

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА  
ДИЗАЙНУ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**БІРЮКОВА ЮЛІЯ АНДРІЇВНА**

УДК 640.4-028.42:338.48:330.3](447)


**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОГО ГОТЕЛЬНОГО  
БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

051 Економіка  
05 Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело  Ю.А. Бірюкова

Науковий керівник Денисенко Микола Павлович, доктор економічних наук,  
професор

Київ – 2021

## АНОТАЦІЯ

**Бірюкова Ю.А. Управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» (галузь знань 05 – «Соціальні та поведінкові науки»). – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2021.

Дисертація є завершеним комплексним дослідженням, яке присвячене узагальненню теоретичних засад та розробці науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні.

Актуальність дослідження ґрунтується на тому, що саме сфера туристичного готельного бізнесу в силу своїх особливостей, пов'язаних зі специфікою галузі, на сьогоднішній день, є однією з найменш вивчених в частині управлінського аспекту розвитку, проте є однією з масштабних секторів економіки. З метою формування підґрунтя для ефективного управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні необхідним є удосконалення науково-методичних та практичних підходів, відповідних методів управління, інструментарію, які, насамперед враховують сучасні умови та напрями розвитку економіки України. Метою дисертаційного дослідження визначено теоретико-методологічне обґрунтування науково-методичних та прикладних засад удосконалення управління розвитком готельного бізнесу в Україні

Науковим підґрунтям для розв'язання завдань дисертаційного дослідження слугували праці зарубіжних класиків філософської, економічної та соціальної думки в частині теоретико-методологічних, науково-методичних та прикладних засад управління розвитком туристичного готельного бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України.

З огляду на це об'єктом дослідження визначено процес управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні. Предметом

дослідження – теоретико-методичні та організаційно-прикладні аспекти удосконалення управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні.

Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт Київського національного університету технологій та дизайну за темою «Детермінанти трансформації економіки України в контексті реалізації Цілей сталого розвитку (макро-, мезо- та мікрорівень)» (державний реєстраційний номер 0120U103028), у межах якої автором проаналізовано сучасний стан розвитку туристичного готельного бізнесу в Україні, та сформовано теоретичні основи щодо застосування проєктів державно-приватного партнерства для ефективного управління розвитком туристичного готельного бізнесу; за темою «Управління інноваційним розвитком підприємництва на засадах кластеризації» (державний реєстраційний номер 0120U103264), в межах якої автором запропоновано концептуальні засади формування інформаційно-технологічної платформи щодо підтримки та розвитку туристичного готельного бізнесу.

У дисертації наведено результати всебічного дослідження стану розвитку туристичного готельного бізнесу в Україні з використанням запропонованих механізмів та інструментарію управління.

За результатами дослідження узагальнено теоретичні основи та розроблено науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів та інструментарію управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні.

На підставі аналізу висвітлення в науковій літературі еволюційних засад розвитку туристичного готельного бізнесу подано періодизацію ключових характеристик еволюційних етапів розвитку туристичної готельної індустрії, підходів до організації та управління у сфері туристичної готельної індустрії, яка базується на змінності організаційно-управлінських підходів у цій галузі, та надає змогу обґрунтувати нові принципи та методи управління

розвитком туристичного готельного бізнесу, розробити напрями підвищення ефективності управлінських процесів туристичного готельного бізнесу.

Здійснено уточнення понятійно-категорійного ряду дослідження в частині доповнення визначень наступних понять: «туристичний готельний бізнес» як комплексний багатофункціональний вид економічної діяльності, що надає послуги із власного ринкового сегменту та туристичного спрямування; «управління розвитком туристичного готельного бізнесу» як процесу формування та реалізації цілеспрямованого впливу суб'єкту (управлінця) на об'єкт (туристичний готельний бізнес), заснованого на зворотному зв'язку, інформаційному обміні між суб'єктом і об'єктом управління туристичного готельного бізнесу.

У ході отримання результатів вдосконалено наукові положення щодо системи принципів та методів управління туристичного готельного бізнесу, які базуються на обґрунтованій концептуальній схемі із врахуванням методів планування, структурування, правового впливу, контролінгу, аналітичного інформування та корегування, і відповідно, у сукупності застосування, дозволяють підвищити ефективність управління розвитком туристичного готельного бізнесу впливаючи на швидкість вирішення управлінських завдань.

За результатами проведеного дослідження систематизовано сучасні форми організації туристичного готельного бізнесу в контексті державного регулювання розвитку досліджуваної галузі, з врахуванням визначеного євроінтеграційного вектору, враховують вихідні положення організації туристичного готельного бізнесу та зовнішні регулятори, дозволяють забезпечити умови для реалізації ефективного функціонування туристичного готельного бізнесу в Україні.

На підґрунті результатів проведеного аналізу системи ключових індикаторів стану розвитку туристичного готельного бізнесу в Україні, визначено основні чинники, які мають вагомий вплив на якість управління розвитком туристичного готельного бізнесу, тенденції його перспективного

розвитку. За результатами проведеного порівняльного аналізу впливу чинників на управління розвитком туристичного готельного бізнесу національного середовища та зарубіжних країн, визначено незадовільним стан розвитку туристичного готельного бізнесу в державі та доведено відсутність наявних державних програмних заходів для виходу досліджуваної сфери із кризи, в якій вона опинилась в умовах пандемії.

Удосконалено теоретичне підґрунтя щодо формування процесу антикризового управління туристичного готельного бізнесу, яке передбачає формування сукупності антикризових програмних заходів на рівні менеджменту туристичного готельного бізнесу, взаємопов'язаних управлінських дій націлених на подолання наявних кризових явищ досліджуваної галузі, для можливості підвищення ефективності управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні.

На підставі вивчення міжнародного досвіду представлено наукові положення щодо управління розвитком туристичного готельного бізнесу для врахування можливостей адаптивного застосування зарубіжного інструментарію в частині провадження державної політики щодо розвитку туристичного готельного бізнесу, регулювання туристичної та готельної діяльності. Виокремлено зарубіжні методики щодо впровадження форм стимулювання розвитку туристичного готельного бізнесу в Україні.

У дослідженні на основі економіко-математичного моделювання розроблено науково-методичні положення стосовно виявлення впливу чинників на розвиток туристичного готельного бізнесу та економічне зростання в Україні, що ґрунтуються на використанні кореляційно-регресійного аналізу, дають змогу спрогнозувати варіанти розвитку туристичного готельного бізнесу, підвищити якість ухвалення управлінських рішень та сформулювати програмні засади соціально-економічного розвитку як на регіональному рівні так і рівні держави.

Запропоновано концептуальні засади формування інформаційно-технологічної платформи щодо підтримки та розвитку туристичного готельного бізнесу, яка базується на узагальнено-системному підході та включає елементи системи стратегічного менеджменту, застосування інноваційно-інформаційних технологій для підтримки ухвалення управлінських рішень, системи резервування номерів у готелях, довідкових систем інформаційного спрямування, розвитку комунікаційного бізнес-середовища і зорієнтована на використання інформаційних технологій задля підвищення рівня якості надання готельних послуг у туристичній сфері.

Обґрунтовано науково-практичні засади щодо підвищення ефективності управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні, які базуються на реалізації кластерної форми партнерства у досліджуваній сфері, та надають змогу зменшити ризики можливого настання кризових ситуацій, поліпшити економічну ефективність господарської діяльності туристичного готельного бізнесу в Україні.

Розроблено теоретико-практичні засади щодо формування проектів державно-приватного партнерства в управлінні розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні. Визначено, що механізм реалізації проектів державно-приватного партнерства із окресленням напрямів дій для суб'єктів управлінського впливу на усіх ієрархічних рівнях є основою для стимулювання залучення інвестицій для розвитку національної економіки.

Сформульовано науково обґрунтовані висновки, пропозиції та рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні.

**Ключові слова:** туризм, туристичний готельний бізнес, управління, розвиток, управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні, інструменти управління, економіко-математичне моделювання, чинники, інформаційно-технологічна платформа, державно-приватне партнерство, кластер, антикризова програма, національна економіка.

## ABSTRACT

**Biriukova Y. A. Management of tourism hotel business development in Ukraine.** – Manuscript.

A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy in the Subject Area 051 – Economics (Field of Study 05 – Social and Behavioral Sciences). – Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2021.

The thesis is a completed comprehensive study, which is devoted to the generalization of theoretical principles and the development of scientific and practical recommendations for improving the management of the tourism hotel business in Ukraine.

The relevance of the study is based on the fact that the sphere of tourism hotel business is currently one of the least studied in terms of management of development due to its properties related to the specific features of the industry. However, it is one of the largest sectors of the economy. In order to form the basis for the effective management of the tourism hotel business in Ukraine, it is necessary to improve scientific, methodological, and practical approaches, appropriate management methods, tools, which primarily take into account modern conditions and directions of the economic development of Ukraine. The purpose of the research is to determine the theoretical and methodological substantiation of scientific, methodical, and applied principles of improving the hotel business development management in Ukraine.

The scientific basis for solving the problems of the research are the works of foreign classics of philosophical, economic, and social thought in terms of theoretical, methodological, scientific, and applied principles of managing the development of tourism hotel business at the present stage of economic development of Ukraine.

Given this, the object of study is the process of managing the development of the tourism hotel business in Ukraine. The subject of the research is theoretical-methodical and organizational-applied aspects of improving the management of tourism hotel business development in Ukraine.

The thesis has been performed following the thematic plan of research works of Kyiv National University of Technologies and Design on the topic "Determinants of the transformations of Ukraine`s economy in the context of sustainable development (macro-, meso- and micro-levels)" (state registration number 0120U103028). Within this, the current state of the tourism hotel business development in Ukraine has been analyzed, and the theoretical basis for using the public-private partnership projects for effective management of the tourism hotel business development has been formed. According to the topic "Management of the innovative development of entrepreneurship based on the clustering" (state registration number 0120U103264), the conceptual framework for the information technology platform formation in order to support and develop tourism hotel business has been proposed.

The thesis presents the results of a comprehensive study of the stage of the tourism hotel business development in Ukraine using the proposed mechanisms and management tools.

According to the results of the research, the theoretical foundations have been generalized, and scientific and practical recommendations for improving the mechanisms and tools for managing the tourism hotel business development in Ukraine have been developed.

Based on the analysis of the scientific literature concerning the evolutionary principles of the tourism hotel business, the periodization of key characteristics of the evolutionary stages of the tourism hotel industry has been proposed as well as the approaches to organization and management in the tourism hotel industry based on changing organizational and management approaches in this area. to substantiate new principles and methods of the management of tourism hotel business development, to elaborate directions of increasing the efficiency of administrative processes of the tourism hotel business.

The conceptual and categorical series of research has been clarified in terms of supplementing the definitions of the following concepts: "tourism hotel business" as a complex multifunctional type of economic activity that provides services from its



market segment and tourism; "management of the tourism hotel business development" as a process of formation and implementation of purposeful influence of the subject (manager) on the object (tourism hotel business), based on the feedback, information exchange between the subject and the object of tourism hotel business management.

In the course of obtaining the results, scientific provisions on the system of principles and methods of tourism hotel business management have been improved, based on a sound conceptual scheme taking into account the methods of planning, structuring, legal influence, controlling, analytical informing, and adjustment, and accordingly management of the tourism hotel business development influencing the speed of administrative problems solving.

According to the results of the study, the modern forms of tourism hotel business in the context of state regulation of the study industry have been systematized, taking into account a certain European integration vector and the initial provisions of the tourism hotel business and external regulators, providing conditions for effective tourism hotel business in Ukraine.

Based on the results of analyzing the system of key indicators of the tourism hotel business development stage in Ukraine, the main factors that have a significant impact on the quality of tourism hotel business management have been identified, as well as the trends in its future development. According to the results of the comparative analysis of the impact of factors on the tourism hotel business management of the national environment and foreign countries, the state of tourism hotel business development in the country has been considered as unsatisfactory and the absence of state program measures to overcome the crisis in the pandemic has been proved.

The theoretical basis for the formation of the process of anti-crisis management of tourism hotel business has been improved, providing the formation of a set of anti-crisis program measures at the level of tourism hotel business management, interrelated management actions aimed at overcoming the crisis of the studied industry to increase the level of tourism hotel business management in Ukraine.

On the ground of international experience, scientific provisions on managing the development of tourism hotel business have been presented to take into account the possibilities of adaptive use of foreign tools in the implementation of state policy on tourism hotel business development, regulation of tourism and hotel activities. Foreign methods of implanting the forms of stimulation of tourism hotel business development in Ukraine have been allocated.

Following the economic and mathematical modeling, scientific and methodological provisions have been developed to identify the impact of factors on the development of tourism hotel business and economic growth in Ukraine, using the correlation and regression analysis to predict options for tourism hotel business development, improve management decisions and to form programmatic bases of social and economic development both at the regional level and at the state level.

The conceptual bases of forming the information-technological platform on support and development of tourism hotel business have been created. It is based on the generalized-system approach and includes elements of strategic management system, application of innovative-information technologies for decision-making support, the system of hotel rooms reservation, reference information systems, development of communicative business environment and focused on the using information technology to improve the quality of hotel services in the tourism sector.

Scientific and practical directions for improving the management of the tourism hotel business in Ukraine have been substantiated, which repose on the implementation of a cluster form of partnership in the study area, reduce the risk of possible crises, and improve the economic efficiency of tourism hotel business in Ukraine.

Theoretical and practical principles for public-private partnership projects in managing the tourism and hotel business development in Ukraine have been developed. It has been determined that the mechanism of public-private partnership projects implementation with outlining the directions of operation for subjects of

managerial influence at all hierarchical levels is the basis for stimulating the inflows of investments into the national economy.

The scientifically substantiated conclusions, offers, and recommendations aimed at increasing the efficiency of management of tourism hotel business development in Ukraine have been formulated.

**Keywords:** tourism, tourism hotel business, management, development, management of tourism hotel business development in Ukraine, management tools, economic and mathematical modeling, factors, information technology platform, public-private partnership, cluster, anti-crisis program, national economy.

**СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ,  
в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:**

1. Шевчук Ю.А. (Бірюкова Ю.А.) Модель формування оптимальної ієрархії цілей функціонування підприємств готельно-ресторанної індустрії. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2019. № 2 (133). С. 89-99. (0,58 д.а.).
2. Biriukova Yu. Formation of an information technology platform to support and develop the hotel business. Management. 2021. No. 1(33). P. 123–131. (0,41 д.а.).
3. Шевчук Ю.А. (Бірюкова Ю.А.). Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу України: чинники та проблеми. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2020. № 1 (143). С. 41-51. (0,50 д.а.).
4. Бірюкова Ю.А. Удосконалення інформаційного забезпечення розвитку готельного підприємництва у Причорноморському регіоні. Причорноморські економічні студії. 2021. Випуск 63. С. 92-98. (0,46 д.а.).
5. Бірюкова Ю.А. Світовий досвід державної підтримки готельного бізнесу. Галицький економічний вісник. 2021. Випуск 3 (70). С. 52-58. (0,47 д.а.).

6. Бірюкова Ю.А. Розвиток туристичного готельного бізнесу в рамках моделі державно-приватного партнерства. Ефективна економіка. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (0,43 д.а.).

*в яких опубліковані основні наукові результати дисертації у зарубіжних спеціалізованих виданнях:*

7. Biriukova Yu. Formation of Adaptation Vectors of Hotel Business Management in Ukraine On the Basis of International Experience. Európska Veda. Vedecký časopis, Ročník 5, 2021, No.1, P. 69-75. (0,32 д.а.)

8. Shevchuk Ju. (Biriukova Ju.), Denysenko M. Forecasting hotel income in current unstable development situations. Economics, Finance and Management Review. 2020. № 3. P. 20-28. (0,48 д.а.).

*які засвідчують апробацію матеріалів конференції:*

9. **Shevchuk Yu.A. (Biriukova Yu.A.), Denysenko M.P.** Hotel industry business model formation. IV International scientific-practical conference "Modern transformations in economics and management": conference proceedings, Klaipeda, Lithuania, March 27, 2020. Izdevniecība "Baltija Publishing", Klaipeda, Lithuania, 2020. P. 68-70. (0,14 д.а.)

10. Шевчук Ю.А. (Бірюкова Ю.А.). Вплив угоди про асоціацію між Україною та ЄС на розвиток готельної сфери в Україні. Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України [Тези доповідей 17-ї регіональної науково-практичної конференції (14 травня 2020 р.)]. Дніпро, ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 126-128. (0,18 д.а.).

11. Шевчук Ю. А. (Бірюкова Ю.А.). Інформаційні технології в готельному бізнесі. Сучасні комп'ютерні системи та мережі в управлінні [Тези доповідей III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (30 листопада 2020 р.)]. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2020. С. 293-295. (0,17 д.а.).

12. Бірюкова Ю. А. Інформаційні технології в системі розвитку туристично-готельного бізнесу. Інноваційний розвиток готельно-ресторанного господарства та харчових виробництв [Тези доповідей II

Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (30 квітня 2021 року)]. Прага, Oktan Print s.r.o., 2021. С. 260. (0,05 д.а.).

13. Шевчук Ю. А. (Бірюкова Ю. А.) Створення аналітичної системи в контексті особливостей розвитку суб'єктів готельного бізнесу. In: Dynamics of the development of world science: abstracts of the 9<sup>th</sup> International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2020. P. 1089–1093. (0,23 д.а.).

*які додатково відображають наукові результати дисертації:*

14. Shevchuk Ju. (Biriukova Yu.) Hotel business development under current conditions. Trends, Prospects and Challenges of Sustainable Tourism Development: monograph. Ed. by Marta Barna. Lviv, Lviv University of Trade and Economics, 2020. P. 225-238 (0,62 д.а.).

15. Shevchuk Yu. (Biriukova Yu.) Modern principles and methods of management of hotel business. In: Organization and management in the services' sphere on selected examples: monograph. Ed. T. Nesrorenko, T. Pokusa. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2020. P. 395–402. (0,36 д.а.).

16. Denysenko M. P., Shevchuk Yu. A. (Biriukova Yu. A.) Evolution of approaches to organization and management in the hotel industry. Business, Economics, Sustainability, Leadership and Innovations (BESLI). 2020. Volume 2020, Issue 4. P. 26-32 (0,47 д.а.).

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ГОТЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ.....	25
1.1. Еволюція розвитку готельної індустрії.....	25
1.2. Принципи та методи управління туристичним готельним бізнесом.....	47
1.3. Сучасні форми організації туристичного готельного бізнесу.....	75
Висновки до розділу 1 .....	90
РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ .....	94
2.1. Сучасний стан розвитку туристичного готельного бізнесу в Україні .	94
2.2. Міжнародний досвід управління туристичним готельним бізнесом ..	114
2.3. Економіко-математичне моделювання впливу чинників на розвиток туристичного готельного бізнесу та економічне зростання в Україні .....	134
Висновки до розділу 2 .....	152
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОГО ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ....	155
3.1. Формування інформаційно-технологічної платформи підтримки та розвитку туристичного готельного бізнесу.....	155
3.2. Шляхи підвищення ефективності управління туристичним готельним бізнесом в Україні .....	172
3.3. Державно-приватне партнерство як інструмент інвестування у розвиток туристичного готельного бізнесу .....	189
Висновки до розділу 3 .....	206
ВИСНОВКИ.....	209
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	215
ДОДАТКИ.....	239

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Поступальний суспільний розвиток та новітні економічні процеси зумовлюють все більш бурхливе зростання потенціалу окремих міст, регіонів, країн та міжрегіональних утворень. Відбувається значне поживавлення усіх видів соціально-економічних зв'язків.

Динамічні зміни в економічному, соціальному, політичному та культурному житті України ускладнюють і в той же час розширюють можливості діяльності підприємств туристичного готельного бізнесу. Так, кількість колективних засобів розміщування в останні роки суттєво зменшилася. Дані Державної служби статистики свідчать про їх 36%-не скорочення до 2017 р. і лише у 2018 р. спостерігалось деяке збільшення. Водночас, починаючи з 2013 р. кількість місць у колективних засобах розміщування скоротилась на 50%. Причиною цього є низка факторів, зокрема нестабільна економічна ситуація в країні, зовнішня агресія, втрата частини території держави, скорочення доходів громадян, невпевненість інвесторів тощо.

Разом із цим, в останні роки, зростає кількість осіб, які перебувають у колективних засобах розміщення. І хоче цей показник ще значно нижче ніж у 2013 р., проте в останні роки відвідуваність українських готелів та аналогічних засобів розміщення українськими громадянами зросла більш ніж на 29%, а іноземцями – на 66%. Це пояснюється активними євроінтеграційними процесами в нашій державі та посткризову зацікавленість Україною серед туристів, а також економічним та діловим поживавленням протягом останніх років.

Такий стан справ посилює актуальність проблеми управління розвитком туристичного готельного бізнесу з метою гарантування здійснення раціональної та ефективної господарської діяльності і змушує український бізнес до пошуку новітніх шляхів розвитку, в контексті забезпечення власної

конкурентоздатності і сталого зростання в нестабільному економічному середовищі.

З огляду на вищезазначене, особливої актуальності набуває науково-обґрунтоване дослідження новітніх підходів до управління розвитком та обґрунтування шляхів підвищення ефективності управління туристичним готельним бізнесом в Україні.

Наукове підґрунтя для розв'язання сучасних теоретико-методологічних та прикладних проблем управління розвитком бізнесу сформували зарубіжні класики філософської, економічної та соціальної думки, зокрема А. Сміт, Ж. Б. Сей, Т. Мальтус, Д. Рікардо, К. Маркс, В. Петті, П. Буагільбер, Д. С. Мілль, а також такі вчені як І. Ансофф, Р. Акофф, Г. Мінцберг, Д. Кліланд, Д. Куїнн, У. Кінг та ін. Значний внесок у вирішення окремих аспектів підприємництва зробили українські дослідники, а саме О. Алимов, І. Грищенко, С. Мельниченко, К. Шеєнкова, В. Демиденко, М. Денисенко, С. Сардак, Л. Шемаєва, В. Андрієнко, Т. Харченко, Ю. Бондарук, М. Мізюка, Г. П'ятницька, Н. Бойчук, В. Орел, М. Крамар, В. Щербак, В. Власенко, Е. Коротков, А. Куценко, В. Пономаренко, М. Рогоза, Л. Шимановська-Діанич та ін.

Теоретичні засади та практичні рекомендації стосовно проблем розвитку і управління підприємствами туристичного готельного бізнесу досліджено у наукових працях вітчизняних і зарубіжних фахівців. Так, серед українських слід зазначити таких дослідників як М. Бойко, Н. Борецька, В. Готра, Л. Завідна, В. Костинець, А. Кпліна, А. Магалецький, А. Мельник, К. Ладиченко, О. Ольшанська, А. Охріменко, О. Птащенко, І. О. Ремеслова, Сегеда, Т. Скорина, І. Свида, та ін. Серед іноземних фахівців відзначаються праці П. Харріса, М. Монджелло, Б. Метью, Р. Каннана та інших науковців.

Враховуючи потужний доробок і належну наукову увагу, а також високу практичну значимість праць вищевказаних авторів, необхідно зазначити, різну направленість досліджень і практично повну відсутність ґрунтовних розробок, які були б присвячені формуванню теоретико-



методологічних основ і практичних рекомендацій з управління розвитком туристичного готельного бізнесу в контексті євроінтеграційних прагнень української держави. Таким чином, використання лише наявної теоретичної бази і практичного досвіду не дозволяє у повній мірі забезпечити впровадження ефективних управлінських рішень в динамічно змінному середовищі, в якому перебуває готельна індустрія. З метою формування підґрунтя для їх впровадження слід розробити концептуальні методи управління, визначити мету та цілі управління розвитком в туристичній готельній індустрії, насамперед крізь призму суспільних умов та напрямів розвитку України. Складність зазначеного комплексу проблем та необхідність синтезу наявного досвіду у сфері управління туристичним готельним бізнесом й розроблення практичних рекомендацій з його удосконалення визначили доцільність та актуальність дисертаційного дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт Київського національного університету технологій та дизайну за темою «Детермінанти трансформації економіки України в контексті реалізації Цілей сталого розвитку (макро-, мезо- та мікрорівень)» (державний реєстраційний номер 0120U103028), у межах якої автором проаналізовано сучасний стан розвитку туристичного готельного бізнесу в Україні, та сформовано теоретичні основи щодо застосування проєктів державно-приватного партнерства для ефективного управління розвитком туристичного готельного бізнесу; за темою «Управління інноваційним розвитком підприємництва на засадах кластеризації» (державний реєстраційний номер 0120U103264), в межах якої автором запропоновано концептуальні засади формування інформаційно-технологічної платформи щодо підтримки та розвитку туристичного готельного бізнесу.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування науково-методичних та прикладних

засад удосконалення управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні. Відповідно до поставленої мети визначено комплекс завдань:

- дослідити періодизацію ключових характеристик еволюційних етапів розвитку готельної індустрії, підходів до організації та управління у сфері готельної індустрії;

- розкрити принципи та методи управління туристичним готельним бізнесом;

- систематизувати сучасні форми організації туристичного готельного бізнесу в контексті державного регулювання розвитку галузі;

- проаналізувати сучасний стан розвитку туристичного готельного бізнесу в Україні;

- з'ясувати можливості адаптивного застосування зарубіжних інструментів державної політики щодо розвитку туристичного готельного бізнесу, регулювання туристичної готельної діяльності;

- розробити на основі економіко-математичного моделювання науково-методичні положення стосовно виявлення впливу чинників на розвиток туристичного готельного бізнесу та економічне зростання в Україні

- обґрунтувати концептуальні засади формування інформаційно-технологічної платформи щодо підтримки та розвитку туристичного готельного бізнесу;

- аргументувати науково-практичні засади щодо підвищення ефективності управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні;

- удосконалити теоретичні основи щодо застосування державно-приватного партнерства у розвитку туристичного готельного бізнесу.

*Об'єктом дослідження* є процес управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та організаційно-прикладні аспекти удосконалення управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні.

*Методи дослідження.* Методологічну основу дисертаційної роботи становлять діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення сучасної економічної теорії, управління, географії, а також суміжних наук, законодавчі та нормативні документи з урегулювання питань управління готельним бізнесом. Для досягнення мети і вирішення окреслених завдань дослідження було використано низку методів, зокрема: логічного та історичного аналізу – для встановлення еволюційних аспектів розвитку туристичної готельної індустрії; методи теоретичного узагальнення, системного та економічного аналізу – для уточнення основних наукових категорій наукового дослідження, обґрунтування нових понять, вивчення принципів та методів управління туристичним готельним бізнесом; системного та структурного аналізу для обґрунтування сучасних форм організації туристичного готельного бізнесу; методи статистичного аналізу рядів динаміки – для розгляду процесів розвитку туристичного готельного бізнесу в Україні в динаміці, змінах і часовій послідовності; метод порівняльного аналізу – для дослідження міжнародного досвіду управління туристичним готельним бізнесом; комплекс економіко-математичних методів, зокрема метод кореляційного-регресійного аналізу – для економіко-математичного моделювання впливу чинників на розвиток туристичного готельного бізнесу та економічне зростання в Україні; системний, структурний та процесний підходи – для формування концептуальних засад формування інформаційно-технологічної платформи щодо підтримки та розвитку туристичного готельного бізнесу. Пропозиції щодо удосконалення управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні розроблено з використанням діалектичного і системного підходів до моделювання сучасних і класичних соціально-економічних процесів, з використанням традиційних положень економічної теорії, стратегічного менеджменту та маркетингу, а також концепцій управління і підвищення ефективності систем та процесів.

У процесі дослідження було приділено увагу вивченню практичних аспектів управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні. Задля цього використовувалися законодавчі й нормативні акти, статистичні дані Державної служби статистики України, міністерств та відомств, міжнародних та європейських організацій. Основні аналітичні розрахунки, а також прогноз соціально-економічних тенденцій розвитку туристичного готельного бізнесу здійснено за допомогою програмних пакетів Microsoft Excel, Statistica.

Інформаційною базою дисертаційного дослідження є статистичні дані Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, Державної служби статистики України, документація та звіти діючих підприємств готельного бізнесу. У процесі дослідження використано наукові здобутки вітчизняних та закордонних вчених, фахові видання, матеріали науково-практичних конференцій, звіти, статистичні довідники, аналітичні та експертні матеріали, які розміщені у відкритому доступі, а також особисті дослідження автора.

