. В. М. Кюрчева. Мелітополь: ТДАТУ, 2020. С. 257–259.

11. Карлін М. І. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні / М. І. Карлін, О. Б. Борисюк // Демографія та соціальна економіка. 2011. № 1. С. 96–102.

12. Altbach P. G. Latin America: National response to world challenges in higher education : Higher education in 21st Century: Global challenge and National Response / P. G. Albach, S. Schwartzman ; Ads, P. M. Peterson. – MD, USA: IIT Books: Annapolis Junction, 1999. P. 47–57.

13. Baum T. G. Skills and training for the hospitality sector [Electronic resource] : abstract Baum T. G. University of Strathclyde Glasgow. – Glasgow, 2002. – Electronic text data. – Regime of access: http://strathprints.strath.ac.uk/4067, free (date of the application: 13.10.2022). Header from the screen. 148

14. Cynthia S. Deale. Sustainability education: Focusing on Hospitality [Electronic resource]: School of Hospitality Leadership at East Carolina University: Feb. 5th, 2013. Electronic text data. – Regime of access: http://www.jsedimensions.org/wordpress/content/ sustainability-education-focusingon-hospitality-tourism-and-travel_2013_02, free (date of the application: 02.11.2022). Header from the screen.

15. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. К.: УВПК «Екс Об», 2014. 560 с.

16. Василенко В.А. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В.А.Василенко. 2-е вид., перероб. і доп. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 400с.

17. Рачкован О. Д. Формування стратегії адаптації підприємства торгівлі / О. Д. Рачкован // Бізнес Інформ. 2015. № 5. С. 274-278.

18. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова.: К., 2015. 302 с

19. Вороніна А.В. Формування системи адаптивного стратегічного управління розвитком організації / А.В. Вороніна, А.С. Зєніна-Біліченко // Глобальні та національні проблеми економіки. 2016.- Випуск 11. С. 294-299.

20. Баженова С., Пологовська Ю., & Канцур І. (2022). РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ. *Економіка та суспільство*, (38). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22