**Наукова новизна одержаних результатів дисертаційної роботи** полягає у формуванні теоретичних та практичних положень щодо системного вирішення проблем управління розвитком туристичного готельного бізнесу України, зокрема:

***уперше:***

- розроблено науково-методичні положення стосовно виявлення впливу чинників на розвиток туристичного готельного бізнесу та економічне зростання в Україні, що ґрунтуються на використанні кореляційно-регресійного аналізу, дають змогу спрогнозувати варіанти розвитку туристичного готельного бізнесу, підвищити якість ухвалення управлінських рішень та сформувані програмні засади соціально-економічного розвитку як на регіональному рівні так і рівні держави;

*удосконалено:*

– періодизацію ключових характеристик еволюційних етапів розвитку готельної індустрії, підходів до організації та управління у сфері готельної індустрії, яка на відміну від поширеної, базується на змінності підходів до організації та управління у цій галузі, що дає змогу обґрунтувати нові принципи та методи управління туристичного готельного бізнесу, розробити напрями підвищення ефективності та пропозицій щодо удосконалення управління розвитком туристичного готельного бізнесу;

– систематизацію сучасних форм організації туристичного готельного бізнесу в контексті державного регулювання розвитку галузі в умовах євроінтеграції, що, на відміну від наявних, враховують вихідні положення організації туристичного готельного бізнесу та зовнішні регулятори, дозволяють забезпечити умови для реалізації ефективного функціонування туристичного готельного бізнесу в реаліях сучасних тенденцій розвитку туризму;

– теоретичне підґрунтя формування процесу формування процесу антикризового управління туристичного готельного бізнесу, яке на відміну від існуючих, передбачає формування сукупності антикризових програмних заходів на рівні менеджменту туристичного готельного бізнесу, взаємопов'язаних управлінських дій націлених на подолання наявних кризових явищ досліджуваної галузі, для можливості підвищення ефективності управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні;

– концептуальні засади формування інформаційно-технологічної платформи щодо підтримки та розвитку туристичного готельного бізнесу, яка на відміну від поширеної, базується на узагальнено-системному підході та включає елементи системи стратегічного менеджменту, застосування інноваційно-інформаційних технологій для підтримки ухвалення управлінських рішень, системи резервування номерів у готелях, довідкових систем інформаційного спрямування, розвитку комунікаційного бізнес-середовища і зорієнтована на використання інформаційних технологій задля підвищення рівня якості надання готельних послуг у туристичній сфері;

– теоретичні основи щодо формування проєктів державно-приватного партнерства в управлінні розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні. Визначено, що на відміну від наявних, механізм реалізації проєктів державно-приватного партнерства із окресленням напрямів дій для суб'єктів управлінського впливу на усіх ієрархічних рівнях є основою для стимулювання залучення інвестицій для розвитку національної економіки;

***набули подальшого розвитку:***

– уточнення понятійно-категорійного ряду дослідження в частині доповнення визначень наступних понять: «туристичний готельний бізнес» як комплексний багатофункціональний вид економічної діяльності, що надає послуги із власного ринкового сегменту та туристичного спрямування; «управління розвитком туристичного готельного бізнесу» як процесу формування та реалізації цілеспрямованого впливу суб'єкту (управлінця) на об'єкт (туристичний готельний бізнес), заснованого на зворотному зв'язку, інформаційному обміні між суб'єктом і об'єктом управління туристичного готельного бізнесу.;

– системи принципів та методів управління туристичного готельного бізнесу, які на відміну від наявних, базуються на обґрунтованій концептуальній схемі із врахуванням методів планування, структурування, правового впливу, контролінгу, аналітичного інформування та корегування, і відповідно, у сукупності застосування, дозволяють підвищити ефективність управління розвитком туристичного готельного бізнесу впливаючи на швидкість вирішення управлінських завдань;

– наукові положення щодо управління розвитком туристичного готельного бізнесу, які на відміну від існуючих, враховують можливості адаптивного застосування зарубіжного інструментарію в частині провадження державної політики щодо розвитку туристичного готельного бізнесу, регулювання туристичної та готельної діяльності, дозволяють формувати методики щодо впровадження форм стимулювання розвитку туристичного готельного бізнесу в Україні;

– науково-практичні засади щодо підвищення ефективності управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні, які базуються на реалізації кластерної форми партнерства у досліджуваній сфері, та надають змогу зменшити ризики можливого настання кризових ситуацій, поліпшити економічну ефективність господарської діяльності туристичного готельного бізнесу в Україні.

**Практичне значення одержаних наукових результатів** полягає у тому, що одержані результати дослідження мають важливе практичне значення і доведені до рівня методичних та практичних рекомендацій, які впроваджені в діяльність: Асоціації готельних об'єднань і готелів міст України – у процесі розроблення пропозицій щодо імплементації в Україні зарубіжного досвіду щодо управління готелями як суб'єктами туристичного готельного бізнесу (довідка б/н від 20.05.2021р.); туристичного оператора ТОВ «Супутник» при розробці програм внутрішнього туризму (довідка від 14.05.2021 № 12/18), туроператора ТОВ «Дав Клуб» в частині планування договірної співпраці із готельним бізнесом в контексті надання туристичних послуг (довідка № ДАВ-005.10/24 від 20.05.2021 р.); Готельно-ресторанним комплексом «Камелот» в частині застосування інформаційно-технологічної платформи щодо підтримки та розвитку туристичного готельного бізнесу в рекреаційній зоні Закарпаття (довідка б/н від 23.04.2021р.), та ДП «Готельний комплекс «Київ» управління справами апарату Верховної ради України, яким використовуються запропоновані в дисертації принципи та методи управління туристичним готельним бізнесом у вигляді концептуальної схеми методів управління (довідка № 224/1 від 09.04.2021 р.).

Теоретичні результати проведеного дослідження використано в освітньому процесі Київського національного університету технологій та дизайну МОН України, зокрема, під час розроблення та викладання навчальних дисциплін «Організація готельного господарства» та «Інфраструктура у готельно-ресторанній справі» (довідка від 04.08.2021 № 05-05/1441).

**Особистий внесок здобувача.** Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, які містяться в роботі, одержано автором самостійно на основі аналізу й узагальнення теоретичного і фактичного матеріалу й опубліковано в її наукових працях. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї, тези та положення, які є результатом власного дослідження здобувача.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та наукові результати дослідження доповідались і обговорювались на: 17-й регіональній науково-практичній конференції (14 травня 2020 р., м. Дніпро); Міжнародній науково-практичній конференції (13 травня 2020 р., м. Луцьк); XXVII Міжнародній науковій конференції студентів, аспірантів та молодих учених (20 листопада 2020 р., м. Львів); Всеукраїнській конференції студентів та викладачів закладів вищої та фахової передвищої освіти (травень 2020 р., м. Маріуполь); IV Всеукраїнській науково-практичній конференції (31 березня 2021 р., м. Полтава); II Міжнародній науково-практичній конференції (28 квітня 2020 р., м. Херсон); III Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (30 листопада 2020 р., м. Херсон); V Всеукраїнській науково-практичній конференції (30-31 березня 2021 р., м. Дніпро); II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (30 квітня 2021 року, м. Прага, Чехія).

**Публікації.** За темою дослідження опубліковано 16 наукових праць, з яких 6 статей у наукових фахових виданнях, 2 статті у зарубіжних спеціалізованих виданнях, 5 праць апробаційного характеру, 1 розділ у колективній монографії, та 2 статті у міжнародних виданнях які додатково відображають наукові результати дисертаційного дослідження.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи складає 252 сторінки, з них основного тексту 212 сторінок. Робота містить 19 таблиць, 48 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 225 найменувань.



# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ГОТЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ

## 1.1. Еволюція розвитку готельної індустрії

Однією із головних складових туристичної сфери є підприємства готельної індустрії, які реалізують такі важливі завдання у сфері обслуговування туристів, а саме формують і пропонують споживачам комплексний готельний продукт, у просуванні якого на ринок туристичних послуг беруть участь також інші підприємства туристичної галузі.

Глобальні трансформації, які відбуваються в економіці світу, передбачають зростання ролі готельного бізнесу, яка полягає у впливі на соціально-економічні процеси, що відбуваються в суспільстві. Це пояснюється тим, що більше 5% валового національного продукту припадає на готельне господарство. При цьому, на європейські держави від туристичного готельного бізнесу приходить до 43% доходу. Відповідно, такий стан справ гарантує готельному бізнесу потенціал для подальшого зростання [1].

Новітні ринкові перетворення в нашій державі, на які впливає глобалізація, розвиток сучасних форм управління, підходів до власності, державного регулювання, посилення міжнародної конкуренції, значно вплинули на умови діяльності багатьох підприємств туристичної готельної індустрії. За таких обставин важливим є оптимальне управління розвитком останніх, що дозволяє не тільки виживати підприємству в конкурентному середовищі, але і стало функціонувати. Відповідно до цього метою та завданням даного розділу є дослідження теоретичних та методичних аспектів управління туристичним готельним бізнесом.

Для цього необхідно, насамперед, дослідити самі поняття «готель», «готельна послуга» та «готельний бізнес», а також прослідкувати історію

становлення готельної індустрії та її трансформацію у самостійний елемент економічної системи.

Визначення поняття «готель» має давню історію. Його складне походження можна прослідкувати від декількох мов: насамперед таких латинських слів як «hostel» («гостинний, доброзичливий») та «hospitium» («гостювання»), англійського слова «hospitality», що перекладається як «гостинність», а також французького «hospice» (що у давні часи перекладалось як «гість»).

Згодом дані дефініції трансформувались у сьогодинське поняття «hotel», тобто «готель». При цьому, латинське «hostel» трансформувалось сьогодні у схожу, проте самостійну сферу готельного бізнесу. Хостели, як засоби розміщення пропонують тимчасове житло бюджетного (економ) класу і орієнтовані, насамперед, на молодь та осіб які прагнуть до недорогого відпочинку.

Поняття «hospice» сьогодні носить швидше медичний характер і означає лікарню для важкохворих невиліковних людей.

У науковій літературі деяка увага визначенню поняття «готель» присвячувалась з боку як вітчизняних так і закордонних вчених. Хоча в широкому розумінні всі вони означають тип засобу тимчасового розміщення.

Н. М. Кузнєцова визначає готель як «...найбільш поширений стаціонарний тип засобів розміщення, характерними рисами якого є високий рівень розвитку матеріально-технічної бази та використання організації господарства» [2, с. 3].

І. В. Зорін та В. О. Квартальнов визначають готель як «...основне підприємство індустрії гостинності, що здійснює прийом і обслуговування відвідувачів» [3].

За дефініцією Всесвітньої туристської організації (ВТО), «...готелі – це колективні засоби розміщення, які складаються з певної кількості номерів, мають єдине керівництво, надають певні послуги (до прикладу застилання постелі, прибирання номера й санвузла, харчування тощо), і що групуються у

класи й категорії відповідно до спектру надаваних послуг і наявного устаткування [4].

В. М. Зайцева пропонує доповнити поняття «готель» як за змістом, так і додатковими терміноелементами. На її думку «...окрім послуг розміщення і харчування, готель повинен гарантувати безпеку клієнта, кваліфіковане і ввічливе обслуговування, чистоту приміщень та інші послуги, які стають обов'язковими (конференц-зали, перукарні, автостоянки, медичні, торговельні, фінансові послуги, тощо) [4; 5].

В ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні засоби розміщування» до готелів відносять «засоби розміщування, в яких надають готельні послуги, не обмежені щоденним заправлінням ліжок, прибиранням кімнат та санвузлів (наприклад, готелі, готелі квартирного типу, мотелі, дорожні готелі, клуби з проживанням, готелі у пристосованих транспортних засобах тощо)» [6].

На наш погляд, найбільш зрозумілим є визначення, що закріплене у наказі Державної туристичної адміністрації України від 16.03.2004 №19 «Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг». Згідно нього готель – «...підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що складається із шести і більше номерів та надає готельні послуги з тимчасового проживання з обов'язковим обслуговуванням» [7].

Окрім цього в українському законодавстві визначають і аналогічні готелям засоби розміщення. Так, за ДСТУ 4268:2003 це «...засоби розміщування, що складаються з номерів і надають обмежені готельні послуги, зокрема щоденне заправління ліжок, прибирання кімнат та санвузлів [6]. Правила користування готелями і Закон України «Про туризм» визначають такі підприємства як «...підприємства будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що складаються з номерів і надають обмежені готельні послуги, включно з щоденним заправлінням ліжок, прибиранням кімнат та санвузлів» [8].

Доцільно зазначити, що в більшості праць [9; 10; 11; 12; 13 ; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34] які присвячені розвитку готельного господарства і туризму загалом визначенню понять «готель» та «туристичний готельний бізнес» не приділяється суттєвої уваги.

Головна мета будь-якого готелю полягає у наданні послуг з проживання, харчування тощо і отримання максимального прибутку у довгостроковій перспективі. Таким чином важливим є визначення поняття «готельна послуга». Згідно з вищезазначеним наказом, готельна послуга – це дії (операції) підприємства з розміщення споживача шляхом надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням та тимчасовим проживанням. Готельна послуга складається з основних та додаткових послуг, що надаються споживачу відповідно до категорії готелю [7].

Кифяк В.Ф. визначає готельні послуги, або послуги розміщення як «конкретний готель, який пропонується туристу в туристичному центрі на час подорожі», та виділяє такі комбінації поєднання готельної послуги (розміщення і харчування): «ВВ – розміщення + сніданок; НВ - напівпансіон: розміщення + сніданок + вечеря; FP - повний пансіон: розміщення + сніданок + обід + вечеря» [35].

ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні класифікація готелів» визначає готельні послуги як «...діяльність з розміщування та надавання тимчасового проживання споживачам у засобах розміщування, а також іншу діяльність, пов'язану з розміщуванням та тимчасовим проживанням» [36].

Відповідно, в системі організованого туризму готельна послуга є елементом туристичного продукту, будучи частиною туристичного пакету в розумінні Закону України «Про туризм», відповідно до норм якого туристичний продукт – це попередньо розроблений комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше ніж дві такі послуги, що реалізується або пропонується для реалізації за визначеною ціною, до складу якого входять

послуги перевезення, послуги розміщення та інші туристичні послуги, не пов'язані з перевезенням і розміщенням (послуги з організації відвідувань об'єктів культури, відпочинку та розваг, реалізації сувенірної продукції тощо)» [8].

В свою чергу, варто погодитись із думкою Незвещук-Когут Т. С., яка стверджує, що в системі неорганізованого туризму готельна послуга може бути одним з видів туристичного продукту, з притаманним йому властивостям щодо надання послуг проживання, проїзду (трансфер) та інших додаткових послуг, які надаються готельним підприємством (екскурсія, харчування, продаж сувенірів тощо) [37].

П.Р. Пуцентейло, розглядаючи готельну послугу як туристичний продукт, виділяє три рівні готельної послуги: окремі послуги і групи послуг; продукт «готель» як комплекс послуг; розширений продукт [38].

Отже, сутність готельної послуги можна визначити як сукупність дій підприємства з розміщення споживача шляхом надання йому місця для тимчасового проживання, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням та тимчасовим проживанням, що складається з комплексу основних та додаткових послуг.

Відповідно, комерціалізація готельних послуг призводить до утворення готельного бізнесу або готельного господарства. Відповідно до цього варто визначити і поняття «готельний бізнес».

Як зазначає Захарова С.Г., чинне законодавство України нечітко визначає готельне чи готельно-ресторанне підприємство, а також його належність до сфери туристичних послуг та відомчого підпорядкування [39].

В. М. Зайцева під готельним бізнесом чи готельною індустрією розуміє «...економічну діяльність спеціалізованих підприємств, що пропонують на комерційній основі власні послуги і забезпечують клієнтам, які подорожують, необхідні умови для розміщення та харчування» [4, с.13].

Г.Б. Мунін, З.І. Тимошенко, Є.В. Самарцев, А.О. Змійов під готельною індустрією розуміють єдність усіх фірм і організацій, що співпрацюють,

кожна з яких виконує свої специфічні функції, спрямовані на задоволення потреб гостей [37].

Х.З. Гук під готельно-ресторанним бізнесом пропонує вважати сектор національного господарства, утворений суб'єктами господарської діяльності, що надають готельні і ресторанны послуги, а також елементами ринкової та допоміжної інфраструктури, інституційного середовища, що мають вплив і визначають темпи, параметри і структуру розвитку готельно-ресторанної справи в державі та її бізнес-суб'єктів. Він є головною складовою формування і функціонування туристичної інфраструктури та індустрії гостинності як важливого напряму структурної перебудови системи національного господарства, елемента соціальної сфери та чинника суспільного виробництва, зростання життєвого рівня населення [41].

О.О. Лупич надає визначення поняттю «готельне господарство» як комплексу усіх необхідних умов для приїжджих для проживання та відпочинку, забезпечення всебічного їх обслуговування на короткотривалій період часу всім необхідним: від нічлігу – до харчування, від інформації про дислокацію – до проведення масштабних конференцій тощо [21, с. 38].

На наш погляд, туристичний готельний бізнес доцільно розглядати як комплексний багатофункціональний вид економічної діяльності, що надає послуги із власного ринкового сегменту та туристичного спрямування.

Для сучасних процесів розвитку готельної індустрії характерним є: нелінійна багатоваріантність зростання, а також непередбачуваність процесу розвитку і випадковість у виникненні нового.

У сучасному суспільстві готельна індустрія є основним фактором і базовою складовою не лише інфраструктури туризму, а й сфери послуг загалом. Стан готельної сфери має потужний вплив на створення і розвиток туристичних послуг, динаміку розвитку ключових елементів національної економіки: торгівлю, транспорт, телекомунікації, зв'язок, будівництво та ін. Відповідно створення високоефективного та інноваційно-орієнтованого

готельного господарства відіграє роль провідного чинника економічних трансформацій в будь-якій країні.

При цьому сучасний розвиток готельного господарства базується на підходах, які протягом історичних перетворень в суспільстві також зазнавали змін. Так, сфера гостинності як провідна соціально-економічна й культурна категорія тісно пов'язана з розвитком культури, подорожей, соціальних зв'язків та комунікацій. Вона відображає характерні культурні риси різних епох і народів, що втілені у типах і засобах розміщення, методах і моделях обслуговування гостей, які користувалися засобами розміщення. Останнє тісно пов'язане з підходами до організації та управління у сфері готельного господарства.

Історичний метод у дослідженні готельної індустрії дозволяє виявити етапність у еволюції підходів до організації і процесу розвитку готельного господарства, особливості та тенденції цієї сфери і тим самим вдосконалювати організацію й управління як окремим готелем так і сферою загалом. Важливим є встановлення еволюційних трансформацій у мотивах подорожей та туризмі, комунікаційних, культурних, економічних особливостях, що мали вплив на розвиток підходів до організації й управління сферою гостинності. Водночас це дозволить виявити і зворотній зв'язок, а саме вплив організації й управління сферою гостинності на мотиви і характер подорожей, економічний і культурний розвиток суспільства. Відповідно збагатиться й існуюча теоретико-методологічна база у сфері управління розвитком готельного бізнесу.

Відтак проблема еволюційного шляху розвитку підходів до організації та управління у сфері готельної індустрії, особливо в контексті розвитку національної економіки, потребує поглиблених досліджень для обґрунтування нових принципів та методів управління готельним бізнесом, розробки шляхів підвищення його ефективності та пропозицій щодо удосконалення.

На наш погляд, можна погодитись з таким визначенням еволюції розвитку готельної індустрії: це процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого [42].

Основними чинниками становлення й розвитку сфери готельного бізнесу є:

- економічні, які полягають у збільшенні доходів населення, значному фінансово-економічному потенціалі окремих районів і регіонів, що зумовлює розвиток туристично-рекреаційних комплексів, перш за все готельної індустрії;
- соціальні, що зумовлюють розвиток відносин у суспільстві, демографічні та міграційні процеси, й відповідно до цього необхідність в інфраструктурі засобів гостинності для їхньої реалізації;
- культурні, що відображають ментальні особливості суспільства, його традиції та релігію, які впливають на мотиви, потреби й цінності подорожуючих. Це зумовило організацію комплексу засобів гостинності та визначило профіль його спеціалізації;
- науково-технічний прогрес, який прискорює використання новітніх досягнень науки і техніки та зумовлює зміну форм і методів функціонування готельних комплексів, а саме використання сучасних технологій, технічних засобів, інформаційних систем у їхньому функціонуванні;
- політичні, що являють собою комплекс законодавчих і нормативних актів держави, які впливають на функціональні характеристики та організацію гостинності, будівництво і умови оснащення засобів розміщення, створення форм організації готельного господарства. При цьому освоєння нових територій зумовлює географічне поширення принципів і методів організації сфери гостинності певної держави;



- природно-ресурсний, який полягає в освоєнні рекреаційних природних ресурсів та ландшафтів і зумовлює створення рекреаційної інфраструктури, а слідом за нею й готельне господарство;
- історичний, полягає у конкретному відображенні еволюції форм і методів організації готельної індустрії та її засобів в цілому, а також зміну одних традицій господарювання в сфері готельного бізнесу іншими.

Виникнення перших готельних закладів фіксується ще тисячі років до н.е. і пов'язувалось із необхідністю забезпечення подорожуючих місцем для ночівлі, відпочинку та харчування. Відповідно стан розвитку системи засобів гостинності суттєво впливав на інтенсивність і дальність подорожей, поширення інформації та загалом господарство крупних центрів та регіонів. Засоби і способи ведення гостинності суттєво відображали матеріальні й культурні риси, а також традиції прийому гостей у різних народів.

Перші історичні згадки про подорожі та зупинки у гостьових будинках містяться в античних джерелах і пов'язуються з регіонами Стародавнього Єгипту, Близького Сходу та Греції. Саме між цими регіонами здійснювались найбільш інтенсивні подорожі з метою торгівлі, паломництва, завоювання, а також оздоровлення, розваг та культурного пізнання. Особливо відрізнялися постійні двори Стародавньої Греції. У зв'язку з обраним підходом до організації у Стародавній Греції набули поширення два типи постійних дворів – приватні, які отримали назву катагогії, та державні – пандокеї.

Подальшого розвитку ведення готельного господарства набуло в Римській імперії. Римська держава в цей період бере активну участь в організації індустрії гостинності. Мережа постійних дворів в основному мала державну власність і стала особливо розгалуженою. При цьому вперше в організації та управлінні готельним господарством потужну роль став відігравати чинник відстані. Постоялі двори розташовувались таким чином, щоб державні службовці і можновладці не втомлювались у дорозі, відпочиваючи у кожному з них.

З падінням Римської імперії особливості формування мережі засобів гостинності визначались, насамперед ідеологічним фактором, а саме релігійними (християнськими) традиціями. Відповідно до цього найчисельнішою категорією постояльців були священики, паломники, місіонери, які відвідували святі місця. У зв'язку з цим виникла необхідність у постійних дворах біля храмів та монастирів. Тобто на перший план в організації та управління індустрією гостинності загалом, та окремими гостинними комплексами стала релігія. В цей активно починає формуватися співпраця приватних власників і держави (зародження перших форм державно-приватного партнерства).

Активізація у пізньому Середньовіччі торгівлі, а також зростання динаміки політичних та економічних комунікацій зумовлюють появу приватних готелів. Більшість придорожніх готелів забезпечували надзвичайно скромні умови проживання (по формі організації нагадували сучасні хостели). Слід зазначити, що поштовхом для активізації приватних комерційних готелів, як форми управління, що змінила постоялі двори при монастирях у пізньому Середньовіччі був процес секуляризації монастирських земель (запровадив цей процес англійський король Генріх VIII).

Перші готелі значних розмірів виникли в Європі, насамперед у Франції, у XVI ст. Вони являли собою організації, які облаштовували місця для ночівлі у приватних палацах і державних особняках. Саме вони вперше отримали назву «готель». Вони виникали насамперед біля великих міст і орієнтувались у своїй діяльності на розміщення важливих гостей. Деякі з готелів виконували роль політичних центрів – резиденцій важливих політичних діячів. Серед найбільш відомих тогочасних готелів у Парижі – Карнавал та Бурбонський палац.

Згодом, століття по тому, в Англії, виникає зовсім новий тип закладів гостинності – банкетні двори і клуби. Фактично в Англії формується новий етап в еволюційному розвитку готельного господарства. Такі банкетні зали

поєднували функції установ для офіційних прийомів, святкування урочистих подій, також надавали послуги з розміщення, харчування тощо.

Окремо слід зазначити розвиток підходів до управління готельною індустрією у США. У 1794 р. у Нью-Йорку збудовано перший готель, що виконував функції суто комерційного закладу тимчасового розміщення осіб. Його відкриття стало початком розбудови схожих готелів в інших містах країни. Згодом у Бостоні, засновано перший фешенебельний готель люкс-класу «Тремонт». Він став своєрідним еталоном, на зразок якого інтенсивно розбудовувалась мережа фешенебельних готелів у всіх містах США.

Окрім цього в готелях США вперше з'являються сучасні поняття: вестибюль, рецепція і т.п., які були необхідні для високоякісного обслуговування заможних клієнтів. При цьому з розвитком залізничного сполучення виникає нова форма готелів, які були орієнтовані на обслуговування пасажирів – придорожні їдальні з невеликими готельними номерами для ночівлі.

Новітній етап розвитку підходів до організації готельного бізнесу припадає на період після Другої світової війни. Характерні особливості розвитку готельної індустрії при цьому пов'язуються з поширенням масового туризму, який став об'єктом інтересу значної частини населення, перш за все у розвинених країнах світу. Зростання кількості подорожей, що пов'язані з високою діловою активністю населення зумовило формування у 50 -70-х роках ХХ ст. потужної мережі закладів розміщення.

На фоні бурхливого зростання кількості готельних підприємств, світова індустрія гостинності почала перетворюватись на багатомільярдну сферу з гігантськими доходами у всіх сегментах цієї сфери. Починаючи з 80-х років, і по сьогодні готельна індустрія, організація та її управління розвиваються на шляху спеціалізації та диверсифікації готельних послуг, корпоратизації та транснаціоналізації, використання інформаційних технологій в управлінні та автоматизації, інтеграції капіталу, використання наукових досягнень в економіці та менеджменті.

У сучасній структурі готельних підприємств поряд з типовими повносервісними готелями активно розвиваються спеціалізовані заклади розміщення, що у своїй діяльності орієнтуються на обслуговування певних сегментів та кола осіб (наприклад учасників конгресів та конференцій).

Таким чином, визначено 12 еволюційних етапів у розвитку підходів до організації та управління у сфері готельної індустрії, які узагальнено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Ключові характеристики еволюційних етапів розвитку підходів до організації та управління у сфері готельної індустрії

<b>Еволюційний етап</b>	<b>Основні організаційно-управлінські особливості</b>	<b>Характеристика</b>
Стародавній етап VI-I тис. р. до н.е.	Перші примітивні методи управління, натуральний обмін. Орієнтація у веденні господарства на заможних подорожуючих купців, військових, державних діячів та театралів	Виникли державні та приватні установи постійні двори (як державні так і приватні) та гостьові будинки (як правило приватні)
Античний етап I тис. р. до н.е. – V ст. н.е.	Значну роль став відігравати чинник відстані та соціальної диференціації населення, а також медична сфера	З'являються перші заклади тимчасового проживання орієнтовані на оздоровлення населення
Теократичний етап (раннє Середньовіччя) V – IX ст.	Орієнтація в організації та управлінні на релігію та духовенство. Переважав чинник стриманості та економності в організації постійного господарства	Організація тимчасового житла при монастирях та церквах для паломників, місіонерів, священників та інших релігійних діячів
Середньовічний етап IX – XIII ст.	Виникнення міських гільдій як форм організації та управління надання готельних послуг. Співпраця приватних власників і держави у сфері тимчасового розміщення	Як і попередній етап тимчасове житло було аскетичним

## продовження таблиці 1.1

Етап пізнього Середньовіччя XIII – XVI ст.	Бурхливий розвиток приватних готельних господарств внаслідок процесу секуляризації монастирських земель	Виникнення поняття «гостинність» – приймання подорожніх
Етап раннього Нового часу XVI – XVII ст.	Зростання кількості і різноманітності засобів розміщення, окреслення чітких рис у спеціалізації готельних комплексів	Готельні комплекси постійно удосконалюються. Перманентно зростає якість обслуговування. Побудова перших крупних готелів та готелів-резиденцій
Етап Нового часу XVII – XVIII ст.	Орієнтація в організації та управлінні на дозволя	Виникає новий тип закладів гостинності – банкетні двори і клуби. Розвиток довгострокової оренди нерухомості
Американський етап XVII – XVIII ст.	Орієнтація на потреби клієнта і певні прошарки суспільства, насамперед мігрантів і багатих осіб. Фактичне заснування реальної готельної індустрії	Збудовано перший готель суто комерційного спрямування, а також перший фешенебельний готель люкс-класу. З'являються сучасні поняття: вестибюль, рецепція тощо
Ранній індустріальний етап XVIII – XIX ст.	Орієнтація на робітничий клас. Великі індустріальні власники стають головними інвесторами побудови тимчасових житлових комплексів	Виникнення гуртожитків.
Індустріальний етап XIX – XX ст.	Активне залучення маркетингу. Випуск готельних довідників. Виникнення перших клубів подорожуючих	Активне розширення функціоналу та структури готелів
Повоєнний етап поч. XX ст. – кінець 70-х рр. XX ст.	Орієнтація на масового туриста. Світова індустрія гостинності почала перетворюватись на багатомільярдну сферу з елементами корпоративного управління	Розбудова потужних готельних комплексів. Розвиток мережевих готелів
Новітній етап 80-х рр. XX ст. – наш час	Орієнтація на спеціалізацію та диверсифікацію готельних послуг. Динамічні процеси корпоративізації та транснаціоналізації. Поширення інформаційних технологій та автоматизації. Створення готельних асоціацій, тощо	Поряд з повносервісними готелями активно розвиваються спеціалізовані заклади розміщення (для учасників конгресів та конференцій)

*Джерело: розроблено автором*

Значний шлях розвитку готельної індустрії трансформував її у складну систему. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)» №297 від 15 березня 2006 р. готелі та інші об'єкти, призначені для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) поділяються на [43]:

- колективні – засоби розміщення загальною кількістю місць 30 або більше, в яких надають місце для ночівлі в кімнаті чи іншому приміщенні і за які справляється плата за встановленими цінами;
- індивідуальні – житло, в якому за плату або безоплатно надається обмежена кількість місць (менш як 30). У такому засобі одиниці розміщення (кімнати, житло) повинні бути відокремлені одна від одної.

Відмінності готелів від інших засобів розміщення полягають у тому, що вони обов'язково складаються із певного мінімуму номерів, який визначається до прикладу нормативно-правовим документом держави, і надають різноманітні готельні послуги, які не обмежуються щоденним прибиранням номеру.

Найбільшу групу серед всіх засобів розміщення становлять саме готелі, що розрізняються за багатьма ознаками, серед яких: місце розташування, тривалість і режим роботи, тривалість перебування гостей, рівень цін на номери, режим харчування, місткість номерного фонду, рівень комфорту, функціональне призначення.

За рекомендаціями ВТО запропонуємо класифікацію засобів розміщення (рис. 1.1).

Таким чином, у сучасній формі готелі стали комплексними системами, що надають «готельний продукт», який є результатом господарської діяльності, що подається у матеріальній та нематеріальній формах (рис. 1.2).

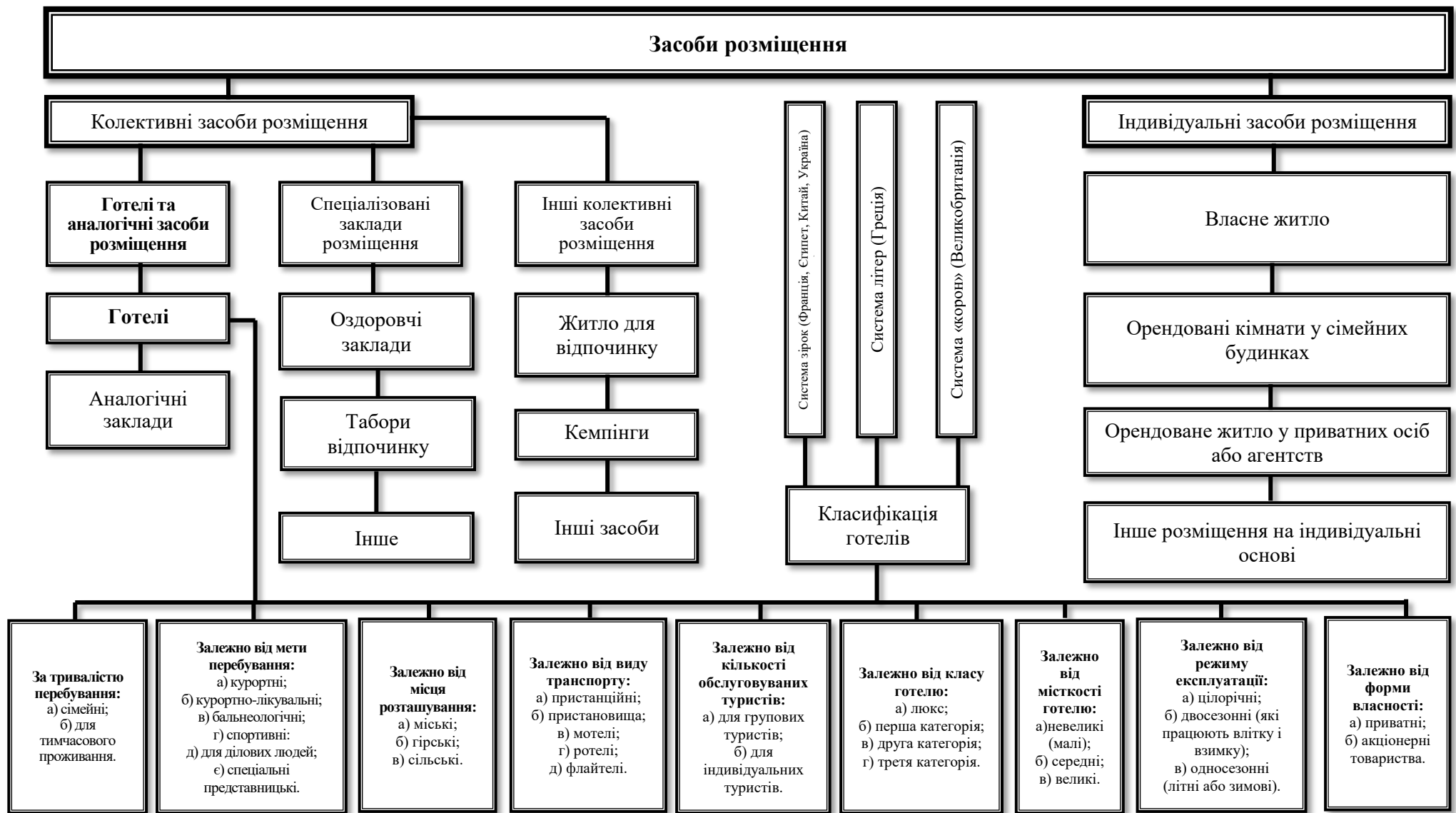


Рис. 1.1. Готелі в класифікації засобів розміщення

Джерело: складено автором за рекомендаціями ВТО [48]



Рис. 1.2. Форми готельного продукту

*Джерело: розроблено автором*

Отже, з точки зору економічної теорії продукт є результатом праці, господарської діяльності, що представлений в матеріально-речовинній формі (матеріальний продукт), в духовній, інформаційній формах (інтелектуальний продукт) або у вигляді виконаних робіт та послуг [37]. За аналогією, комплексний готельний продукт можна умовно розділити на дві частини: матеріальні та нематеріальні послуги [44]. До матеріальних доцільно віднести номерний фонд, меблі, інтер'єр, обладнання, харчування тощо. До нематеріальних – сервіс, атмосфера, ініціатива, гостинність, дружелюбність тощо. Тут варто погодитись із тим, що готельна послуга набуває значення продукту, як результат людської праці, яка надається туристу під час перебування у готелі, будучи складовою туристичного продукту [37].



Д. С. Мацеха та С. А. Бурий визначають готельний продукт як кінцеву послугу, що задовольняє ті або інші потреби туристів і оплачується ними. На їх думку, готельний продукт має загальні характеристики послуг та властиві лише готельному продукту свої відмінні особливості, а саме [45]:

- попит на продукти готельного бізнесу надзвичайно еластичний у відношенні до рівня прибутку і цін, але багато в чому залежить також від політичних і соціальних умов;
- у зв'язку із сезонними коливаннями попиту є феномен насичення; внаслідок чого можуть бути виділені достатньо чітко виражені зони готельного бізнесу;
- пропозиція продуктів готельного бізнесу відрізняється негнучким виробництвом; вони можуть споживатися тільки безпосередньо в місці їхнього виробництва; готель, аеропорт, база відпочинку не можуть бути перенесені наприкінці сезону в інший регіон;
- продукт готельного бізнесу створюється зусиллями багатьох підприємств, кожне з яких має власні методи роботи, специфічні потреби й різні комерційні цілі;
- не може бути досягнуто високої якості продукту готельного бізнесу за наявності навіть незначних недоліків, оскільки саме обслуговування туристів складається з цих самих дрібниць.

Розглянемо готельний продукт як пакет благ, що може задовольнити рекреаційні потреби і запити. Під час створення готельного продукту розробнику ідеї пропонується зробити це в три етапи [45].

На першому етапі визначається, який продукт буде купувати споживач, оскільки, купуючи його, споживач, насамперед, сподівається покращити стан свого здоров'я, розважитися, задовольняти інші потреби. У випадку з готельним продуктом це його серцевина (транспорт, житло, розваги, лікування).

На другому етапі розробник повинен зробити готельний продукт готовим до реалізації та привабливим для клієнтів. Для цього він повинен

[46]: мати набір різноманітних послуг, що варіюються; мати певний рівень якості; мати продуманий імідж; бути підкріпленим рекламою, інформацією та пропагандистськими заходами.

На третьому, заключному, етапі створений продукт варто закріпити гарантіями, при цьому споживач обов'язково отримає обіцяні послуги в повному обсязі, а якщо готель за будь-яких умов не зможе задовольнити всі очікування, то втрати споживача будуть повністю компенсовані.

Гарантіями для готельного продукту можуть бути: забезпечення повноти і якості заявлених послуг; повернення грошей у разі незадоволення туриста; страхування туриста під час подорожі; можливості знижок або розстрочки платежу тощо.

Однак, розглядаючи питання суті готельного продукту й особливості його пропозиції на ринку готельного бізнесу та рекреаційних послуг, слід враховувати наступне:

- Готельний продукт — поняття комплексне, його елементи взаємодоповнюються, погана якість одного з них негативно впливає на всі пропозиції, у цьому разі важливий метод мультиплікатора.

- Готельний продукт має свою «визначеність», він створюється одночасно зі споживанням і нерухомий у часі та просторі, фактично відсутня можливість створювати його запаси, навіть якщо попит на нього можна було б запрограмувати.

- Особливість готельного продукту полягає в тому, що його створення збігається з часом споживання, його не можна накопичувати для того, щоб пропонувати пізніше (наприклад, не можна невикористаний сьогодні одномісний номер пропонувати для двох ночівель на наступну ніч).

- Готельний продукт не можна перетворити в предмет для того, щоб демонструвати як товарний зразок його потенційним споживачам, стимулюючи відвідування того або іншого готельного регіону. Фактично готельний продукт втілений у нематеріальній формі готельної послуги із матеріально-речовим підґрунтям.

- Для використання готельного продукту споживач має долати певний простір.

- Попит на готельний продукт дуже еластичний, тому що структура та рівень споживання готельного продукту швидко змінюється під впливом цін на товари й послуги. Крім того, попит концентрується за часом (у короткострокових курортних, готельних сезонах) і за місцем (у певних центрах, готельних районах).

Попит на готельний продукт нестійкий і легко змінюється залежно від багатьох позаекономічних факторів, наприклад, моди, суб'єктивних факторів, особистих пропозицій, реклами, настрою під час вибору напряму подорожі.

Узагальнюючи вище викладене, можна сказати, що готельний продукт є сукупністю споживчої вартості з рекреаційним ефектом, що виражається у конкретних готельних і курортних продуктах, які зроблені й наявні в даний період для споживання певним природним і суспільним середовищем. Усі наведені особливості готельного продукту та його економічної суті створюють уявлення про особливості діяльності в готелі та рекреації [45].

У підприємствах готельного господарства послуги розміщення, ресторанного господарства та інші додаткові послуги доповнюють одна одну, і у більшості випадків вони взаємозалежні та приймаються туристом як одне ціле. В залежності від того, як набір послуг скомбінований, складається певний тип готельного продукту. Окрім цього, зважаючи такі фактори впливу як місце розташування готелю, контингент туристів, мета перебування, соціальна орієнтація споживача, термін перебування складається певний тип готельного підприємства (діловий готель, готель сімейного типу, гірськолижний курортний готель, мотель, кемпінг тощо). Саме тому, властивості готельного продукту, в першу чергу залежатимуть від типу і категорії готельного підприємства та комбінованого набору послуг, що пропонуються в даному підприємстві.

У структурі комплексного готельного продукту розрізняють такі його типи: основний, спеціальний, супутній, додатковий.

Послуги надання готельного номера та готельного обслуговування формують основний продукт. Одночасно кожен готель повинен надавати спеціальний продукт — складові обслуговування, що вирізняють готель з-поміж інших на ринку готельних послуг, наприклад, туристські послуги, послуги бізнес-центру, певний тип розваг, спортивних послуг і т.д.

Супутний готельний продукт — це комплекс послуг та товарів, необхідних клієнтам для використання основного й спеціального продукту. Скажімо, надання у готелях послуг телефонного, поштового зв'язку, побутових послуг і товарів туристичного попиту.

Додатковий готельний продукт надає спеціальному продуктові додаткові переваги, сприяє виокремленню його серед конкурентних аналогічних продуктів. Це можуть бути оздоровчі послуги, послуги бізнес-центру, гральні атракціони тощо. На сучасному етапі додатковий готельний продукт набуває все більшого значення у формуванні ринкової привабливості готельного підприємства. Залишаючись основною, послуга розміщення розглядається гостями як звичайне явище. Підвищений інтерес викликають послуги, котрі вирізняють певне готельне підприємство з-поміж інших. Здебільшого такі послуги формують додатковий продукт.

Категорія «готельний продукт» з позиції готельного підприємства охоплює три рівні послуги: окремі послуги; продукт «готель» як комплекс послуг; розширений продукт (рис. 1.3).

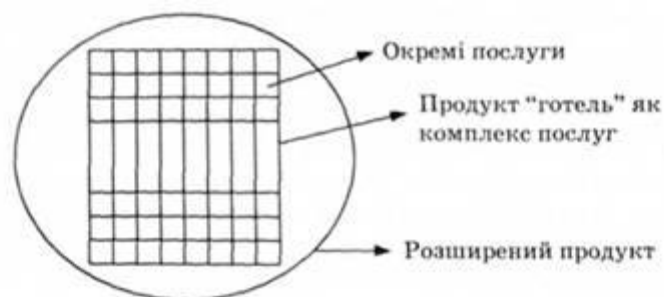


Рис. 1.3. Рівні готельного продукту, запропоновані засобами розміщення [45]

Окремі готельні послуги – це широкий обсяг послуг, що можуть надавати заклади розміщення незалежно від категорії та типу. Скажімо, до

таких належать послуги швейцара, портьє, покоївок, офіціантів та іншого персоналу, котрі формують внутрішній рівень послуги «готель». Продукт «готель» як комплекс послуг утворює середній рівень, охоплюючи всі послуги, що надають у певному типі готельного закладу, які взаємозалежні, взаємодоповнювальні й сприймаються клієнтами єдиним цілим. Середній рівень продукту «готель» у поєднанні з можливостями пропозиції навколишньої до готелю території утворює розширений продукт «готель» — третій (зовнішній) рівень. Серед компонентів навколишньої території істотне значення має розташування готелю, історико-культурні, соціальні атракції, природний ландшафт.

Кабушкін Н.І. і Бондаренко Г.А. запропонували чотирирівневу модель готельного продукту – ядро, оточене трьома кільцями, розглядаючи готельний продукт з погляду очікувань клієнтів (рис. 1.4).

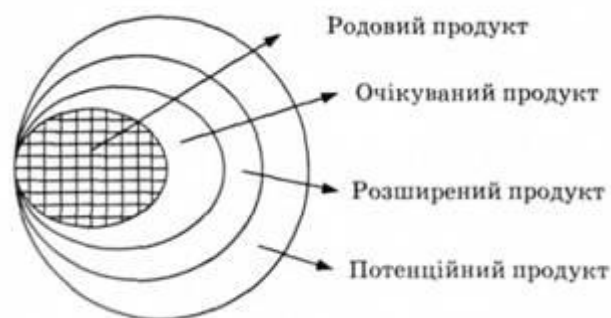


Рис. 1.4. Рівні готельного продукту відповідно до очікувань клієнтів [47]

Ядро – родовий продукт, що включає базові уміння і ресурси, необхідні для участі в ринковому процесі. Як ядро виступають окремі послуги.

Перше коло, що безпосередньо оточує ядро, називається «Очікуваним продуктом». Очікуваний продукт – це послуги, що задовольняють мінімальним чеканням клієнтів: час і умови обслуговування, інтер'єр номерів, холів і інших приміщень, зовнішній вигляд персоналу, ціни та ін. І саме в цьому колі важливу роль відіграє готельна продукція, яка включає в себе сукупність предметів індивідуального користування або предметів гостинності. Асортимент такої продукції дуже широкий. Він включає в себе

основні предмети: мило, шампунь, кондиціонер, швейний набір, шапочки для душа, приладдя для гоління, губки для взуття, паперові носові хустки тощо.

Наступне коло позначене як «Розширений продукт». Його складають додаткові переваги, пов'язані з його придбанням і вжитком, які відрізняють даний продукт від ринкових аналогів. Для готельного продукту додатковими перевагами найчастіше виступають компоненти місця розташування, які з часом стають частиною очікуваного продукту.

Основу розширеного продукту становлять додаткові переваги, пов'язані з його купівлею та споживанням, відрізняючи цей продукт від ринкових аналогів. Для готельного продукту додатковими перевагами насамперед є ознаки розташування, транспортна доступність, характеристики прилеглої території, зручне планування будівель, що з часом перестають розглядатись додатковими і стають частиною очікуваного продукту [44].

Останнє коло називається «Потенційним продуктом». На відміну від розширеного продукту, який фіксує лише те, що вже зроблене, він містить все, що потенційно досягне і буде реалізовуватися в перспективі для залучення та утримання туристів.

Відповідно, готельному продукту властиві такі характеристики послуг, як незбережність у часі, нематеріальний характер в основній складовій послуг; неоднорідність якості обслуговування та невід'ємність від суб'єкту їх надання.

На сьогодні визначають такі види готельних продуктів:

- послуги з надання готельного номера та відповідного обслуговування;
- туристські послуги, послуги бізнес-центру, розваги, тощо.
- послуги зв'язку та комунікацій;
- оздоровчі та рекреаційні послуги.

Отже, сучасні готелі – це потужні підприємства туристичної індустрії зі своїм специфічним набором послуг та особливим туристичним готельним продуктом. З плином часу цей продукт постійно трансформувалася і

розширювався, що зробило сучасні готелі великими туристичними системами, які потребують постійного удосконалення управління їх розвитком, шляхів підвищення ефективності діяльності для максимізації корисного ефекту від ведення бізнесу.

## **1.2. Принципи та методи управління туристичним готельним бізнесом**

Сучасний світовий туристичний готельний бізнес характеризується низкою різноманітних типів управління, що представлені як одноособовим управлінням, так і корпоративним менеджментом, франчайзингом, консорціумами, а також різноманітними варіаціями їх поєднання. Значна кількість компаній, що є власниками готелів, базує своє управління на професіональному менеджменті, послуги якого купують у спеціалізованих менеджерських компаній на основі договору. Звичною формою на сьогодні є управління, коли окремі компанії керують не тільки власними готелями, але й готельним бізнесом, що належить іншим власникам. Частина власності готельного господарства може бути представлена в акціонерній формі – власники володіють контрольним пакетом акцій або представляють лише незначну його частку, можуть продавати права франшизи, а також володіти часткою власності, що входить в консорціум. Інші учасники ринку займаються лише менеджментом або франчайзингом [36].

Однією із основних тенденцій у туристичній готельній індустрії останніх десятиліть є участь у діяльності великих готельних корпорацій великих інвестиційних фондів нерухомості. У поєднанні з іншими формами фінансування інвестиційні фонди докорінно змінили структуру організації готельного бізнесу, відокремивши право власності та управління готелями. Внаслідок впровадження цього виду фінансування виник новий тип власників готелів, які лише володіють нерухомістю, що приносить доходи, і

адміністраторів, які забезпечують ефективне управління в умовах жорсткої конкуренції.

Питаннями управління бізнесом займалися багато вчених, серед них: В. А. Власенко [49], Е. М. Коротков [50], А. В. Куценко [51], В. С. Пономаренко [52], М. Є. Рогоза [53], Л. М. Шимановська-Діанич [54], та інші. Але, перш ніж розкрити теоретичну сутність процесу управління готельним бізнесом, його принципи та методи, слід заглибитися в наукове підґрунтя, що сприяло становленню управління як економічної категорії.

Проблемами більш вузького наукового напрямку – управлінням у сфері готельного господарства українські науковці почали активно цікавитись у кінці ХХ ст. – початку ХХІ ст. Їх дослідження проходили крізь призму різноманітних питань і проблем управління готельним бізнесом.

Так, О.П. Мельник досліджував готельне господарство і управління ним на макро- і макрорівнях. Автор здійснив аналіз діючої системи управління готельним господарством у розрізі вищезазначених рівнів. Дослідником визначена роль готельного господарства у системі розширеного відтворення та його значення для економіки України. У своєму дослідженні автор наголошує на необхідності створення єдиного державного органу управління готельним господарством та туризмом [9]. На наш погляд такі пропозиції в сьогоdnішніх реаліях є дещо застарілими, адже ще один орган державного нагляду лише відштовхуватиме потенційних інвесторів у готельний бізнес, а управляти великими мережами готелів стане складніше через додатковий чинник бюрократизації.

Т.П. Марущак зосередила свої дослідження на розвитку корпоративного управління готельним господарством. За визначенням дослідниці, корпоративне управління «...це система відносин між власниками, органами управління акціонерного товариства, його менеджерами, а також іншими зацікавленими особами для забезпечення ефективної діяльності товариства, інтересів власників та інших зацікавлених осіб». Науковець доводить необхідність формування власної моделі



корпоративного управління на підприємствах готельного господарства корпоративного типу. Дослідниця запропонувала концепцію корпоративного управління акціонерними підприємствами готельного господарства і методику створення франчайзингового ланцюгу підприємств готельного господарства України [10].

Регіональні аспекти розвитку готельного бізнесу в ринкових умовах досліджувались І.В. Свидою. У своїй роботі науковцем висвітлено зміст та суть поняття «готельний бізнес», його зв'язки в системі господарювання, обумовлена необхідність науково-обґрунтованого і комплексного підходу з врахуванням специфіки даного напрямку. На прикладі Закарпатської області автором здійснено маркетингове дослідження і SWOT-аналіз ринку готельних послуг і запропоновано регіональні механізми розвитку для вирішення проблем адаптації підприємств готельного бізнесу до нових умов господарювання та приведення їх до європейських стандартів [11]. Вважаємо висновки та пропозиції дослідника слушними, насамперед в контексті євроінтеграції.

Продовжила дослідження І.В. Свиди стосовно регіонального ринку готельних послуг в контексті удосконалення механізму регулювання М.К. Ільясова. На прикладі АРК нею досліджено стан попиту послуг з розміщення у районах готельної агломерації, потенціал послуг з розміщення у розрізі районів. В контексті управління розроблено маркетинговий підхід до дослідження попиту на готельні послуги. На базі зроблених висновків запропоновані принципи регіонального районування готельних послуг на основі попиту, а також розроблені шляхи вдосконалення інституційної моделі регулювання ринку готельних послуг в Криму [12].

Дослідження у сфері управління якістю готельних послуг проводила М.В. Босовська. Нею розроблено методологічні підходи та удосконалено практичний інструментарій управління якістю надаваних послуг підприємств готельного бізнесу на засадах системного та процесного підходів. У дослідженні розроблено теоретико-методичні підходи до оцінки впливу

зовнішніх та внутрішніх чинників на функціонування системи управління якістю в готелі. Запропоновано рекомендації щодо впровадження системи управління якістю у готельних підприємствах з урахуванням принципів TQM [13].

В контексті інвестиційної політики підприємств готельного господарства проводила наукові розвідки Л.А. Бовш. Так, в межах здійсненого дослідження, проаналізовано стан та перспективи розвитку підприємств готельного господарства, надходження інвестицій в підприємства готельного господарства України та їх вплив на економічне зростання країни. Особливої уваги автор приділяє досвіду щодо формування інвестиційної політики на підприємствах та можливості його використання у сучасних умовах розвитку підприємств і здійсненню оцінки інвестиційної привабливості підприємств готельного господарства [14]. На нашу думку позиція автора щодо провідної значущості інвестиційної складової є обґрунтованими, адже управління більшістю провідних компаній світу базується на перманентному пошуку та залученню інвестицій.

Стратегічні аспекти управління підприємством готельного господарства досліджувала О.Л. Ремеслова. Відповідно, запропоновано схему концептуального підходу до стратегічного управління підприємством готельного господарства, визначено найбільш впливові чинники й проведено їхнє групування. Основними структурними компонентами запропонованого підходу є формулювання місії підприємства, визначення стратегічних цілей управління та ключових факторів успіху, діагностика ефективності результатів стратегічного управління. Відповідно до цього дослідниця пропонує систему інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством готельного господарства і методичний підхід до розробки стратегії управління кадровим потенціалом готельного підприємства [15].

Маркетингові проблеми управління підприємствами готельного господарства розкриває у своїх роботах К.І. Ладиченко. Насамперед це стосується еволюції теоретичних підходів щодо маркетингу відносин та

висвітлення концептуальних засад, методологічних та практичних аспектів формування системи управління підприємством готельного господарства на основі маркетингу відносин. Автором запропоновано методичні підходи щодо вдосконалення системи управління підприємствами готельного господарства на засадах внутрішнього маркетингу та маркетингу відносин [16].

В контексті маркетингової політики і управління підприємств готельного господарства А.В. Магалецьким запропоновано формувати маркетингову політику на засадах екологічного ухилу та сталого розвитку, розраховано показник екологічності маркетингової політики і на основі економіко-математичного методу обґрунтовано впровадження інтегрального показника ефективності реалізації маркетингової політики [17].

Подальші дослідження у цьому напрямі здійснила М.І. Даниленко. Нею проаналізовано теоретичну сутність здійснення маркетингової діяльності підприємствами готельного господарства в інтернет-середовищі. Дослідниця встановила взаємозв'язок інструментів інтернет-маркетингу та складових маркетингової політики підприємств готельного господарства і розробила схему впровадження інтернет-маркетингу на підприємствах готельного господарства [20].

А.С. Капліна удосконалила науково-методичний підхід до моніторингу стану розвитку підприємств готельного господарства, що базується на поєднанні проблемного та динамічного видів моніторингу та підпорядковуючись логіці функціонування даних підприємств у сучасних умовах господарювання, забезпечив проведення аналізу й оцінки їх нормативно-правової бази, фінансових результатів діяльності й інфраструктури, загального стану туристичних потоків в Україні. Дослідниця наголошує на існуванні трьох груп проблем в контексті організаційно-економічного механізму управління підприємствами готельного бізнесу, що потребують негайного вирішення. При цьому наголошено, що особливої уваги потребує вирішення проблем, що виникають під дією чинників

внутрішнього середовища підприємств готельного господарства та мають безпосередній вплив на організаційно-економічний механізм управління їх розвитком [19].

В контексті управління готельним господарством Т.М. Скорина запропонував систему прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств і заходів із удосконалення прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств, а саме: використання засобів стратегічного управління, холістичного маркетингу та модернізації організаційної структури готельних підприємств шляхом запровадження роботи проектного офісу [22].

І.В. Сегеда у своїх дослідженнях узагальнила проблеми макроекономічного та мікроекономічного характеру в управлінні готельним господарством, які наголошують на необхідності пристосовування керівництва закладів до потреб і матеріальних можливостей різних категорій клієнтів. Автором проведено математичне моделювання фінансово-економічних результатів діяльності готелів та аналогічних засобів розміщення та запропоновані матриці моделей розвитку готельного господарства в регіонах України і сформовано організаційну структуру управління готельним господарством регіону за стадіями життєвого циклу засобів розміщення та оцінений вплив людського фактору на надання послуг готельного господарства [24].

Питання управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства досліджувала Л.Д. Завідна, яка запропонувала методичний підхід до оцінки рівня ресурсного потенціалу підприємства готельного господарства, особливості якого полягають у використанні обґрунтованої системи показників, що враховує оцінку майнового стану, показники оцінки ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності. Окрім цього обґрунтовано систему визначальних детермінант формування механізму управління якістю послуг, які надають підприємства готельного

бізнесу і розроблено карту конкурентних переваг підприємств готельного господарства на ринку послуг [25].

А.О. Мельник, К.В. Сідлецька дослідили зарубіжний досвід розвитку готельного господарства та особливості його застосування в Україні, що дозволяє простежити зміни в інструментах управління, які відбулися в останні десятиліття [55].

І.М. Грищенко, у своїй монографії «Формування механізму управління комерційним посередництвом» дозволяє розширити кругозір поглядів стосовно розвитку туристичного бізнесу, насамперед комерційних підприємств і відповідно посередників між надавачами та отримувачами туристичних послуг [56].

В контексті управління процесами безпосередньої взаємодії із споживачами на ринку туристичних послуг необхідно звернути увагу на дослідження В.В. Костинець та М.П. Сагайдака, які слушно стверджують, що «у сучасних умовах, коли на світовому та вітчизняному ринках туристичних послуг численними підприємствами пропонується фактично однакові або взаємозамінні туристичні продукти, конкурентну перевагу створює саме контактний персонал, від роботи якого залежить результативність, прибутковість та успіх компанії. Формування й ефективне управління брендом контактного персоналу стає найважливішим інструментом розвитку бізнесу» [57].

Відповідно, М.П. Сагайдак слушно стверджує, що бізнес у сфері вдосконалюється шляхом розвитку персоналу [57].

Цікавими видаються дослідження М.П. Денисенка та С.В. Бреус, які дослідили взаємозв'язок та вплив доходів від туризму на економічний розвиток країн світу [30; 31; 58; 59].

Авторами ґрунтовно досліджено роль та значення туризму як важливого стратегічного сектора економіки, що стимулює розвиток елементів інфраструктури, зумовлює збільшення доходної частини бюджету та має широкі можливості для залучення іноземної валюти і різного роду

інвестицій, сприяє диверсифікації економіки у результаті утворення обслуговуючого індустрію туризму сектору економіки.

Окрім того, слід зазначити їх дослідження стосовно моделей управління готельними корпораціями за сучасних бізнес-умов та впливу розвитку туризму на готельний бізнес в контексті здійснення управління.

Як видно, в Україні здійснено значний доробок у сфері розвитку і управління готельним бізнесом. Проте євроінтеграційний контекст розвитку України та підходів до ведення бізнесу враховані слабо.

В контексті цього слід зауважити, що праці як вітчизняних, так і зарубіжних науковців базуються на теоретичних наукових розвідках минулого.

Становлення основних принципів та методів управління розпочалося ще у часи економічних учень стародавнього світу. У Древній Греції та Римі економічні погляди обґрунтовувались і систематизовувались у науковий вигляд. Видатні грецькі мислителі Ксенофонт, Платон, Аристотель по праву можуть вважатися першими вченими економістами-управлінцями.

Ксенофонт, у своїй працях «Про доходи» та «Економіка» зазначав про важливість вивчення господарської діяльності з точки зору доходів та організації, що фактично дало старт науковій економічній думці та теорії управління. У своїй дослідженні Ксенофонт поділив економіку на галузі з окремим означенням сільського господарства, ремісництва, торгівлі, і що особливо важливо в контексті нашого дослідження, послуг постійних дворів і їх розміщення. Він першим висловив думку про доцільність поділу праці.

Платон, у свою чергу, розвинув науково-філософські погляди на поділ праці і висловив ряд думок про спеціалізацію праці та особливості різних видів господарства. Він першим проаналізував основні сфери зайнятості господарства. Мислитель був прибічником широкого втручання держави в економічне життя суспільства, проте одночасно вважав, що воно має підпорядковуватись досягненню не суто економічних цілей, а тих, що відносяться до моральних, політичних й релігійних напрямів життя

суспільства. Платон вважав, що приватна власність призводить до надмірної наживи і змушує особистість ставити власні інтереси над державними. Це у свою чергу вплинуло на розвиток приватної власності, зокрема у діяльності постійних дворів тих часів – пандокеїв [60].

Великих успіхів в науковому пізнанні економічного управління досяг Аристотель. У своїх трактатах «Політика» і «Етика» Аристотель вперше дослідив економічні процеси і явища абстрактно, тобто з метою виявлення в них загальних закономірностей.

У аристотелівському підході економічне управління розглядалося як сукупність деяких універсальних правил, принципів і методів ведення господарства, слідуючи яким можна досягти примноження багатства [60].

Аристотель розділив цей процес на два напрями. Перший ґрунтувався на задоволенні потреб, а другий – накопиченні фінансового ресурсу. При цьому систему знань, яка займалася натуральним багатством, він називав «економією», а та яка розглядала фінансове багатство – «хрематистикою».

У цілому Ксенофонт, Платон і Аристотель, були насамперед захисниками інтересів духовної еліти і засуджували багатство. Проте саме їх базові погляди на економічні процеси та логіку їх опанування, в тій чи іншій мірі, дозволили розвинути уявлення про проблему управління та економічного зростання.

У середньовічній Європі погляди Аристотеля користувались значним авторитетом, насамперед у Фоми Аквінського. Відповідно до поглядів Фоми Аквінського, економічне життя не може бути відділене від моральних принципів християнської релігії. Відповідно саме з теологічної точки зору він аналізував такі економічні категорії як власність і дохід.

Визнаючи, що торгувати заради прибутку в загальному ганебно, Фома Аквінський допускав можливість економічного прибутку з метою здобування засобів для існування або використання суто на чесні цілі (наприклад допомога паломникам та релігійним діячам). Саме на цих засадах

ґрунтувалась сфера розміщення (у приміщеннях храмів) середньовічної Європи.

Першими хто заклав один із сучасних принципів бізнесу – дохід або збагачення були меркантилісти. Основним принципом управління в них був принцип «збагачуватись – похвально». І на сьогодні цей принцип в бізнесі є одним із провідних.

Більше того, меркантилісти намагалися аргументувати тезу, що примноження багатства має бути основним завданням кожної особи так і держави загалом. Вони ототожнювали багатство з грошима і будували свою доктрину на ідеї зростання національного багатства у матеріальному вигляді – золота, срібла тощо [51].

Серед досягнень меркантилістів у розумінні процесу управління й функціонування економіки варто зазначити те, що вони першими досліджували економічні процеси цілеспрямовано, а не поверхнево, що було характерним для античності і середньовіччя. Прихильники цієї концепції звільнили економічну й управлінські думки від тягара моральних і релігійних догм, перетворивши їх в окремі галузі наукових знань, тобто в самостійні наукові напрями.

Справжнім розквітом світової економічної думки та інтенсифікації досліджень теорії управління економічним розвитком можна вважати ліберальну економічну школу. На відміну від меркантилістів лібералісти є прихильниками індивідуалізму, невторчання і природного порядку речей. Ними стверджувалось, що природний порядок, дійсний не тільки для фізичних і біологічних явищ, але й для економічних.

Лібералістам став очевидним факт, що джерело ефективності ведення бізнесу не в торгівлі, не в обміні, і як наслідок заробляння грошей, а в самому виробництві і ефективному управлінні ним. Таким чином, розвиток виробництва й управління – фундамент економічного розвитку країни. Одним з піонерів цього погляду був відомий економіст Вільям Петті. Він є основоположником класичної політичної економії в Англії. К. Маркс



зазначав, що Петті є фактичним «батьком» політичної економії і є генієм економічної думки» [62]. На відміну від попередників В. Петті вважав за багатство не тільки золото та інші дорогоцінності, але й речі та ресурси – земельні, водні, а також будівлі, устаткування і меблі. В. Петті вбачав в управлінні мистецтво управляти ресурсами на благо економічного зростання. Його підтримував французький дослідник П'єр Буагільбер. Таким чином можна зазначити, що лібералістами запроваджено принцип ефективності. Згодом послідовники розвинули поняття «ефективність» вже в економічну категорію.

Один із найбільших внесків у розвиток світової економічної думки й управління внесла школа класичної політичної економії. Вона представлена декількома основоположниками та їх послідовниками: Адамом Смітом, Давидом Рікардо, Жаном Батистом Сейом, Томасом Мальтусом, Джоном Стюартом Міллем.

А. Сміт розглядав економіку крізь призму управління, як вчення про доходи і багатство і способи його зростання. Дослідник робить висновок, що багатство суспільства відображається у виробленому продукту, який споживається народом, що населяє певну країну. При цьому чим вище рівень споживання в суспільстві на душу населення, тим вище суспільний рівень матеріального багатства. Саме Смітом введено поняття «економічна людина» і «невидима рука ринку» [63]. Дані визначення стали класичними постулатами ведення і розвитку успішного бізнесу. На рахунок «економічної людини» він зазначав: «дай мені (підприємцю) те, що мені потрібно, і ти (споживач, підприємець) отримаєш те, що потрібно тобі».

«Невидима рука» незалежно від волі і намірів індивіда, тобто «економічної людини» – направляє її і всіх людей до найкращих результатів, користі і до більш високих цілей суспільства, ніби тим самим виправдовуючи прагнення людини-егоїста ставити власний інтерес вище суспільного. Таким чином, смітовська «невидима рука» припускає таке співвідношення між «економічною людиною» і суспільством, тобто «видимою рукою»

державного управління, коли остання, не протидіючи об'єктивним законам економіки, перестає обмежувати експорт й імпорт і виступати штучною перешкодою «звичайному ринковому порядку». Сенс її полягає в популяризації таких умов та правил життя суспільства, за яких при вільній конкурентній боротьбі підприємців і через їх прагнення до реалізації власних інтересів ринкова економіка зможе найбільш ефективно вирішувати завдання розвитку суспільства і зробить гармонійною як особисті так і колективні прагнення з максимально ефективною вигодою для всіх загалом і для кожного зокрема. Таким чином, на наш погляд, Сміт ввів поняття ринковості як такої, тобто попит породжує пропозицію.

Разом із А. Смітом значну увагу питанням управління в нових умовах фабричного розподілу праці та організації виробничого контролю присвячував Давид Рікардо. У своїх працях Д. Рікардо активно звертався до поняття «ефективність» і значного його переосмислив. Ним було здійснено спробу оцінки капіталу з точки зору ефективності. У Рікардо «ефективність» використовується не для позначення результативності, а як відношення досягнутого результату до відповідних видів витрат. Тобто воно набуває такого особливого значення, яке є важливим з погляду економіки при оцінюванні певних дій. Як зазначає М.А. Полегенька, з досліджень Рікардо поняття «ефективність» набуло статусу економічної категорії [64].

В. Поліщук досліджуючи напрацювання відомого економіста вказує, що Рікардо зазначав – цінність грошей (або дорогоцінних металів) визначає кількість праці, яка застосовується на їх виробництво. Він бачив в грошах перш за все засіб обігу. Відповідно Рікардо вважав, що при емісії грошей в обігу і стабільності решти умов, вони будуть мати такий самий еквівалент товарної маси, як і сама грошова маса. Відповідно, кожна грошова одиниця буде знецінюватись, а ціни на товари зростуть. Так економіст обґрунтовує кількісну теорію грошей, до пояснення цінності грошей з їх кількості [65]. Таким чином мистецтво управління за Рікардо – витратити якомога меншу кількість праці на виробництво грошей (прибуток).

Окреслюючи теоретичний фундамент теорії заробітної плати, або «природну» і «ринкову ціну праці», Д. Рікардо обґрунтовує «природну ціну праці» як можливість працівника утримувати за здійснену працю себе та сім'ю, здійснюючи оплату всього необхідного для існування, а «ринкову ціну праці» як плату, що формується з врахуванням наявного співвідношення між попитом і пропозицією на працю.

Деякі критичні судження Д. Рікардо висловив у зв'язку з утворенням, динамікою і перспективою збільшення прибутку підприємців. З цього приводу він виходив з сумнівного положення про те, «прибуток має природну тенденцію падати, тому що з прогресом суспільства і зростанням, якому потрібна додаткова кількість ресурсів для існування отримується з витратами все більшої і більшої праці». Проте цілком правомірно додав, що ця тенденція призупиняється завдяки науково-технічному прогресу в промисловості та аграрному виробництві. Це дозволяє зберегти частину праці і таким чином знизити ціну предметів першої необхідності робітника, а отже і ведення бізнесу.

Т. Мальтус розглядав економічне управління крізь призму забезпечення населення їжею, адже як стверджував автор трактату «Досвід про закон народонаселення» головне подолати диспропорції між обмеженістю природи та її ресурсів і зростанням потреб населення [66].

Послідовник А. Сміта Ж. Б. Сей увів свою концепцію, яка зіграла важливу роль у розвитку економічної теорії. За Сеєм, виробництво створює не матерію, а корисність, корисність, у свою чергу, і дає предметам цінність. Надалі Сей корисність розглядає як послугу, що надається. Поняття і принцип корисності, на наш погляд, є надзвичайно важливим в готельному бізнесі, адже дає наукове обґрунтування для нематеріального продукту, а саме – розміщення, як послуги.

Як зазначав Сей, у створенні корисності беруть участь три фактори: праця, капітал і земля. Кожен з цих факторів робить свою послугу, отже, вносить свій внесок у створення цінності. Величина цього внеску

визначається тільки на ринку. Розмір заробітної плати характеризує те, що створено працею, відсоток – те, що створено капіталом, земельна рента – те, що створено землею [67]. При чому фактори праці, капіталу і землі мають як ніде, пряме відношення до готельного господарства, адже для створення такого потужного підприємства як готель необхідно значну кількість земельного ресурсу, праці із спорудження та обслуговування та капіталовкладень.

При цьому особі підприємця Сей надає особливе значення, адже саме підприємці комбінують виробничі послуги задля задоволення споживчого попиту. Вони створюють попит на продуктивні блага і пропозицію споживчих благ. Через них іде розподіл багатства.

Проте, можливо найбільший вплив на подальший розвиток економічної науки і управління Сей зробив своєю теорією ринків. Вона базується на припущенні, що «продукти купуються на вироблення продуктів». Сей робить чотири твердження, що становлять суть його теорії. Перше твердження базується на тому, що кожен продавець одночасно є покупцем, загальна криза збуту неможлива – можливі лише приватні диспропорції, характерні для готельного бізнесу.

Друге твердження полягає у зацікавлені кожного в благополуччі всіх, процвітання одного виробництва сприятливо для всіх інших виробництв. В готельному господарстві це проявляється у наданні послуг з гостювання, що допомагає іншим підприємцям створювати власний економічний продукт.

Третє твердження: імпорт сприяє збуту вітчизняних товарів, адже за іноземні товари держава повинна платити власними. При цьому таке твердження у розрізі готельного бізнесу має певні особливості, адже послугами із тимчасового розміщення користуються, насамперед, іноземці, а не місцеві. Тобто по факту більша частина продукту віддається іноземцям / не місцевим, але на власній території.

Четверте твердження: ті верстви, що тільки споживають, нічого не виробляючи, не сприяють багатству країни, а призводять до її банкрутства

[67]. Вважаємо за доцільне адаптувати схему економічного кругообігу за «законом Сея» для ведення готельного бізнесу (рис. 1.5).

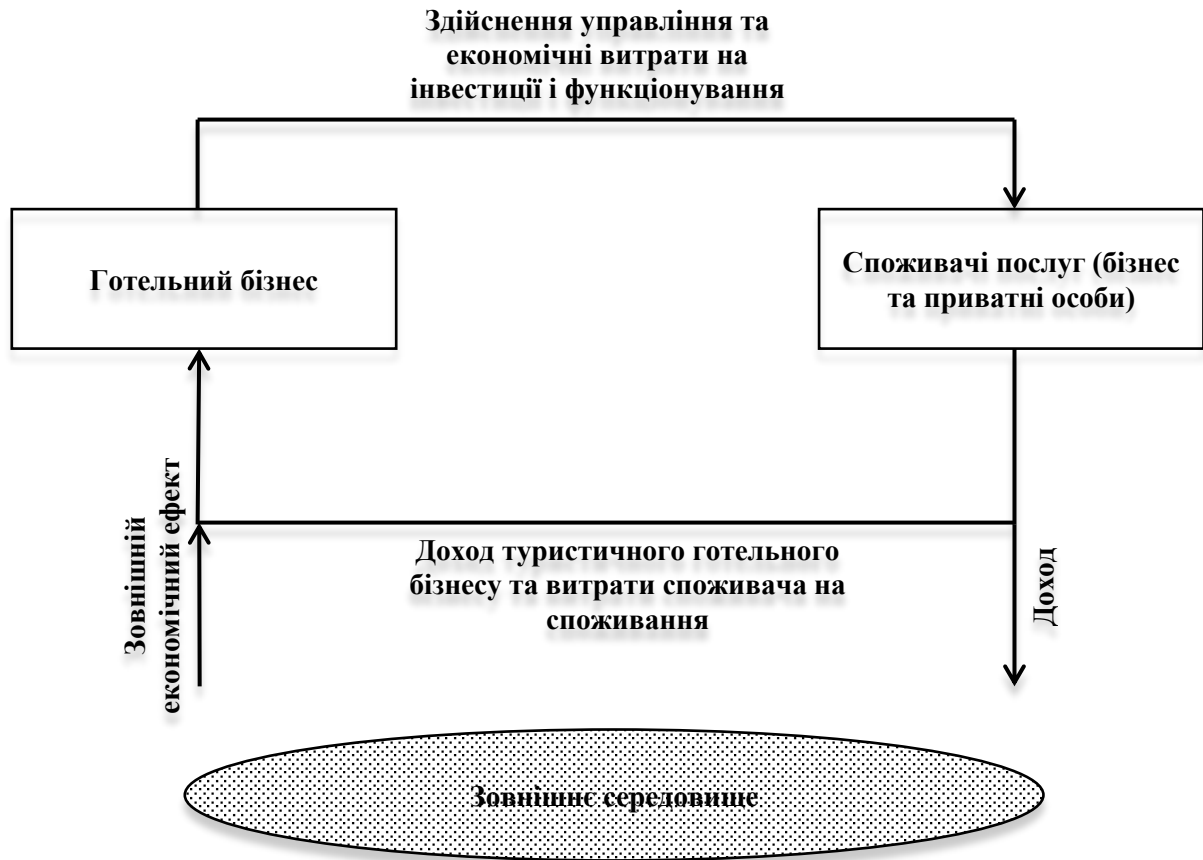


Рис. 1.5. Адаптація схеми економічного кругообігу за «законом Сея» для туристичного готельного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Функціонування схеми просте: підприємства готельного бізнесу споживають товари та розподіляють доходи інших видів бізнесу і приватних домогосподарств. Останні у свою чергу набувають споживчі блага, і використовують їх для свого розвитку та під виглядом інвестицій, які ефективно трансформують в зовнішньому середовищі у вигоди. Таким чином, коли доходи, переходячи від підприємств до споживачів, витрачені повністю, то вони повертаються певним чином до підприємства із зовнішнього середовища, кругообіг не переривається і кризи стають майже неможливими.

В середині XIX ст. погляди на економіку та управління дещо змінилися, адже в Європі склалася напружена соціально-економічна ситуація. Саме в цей період повністю проявилися всі негативні риси економічного лібералізму, суспільство виявилось розколотим на два класи з протилежними інтересами внаслідок значної диференціації виробників. Саме в цей час розвинув свої погляди на політичну економію і принципи управління господарством Карл Маркс. Він спирався в основному на трудову теорію вартості, приклад класичної школи, але істотно змінив багато її положень. Певною мірою ідеї та задуми К. Маркса були доповнені Фрідріхом Енгельсом.

Марксистська економічна доктрина заснована на трьох фундаментальних концепціях: вартість, додаткова вартість і накопичення капіталу. З позицій ведення бізнесу Маркс відстоює висновки А. Сміта і Д. Рікардо про те, що в основі вартості товару лежить матеріалізована в них праця.

Маркс зазначав, що будь-який товар (а послуга теж товар) має дві сторони: споживну вартість і мінову вартість. Як споживні цінності товари, за Марксом, непорівнянні, порівнянними їх робить те, що всі вони – продукти праці. Маркс говорить про двоїстий характер праці, який втілений в товарі. З одного боку, це завжди певна конкретна праця, і в цій якості вона створює конкретну споживчу цінність. В контексті готельного бізнесу, всяка праця, незалежно від її конкретного виду, є витратою людської енергії, м'язів, нервів, і таким чином робить продукти праці порівнянними. Праця, що розглядається в такому плані, Маркс називає абстрактною працею. Абстрактна праця створює вартість товару, яка виявляється в міновій вартості, тобто пропорції, в якій товар обмінюється на інший товар [61; 68].

З точки зору Маркса вартість послуги підприємства, зокрема й готельного, створюється тільки працею, і відповідно прибуток власника готелю є результатом присвоєння продукту праці. Маркс зазначав, що підприємець купує не працю, а робочу силу, тобто здатність трудитися.

Відповідно в управлінні підприємством слід звертати увагу на витрати з відтворення робочої сили: на харчування, рекреацію, освіту, матеріальні речі. Різницю між працею і вартістю робочої сили Маркс іменує додатковою вартістю. Відповідно, додаткова вартість – джерело прибутку підприємства [61; 68].

За К. Марксом, підприємець при прийнятті будь-якого управлінського рішення має послуговуватись «абсолютним законом» – принципом максимізації величини додаткової вартості. До цього його штовхає не тільки природна жадібність, а й конкуренція з боку інших капіталістів. Той підприємець, який не максимізує додаткову вартість, не може накопичувати капітал, втрачає свої конкурентні позиції, і згодом банкрутує і втрачає свій капітал.

Маркс ввів поняття поділу капіталу на постійний (це засоби виробництва) і змінний (робоча сила). При цьому він називає співвідношення першого капіталу до другого «органічною будовою капіталу» і пов'язує з ним динаміку зайнятості, динаміку прибутку і ряду інших явищ.

Маркс сформулював «загальний закон капіталістичного накопичення»: при якому багатство, що накопичується на одному полюсі, тобто у класі підприємців, є накопиченням бідності на іншому полюсі, на стороні працівників [61; 63].

Маркс відхиляє концепцію Сейя про неможливість загальних криз виробництва. Він доводить неминуче таких криз у силу анархії виробництва. Капіталістичне виробництво він характеризує циклічністю, що проходить через фази кризи, депресії, оживлення і підйому. І коло запускається по новому.

У теорії Маркса велику роль відіграє і закон концентрації та централізації капіталу і виробництва. У силу цього закону дрібне виробництво поступається крупному, а воно, у свою чергу, найкрупнішому. Такий закон вписується в розвиток мережевого управління та утворення готельних мереж.

Маржиналісти ввели новий принцип в економіку й управління – принцип корисності. За їхніми висновками у створенні вартості беруть участь не тільки виробники, а й споживачі, причому вирішальна роль належить останнім. В основі вартості лежить гранична корисність того чи іншого товару.

Таким чином, корисність є базисом вартості в теорії маржиналістів. Вони замінили категорії «товар» і «вартість» такими поняттями як «благо» і «цінність». Блага в свою чергу вони ділять на економічні й «вільні» – неекономічні блага – природні ресурси.

З кінця XIX початку XX ст. починає розвиватися інституціоналізм, а опісля, неоінституціоналізм, кейнсіанство, неолібералізм та ін. напрями, що вплинули на розвиток принципів та методів управління готельним бізнесом.

Так, інституціоналізм (яскравий представник Торстейн Веблен) являє собою якісно новий напрям економічної думки. Він увібрав в себе кращі досягнення попередніх шкіл економічної теорії, і перш за все маржинальні принципи економічного аналізу неокласиків, а також методологічний інструментарій історичної школи Німеччини.

В основу терміну «інституціоналізм» покладено одне з визначень поняття «інститут», до яких відносяться найрізноманітніші категорії і явища, тобто держава, бізнес, приватна власність тощо, які спричиняють звичаї, звички, правові рішення, суспільну психологію і в підсумку – еволюцію економіки та управління. Бізнес розглядався інституціоналістами як система інституцій, що взаємодіють між собою.

У свою чергу неоінституціоналізм ставить економічні процеси в залежність від розвитку індустрії та посилення ролі технократії, а також прагне знайти пояснення економічних процесів у соціальному житті суспільства. Така неоднорідність зумовила безліч течій і шкіл всередині сучасного соціально-інституціонального напрямку.

Саме неоніституціоналісти стверджувати, що для управління потрібні знання і талановиті управлінці, що спеціалізуються в технічній, економічній і



організаційній сферах, адже великі підприємства, що існують зазвичай у формі акціонерних товариств, є результатом комбінування найпрогресивніших технологій і потужних капіталів.

На наш погляд слід зауважити ще на одному принципі – принципі знання.

Представник цього напрямку Джон Гелбрейт головною рисою нового індустріального суспільства визначив панування техноструктури корпорацій. Техноструктура – це сукупність великої кількості вчених, інженерів і техніків, фахівців з реалізації, реклами та торговельних операцій, експертів у сфері відносин з громадськістю [69].

Відповідно управління формується з діяльності найвпливовіших менеджерів, «колишніх і синіх» комерційців, які, володіючи необхідними знаннями та досвідом, керують справами підприємства. Не акціонери, а саме ця група осіб (техноструктура) вирішує найважливіші проблеми діяльності підприємства.

Державне управління в економіці підняв Джон Кейнс. Напрямок кейнсіанство придбав популярність не стільки із-за теоретичного переосмислення економічних явищ, скільки через свою головну політико-економічну доктрину – обґрунтування необхідності державного регулювання господарських процесів. Концепція Кейнса склалася після світової кризи 1929-1933 рр. і відображала загальне розчарування в пануючому раніше поданні про ефективну саморегуляцію ринкового господарства [61].

Під впливом Кейнса виник новий напрям в економічній науці – макроекономіка. Головні питання, на які прагне дати відповідь даний напрям:

- чим визначається загальний рівень зайнятості в економіці, або інакше, в чому причини і які можливі шляхи боротьби з безробіттям?
- яка роль процентних ставок і чим визначається їх рівень?
- яким шляхом формується купівельна сила грошової одиниці?

Кейнс вводить поняття функцій сукупної пропозиції і сукупного попиту. Перша визначається співвідношенням сукупних (для суспільства) витрат і зайнятості.

З огляду на історичний аспект розвитку управління бізнесом та економічними процесами загалом, слід зазначити, що туристичний готельний бізнес належить до складних соціально-економічних системних відносин, всередині яких виділяють дві провідні складові: виробництво туристичних готельних послуг та управління. Кожна з них взаємодіють і підпорядковуються між собою [70, с. 12; 71]. Метою діяльності таких організаційних утворень є базисним моментом їх взаємодії. Відповідно, для її досягнення система управління має впливати на виробництво послуг. Проявом зворотного зв'язку є зміни у власне виробництві послуг, які обумовлюють внесення певного корегування в управлінні процесом.

Таким чином, туристичний готельний бізнес характеризується певними особливостями (рис. 1.6), які мають суттєвий вплив на його функціонування і потребують значної уваги при управлінні розвитком.



Рис. 1.6. Особливості туристичного готельного бізнесу

*Джерело: розроблено автором*

Зважаючи на те, що туристичний готельний бізнес пройшов певну еволюцію, від надання платних послуг з розміщення в готелях до

проживання, разом із наданням харчування і додаткових послуг змінювались і виробились конкретні принципи управління, основою яких і стали теоретичні напрацювання провідних економістів минулого.

На сьогодні туристичний готельний бізнес для успішної діяльності має розробляти свої власні принципи управління розвитком залежно від розмірів, направленості і т.п.

З точки зору принципів класичного менеджменту, в яких узагальнено, з одного боку, пізнані закони і закономірності, з іншого – досвід управління, який виправдав себе задля забезпечення прибутковості бізнесу, процвітання підприємництва і максимум добробуту персоналу фірми. Як відомо, принципи раціонального управління вперше було сформульовано основоположниками наукового менеджменту – Ф. Тейлором, Г. Емерсоном, А. Файолем.

На наш погляд на сьогодні, найбільш суттєвими є принципи які відображені на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Сучасні принципи управління туристичним готельним бізнесом

*Джерело: розроблено автором*

Принцип наукової обґрунтованості базується на класичних принципах наукового управління Ф. Тейлора [72] та принципах управління А. Файоля [73]. Так, зокрема розподіл праці, про який зазначають у своїх роботах і Ф. Тейлор, і А. Файоль, її вимірювання та функціональне керівництво в

сучасних умовах мають відбуватися із застосуванням сучасних наукових розробок та досягнень науково-технічного прогресу для гарантування економічного ефекту. Принцип конкретності корелює із принципом вимірюваності праці та принципом відповідності завдань і розпоряджень Ф. Тейлора, що охоплюють сферу взаємодії із трудовим потенціалом та враховує його взаємозв'язок економічними, організаційними, соціальними та іншими чинниками; економічної ефективності забезпечує доходність бізнесу.

Принцип системності розглядає бізнес як складний набір елементів із різноманітним функціональним зв'язком та фактично поєднує в собі класичні принципи за А. Файолем, зокрема єдиновладдя, єдності напрямку, ієрархії, порядку, корпоративної культури тощо та принципи, що лежать в основі вчення Ф. Тейлора, а саме науковий підхід до виконання кожного елемента роботи; науковий підхід до добору, навчання і тренування працівника; кооперація з працівниками; розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і працівниками.

Принцип нормативно-правової відповідальності полягає у дотриманні законодавства, правил і норм держави; сталості – забезпечує стає функціонування та адаптивність до різних зовнішніх умов, що співвідноситься із фундаментальними положеннями менеджменту, які були введені Г. Емерсоном [74], наприклад: керівник, управлінець існує тільки для того, щоб зробити продуктивною роботу підлеглого; компетентні фахівці повинні формулювати основні справи, навчати всіх і кожного їхнього застосування і постійно стежити за всіма порушеннями; кожний вищий щабель управління існує не для задоволення тих, хто стоїть вище, а для обслуговування тих, хто працює нижче; кожна операція на підприємстві має бути обслуговувана всіма знаннями й уміннями, які тільки є у світі.

Розвиток сфери туристичного готельного бізнесу лежить у площині, насамперед макроекономічного управління. Для цього слід розкрити сутність самого поняття управління.

Спираючись на теоретичні висновки світових економістів, вивчаючи категорію «управління» як складову економіки слід зазначити, що в економічних і соціальних науках сам термін «управління» не має до сих пір однозначного тлумачення. Так, у суспільних науках управління довгий час ототожнювався із владою і впливом суб'єкта управління на об'єкт.

Найбільш узагальнена дефініція поняття «управління» надається у словниках. Наприклад, у «Словнику української мови» управління означає «виконувати, завершувати якусь роботу, справу; надавати кому-небудь належного вигляду, задовольняти його потреби; доводити до ладу що-небудь», або «спрямовувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; керувати» [75].

У «Філософському енциклопедичному словнику» управління визначається як «елемент, функція організованих систем різної природи, що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, цілі діяльності» [75, с. 704]. Тобто управління виступає, як явище, яке властиво будь-якій системі, а також як елемент і функція.

Широке тлумачення поняття «управління» пов'язане, насамперед, з виникненням інформатики та кібернетичних наук. Управління почали розуміти як універсальну властивість механічних, біологічних і соціальних систем. Основу цієї теорії складає декілька принципів, на основі яких ті чи інші явища відносять до управління. Серед них слід зазначити наявність процесу передачі, обробки й зберігання інформації; наявність цілепокладання; наявність механізму зворотного зв'язку для моніторингу та змін вектору при потребі корегування досягнення цілей [76].

Г.В. Атаманчук зазначає, що управління виникає тоді, коли у взаємозв'язках і процесах присутній початок, цілі, енергія і дії людини [77, с. 41]. Поза і без свідомої, цілепокладаючої діяльності людини управління бути не може. Необхідність в управлінні виникає тоді, коли виникає потреба в розподілі і узгодженні певної діяльності. Тлумачення слова «управління»

це підтверджує – спрямовувати діяльність, роботу і її хід, перебіг якогось процесу, впливати на розвиток і стан чого-небудь» [78, с. 1511].

І.О. Мармаза зазначає, що задачами управління як науки є розробка, перевірка та застосування на практиці наукових підходів, принципів і методів, що забезпечують ефективну роботу організації. Задача управління як практики є забезпечення конкурентоспроможності організації шляхом ефективного управління та продуктивної роботи організації. Таким чином, автор приходять до висновку, що управління – це наука: можна навчитись; управління – це практика: можна оволодіти; управління – це мистецтво: можна творити, удосконалювати [79].

М.С. Солодкая у своїх дослідженнях під управлінням розуміє цілераціональне регулювання діяльності і характеризує його як таке, що займає наддіяльнісну позицію [80]. М.С. Солодкая робить висновок про те, що управління як діяльність є взаємодією саме з іншими типами діяльності людей.

В економічній літературі існує вузьке визначення управління як способу певного впливу на керований об'єкт. У відомому фахівцям економіко-математичному словнику дана категорія представлена у такому визначенні: «управління – це розробка й здійснення цілеспрямованих керуючих впливів на об'єкт або систему, що включає збір, передачу й обробку необхідної інформації, прийняття й реалізацію відповідних рішень» [81, с.369]. У сучасній навчальній літературі поняття управління найчастіше вживається у вузькоспеціалізованому плані, наприклад, управління попитом, управління ресурсами та ін. Трактуються в економічній літературі схем управління має свої особливості, а саме: вони представлені без зворотних зв'язків і відбивають лише ієрархію в системі. Виходячи з вище зазначеного, основне визначення категорії управління готельним бізнесом представляємо як процес формування й реалізації цілеспрямованого впливу суб'єкту (управлінця) на об'єкт (туристичний готельний бізнес), заснований на зворотному зв'язку, інформаційному обміні між суб'єктом і об'єктом управління (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Процес управління туристичним готельним бізнесом

*Джерело: розроблено автором*

Здійснюючи управління розвитком підприємств готельного бізнесу доцільно ґрунтуватися на досягненнях теорії управління соціально-економічними системами і враховувати механізми: стимулювання; управління розвитком і в тому числі функціонування динамічних організаційних систем; управління складом організаційних систем.

Науковці під управлінням [82, с. 108] розуміють систему. До механізму управління, на їх думку, входить: апарат вироблення цілей та завдань управління виробництвом; засоби реалізації законів і принципів управління; система функцій і методів управління. Між усіма компонентами механізму управління існують взаємозумовлені зв'язки.

Окремі вчені [80, с. 354] визначають управління як складну категорію, що об'єднує такі елементи як цілі; критерії; фактори; методи; ресурси тощо.

Низка вчених розглядає управління, систему, яка забезпечує дієвий вплив на чинники, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкта [83].

О.М. Паламарчук запропоновано використовувати поняття «механізм управління підприємством» за умови дії внутрішніх чинників. Вразі дії зовнішніх чинників пропонується застосовувати поняття «механізм взаємодії з іншими підприємствами і організаціями» [83].

Багато дослідників розглядають поняття «механізму управління». Так, З.П. Румянцева зазначає, що механізм управління є сукупністю таких елементів, як організаційні форми і структури управління, методи і важелі

впливу, що забезпечують ефективну реалізацію характерних для виробництва цілей і найбільш повно задовольняють суспільні, колективні й індивідуальні інтереси і потреби [84, с. 265].

На думку А. В. Куценко механізм управління – це оптимальна сукупність форм, структур, методів, засобів і функцій управління, що покликані сприяти цілеспрямованому оперативному регулюванню діяльності за напрямками управління ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам [82, с. 54].

Управління передбачає досягнення певних конкурентних та економічних результатів діяльності суб'єктів готельного господарства та туристичної індустрії взагалі і пояснюється відповідною дією низки факторів впливу [85].

По-перше, широковідомим та узагальнюючим можна назвати підхід авторів, які поділяють фактори впливу розвитку туристичної та готельної сфери на внутрішні та зовнішні.

По-друге, існує науковий підхід, що передбачає виділення позитивних та негативних факторів впливу на розвиток туристичної та готельної сфери України [86].

По-третє, є наукові підходи, в яких автори вказують, що конкурентоспроможність є одним з ключових факторів впливу на функціонування туристичної індустрії (суб'єктів туристичної та готельно-ресторанної індустрії) [87].

По-четверте, в наукових колах висуваються твердження, що основні фактори розвитку досліджуваної індустрії можна поділити на статичні та динамічні [88].

По-п'яте, в наукових колах можна виділити підходи, які передбачають комплексну класифікацію факторів впливу на розвиток досліджуваної індустрії [86].



Слід зазначити, що в основі будь-якого управління лежить організація, яка складається з певного набору інструментів і які формують собою механізм та методів.

Основними елементами управління є методи організації процесу діяльності, тобто впливу на об'єкт і безпосередньо сама діяльність.

Організація процесу успішного ведення готельного бізнесу складається з методів планування; структурування; правового впливу; контролінгу, аналітичному інформуванні та корегуванні (рис. 1.9).

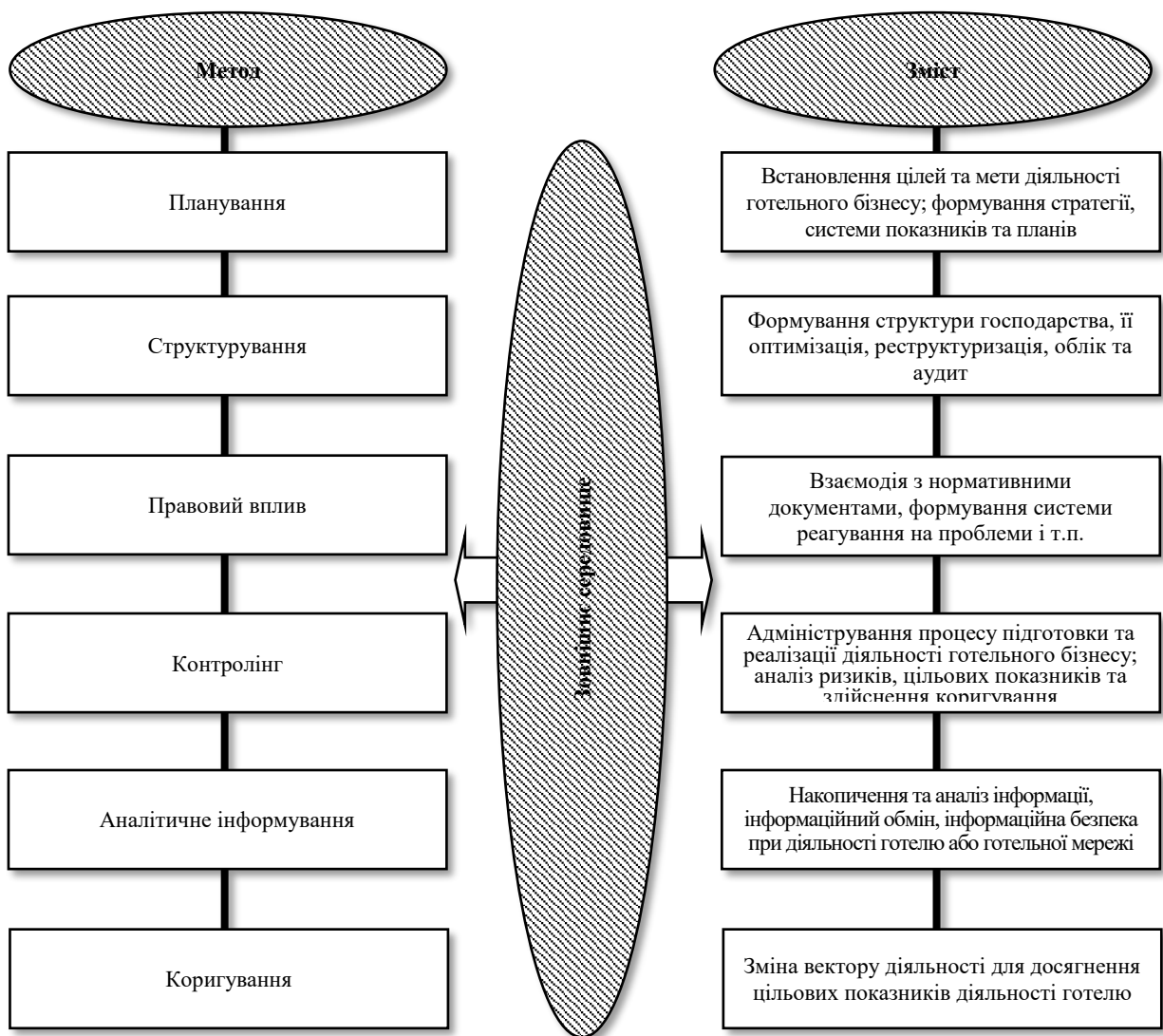


Рис. 1.9. Концептуальна схема методів управління туристичним готельним бізнесом

Джерело: розроблено автором

Особливо місце в сучасному управлінні готельним господарством займає інформатизація. Як зазначає А. С. Перепелиця, інформатизація здатна відкрити нові можливості для ефективного вирішення невідкладних завдань насамперед у напрямі ресурсозбереження, що призводить до підвищення фінансової ефективності. Автор відзначає такі пріоритетні напрями розвитку готельного бізнесу [89]:

- поглиблення концептуалізації та спеціалізації об'єктів готельного бізнесу;
- створення консорціумів та міжнародних готельних ланцюгів внаслідок глобалізації світового господарства;
- цілковита концентрація на потребах і запитах клієнтів, персоніфікація обслуговування;
- диверсифікація послуг;
- впровадження новітніх інформаційних комп'ютерних технологій на підприємствах готельного бізнесу.

Низка авторів зазначає, що особливу увагу при здійсненні управління туристичним готельним бізнесом слід приділяти ризикам функціонування (в процесі контролінгу). Їх визначають як якийсь невизначений вплив або умову, яка, в разі виникнення, матиме вплив на об'єкт, тобто на його вартість, прибутковість, тощо [90]. Найбільш важливим і складним при цьому є ідентифікація ризиків і перелік стратегій їх уникнення.

Таким чином, управління є не лише процесом регуляції, це система взаємопов'язаних елементів, які взаємодіючи між собою роблять можливим процес управління. При цьому сутністю регуляції як діяльності є впорядкування до певного ладу та підпорядкування певним правилам. Процес регулювання без регуляторів не здійснюється. Такими регуляторами в даному випадку виступають норми. До загальноприйнятих норм, які регулюють діяльність всіх людей і кожної людини окремо, відносяться моральні і нормативно-правові норми. Моральні норми виробляються суспільством, а правові і нормативні норми розробляються державою. Як

один, так і інший вид загальноприйнятих норм розповсюджується і на соціум, і на громадян країни. Дія даних норм підтримується покладанням санкцій на тих, хто ці норми порушує. Санкції виступають або у формі громадської думки, або у формі того чи іншого виду правової відповідальності. Держава через систему юридичних і нормативних правил здійснює регулювання діяльності всіх суб'єктів діяльності, як фізичних так і юридичних осіб, а також різних організацій.

### **1.3. Сучасні форми організації туристичного готельного бізнесу**

Останні десятиріччя розвитку туристичного готельного бізнесу в Україні пов'язані із значною активізацією туризму, що пов'язано із здобуттям Україною незалежності, науково-технічним прогресом, процесами глобалізації та активізацію соціальних комунікацій. Відповідно до цього форми організації туристичного готельного бізнесу трансформуються, адаптуючись до нових потреб споживачів, для того щоб максимально задовольнити попит та сприяти ефективному розвитку туризму та світового ринку як готельних, так і туристичних послуг загалом. При цьому необхідно уточнити та обґрунтувати різницю між різноманітними формами організації готельного бізнесу, що пов'язують власників готелів із зовнішніми управлінськими структурами та безпосередньо впливають на ефективність управління готелями. Тобто організація бізнесу – це здійснення підприємницької діяльності, при якій мають враховуватись і поєднуватись форми власності та організаційно-правові аспекти функціонування готелю і надання ним послуг.

Насамперед слід відзначити, що туристичний готельний бізнес може включати велике різноманіття суб'єктів, що тим чи іншим чином можуть визначати його змістовну форму. Для цього слід визначити термінологічний апарат.

Складнощі в термінології готельного господарства для нашої держави пов'язані з історією розвитку її економіки, радянським періодом, коли окремі існуючі у світі напрями і підходи у розвитку і веденні готельного господарства не розглядались і не використовувались.

На сьогодні існує декілька головних форм організації готельного бізнесу: незалежна (коли власники готелю через свою компанію безпосередньо управляють готельним господарством); залежна (управління господарством передається сторонній управлінській компанії); франчайзинг (використання бренду); мережеве об'єднання та управління (рис 1.10).

Спільними рисами всіх форм господарювання є підвищення ефективності діяльності готелів і максимізації прибутку згідно принципів, що було розкрито у пункті 1.2. дослідження. При цьому механізм, що сприяє досягненню бажаного результату, акумулюється у систему певних стандартних інструментів.

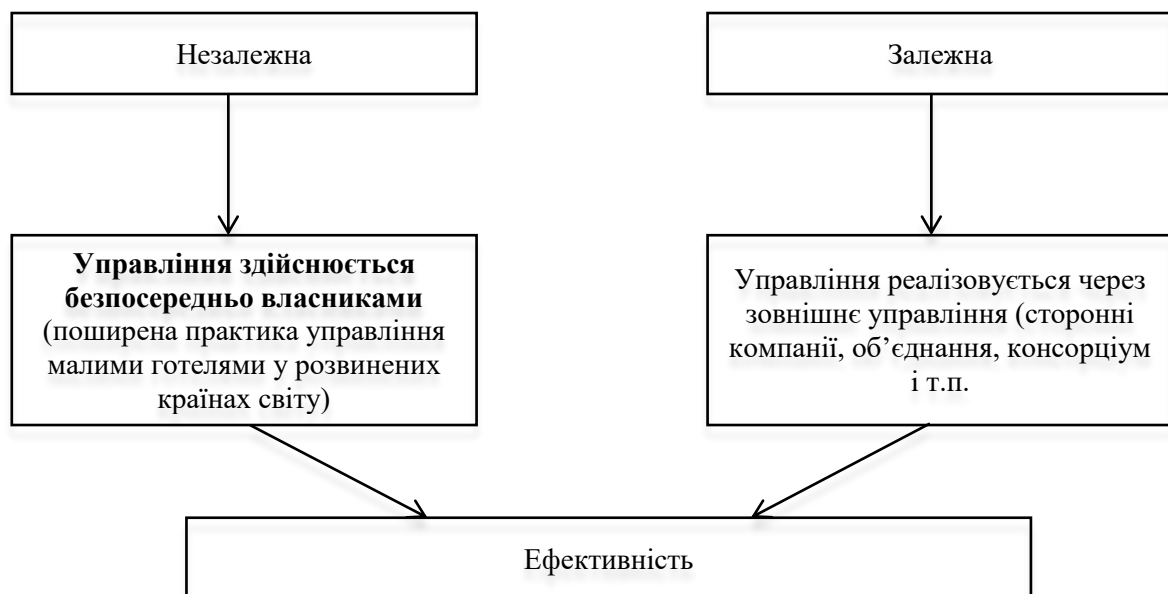


Рис. 1.10. Форми організації туристичного готельного бізнесу

*Джерело: систематизовано автором*

Багато фахівців схильні визначати лише найбільш популярні та ефективні форми ведення туристичного готельного бізнесу, такі, як зазначалось, франчайзинг, асоціації та готельні консорціуми (об'єднання),

часто ототожнюючи ці види управління. Аналіз показує, щоб уточнити сучасні різновиди форм ведення готельного бізнесу, необхідно обґрунтувати критерії за якими вони визначаються.

Слід зауважити, що вихідними положеннями для дослідження сучасних форм організації туристичного готельного бізнесу є взаємовідносини і взаємовплив власників готелю, управлінців в особі операторів чи мережі, а також зовнішніх регуляторів, якими є економічне поле, суспільні відносини, державний апарат і нормативно-правова база.

В більшості держав світу на сьогодні працюють мережі готелів, які переважно належать глобальним компаніям. При цьому, в наукових колах існує певна термінологічна невизначеність стосовно розуміння «готельної мережі». Дослідниця Буряк Т.В. готельну мережу розглядає як 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 [91, с. 180].

Інші дослідники визначають готельну мережу як групу підприємств готельного господарства, що здійснює колективний бізнес під відомою торговою маркою, з єдиною концепцією й знаходиться під єдиним керівництвом. Визначення готельним ланцюгів надав І. Байлик, як об'єднаним готельним підприємствам, які перебувають в єдиному підпорядкуванні, з єдиною системою прийнятих стандартів [92].

Загалом, більшість науковців вважають, що готельна мережа являє собою групу підприємств готельного господарства, які здійснюють колективний бізнес під відомою маркою, в межах єдиної концепції та знаходяться під єдиним керівництвом. Однак науковці не розглядають готельну мережу на міжнародному ринку та з можливістю максимального розширення межі бренду [93].

Готельні мережі є одними з найбільш ефективних прикладів функціонування й розвитку готельного бізнесу. Практичні здобутки свідчать

про значне підвищення продуктивності праці при такому способі ведення господарства. Цьому сприяють, зокрема, глобалізаційні процеси.

Політологи, економісти та соціологи дедалі частіше починають стверджувати, що глобалізація є основною тенденцією сучасного розвитку суспільства, і характеризує не лише вимір інтенсивності взаємозв'язків в глобальному світі, а й нову якість таких зв'язків.

Науковці-соціологи визначають два терміни, які пояснюють поведінку сучасного глобалізованого суспільства. Перший – «глобали» – люди, які живуть на рівні «над країнами», знаходячись постійно в динаміці. До прикладу такі люди можуть переміщатись по світу і зупинятись виключно в одній мережі готелів відомого бренду. Відповідно це підвищує актуальність мережевої організації.

«Локалі», є антиподом, ці люди рідко покидають своє місце проживання, і це відбувається, як правило не на тривалий термін, або тривалий в якості біженців чи мігрантів. Таким чином, локалізація є зворотною стороною глобалізації [94]. І на сьогодні існує думка, що пандемія COVID-19 цілковито перекроїть сучасні підходи до розуміння економічних процесів, що вплине, зокрема, й на управління та організацію готельного бізнесу. Тобто суспільство поступово відходитиме від глобалізації до локалізації [95].

На даний час ефективність діяльності мереж готелів пов'язується із застосуванням ними типових форм організації праці, а також економією засобів і фондів за рахунок масштабу і кооперації діяльності в таких напрямках, як маркетинг готельного продукту, професійний розвиток персоналу на засадах інновацій тощо. Кооперація дозволяє мінімізувати видатки на управління і при закупівлі товарів та логістиці, впроваджувати передові ідеї та технології при мінімальних затратах, а також гнучко й оперативно реалізовувати різноманітні елементи маркетингових стратегій.

До переваг готельних мереж також слід віднести можливість спрямування значних обсягів інвестицій на розробку маркетингових

стратегічних заходів; використання міжнародної централізованої системи резервування; залучення висококваліфікованого персоналу з міжнародним досвідом; застосування гнучкої цінової політики; утримування власної ефективної системи підготовки кадрів; використання масштабної централізованої системи постачання і збуту; можливість до централізованого управління фінансами. В загальному всі переваги можна об'єднати у чотири групи (рис. 1.11).

Міжнародна готельна асоціація розділяє готельні мережі на три типи:

- перший тип – це готельні корпорації, що володіють великою кількістю готельних підприємств;
- друга тип – готельні об'єднання для вироблення спільної системи маркетингу, бронювання та інших високовартісних послуг;
- третій тип – об'єднання з надання управлінських послуг та організації бізнес-діяльності.

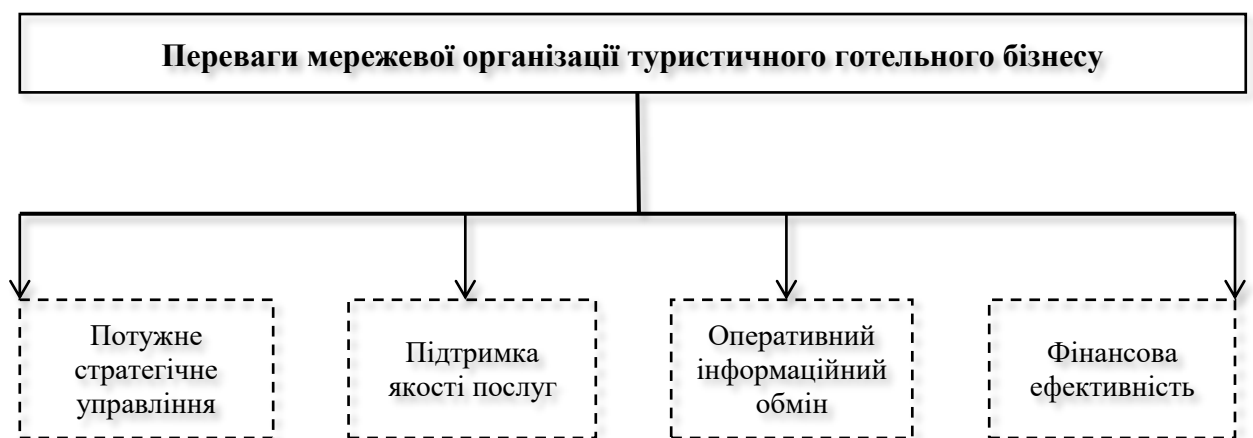


Рис. 1.11. Переваги мережевої організації туристичного готельного бізнесу

*Джерело: систематизовано автором*

Таким чином готельні мережі – це об'єднання готелів, які працюють на основі угоди про управління, який укладається між власником окремого готелю та компанією, що надає послуги у сфері готельного менеджменту.

Історія концепції створення міжнародної готельної мережі виникла в середині ХХ ст. у Північній Америці, коли почали застосовувати договір франчайзингу як новітній маркетинговий спосіб розвитку національної системи готелів, що в подальшому принесло значний прибуток.

Це призвело до того, що до кінця ХХ ст. готельні мережі об'єднали більше 70% всього фонду готельних номерів США, а у ХХІ ст. це показник зріс до 85%. Така тенденція поширилась на весь світовий ринок готельних послуг, зокрема ЄС. Загалом у світі на початку на початок ХХІ ст. нараховувалось понад 300 готельних мереж, на 13 найбільших з яких припадало понад 75 % всього номерного фонду. При цьому кожна з них охоплювала багато країн світу [85].

При франчайзинговій системі за контрактом франчайзингу компанія передає свої права на використання бренду, системи маркетингу, збуту та централізованого резервування номерів, системи управління операціями франчайзіату, який підтримує стандарти обслуговування франчайзера, робить вступний внесок і систематично виплачує винагороду від валового доходу з номерів.

Як зазначає В.А. Квартальнов, франчайзер за контрактом франчайзингу передає свої стандарти обслуговування, свою репутацію, технологію, допомагає франчайзіату при купівлі устаткування, але не здійснює управління готелем. Франчайзинговий готель автоматично входить у мережу, проте, будь-який готель, що включений в мережу, не обов'язково є франчайзинговим.

Таким чином, концепція франчайзингу передбачає використання переваг бренду як рекламного інструменту, що дозволяє максимально ефективно просувати готельний продукт на ринках. На відміну від європейської традиції поєднувати функції власника та управлінця в одній особі, у США ці функції завдяки розвитку концепцій незалежного управління розглядалися окремо. Відповідно, в умовах євроінтеграції, для України більш актуальною є європейська традиція.



У готельній індустрії науковцями виокремлено два основні типи готельних мереж: інтегровані мережі та готельні об'єднання. Керівництво інтегрованими готельними мережами здійснюється безпосередньо або опосередковано через франчайзингову систему, або за контрактом на управління, а готельний продукт, який пропонується таким типом готельних об'єднань, є завжди послідовним та однорідним.

З метою підвищення власної конкурентоздатності незалежні готелі часто об'єднуються в готельні системи – консорціуми та асоціації. Вони являються собою непостійні статутні об'єднання капіталу для досягнення спільної мети, учасниками яких, окрім готелів, можуть бути як державні та приватні фірми, урядові й неурядові організації, банківські установи тощо.

При цьому готельними асоціаціями є договірні об'єднання готелів та супутніх підприємств з метою постійного удосконалення господарської діяльності. Асоціація не має впливу на виробничо-комерційну діяльність будь-кого з її членів.

Враховуючи євроінтеграційні прагнення України та розвиток т.зв. об'єднаних форм господарювання у готельному бізнесі, необхідно все більше адаптувати власні стратегічні плани відповідно до соціально-культурних, економічних і екологічних вимог локального ринку. Тому з кінця ХХ ст. гострою проблемою для багатьох готельних міжнародних корпорацій стала проблема організації та інтеграції управління різними видами діяльності так, щоб якісно відповідати глобальним стандартам та стратегічним цілям і фокусуватися на передових потребах локальних ринків. Глобалізація світового готельного господарства є процесом встановлення світової присутності т.зв. «готельних ланцюгів». Він є зрозумілим з позицій економіки і організації діяльності підприємств, проте, слід виділити декілька важливих моментів цього процесу.

Насамперед, збільшується роль міжнародної торгівлі і співпраці, які мають зростаючий вплив на готельні сфери країн-учасників. Наприклад, готельні компанії вимушені конкурувати із зарубіжними корпораціями, що

прийшли на «їх» національний ринок, або ризикувати, здаючи частину «свого» ринку.

По-друге, глобалізація нівелює відмінність понять «внутрішній» і «зовнішній» ринок. Поява глобальної конкуренції не торкається виробництва, сільського господарства і добувної промисловості національних економік, тому робить ставку на національний туризм і готельне господарство.

Проблему ефективної організації готельного бізнесу вирішує підписання франчайзингових угод з франчайзинговими компаніями. Якщо в першому випадку включені в мережу готелі використовуватимуть свій власний досвід та знання властивостей ринку, то в іншому – купуються права на вже існуючий бренд, під яким буде функціонувати мережа. Цей спосіб дозволяє вирішити багато проблем – насамперед маркетингових.

Компанія-бренд у формі продавця за угодою франчайзингу надає послуги з маркетингу, проводить тренінги, пропонує стандарти роботи, юридичні та інші послуги, наприклад контролінг, закупівлі і т.п., а компанія-покупець франшизи використовує весь напрацьований досвід продавця бренду.

При цьому фінансові компанії кредитують такі проекти значно частіше, оскільки фінансові ризики реалізації такого проекту є нижчими, ніж коли створюється цілком новий готельний продукт. Яскравий приклад франчайзингу в Україні це – Premier Hotels and Resorts.

При цьому зазначимо, що як асоціації, так і франчайзинг є ефективними формами просування та продажу, але їх ефективність реалізується лише в умовах більш розвинутого ринку, коли готелі мають більш налагоджену систему управління.

Слід зазначити, що окрім власне організації самого господарства важливим фактором ведення готельного бізнесу є інновації, особливо в контексті державного управління. Це набуває особливої актуальності при активізації євроінтеграційних процесів в нашій державі в останні роки.

Державне регулювання інноваційного розвитку готельного бізнесу є комплексом відповідних важелів та інструментів, спрямованих на встановлення та реалізацію правових і організаційних відносин органів державної влади і суб'єктів готельного господарства. Головне його завдання – забезпечення умов для реалізації ефективного готельного господарства в реаліях державної інноваційної політики і розвитку загалом (рис. 1.12).



Рис. 1.12. Механізм державного регулювання інноваційного розвитку туристичного готельного бізнесу в умовах інтеграційних змін

Джерело: систематизовано автором за [49-54; 60; 62; 71; 76; 77; 80; 82; 83]

Як правило, державне регулювання інноваційного розвитку будь-якої галузі економіки і сфери господарства досягає своєї мети в довгостроковому періоді, коли досягається стійкий рівень прибутковості, нормальний для даного територіального соціуму і створюються відповідні інститути, інституції та організації.

Необхідними умовами, які повинна забезпечити держава для прийняття концепції інноваційного розвитку готельного бізнесу є наступні:

- створення стимулів та інфраструктури розвитку інноваційної складової в готельному бізнесі;

- розробка механізмів залучення інвестиційних ресурсів в готельне господарство країни;
  - легалізація «тіньового» капіталу і «тіньових» доходів населення;
  - створення механізму спрямування доходів бюджету від діяльності готельного господарства у власний саморозвиток;
  - введення пільгового оподаткування інвестицій в інноваційні заходи в готельному бізнесі;
  - активізація змін в інституційній сфері, пов'язаних зі створенням нових підприємств готельного бізнесу, заснованих на інноваційних підходах;
- Вивченню ролі держави в інституціональному будівництві та інноваційному розвитку підприємств різних галузей присвячено багато робіт вітчизняних дослідників.

Аналіз досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів дозволяє розділити загальні інструменти державного регулювання інноваційного розвитку на дві групи: соціально-економічні (організація ринку праці, підвищення кваліфікації робітників, допомога по безробіттю, формування громадянського суспільства з високою еколого-економічною свідомістю і активністю) та виробничо-економічні (зміна технологічних укладів, комп'ютеризація, інформатизація, енергетична політика).

Для здійснення перерахованих умов і зростання різноманітності системи керування необхідно підвищувати ефективність таких операцій:

- збору й обробки статистичної інформації про розвиток ринків, технологій, секторів в готельному бізнесі;
- визначення пріоритетних напрямків розвитку галузі і аналізу можливих інвестицій;
- проведення досліджень на конкретних об'єктах управління.

Таким чином, модель державного регулювання інноваційного розвитку готельного бізнесу в умовах євроінтеграції можна відобразити на рис 1.13.

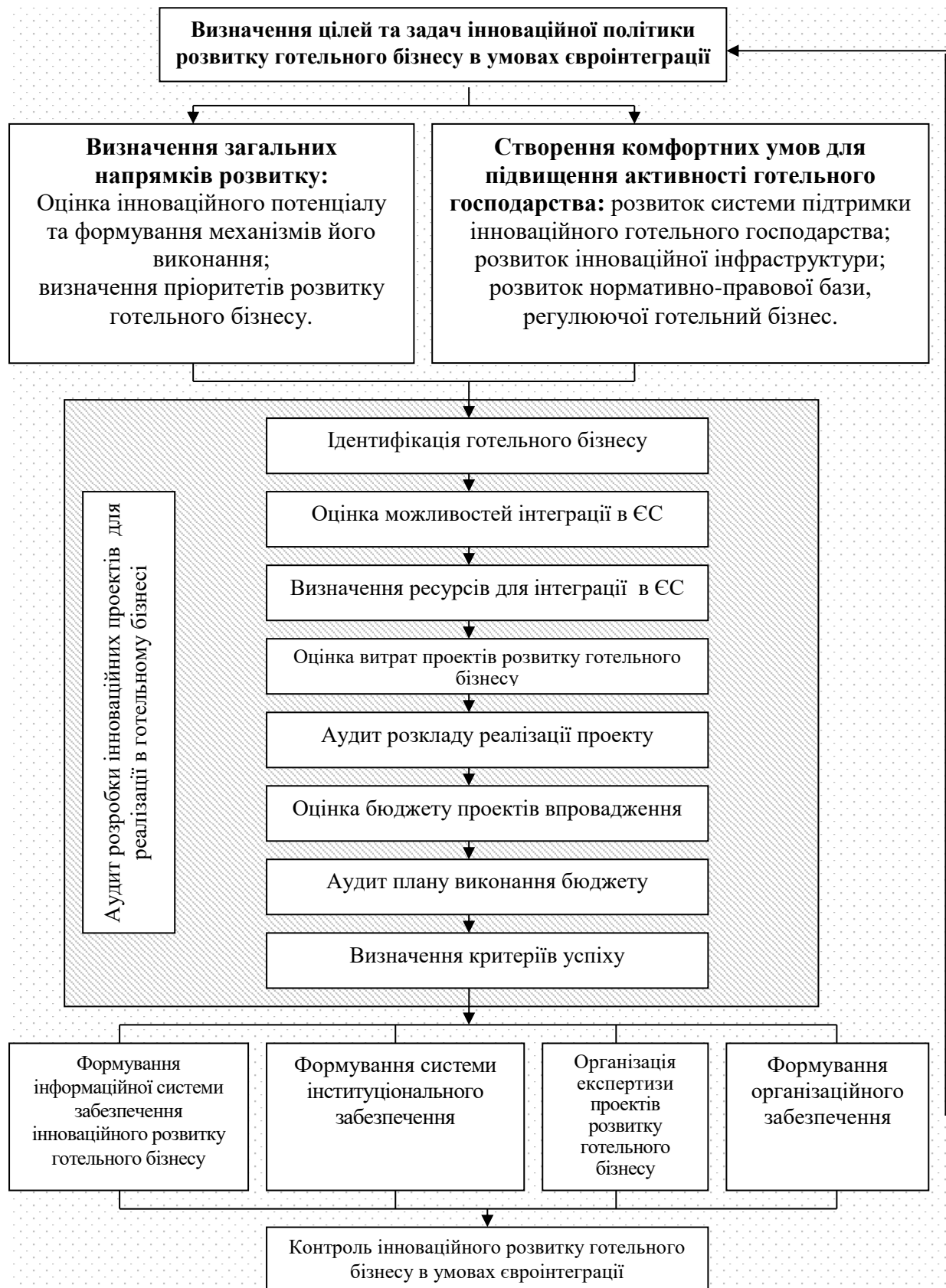


Рис. 1.13. Державне регулювання інноваційної розвитку туристичного готельного бізнесу в умовах євроінтеграції

Джерело: систематизовано автором за [56; 58; 77; 80; 82; 83-88; 98-103]

Необхідність визначення інтеграційного показника розвитку підприємницького готельного середовища потребує оцінки наявності та ефективності функціонування інноваційного потенціалу підприємницького середовища України загалом.

Базисний інститут власності та інноваційного розвитку готельного бізнесу пов'язаний з інститутом підприємництва. Економічна наука виокремлює інститут підприємництва як рушійну силу суспільного прогресу, інструментарій для задоволення потреб. Інститут підприємництва окреслює інституцію формування добробуту людини. Трактування його сутності в рамках інституції передбачає активність інноваційної діяльності у створенні нових ринкових можливостей. Інституції формують інститут підприємництва, якому притаманні динамізм і еволюційність – головні ознаки інституціональної парадигми.

Таким чином, управління готельним бізнесом, це не лише організація безпосередньо ведення готельного господарства, а й державне регулювання сприяння розвитку сфери. Разом вони формують окрему форму організації готельного бізнесу. Цей процес також включає мікропроцеси, які мають велике макроекономічне значення:

- формування цілей і завдань для кожного підрозділу готелю і контроль їх реалізації;
- організація постійної комунікації з потенційними клієнтами та отримання зворотної інформації про якість отриманого продукту;
- концепція управління якістю готельних послуг, знання передових стандартів якості їх надання;
- дотримання міжнародних стандартів роботи і функціонування господарської служби, будівництва, дизайну, проведення бізнес-конференцій;
- знання ефективних методів маркетингу готельного продукту, досвід у стимулюванні його просування і т.п.

Також, одним із важливих і дієвих засобів підтримки і стимулювання готельного підприємництва має розглядатися державне замовлення. Суть такої підтримки полягає у законодавчому встановленні для замовників певних мінімальних квот залучення суб'єктів готельного підприємництва до реалізації державного замовлення.

Варто відзначити, що для максимально ефективно організації готельного бізнесу необхідна потужна аналітична система, яка є підґрунтям для ухвалення будь-яких управлінських рішень.

Створювана аналітична система повинна не тільки визначати рівень розвитку готельного бізнесу, але і має бути здатна: виявити існуючі та визначити відсутні системні зв'язки у її внутрішньому і зовнішньому середовищі; сприймати сигнали про потреби і проблеми, погоджувати конкуруючі інтереси; забезпечувати участь і відповідальність у процесі реалізації прийнятих рішень. Аналітичну систему з визначенням ступеня розвитку готельного бізнесу доцільно будувати на показниках офіційної статистики і створених рейтингів різними закордонними організаціями – в першу чергу такими, що розташовані в ЄС. Видається цілком очевидним необхідність введення додаткових якісних показників в дану систему. Остання вимога продиктована недостатнім рівнем адаптації вітчизняної статистики до вимог організацій, що створюють рейтинги.

Аналітична система створюється в декілька етапів:

- етап 1 – збір інформації (якісні і кількісні показники) по групах: зовнішнє та внутрішнє середовище (інституціональні, системні зв'язки);
- етап 2 – аналіз потенціалу готельного бізнесу за складовими (внутрішнє середовище): підприємницька діяльність, середовище, що надає знання (профільні вузи, тощо), трансфер технологій (конференції, преса тощо);
- етапи 3-6 – коригування стратегії та механізмів розвитку готельного бізнесу на основі оцінювання. Удосконалення існуючих та розробка нових інститутів та інституцій (рис. 1.14).



Рис. 1.14. Етапи створення аналітичної системи моніторингу розвитку готельного господарства

*Джерело: систематизовано автором за [58; 62; 71; 76; 77; 80; 82; 83; 89; 90; 96-103]*

Для сучасного туристичного готельного бізнесу характерними є два вектори розвитку підприємств: стратегічний і традиційний, особливості яких подано в табл. 1.2.



Таблиця 1.2

## Особливості розвитку суб'єктів туристичного готельного бізнесу

Стратегія розвитку готельного підприємства	Звичайний вектор розвитку
Суб'єкти	
Підприємства готельного бізнесу та готелі різних типів	Готельні підприємства як частина комплексних туристичних компаній
Взаємодія	
Оптимальне використання інформаційних технологій та глобальних мереж для здійснення бізнес-процесів, оминаючи туроператора	Традиційна форма укладання угод про туристичне й готельне обслуговування
Цілі	
Структурні зрушення в економіці та організації готельного забезпечення і досягнення довготривалого економічного, стратегічного і соціального ефекту	Регулювання поточної збалансованості через подолання диспропорцій у розвитку в'їзного та внутрішнього туризму
Прогнозування	
Можливість цілеспрямованого моделювання економічної ситуації у сфері готельного обслуговування	Формування економічних трендів, з урахуванням обмежувальних чинників розвитку зовнішнього середовища
Контроль	
Довгострокове планування на засадах використання пріоритетів і довготривалих стратегічних орієнтирів	Короткострокове планування діяльності
Конкуренція	
Стратегія розвитку на засадах інновацій, державної співпраці, ефективного маркетингу	Застосування загальновідомих методів і стратегій конкурентної боротьби у формуванні готельних послуг, виходячи з наявних ресурсів
Засоби	
Створення інформаційних служб, центрів економічних досліджень туристського ринку та ринку готельних послуг тощо	Створення підрозділів інформаційного забезпечення, формування інформаційної бази даних; підготовка фахівців з маркетингу; просування продукту на різні ринки

*Джерело: сформовано автором*

На сьогодні підприємствам готельного бізнесу доцільно розробляти нові компетенції, які мають накопичувальний і синергетичний ефект, що виникає, зокрема, у готельних суб'єктах:

- широко застосовувати методи аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів і послуг для ефективного і якісного задоволення потреб споживачів;

- генерувати і реалізовувати інноваційні ідеї стосовно створення, розробки й запровадження унікального готельного продукту і технологій організації бізнесу та надання послуг;
- реалізовувати унікальні технології надання послуг гостинності;
- використовувати наявні ресурси і інтелектуальні здібності працівників для створення конкурентних переваг готельного бізнесу;
- підвищувати ефективність функціонування готельних підприємств завдяки раціональному використанню інвестиційних, економічних, фінансових, трудових та інших ресурсів.

Загалом місія та принципи організації готельного бізнесу залишаються незмінними протягом тривалого часу розвитку суспільства, проте стратегічні ресурси трансформуються, що забезпечує готелям гнучкість і переваги в конкурентній боротьбі. Запорукою успіху виступають ключові компетенції, що створені підприємством протягом всього періоду його існування.

### **Висновки до розділу 1**

1. Здійснено уточнення понятійно-категорійного апарату дослідження та розглянуто таке: «туристичний готельний бізнес» як комплексний багатофункціональний вид економічної діяльності, що надає послуги із власного ринкового сегменту та туристичного спрямування.

2. Встановлено, що сучасні готелі – це складні системи у формі потужних підприємств зі своєю специфічною вибіркою послуг та продуктом. З плином часу цей продукт постійно трансформувався і розширювався, що зробило сучасні готелі великими системами, які потребують постійного удосконалення управління їх розвитком, шляхів підвищення ефективності діяльності для максимізації корисного ефекту від ведення бізнесу т.п.

3. Визначено ключові характеристики еволюційних етапів розвитку підходів до організації та управління у сфері готельної індустрії. Вони базуються на змінності підходів до організації та управління у цій галузі, що

відбувалось з розвитком суспільства. Це дозволило виділити 12 етапів: стародавній, античний, теократичний, середньовічний, пізнього середньовіччя, раннього нового часу, нового часу, американський, ранній індустріальний, індустріальний, повоєнний, новітній. Кожному етапу притаманні організаційно-управлінські особливості та характеристики.

4. Встановлено, що у сучасній формі готелі стали комплексними системами, які надають «туристичний готельний продукт», що є результатом господарської діяльності та подається у матеріальній і нематеріальній формах. При цьому, у вигляді матеріальної форми постають фізичні об'єкти – номери, меблі, обладнання, харчування, які відзначаються реальним, об'єктивним, порівняльним, співвідношенням між ціною і послугою, що є зрозумілими для клієнта. Нематеріальні послуги постають у вигляді сервісу, атмосфери, люб'язності тощо і мають важливий вплив для клієнта.

5. Вдалося з'ясувати, що туристичний готельний бізнес функціонує за певною схемою: підприємства виробляють продукт та розподіляють доходи для інших видів бізнесу і приватних домогосподарств. Останні у свою чергу набувають споживчі блага, і використовують їх для свого розвитку та під виглядом інвестицій, які ефективно трансформують в зовнішньому середовищі у вигоди. Таким чином, коли доходи, переходячи від підприємств до споживачів, витрачені повністю, то вони повертаються певним чином до підприємства із зовнішнього середовища, кругообіг не переривається і кризи стають майже неможливими. Вважаємо, що дана модель є «ідеальною» і виходить із «закону Сея» та в наш час важко реалізується.

6. Досліджено сучасні принципи управління туристичним готельним бізнесом. Так, принцип наукової обґрунтованості полягає у застосуванні сучасних наукових розробок та досягнень науково-технічного прогресу для гарантування економічного ефекту; конкретності – охоплює сферу взаємодії із трудовим потенціалом та враховує його взаємозв'язок економічними, організаційними, соціальними та іншими чинниками;

економічної ефективності забезпечує доходність бізнесу; системності – розглядає бізнес як складний набір елементів із різноманітним функціональним зв'язкам; нормативно-правової відповідальності – полягає у дотриманні законодавства, правил і норм держави; сталості – забезпечує стало функціонування та адаптивність до різних зовнішніх умов.

7. З'ясовано, що трактування в економічній літературі схем управління має свої особливості. Вони представлені без зворотних зв'язків і відбивають лише ієрархію в системі. Виходячи з вищевказаного, основне визначення категорії управління розвитком туристичного готельного бізнесу представлено як процес формування й реалізації цілеспрямованого впливу суб'єкту (управлінця) на об'єкт (туристичний готельний бізнес), який заснований на зворотному зв'язку, інформаційному обміні між суб'єктом і об'єктом управління.

8. Підкреслено, що організація процесу успішного ведення туристичного готельного бізнесу складається з методів планування; структурування; правового впливу; контролінгу, аналітичного інформування та корегування. Управління є не лише процесом регуляції, це система взаємопов'язаних елементів, які взаємодіючи між собою роблять можливим процес управління. При цьому сутністю регуляції як діяльності є впорядкування до певного ладу та підпорядкування певним правилам. Процес регулювання без регуляторів не здійснюється. Такими регуляторами в даному випадку виступають норми.

9. Зауважено, що окрім власне організації самого господарства важливим фактором ведення туристичного готельного бізнесу є інноваційні підходи, особливо в контексті державного управління готельним бізнесом в сучасних умовах господарювання. Це набуває значної актуальності при активізації євроінтеграційних процесів в нашій державі в останні роки. Державне регулювання розвитку готельного бізнесу з застосуванням інноваційних підходів є комплексом відповідних важелів та інструментів, спрямованих на встановлення та реалізацію правових і організаційних

відносин органів державної влади і суб'єктів готельного господарства. Головне його завдання – забезпечення умов для реалізації ефективного функціонування готельного господарства в реаліях сучасних тенденцій розвитку туризму.

10. Обґрунтовано, що для максимально ефективно організації готельного бізнесу необхідна потужна аналітична система, яка є підґрунтям для прийняття будь-яких управлінських рішень. Створювана аналітична система повинна не тільки визначати рівень розвитку готельного бізнесу, але і має бути здатна: виявити існуючі та визначити відсутні системні зв'язки у її внутрішньому і зовнішньому середовищі; сприймати сигнали про потреби і проблеми, погоджувати конкуруючі інтереси; забезпечувати участь і відповідальність у процесі реалізації прийнятих рішень. Аналітичну систему з визначенням ступеня розвитку туристичного готельного бізнесу доцільно будувати на показниках офіційної статистики і створених рейтингів різними закордонними організаціями – в першу чергу такими, що розташовані в ЄС.

**Результати досліджень I розділу** опубліковані у наукових працях [34; 98; 99; 100; 101; 102; 103]

## РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

### 2.1. Сучасний стан розвитку туристичного готельного бізнесу в Україні

Функціонування туристичного готельного бізнесу в Україні постає далекосяжним орієнтиром поступу національної економіки. Динаміка розвитку туристичного готельного бізнесу відзначається активізацією якісних змін і структурних перетворень, взаємодією елементів на основі системного підходу, що піддається дії зовнішнього середовища. Вивчення стану функціонування та проведення аналізу тенденцій розвитку туристичного готельного бізнесу є вагомим кроком у розгортанні господарської діяльності економічних суб'єктів готельної індустрії України.

Розвиток туристичного готельного бізнесу доцільно розглядати у синергії поступу туристичної індустрії. Згідно з дослідженнями Всесвітньої туристичної організації щодо України прямий внесок сфери туризму в обсяг ВВП України склав 1,59% загального обсягу ВВП у 2018 році, у 2020 році цей показник різко скоротився (рис. 2.1).

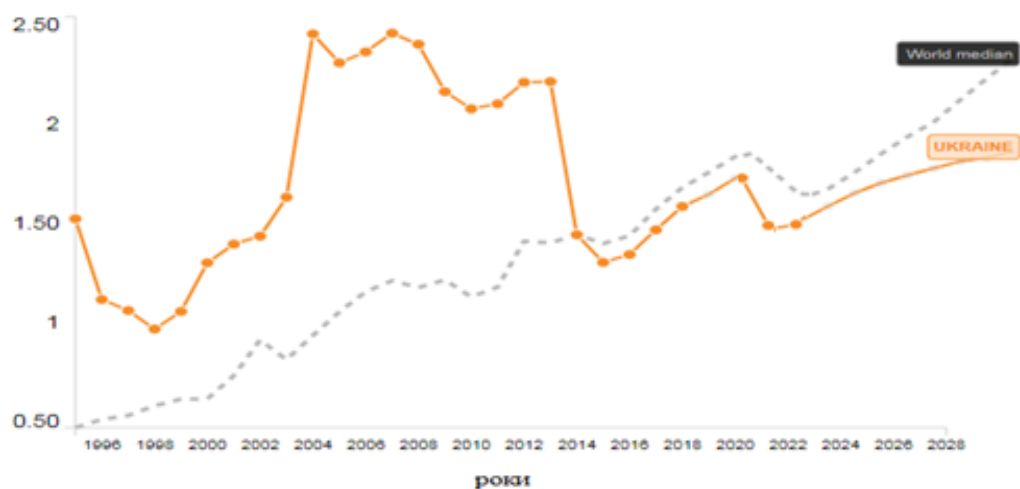


Рис. 2.1. Внесок сфери туризму в обсяг ВВП України [104]

Повномасштабний розвиток туризму, ведення господарської діяльності в країні та за її межами можливий лише за умови ефективно функціонування сфери туризму та туристичного готельного бізнесу [105].

Туристичні потоки в Україні за 2000-2020 рр. наведено на рисунку 2.2. Потрібно зазначити, що у 2020 році кількість внутрішніх туристів скоротилась в 2 рази, а кількість іноземних туристів – більш, ніж у 7 разів. Ця ситуація негативно позначилась на розвитку туристичного готельного бізнесу.

За даними UNWTO туристичний потік у 2020 знизився на 72%, а обсяг продажів впав на 60-70%. Сфера туризму отримала збиток у розмірі 730 мільярдів доларів за 8 місяців 2020 року, в Україні збиток склав орієнтовно 60 млрд грн. у результаті скорочення кількості туристичних поїздок по всьому світу через пандемію коронавірусу [106].



Рис. 2.2. Формування туристичних потоків в Україні

Джерело: побудовано на основі [107]

Найбільшою популярністю серед туристів користувались м. Київ та такі регіони, як Львівська, Одеська, Івано-Франківська, Запорізька, Дніпропетровська, Харківська (додаток Б). Варто зауважити, що кількість

туристичних потоків в Україні суттєво скоротилась у 2020 році, що викликала кризова ситуація, пов'язана із пандемією.

Відповідно до досвіду зарубіжних держав туристичного готельний бізнес спроможний забезпечити громадян якісними готельними послугами. Основні тенденції розвитку туристичного готельного бізнесу в Україні та світовому масштабі наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

### Тенденції розвитку туристичного готельного бізнесу в Україні та світовому масштабі

Тенденції розвитку туристичного готельного бізнесу в Україні	Тенденції розвитку туристичного готельного бізнесу в світовому масштабі
<ul style="list-style-type: none"> <li>- поширення сфери інтересів туристичного готельного бізнесу на продукти і послуги, які раніше надавались виключно підприємствами інших галузей (наприклад, організація харчування);</li> <li>- конкуренція в системі оптимального співвідношення якості та ціни;</li> <li>- посилення глобалізації, спеціалізації, демократизації туристичного готельного бізнесу;</li> <li>- формування «зелених» поверхів і номерів у звичайних міських готелях;</li> <li>- персоніфікація обслуговування і концентрація на індивідуальних потребах відвідувачів;</li> <li>- впровадження нових засобів комунікації та посилення розвитку інформаційних технологій;</li> <li>- посилення позицій на ринку міжнародних готельних концернів та об'єднань;</li> <li>- інтеграційні процеси (формування міжнародних готельних і ресторанних ланцюгів, розвиток мережі туристичних готельних підприємств);</li> <li>- збільшення кількості приватних готелів малої місткості (міні-готелів);</li> <li>- розширення діяльності з стандартизації та сертифікації, спроби гармонізації послуг з міжнародними стандартами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення діапазону специфічних, додаткових послуг;</li> <li>- нарощення масштабів спеціалізації туристичного готельного бізнесу;</li> <li>- використання новітніх маркетингових засобів (спільні форуми, колаборація, рекламні платформи тощо);</li> <li>- посилення логістичних процесів;</li> <li>- формування міжнародних туристичних готельних ланцюгів задля підвищення ступеня організації операційних, виробничих процесів та обслуговування;</li> <li>- відкриття на ринку готелів від світових популярних брендів модних будинків;</li> <li>- поступ мереж малого підприємництва (бутік-готель);</li> <li>- зростання кількості готелів в екологічно чистих регіонах, будівництво екологічних готелей;</li> <li>- впровадження у середовище туристичного готельного бізнесу інформаційних технологій, комп'ютерних продуктів (інформаційні термінали, 3D-модулі-додатки), системи автоматизації на усіх рівнях та фазах надання готельних послуг;</li> <li>- інноваційні напрями розвитку підприємств готельної індустрії (форми будівель, інтер'єр, деталі, обслуговування)</li> </ul>

*Джерело: систематизовано автором за [108]*

Основні чинники, завдяки яким туристичний готельний бізнес є привабливим для підприємців [109; 110]:



- порівняно невеликі стартові інвестиції для запуску проекту;
- можливість максимізувати дохід від господарської діяльності за умов економічного зростання;
- зростаючий попит на готельні послуги, завдяки посиленню туристичної активності;
- зростання ступеня рентабельності підприємств готельного типу, їхньої адаптивності до змін.

На розвиток готельних послуг в Україні, розширення кола відвідувачів (як іноземних, так і українських) готелів найбільше впливають інвестиційні проекти, які стосуються поліпшення транспортної інфраструктури (нові авіакомпанії, ремонт доріг тощо) та різноманітні масштабні заходи, які щорічно виникають у великих містах України (конференції, змагання, фестивалі тощо).

В Україні необхідний розвиток туристичного готельного бізнесу, оскільки лише 4 % фонду розміщено в сучасних готелях і відчувається значний готельний дефіцит в порівнянні з іншими європейськими країнами: якщо у Франції на 1000 жителів наявні 10,8 номерів, в Угорщині – 6,5, в Словаччині – 5,2, в Польщі – 2,2, то Україні лише 1,1 [111].

Здебільшого в Україні висококомфортабельні готелі вводяться в дію із залученням зарубіжних інвесторів. Частка національних готельних мереж посеред підприємств розміщення охоплює лише 1,5 % відносно загальної кількості, міжнародних – 0,5 %. Водночас у США цей індикатор дорівнює 70 %, у Франції – 10 %, у Великобританії – 15 % [112]. Така ситуація засвідчує обмеженість у процесах розвитку національних готельних мереж.

У статистичних щорічниках аналіз діяльності туристичного готельного бізнесу подається як статистичний аналіз структури готельного бізнесу України, який наведено у табл. 2.2. В Україні за 2011-2019 рр. кількість готелів та аналогічних засобів розміщення збільшилася в 1,3 рази, що пов'язано, передусім, із зростанням туристичних потоків в Україні.

### Структура туристичного готельного бізнесу України

Кількість підприємств	2011	2012	2013	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*
Готелі та аналогічні засоби розміщення	2499	2375	2788	2644	2478	2534	2474	2777	3165
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	100	95,0	111,6	105,8	99,2	101,4	99,0	111,1	126,7
Готелі	1241	1233	1569	1523	1508	1703	1704	1942	2248
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	100	99,4	126,4	122,7	121,5	137,2	137,3	156,5	181,1
Мотелі	93	93	155	138	123	139	137	184	243
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	100	100,0	166,7	148,4	132,3	149,5	147,3	197,8	261,3
Хостели	5	5	23	28	29	40	36	54	75
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	100	100,0	460,0	560,0	580,0	800,0	720,0	1080,0	1500,0
Кемпінги	12	9	10	11	6	14	12	14	18
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	100	75,0	83,3	91,7	50,0	116,7	100,0	116,7	150,0
Агротелі	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Гуртожитки для приїжджих	143	133	131	116	105	90	84	83	82
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	100	93,0	91,6	81,1	73,4	62,9	58,7	58,0	57,3
Туристичні бази, гірські притулки, студентські літні табори, інші місця для тимчасового розміщення	1005	902	900	828	707	548	501	500	499
Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	100	89,8	89,6	82,4	70,3	54,5	49,9	49,8	49,7

*Джерело: розраховано автором на підґрунті [107]*

\* Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення АТО.

Кількість підприємств готельного бізнесу поступово збільшується, причиною цього є збільшення попиту на міні-готелі, апартamenti, гостьові будинки. Помірно зростає кількість бюджетних засобів розміщення (готелів без категорії, хостелів), а кількість гуртожитків поступово зменшується. За останні роки відбулись певні процеси укрупнення готелів і аналогічних засобів розміщення.

У світовій статистиці визначальними показниками прибутковості готелів служать завантаження номерів із середнім значенням, що наближається до 70%, і середня вартість одного дня проживання, що становить близько 85 дол. США [113]. В Україні простежується ще досить низький рівень забезпеченості номерним фондом. Найбільш забезпечені

номерним фондом Київ, туристичні міста Одеса, Львів, Дніпро, Харків, Ужгород, Миколаїв тощо. Це свідчить про суттєвий потенціал готельного ринку великих туристичних міст, однак не для усіх сегментів. Найбільша кількість колективних засобів розміщування є в Одеській, Львівській, Закарпатській, Івано-Франківській, Миколаївській, Дніпропетровській областях.

Статистичні дані щодо місткості, забезпеченості номерним фондом туристичного готельного бізнесу в Україні наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Кількість колективних засобів розміщування та забезпеченість номерним фондом в Україні**

	2011	2012	2013	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*
1.1. Кількість місць у готелях та аналогічних засобах розміщування (од.)	154226	162821	179104	135518	132535	135916	133396	135300	75667
1.2. Темп приросту/зниження кількості місць	-	5,57	16,13	-12,13	-14,06	-11,87	-13,51	-12,27	-55,93
1.3. Відносне відхилення щодо 2011 р., у%	100,0	105,6	116,1	87,9	85,9	88,1	86,5	87,7	49,1
2.1. Кількість номерів у готелях та аналогічних засобах розміщування (од.)	81001	81441	89685	69237	68241	70081	68224	69206	39634
2.2. Темп приросту/зниження кількості номерів	-	0,54	10,72	-14,52	-15,75	-13,48	-15,77	-14,56	-57,23
2.3. Відносне відхилення щодо 2011 р., у%	100,0	100,5	110,7	85,5	84,2	86,5	84,2	85,4	48,9
3.1. Кількість осіб, що перебували у готелях та аналогічних засобах розміщування (од.)	4194602	4420241	4863147	3814201	4297190	5037075	5135164	5410213	3693556
3.2. Темп приросту/зниження кількості осіб	-	5,38	15,94	-9,07	2,45	20,08	22,42	28,98	-6,72
3.3. Відносне відхилення щодо 2011 р., у%	100,0	105,4	115,9	90,9	102,4	120,1	122,4	129,0	88,1

*Джерело: розраховано автором на підґрунті [107]*

\* Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення АТО.

Відповідно до проведених розрахунків темпу приросту/зниження та відносного відхилення щодо 2011 р., кількість місць та номерів у готелях та аналогічних засобах розміщування за 2012-2019 роки має тенденцію до поступового зменшення, що пов'язано із недостатнім завантаженням номерного фонду та конкуренцією з боку приватного сектору.

Після кризи 2014 року завантаженість готелів була вкрай низькою – 25-30% по готельному ринку. З 2017 р. в середньому по ринку середнє завантаження українських готелів перетнуло відмітку 50% [113]. За 2018-2019 рр. відчутне відновлення зацікавленості до готельного сегменту як вагомого елемента комерційної нерухомості [114]. Відбувся старт поточних інвестиційних проєктів, що пов'язані із реконструкцією готелів у різних регіонах України, обласних центрах.

У регіонах України показник завантаженості готелів, за результатами І-го півріччя 2019 року, мав негативну динаміку (-2,9%) і знизився до 53%. За результатами повного року для регіонів також було характерним максимальне наближення до показників 2018 року. У середньому турист залишає в готелі у межах 50-150 євро в залежності від класу готелю (від трьох- до п'ятизіркового). Доволі часто відбувається така тенденція, коли ціна за номер дещо знижується в готелях категорій luxury, upper upscale, upscale, upper midscale. Готелі нижньої цінової категорії дещо підвищують вартість. У загальному обсязі номерів у готелях переважає доволі велика частка (до 40%) застарілого фонду. Характерним для готельного ринку є не завжди нераціональна структура номерного фонду та відсутність чіткої стратегії позиціонування об'єктів [114]. Послугам, які пропонують готелі доволі часто притаманна незбалансованість, яка призводить до втрати доходів суб'єктами господарювання.

Підприємства готельного бізнесу розташовані передусім у бізнес-регіонах (ділових дестинаціях) і курортних зонах України. Структура підприємств готельного бізнесу України відповідно до регіонального розподілу відображено на рис. 2.3.

Як видно з рис. 2.3, найбільша частка підприємств готельного бізнесу припадає на такі області, як Одеська, Львівська, Закарпатська, Миколаївська, Дніпропетровська, Херсонська, Київська та м. Київ.

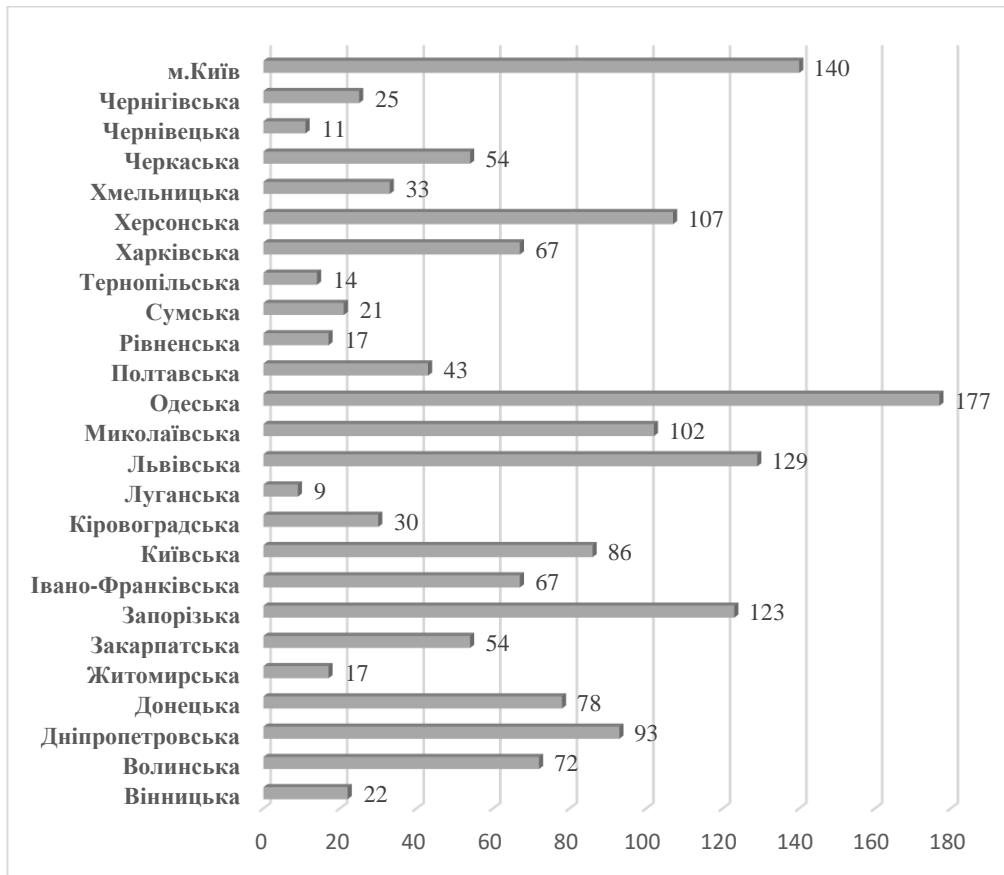


Рис. 2.3. Структура підприємств туристичного готельного бізнесу України відповідно до регіонального розподілу у 2018 р.

*Джерело: побудовано автором за [107]*

Найменша кількість підприємств готельного типу знаходиться в таких областях, як Чернівецька, Сумська, Тернопільська, Рівненська, Житомирська, Луганська.

Найбільш фінансово стійкими за 2015-2019 роки є готелі, які здійснюють прив'язку вартості номерів до іноземної валюти. Сюди можна віднести якісні готелі з категорії 4 зірки та категорії 5 зірок [115]. Найскладніше і найсильніше турбулентні періоди (політичні пертурбації, економічні колізії) позначаються саме на 4-5-зіркових готелях. Відповідно знижується і завантаженість номерного фонду для цієї категорії. Причиною

цього є переважна локалізація об'єкта гостинності на іноземному гостеві, насамперед людей бізнесу.

Також, простежується тенденція до суттєвого зростання кількості приватних готелів, яким притаманна мала місткість ( $< 50$ ) і, яких відносять до категорії міні-готелі [116]. Сьогодні діяльність таких міні-готелів є чи найбільш перспективним різновидом серед готельних структур, надзвичайно затребуваних на національному ринку готельного бізнесу, що спроможні підтримувати стійкий рівень дохідності [117].

Упевнено розвиваються проекти бюджетних готелів – 3 зірки, 3+. Насамперед тому, що в таких готелях можуть зупинятися не тільки іноземці, а й вітчизняні туристи та бізнесмени [115]. Загалом готельний ринок демонструє хороші фінансові результати та динаміку подальшого зростання.

У 2018 р. затрати на тимчасове розміщування й організацію харчування відносно загального обсягу капітальних інвестицій склали лише 0,4 % від усього обсягу капітальних інвестицій, водночас 53 % із них спрямовано саме на розміщення гостей [107]. Тут доцільно вказати, що згідно із специфікою готельного бізнесу, одними із ініціативних суб'єктів і конкурентів на національному готельному ринку є приватний сектор і підприємства, що надають послуги, пов'язані із орендою житла.

Фізичні особи як суб'єкти господарювання, що працюють у готельній індустрії складають потужну конкуренцію юридичним особам-підприємцям, насамперед великим готелям. Питома вага фізичних осіб-підприємців з 2012 року збільшилась і у 2018 році складала більше 63 % (рис. 2.4 та 2.5).

Перевагою фізичних осіб-підприємців у готельному бізнесі є можливість розвитку невеликих готелів, функціонування приватних квартир і будинків. Коло головних і додаткових послуг є доволі повномасштабним, водночас висока якість обслуговування доповнюється низькою їхньою вартістю.

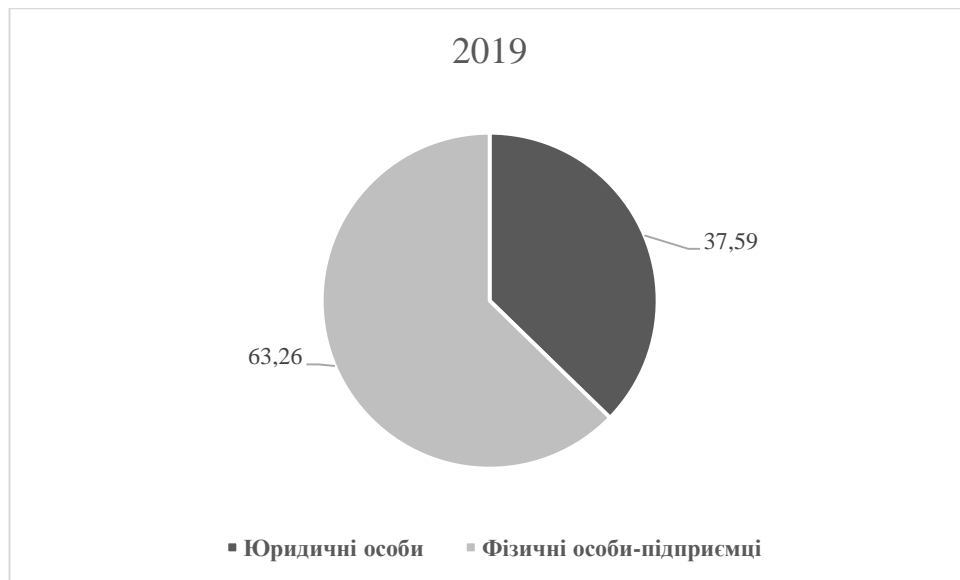


Рис. 2.4. Структура підприємств туристичного готельного бізнесу України відповідно до цивільного статусу у 2019 році

*Джерело: побудовано автором за [107]*

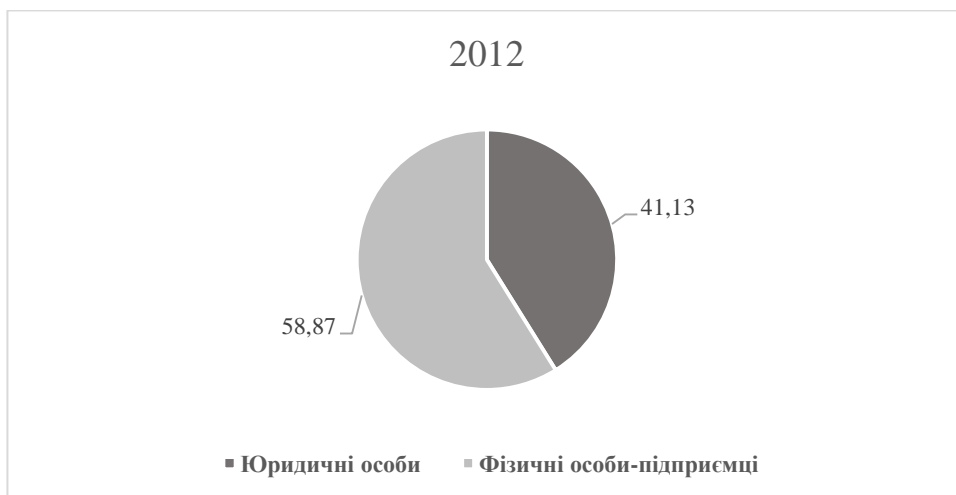


Рис. 2.5. Структура підприємств туристичного готельного бізнесу України відповідно до цивільного статусу у 2012 році

*Джерело: побудовано автором за [107]*

Професійний і кваліфікований персонал є прерогативою ведення будь-якого бізнесу, зокрема готельного, адже він спроможний демонструвати рівень високоякісного обслуговування. Основні показники діяльності готелів та аналогічних засобах розміщення (кількість працівників, доходи від наданих послуг) відображено у табл. 2.4.

**Показники фінансово-господарської діяльності готелів та  
аналогічних засобів розміщення в Україні**

Показники	2011	2012	2013	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*
1.1. Середньо-облікова кількість штатних працівників у готелях та аналогічних засобах розміщення, осіб	28109	31029	33506	28373	25404	28178	25760	26126	27841
1.2. Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	100,0	110,4	119,2	100,9	90,4	100,2	91,6	92,9	99,0
2.1. Доходи від наданих послуг у готелях та аналогічних засобах розміщення, млн. грн.	3608,8	4486,8	4957,5	5012,4	5112,1	6710,2	8629,3	10293,3	11275,2
2.2. Темп приросту доходів від наданих послуг	-	24,33	37,37	38,90	41,66	85,94	139,12	185,23	215,6
2.3. Відносне відхилення щодо 2011 р., у %	100,0	124,3	137,4	138,9	141,7	185,9	239,1	285,2	312,4

*Джерело: побудовано за [107]*

\* Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення АТО.

Відносне відхилення середньо-облікова кількість штатних працівників у готелях та аналогічних засобах розміщення демонструє хвилеподібну тенденцію розвитку цього показника і помітне зменшення у 2017-2019 рр. Темп приросту доходів від наданих послуг у готелях та аналогічних засобах розміщення тримає впродовж останніх років стабільну зростаючу тенденцію, що свідчить про розвиток робочих місць, зростання вимог до кваліфікації персоналу, їхніх професійних навиків, покращення економіки готельного бізнесу. Про це також свідчить і обчислений показник відносне відхилення щодо 2011 р.

Однак, у 2020 р. пандемія коронавірусу завдала серйозних збитків туристичному готельному бізнесу в Україні. Асоціації готелів та курортів України провела опитування, згідно з яким 93% готелів та аналогічних засобів розміщень підтвердили загальний спад рівня виручки свого готелю, у 21% готелів валова виручка скоротилася на 25-40%, у третини готелів – на



40-60%, у 30% готелів такі скорочення сягнули понад 60%, лише 4% готелів показали зростання річної виручки, а у 3% вона залишилась на тому ж рівні. Особливо складним рік виявився для хостелів, мотелів тощо, деякі з яких змушені були припинити свою діяльність. 66% опитаних оптимізували свої витрати, скоротивши штат, 2/3 скоротили ціни на свої послуги, 63% вдосконалювали свій продукт та сервіси (ремонт, репозиціонування, оновлення стандартів роботи та умов з постачальниками, зміна комплектації тощо), 1/3 респондентів впровадили цифрові та маркетингові інструменти, 27% запровадили альтернативні послуги (коворкінги, здача номерів під офіси тощо), 7% вирішили перепрофілювати частину приміщень, наприклад, для оренди під гральні заклади. Відповідно до вимог МОЗ та з метою скорочення експлуатаційних витрат багато готелів були змушені закритись, скорочувати персонал або відправляти у вимушену відпустку, задля оптимізації збитків. Такий стан справ можна назвати кризовим [118].

Завантаженості готелів притаманна сезонність. Наприклад, в тих регіонах, які не відносяться до найактивніших туристичних дестинацій, завантаженість є найнижчою влітку, натомість у курортних дестинаціях завантаженість як влітку, так і взимку має найвищий пік. Немаловажне значення для розвитку готельного бізнесу мають також нерівномірність завантаження готелів за днями тижня. Сезонність готельного бізнесу демонструє рис. 2.6, де наведено обсяг реалізованих послуг у сфері тимчасового розміщування й організації харчування та відносне відхилення щодо 4 кварталу 2017 р. Найбільшу питому вагу обсягу реалізованих послуг у сфері тимчасового розміщування й організації харчування припадає на середні та великі підприємства, хоча в Україні функціонує велика кількість малих підприємств готельного типу.

З урахуванням тектонічних змін, які викликані COVID-19, обсяг реалізованих послуг у сфері тимчасового розміщування й організації харчування суттєво знизився у 2 кв. 2020 р. до позначки 35,7% відносно рівня 4 кв. 2017 р., що зумовлено різким скороченням результатів діяльності

аналізованих закладів. У 2021 році (1 квартал) цей показник дещо зріс (до 87%), однак рівня 2017 р. ще не досягнуто.

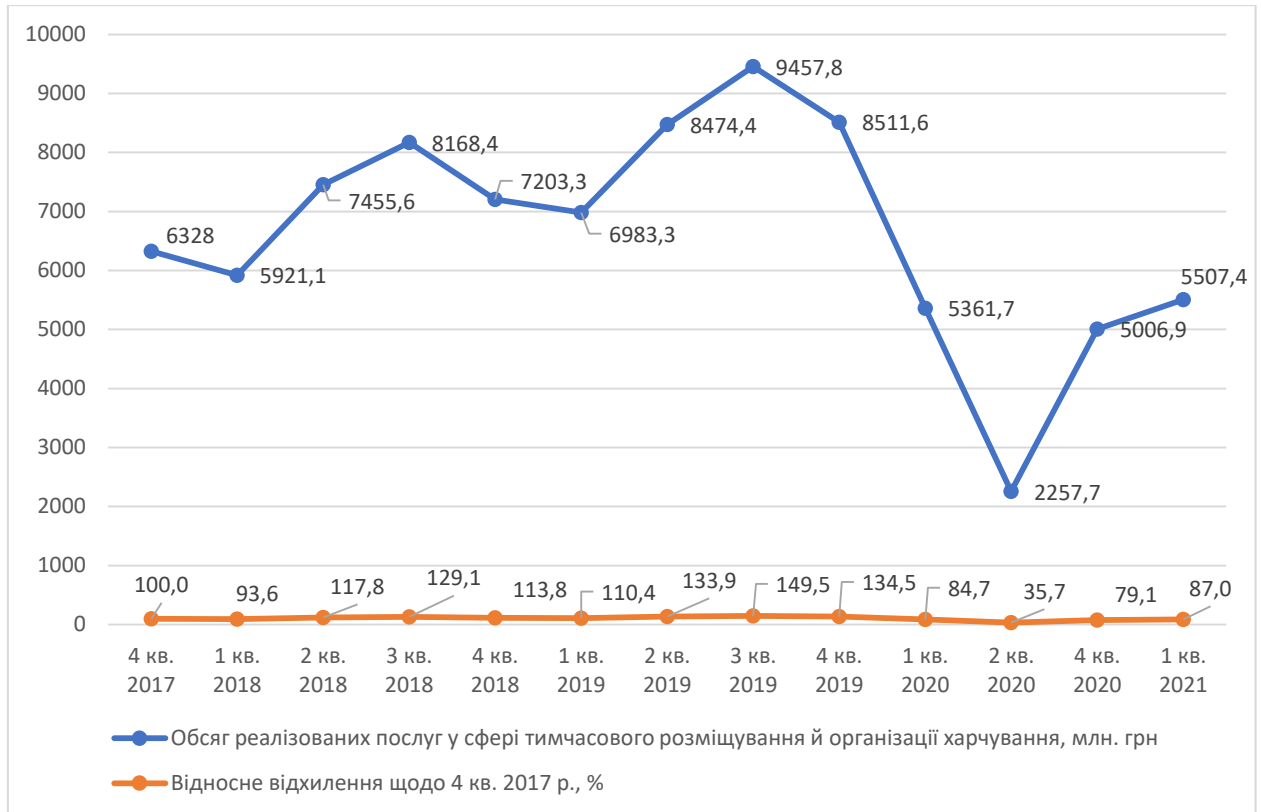


Рис. 2.6. Обсяг реалізованих послуг у сфері тимчасового розміщування й організації харчування (млн. грн.)

Джерело: побудовано автором за [107]

Отже, можна підкреслити, що туристичний готельний бізнес України перебуває у важкому становищі, періоді спаду та настання кризових ситуацій, який обумовлений чинниками зовнішнього середовища, зокрема впливом фінансових, ресурсних бар'єрів, що пов'язані із пандемією.

Поступово в Україні зростала динаміка передачі власниками функцій менеджменту мережевим міжнародним та українським операторам збудованих і реконструйованих готелів [113]. Наприклад, у столиці України 23% сукупного номерного фонду були представлені готелями світових брендів [119].

Структура пропозиції номерного фонду України за типом управління наведена на рис. 2.7. Зростання привабливості готелю посеред клієнтів

залежить від бренду готельної мережі, дотримання найвищого рівня стандартів. Саме бренд формує в свідомості клієнтів майбутні очікування від сервісу, безпеки та комфорту.

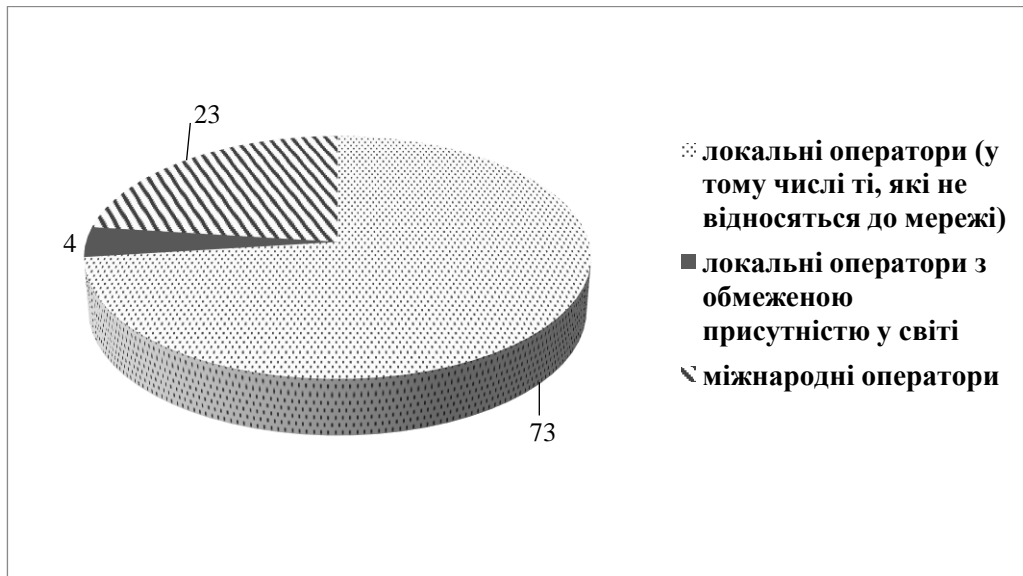


Рис. 2.7. Структура пропозиції номерного фонду за типом управління, у %

*Джерело: побудовано автором за [119]*

Економічні кризи та політичні дисбаланси мають негативний вплив на розширення експансії міжнародних готельних операторів на ринок готельних послуг України. Пропозиція номерного фонду від менеджменту міжнародних готельних операторів має тенденцію до незбалансованості, якій притаманна доволі суттєва питома вага високоякісного цінового сегмента із майже відсутньою якісною пропозицією низового цінового сегмента.

Причиною цієї ситуації є припинення розвитку міжнародних мереж готельних підприємств у столиці та в Україні загалом. Також Київ все ще відстає від низки європейських столиць щодо кількості номерів на 1000 осіб, які перебували у готелях та аналогічних засобах розміщування.

Відповідно до європейського стандарту розподіл готелів у STR відбувається за принципом luxury, upper upscale, upscale, upper midscale, midscale, economy [120]. За 2016 та 2019 рр. номерний фонд великих туристичних міст України поповнювався якісною пропозицією у високому ціновому сегменті, внаслідок чого готелі класу upscale (високий рівень) та

luxury (елітний) в загальному номерному фонді займають близько 19-20% [119]. Хоча в об'єктах цих категорій помітна дещо підвищена вартість на проживання порівняно із об'єктами аналогічного класу в країнах ЄС. Загалом готельному ринку притаманна відчутна різниця щодо рівнів заповнюваності готелів, які відносяться до одного класу. Ця ситуація обумовлена насамперед якістю готельних послуг, сервісу та номерного фонду.

Незважаючи на значну питому вагу готелів категорії midscale (середній рівень – 29%) і есоному (стандартний рівень 38%), цей сегмент, передусім, представлений об'єктами з високим ступенем морального і фізичного зносу [119] (рис. 2.8 та 2.9).

Сегмент готелів категорії есоному (стандартний рівень), які представлені міжнародними мережами є ще достатньо незаповнений і активно освоюється українськими мережами. Майже четверту частину сукупного номерного фонду Києва репрезентовано готелями світових торгових марок і відомих брендів. Нові готельні пропозиції якісного характеру формуються здебільшого номерним фондом, який відноситься до вище середнього та найвищого цінового сегмента.

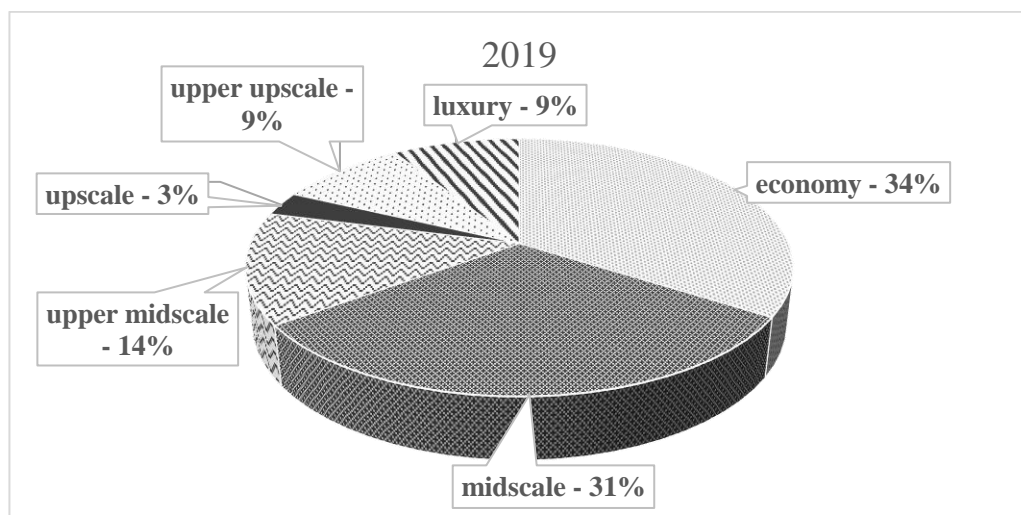


Рис. 2.8. Структура пропозиції готельних послуг за сегментами у 2019 р.

*Джерело: побудовано автором за [119]*

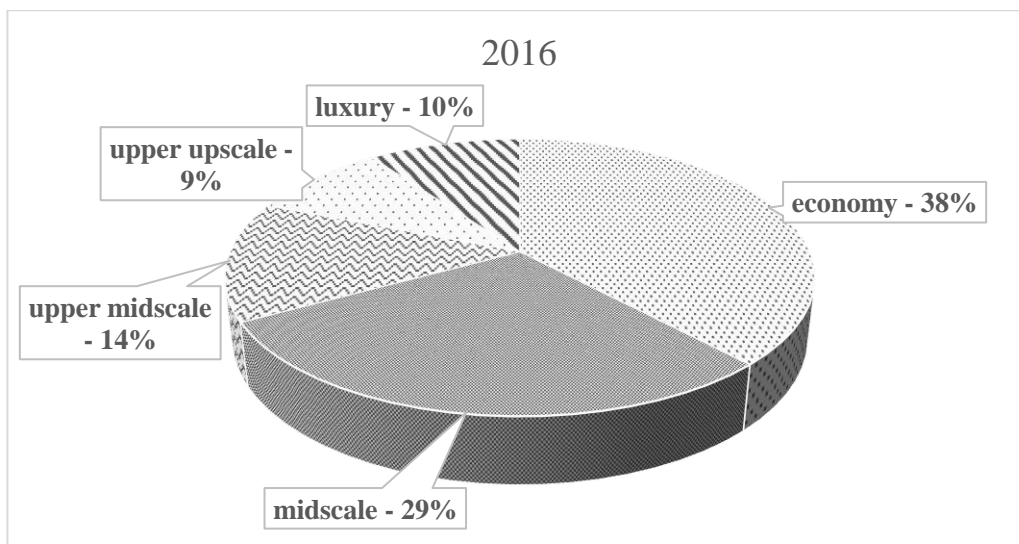


Рис. 2.9. Структура пропозиції готельних послуг за сегментами у 2016 р.

*Джерело: побудовано автором за [119]*

Якщо ж оцінювати розвиток готелей за зірковістю, то готелів рівню 4 зірки в Україні близько 20%. Більшість національних готелів мають статус 3 зірки, їх майже 50% [121] (рис. 2.10).

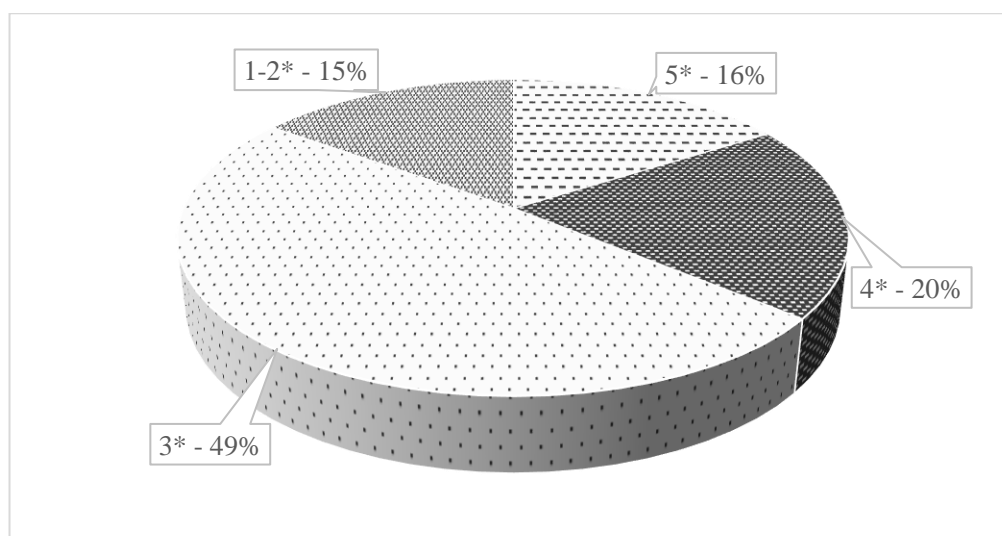


Рис. 2.10. Розвиток готелей за категорією від 1 до 5 зірок

*Джерело: побудовано автором за [121]*

Зазначена ситуація пов'язана із складністю системи менеджменту готельним бізнесом. У цій сфері потрібне поєднання спеціальних знань з організації надання готельних та ресторанних послуг з метою підвищення ефективності підприємницької діяльності в сфері обслуговування: посилення

конкуренції серед існуючих готелів категорії 4–5-зірок у зв'язку зі значним обсягом нової пропозиції, що з'явилася на ринку за останній рік; зниження показників доходності готелів елітного сегменту на фоні збільшення пропозиції; підвищення зацікавленості інвесторів до сегменту низькобюджетних готелів [122].

Головними трендами 2019 року стали нестандартні формати готелів: капсульний готель, футуристичний простір, хостел, який розташований у колишніх вагонах метро або поєднання елементів готелю, приватних апартаментів та сучасного хостела. Конкуренцію традиційним готелям складають апарт-комплекси, що набирають популярність як серед приватних інвесторів, так і серед туристів. Останнім відвідувачам подобається «домашня» атмосфера і багатофункціональна інфраструктура, якої немає у звичайних готелях. Девелопмент гібрид-готелів і хостелів для туристів, стає все привабливішим для інвесторів у різних містах України [114]. Всесвітнє дослідження смаків і вподобань молодих мандрівників NewHorizons засвідчило, що 67% молодих мандрівників воліють бронювати житло через онлайн-агентства (Booking.com, Airbnb тощо) та інші посередницькі організації, а не безпосередньо через готелі [123].

З метою конкуренції великі готелі починають використовувати масштабні дороговартісні рекламні заходи та методи формування довготермінових взаємовідносин із відвідувачами (акцент на персональні вподобання), впроваджувати інноваційні технології (програмні продукти для мобільних телефонів, програми лояльності, мобільні платежі, транзакції для онлайн-бронювання й реєстрації, чат-боти задля обміну повідомленнями, «розумні» номери, цифрові кіоски, інтерактивні засоби соціальних мереж, цифрове доповнення номерів).

Частка екоготелів в країнах Західної Європи та США відносно невелика і рідко перевищує 20% від загальної кількості готелів. В Україні їх теж ще не багато. Найбільше екоготелів у Західній Україні, Черкаській і Полтавській областях [124]. Окремі готелі акцентували свою увагу на

наданні відвідувачам тільки екологічно чистих продуктів. Цього достатньо, щоб одержати диплом міжнародної організації щодо готелю, який дружній до навколишнього середовища.

Посеред основних чинників, які стримують створення екоготелей в національному середовищі доцільно назвати такі [124]:

- складність отримання дозволу на будівництво об'єкта розміщення, особливо, якщо мова йде про зведення екологічного готелю;
- відсутність спеціальних фондів (як у країнах Західної Європи), які або надають кредит під дуже низькі відсотки для будівництва екоготелю, або дарують частину обладнання для її роботи;
- завищений кошторис будівництва;
- зростання вартості проживання (прайси в такому об'єкті як мінімум на 30% вищі порівняно з іншими готелями).

Важливою передумовою стратегічного розвитку туристичного готельного бізнесу є безумовно надходження інвестицій, отримання джерел фінансування з метою подальшої розбудови готельної інфраструктури, оновлення матеріально-технічного забезпечення, впровадження інноваційних технологій.

Незважаючи на приплив туристів в Україні, інвестори не поспішають виходити з новими об'єктами на готельний ринок. Найбільш стримуючими чинниками є [114]:

- великий період окупності інвестиційних проектів у порівнянні з іншими секторами нерухомості, який все ще не відповідає ризикам інвестування в готельний сегмент. Термін окупності проекту складає від 5 до 13 років залежно від правильно обраної локації, ефективної концепції під конкретне місце, технологічно вірного проекту і фаховості команди, яка керує проектом і бізнесом;
- великі витрати на девелопмент готельної нерухомості (у структурі витрат вагому частку становить імпортна продукція), операційну діяльність.

Це пов'язано із стабілізацією грошового потоку від їхньої діяльності, яка здебільшого займає 3–5 роки;

- практично повна відсутність угод у сегменті готельної нерухомості в Україні, що свідчить про розбіжності між очікуваннями власників та інвесторів;

- політична та фінансова ситуація в країні, зокрема, відсутність чіткого розуміння стратегічного державного курсу, підтримки з боку держави;

- недосконалість законодавчої бази в частині міжнародних інвестицій і розвитку бізнес-туризму в Україні;

- недоступність банківського фінансування для більшості гравців ринку.

У ході розвитку туристичного готельного бізнесу та системи управління підприємствами готельного типу потрібно враховувати найважливіші чинниками, які мають вплив на відпочиваючих у готелях [125]:

- цінова політика,
- антураж, толерантність і професіоналізм персоналу,
- комфортабельна та затишна кімната,
- смачна та різноманітна їжа,
- потреба в розвагах.

На підставі проведених досліджень щодо розвитку національних підприємств готельного типу, варто виокремити головні проблемні моменти внутрішнього характеру щодо ведення туристичного готельного бізнесу:

- невисокий рівень якісного фонду готелів;
- низький ступінь стратегічного управління, планування на підприємствах готельного господарства, формування маркетингової політики;

- незначна частка готельних підприємств, які формують стратегію власного розвитку, зокрема стратегію управління людським потенціалом;

- обмеженість у використанні людського капіталу, недостатній рівень кваліфікованого персоналу, що пов'язано було із міграцією працівників за



кордон у пошуках вищої оплати праці (хоча пандемія внесла корективи у це питання);

- низький рівень матеріально-технічного забезпечення готельних підприємств;

- брак внутрішніх та зовнішніх стимулів до впровадження інноваційних технологій;

- недостатній поступ інформаційної інфраструктури туристичного готельного бізнесу, що обмежує можливість на отримання інформації щодо туристичних можливостей у національному середовищі;

- неповнота знань та якісної інформації відносно особливостей функціонування готельного ринку, готельної сфери та основних конкурентів, законодавчо-правових аспектів.

Відносно світових тенденцій, теперішньому стану і динаміці розвитку туристичного готельного бізнесу України притаманна низка труднощів макроекономічного характеру, що не дають достатньої можливості здійснити впровадження сталого розвитку готельної індустрії. Найвагомими з них є:

- відсутність чіткої стратегії розвитку туристичного готельного бізнесу в країні, механізму розв'язання структурних проблем;

- відсутність промоцій, заходів на конкурентне представлення туристичних дестинацій, культурних принад України за її межами на національному та міждержавному рівні, формування України як туристично привабливої;

- брак пільг, різного виду програм підтримки розвитку готельних сегментів;

- складність проведення великих заходів (асамблей, конгресів) у цільових містах України;

- слабкі дії з боку уряду щодо розвитку транспортної інфраструктури, покращення якості доріг;

- неузгодженість різного виду програм, планів розвитку туристичних регіонів, дестинацій із потребами в готельних підприємствах;

- слабка відповідність міжнародним стандартам готельного фонду України;
- недостатній рівень обслуговування на підприємствах готельного типу та відповідність цінової політики;
- реконструкція, переобладнання готелів під більш вигідні проекти, наприклад, офісні центри;
- обмеженість у процесах розвитку національних готельних мереж через переважання готелів та аналогічних засобів розміщення, які представлені великими міжнародними готельними брендами.

З метою забезпечення та стимулювання розвитку готельної сфери в Україні за умов впровадження стратегії сталого розвитку, поглиблення взаємовідносин між Україною й ЄС необхідне покращення якості надання готельних послуг та підняття їх до рівня міжнародних норм і стандартів, нарощення ринків збуту національної готельної продукції, вдосконалення системи менеджменту готельних підприємств, підвищення іміджу та привабливості країни, підготовка професійних кадрів відповідно до світових вимог.

## **2.2. Міжнародний досвід управління туристичним готельним бізнесом**

Вивчення міжнародного досвіду управління туристичним готельним бізнесом для вдосконалення системи управління національними туристичними готельними підприємствами постає необхідним завданням для адаптації передових аспектів в Україні. З цією метою доцільно навести функціональну схему реалізації та адаптування міжнародного досвіду управління туристичним готельним бізнесом в національному середовищі (рис. 2.11).

Адаптування основних аспектів міжнародного досвіду управління туристичним готельним бізнесом повинно проходити із врахуванням переваг,

перспектив, проблем та недоліків розвитку готельних підприємств, системи управління.



Рис. 2.11. Функціональна схема представлення реалізації та адаптування міжнародного досвіду управління туристичним готельним бізнесом

*Джерело: розроблено автором.*

З цією метою доцільно провести дослідження відмінностей розроблення напрямів розвитку туристичним готельного бізнесу у передових країнах, впроваджених засобів підтримки розвитку готельного бізнесу в різноманітних економічних системах відомих на міжнародному готельному ринку якістю і кількістю надання готельних послуг, динаміки розвитку інновацій і науково-технічного прогресу, трансформацій попиту та пропозиції на міжнародному готельному ринку, глобальних процесів і

тенденції розвитку економіки країн. Таке аналізування надасть можливість встановити чинники, що мають позитивний та негативний вплив на управління міжнародним туристичним готельним бізнесом у зарубіжних країнах.

Аналізування питань засобів підтримки розвитку туристичним готельного бізнесу, трансформацій попиту та пропозиції на міжнародному готельному і туристичному ринках, розвиток інновацій у готельній і туристичній сферах повинно відображатись у вироблених орієнтирах адаптування міжнародного передового досвіду. Вище наведе, передусім, має бути взаємопоєднаним із проблемними стрижневими ситуаціями щодо поступу вітчизняного готельного ринку, із врахуванням економіко-політичного становища, стану функціонування та розвитку історико-культурних цінностей, інфраструктури, туристичного сектора тощо.

Адаптування основних аспектів міжнародного досвіду управління туристичним готельним бізнесом у національне середовище здійснюється за допомогою виконання функцій аналізу й оцінки стану управління туристичним готельним бізнесом в Україні; встановлення сильних і слабких сторін щодо ведення туристичним готельного бізнесу в Україні; дослідження потенціалу розвитку туристичним готельного бізнесу в національних умовах, формування кінцевого рішення щодо майбутнього розвитку туристичним готельного бізнесу в Україні.

У процесі реалізації міжнародного досвіду управління туристичним готельним бізнесом у національне середовище доцільно брати до уваги існуючий і перспективний готельний потенціал нашої держави, усі ресурси задіяні у готельній сфері [126]. Втілення окремих засобів підтримки розвитку туристичним готельного бізнесу має відображатись на ціноутворенні на готельні послуги, стану конкуренції на ринку, взаємодії учасників туристичним готельного бізнесу.

Туристичний готельний бізнес є одним із найвагоміших компонентів туристичної індустрії та характеризує реальний потенціал. Аналізуючи

міжнародний ринок туристичним готельного бізнесу, доцільно зазначити, що розмір ринку світової готельної індустрії та прибутковість сектору до 2020 року постійно збільшувалися (рис. 2.12). Світова сфера туристичним готельного бізнесу щороку приносила приблизно від 400 до 500 мільярдів доларів США, третина цього доходу припадала на США [127].

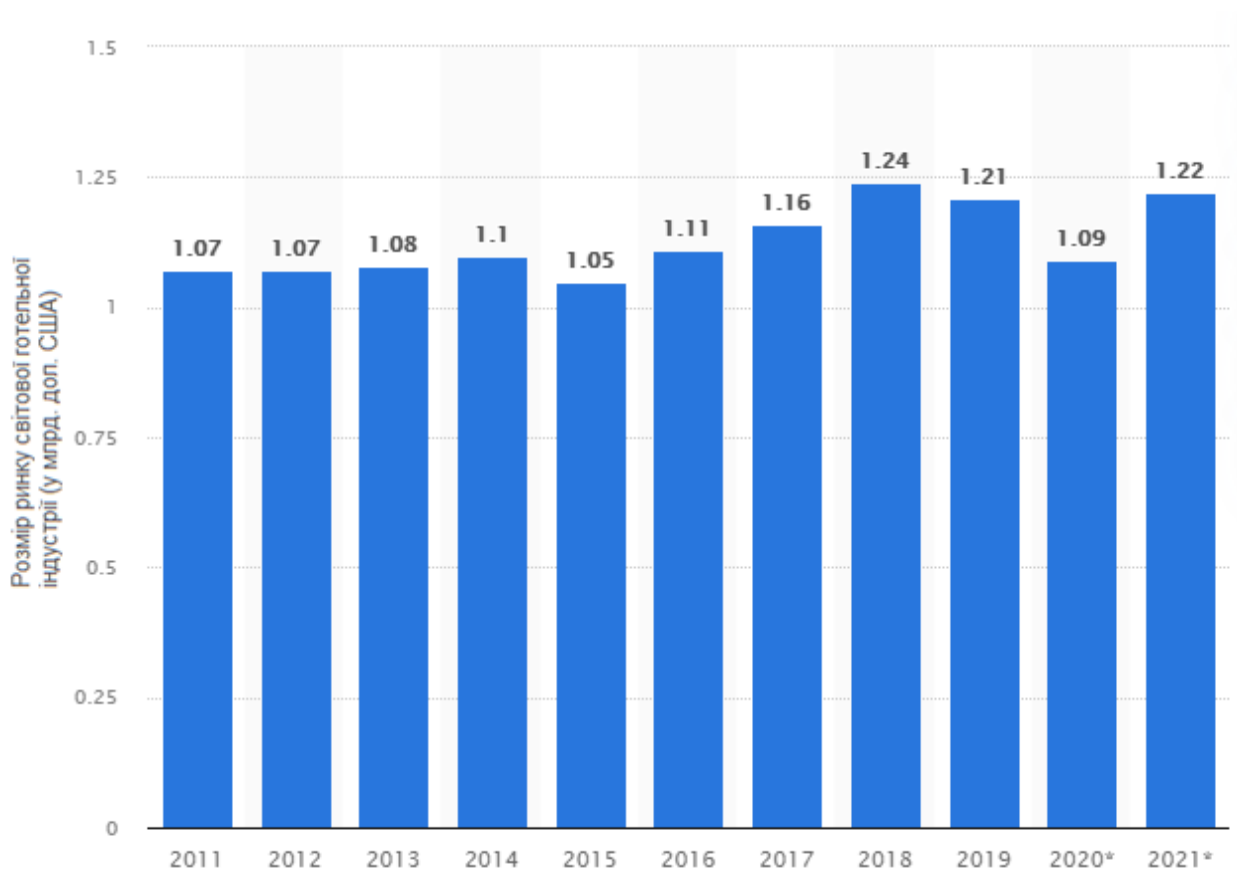


Рис. 2.12. Розмір ринку світової готельної індустрії за 2011-2019 рр. з прогнозом на 2020 і 2021 роки (у трильйонах доларів США)

*Джерело: побудовано автором за [127]*

Світова готельна сфера зазнала велику кількість трансформацій, які зумовлені зростаючими вимогами, бажаннями та мінливими потребами споживачів туристичних продуктів у світі. Через посилення конкурентних умов усі світові підприємства готельного типу шукають нові можливості для нарощення власного потенціалу.

Привабливим сегментом для розвитку туристичного готельного бізнесу була Центральна та Східна Європа. Зростання туристичних потоків у цьому напрямі сприяло збільшенню господарської діяльності готелів, привабленню

інвестицій для функціонування та розвитку готельної індустрії. Водночас, ступінь заповнення готелів, що розташовані у Східній Європі, мав тенденцію до більшого зростання відносно інших регіонів Європи.

Відповідно до дослідження, представленого в «Звіті про глобальну економіку подорожей» [128], в якому взяли участь 28,4 тис. пересічних споживачів та 10,3 тис. респондентів бізнесменів (ділових туристів), було виявлено потреби цільової групи споживачів, очікування від готелю середньо статистичного туриста у світі, додаткові можливості (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Важливість готельних послуг для різних груп споживачів

Види об'єктів	Тип споживача та значення критерію (% від загальної кількості респондентів)	
	пересічний споживач	діловий турист
Безкоштовний Wi-Fi у номерах	74	87
Безкоштовний сніданок	60	67
Безкоштовний трансфер / таксі	55	15
Здатність персоналу говорити мовою гостя	55	-
Ліжко розміру «king-size»	55	59
Безкоштовна автостоянка	32	80
Ресторани в готелі	26	-
Обслуговування номерів	21	58
Тренажерний зал	-	17
Спа / салон краси	12	4
Дитячий клуб	5	7

*Джерело: складено автором на основі [128]*

Варто виділити такі найбільш затребувані потреби відвідувачів готелів та аналогічних засобів розміщення [128]:

- пізня реєстрація від'їзду (молоді особи (67% до 29 років) більше наполягають на цій вимозі, ніж старше покоління (53% старше 50 років);
- сніданок у готельному номері (46% (здебільшого жінки та молодь) хотіли б поснідати в ліжку, якщо сніданок безкоштовно подають у номер; лише 35% старших гостей готелю вибирають сніданок у номер);
- безкоштовна доставка багажу в номер (45% гостей готелю (54% – жінки та близько 37% – чоловіки) віддають перевагу цій послугі);

- ранній сніданок (така вимога притаманна переважно діловим подорожуючим).

Індикатори ефективності роботи готелів та аналогічних закладів розміщення представлено у табл. 2.6. Завдяки використанню цих індикаторів з'являється можливість провести порівняльний аналіз діяльності готелів відносно конкурентів на зовнішньому ринку і в середині готельної мережі, що сприяє швидкому ухваленню рішень керівництвом готелю та реагуванню на ринкові, економічні зміни.

Таблиця 2.6

### **Індикатори ефективності роботи готелів та аналогічних закладів розміщення**

Індикатор	Трактування
RevPAR	Дохід від доступного номера чи дохід у розрахунку на один номер
ADR	Середньодобова ціна (вартість) номера готелю
REV	Дохід, що отримується від продажу номерного фонду у готелі
OCC	Рівень заповнюваності готелю
MPI	Індекс проникнення готелю на ринок
GOPpar	Валовий операційний прибуток від одного доступного номера
ARR	Середня ціна за номер у готелі (не враховує податки та вартість сніданку)
RGI	Індекс прибутковості готелю
EBITDA	Прибуток до відрахування податків, відсоткових платежів, амортизаційних відрахувань
ARI	Середній індекс тарифів

*Джерело: складено автором на основі [129; 130]*

У практиці українських готелів та аналогічних засобів розміщення зазначені індикатори здебільшого не застосовуються, керівництво недостатньо обізнане із специфікою їхнього застосування. Причиною є відсутність належного ступеня знань щодо застосування індикаторів ефективності, наявність невеликої частки готельних мереж і міжнародних готелів в нашій країні.

Найважливішими показниками ефективності готелю відповідно до світового досвіду є дохід від доступного номера (RevPAR), середньодобова ціна номеру (ADR) та рівень заповнюваності (OCC). RevPAR здебільшого

обчислюється завдяки множенню середньодобової ціни номеру у готелі (ADR) на коефіцієнт заповнюваності.

У результаті пандемії коронавірусу (COVID-19) готельна індустрія зазнала удару в 2020 році (рис. 2.13).

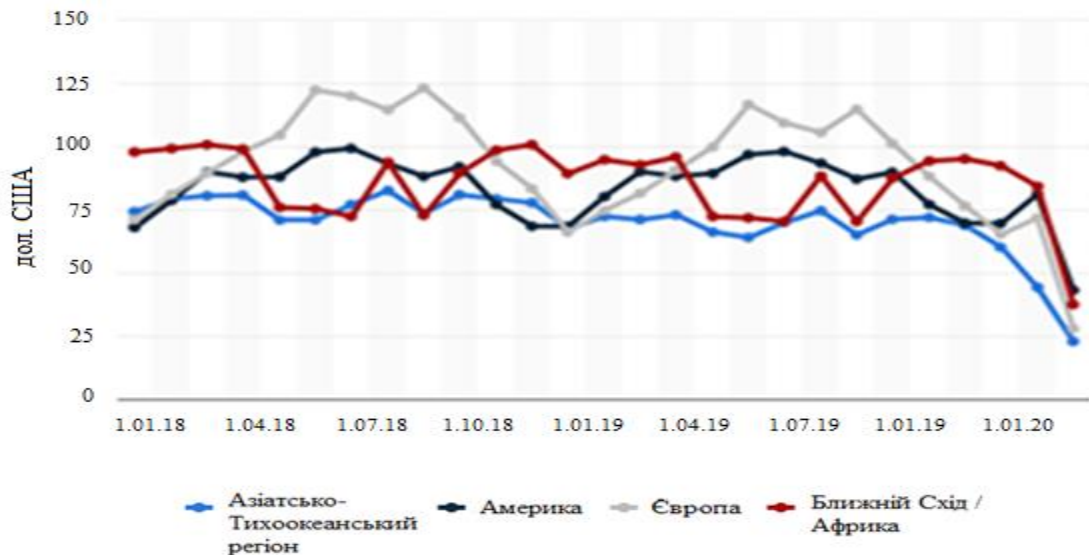


Рис. 2.13. Щомісячний дохід за доступний номер у всьому світі в 2018-2020 роках за світовими регіонами

*Джерело: побудовано автором за даними [131]*

У травні 2020 року дохід від доступного номеру (RevPAR) в Європі знизившись до 11,35 дол. США, а порівняно з попереднім роком цей показник знизився на 85,33 США доларів. RevPAR, створений європейськими готелями, становив близько 93,71 дол. США в середньому в 2019 році. Для порівняння, Азіатсько-Тихоокеанський регіон сформував найнижчий показник RevPAR, який становив приблизно 68 США доларів за вільний номер. У 2019 році в Південній та Західній Європі середньодобові ціни номеру (ADR) становили 125,25 та 119,64 дол. США відповідно, зробивши їх найдорожчими регіонами на континенті того року. Південна Європа також отримала найвищий дохід за доступне приміщення (RevPAR). Східна Європа має найнижчі ADR з 2011 року. Країнам Південної Європи притаманна найбільша кількість готельних брендів на континенті, зокрема в Італії, Іспанії та Греції кількість брендів готелів сягла понад двісті [131].



Вплив коронавірусу на готельний бізнес є серйозним. Щомісячний дохід від готелю за доступний номер у всьому світі сильно впав у всіх регіонах, як і середні добові тарифи та заповнюваність.

Якщо розглядати регіональний розподіл RevPAR у всьому світі, у Європі спостерігався найвищий дохід від наявного номеру у 2018-2019 рр. До цих років Близький Схід та Африка мали шість років із найвищим рівнем RevPAR. Водночас, регіональний розподіл середньодобової ціни за номер у всьому світі показав, що Близький Схід та Африка мали найвищі середньодобові показники серед усіх регіонів за попереднє десятиліття. Нарешті, регіональний розподіл заповнюваності у всьому світі наголосив на тому, що Європа займала найвищі показники заповнюваності серед усіх регіонів за останні шість років.

Глобальний рівень заповнюваності (частка загальної кількості наявних номерів, які зайняті чи орендуються в цей момент) готелів у більшості світових туристичних регіонів зростає за попередні п'ять років (рис. 2.14).

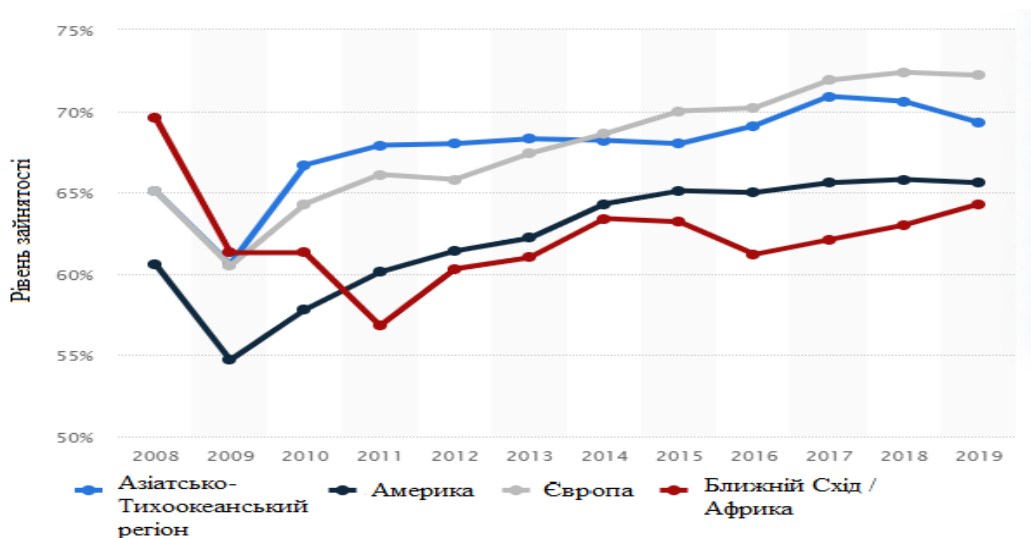


Рис. 2.14. Рівень заповнюваності готельного господарства в усьому світі з 2008 по 2019 рік за регіонами

*Джерело: побудовано автором за [132]*

У 2019 році Європа була на першому місці із найвищим показником заповнюваності (частка загальної кількості наявних номерів, які зайняті або орендуються на певний час) готелів у світі, водночас заповнюваність

становила 72,2%. Азіатсько-тихоокеанський регіон (Центральна та Південна Азія, Північно-Східна Азія, Південно-Східна Азія, Австралія та Океанія) мав другий за величиною рівень заповнюваності готелів у 2019 році – 69,3 % [133]. Близький Схід та Африка – найдорожчі регіони для готелів із середньодобовою ставкою. Найдешевшим регіоном за останні п'ять років був Азіатсько-Тихоокеанський регіон.

Розвиток світового готельного ринку, туристичним готельного бізнесу доцільно представити системою детермінант (табл. 2.7):

Таблиця 2.7

### Система детермінант для розвитку світового готельного ринку

№	Детермінанти та їхня характеристика
1	централізація управління: єдиний центр бронювання і доведення повсякденної інформації до місць використання, що дає змогу забезпечити стабільне завантаження готелів та аналогічних місць розташування, формування якісної готельної послуги, активізацію всіх господарсько-експлуатаційних інституцій, постійне навчання персоналу, вдосконалення професіоналізму, моніторинг діяльності персоналу
2	кооперація й інтеграція туристичного готельного бізнесу з іншими сферами обслуговування: організаціями громадського харчування (ресторанний сервіс), розважальними центрами, територіально-виробничими і спортивними комплексами задля вдосконалення процесу надання готельних послуг і заходів щодо уніфікації території закладів
3	демократизація: готелі намагаються залучати не лише категорії населення з достатком для надання готельних послуг, а й середні та нижчі соціальні верстви суспільства. У цьому проявляється спрямованість готелів на системний підхід до управління і масовість завантаження номерного фонду
4	посилення спеціалізації готелів: обслуговування категорій клієнтів, котрі мають конкретні цілі приїзду приводить до полегшення діяльності відділів маркетингу та готельного менеджменту (дає змогу проводити чітке оброблення певного сегмента готельного ринку), до максимального задоволення певного спектру потреб сукупного попиту на готельні послуги (диверсифікація всередині сегментів готельного бізнесу)
5	масштабна кооперація, глобалізація туристичного готельного бізнесу: об'єднання готелів у консорціуми, асоціації (злиття, поглинання, встановлення корпоративних зв'язків світових готельних мереж, зокрема відомих брендів) для оптимізації діяльності в умовах сучасних конкурентних відносин закордонного туристичного готельного бізнесу; експансія на іноземні ринки готельних послуг
6	масштабне впровадження інновацій та новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, «експертних систем» в операційному менеджменті, управлінні персоналом, формуванні фінансової документації, побудові системи бронювання номерів тощо

*Джерело: складено на основі [134; 135]*

Система детермінант включає такі елементи: централізація управління, демократизація, кооперація й інтеграція готельного бізнесу з іншими

сферами обслуговування, масштабна кооперація, глобалізація готельного бізнесу, посилення спеціалізації, масштабне впровадження інновацій.

У світовій практиці сформувалося декілька моделей організації туристичного готельного бізнесу [136; 137, с.145-149]:

- модель Рітца. Оновна увага в цих готелях приділяється підтримці європейських традицій вишуканості й аристократизму. Потребує від підприємств готельного типу суттєвих інвестицій у будівництво, підтримку іміджу, просування готельного продукту. Для великої кількості середніх і малих підприємств готельного бізнесу залучення великих інвестицій стає завданням непосильної ваги. Ця модель переживає кризу;

- модель К. Вілсона, яка зорієнтована на велику гнучкість у поєднанні з досить високими стандартами обслуговування. Важливі вимоги готельного ланцюга включають: єдність стилю (архітектури, інтер'єру); швидкість реєстрації клієнтів; наявність номерів, передбачених для постійних клієнтів та конференц-холу; сніданок «шведський стіл»; гнучка система тарифів; єдине управління, маркетинг і служба комунікацій. Під контролем готельних ланцюгів, побудованих за цією моделлю, перебувають понад 50% готельних номерів у світі. Такі ланцюги підпадають під управління одного власника – головного холдингу;

- «незалежні» готельні мережі, де під єдиною торговою маркою об'єднують готелі з однорідними ознаками, що витримують певні стандарти і набори послуг, незалежно від країни розташування. Готелі-члени ланцюга платять внески до єдиного фонду, який витрачається на спільну рекламну і маркетингову діяльність, просування готельного продукту. Водночас повністю зберігається їхня фінансово-економічна й управлінська самостійність.

В українських реаліях друга модель має більше шансів отримати поштовх до поступу, оскільки є менш витратною, хоча і дещо менш ефективною. Водночас, на практиці відбувається поєднання різних моделей, більшість готельних об'єктів інтегруються. Таким чином, виникають потужні

готельні асоціації, консорціуми, які поєднують готелі та доволі невеликі готельні групи найрізноманітніших класів. Кожен учасник створює власні стандарти готельного сервісу, правління консорціуму сприяє просуванню готельних підприємств на світові ринки послуг, які виступають як представники їхніх інтересів у системі бронювання і резервування. Натомість, готелі-учасники зобов'язані сплачувати фіксовані щорічні відрахування чи певний відсоток від прибутку.

Міжнародний досвід демонструє успішність управління туристичним готельним бізнесом на прикладі інтернаціоналізації міжнародних готельних систем. Ця система поєднує понад 60 000 міжнародних корпорацій, 37% з яких здійснюють діяльність із обслуговування [138, с. 204]. Основним напрямом розширення такого виду туристичного бізнесу стало зростання дохідності завдяки географічному розвитку, збільшення економії через використання ефекту масштабу. Все це обумовлене доволі високим ступенем обслуговування, ефективно налагодженою системою логістики, можливістю зменшення адміністративних витрат (наприклад, шляхом централізації окремих видів готельної діяльності, організації навчання персоналу, впровадження інтегрованих і централізованих систем бронювання номерів тощо).

Чехія, Угорщина та Польща є одними з основних ринків готелів у регіоні Центральної та Східної Європи, завдяки частково їхнім найбільшим містам. Готелі міжнародних брендів складають більшу частку готелів, ніж вітчизняні бренди в багатьох європейських країнах, включаючи Польщу та Угорщину, проте найбільші групи готелів мають національні назви [139].

Одні з найбільших готельних мереж – це Wyndham Hotel Group, Marriott International, Choice Hotels International, Hilton Worldwide, InterContinental Hotels Group (рис. 2.15). Усі ці компанії мають у своєму портфоліо різноманітні готельні бренди, починаючи від обмеженого сервісу та закінчуючи повним спектром послуг.

Очолює рейтинг найкращих готельних компаній за кількістю властивостей глобальна мережа готелів Wyndham Hotel Group. Станом на червень 2020 року у світовому портфоліо цієї мережі зафіксовано 9 280 одиниць власності, які варіювались від економ-класу до висококласних приміщень. Найближчими конкурентами були Marriott International та Choice Hotels International, які налічують відповідно 7 484 та 7 118 об'єктів власності [140].

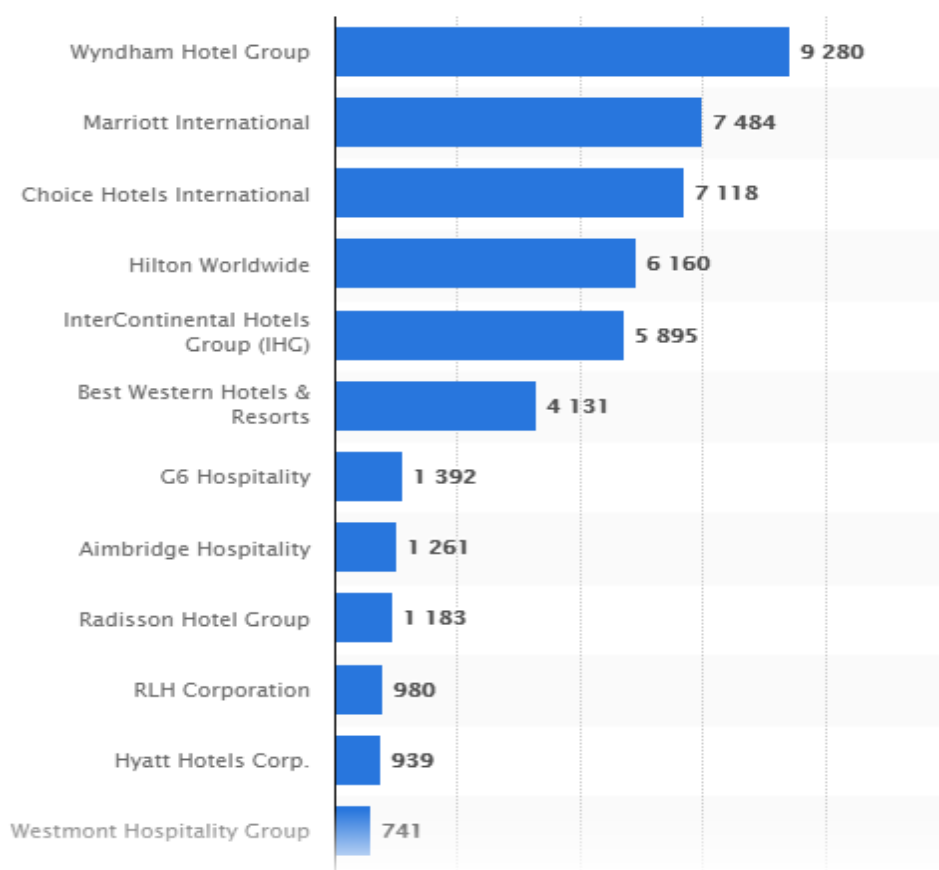


Рис. 2.15. Провідні готельні компанії у всьому світі станом на червень 2020 року за кількістю об'єктів [140]

Індустрія готелів наповнена конкуренцією і продовжує демонструвати зростання завдяки посиленню світового пулу туристів. Конкурентний характер галузі означає, що кількість об'єктів власності готельної компанії може змінюватися. Це пов'язано з тим, що компанії будують, набувають або продають нерухомість. Наприклад, придбання Wyndham La Quinta Holdings додало понад 900 готелів до портфеля нерухомості у 2019 році. Деякі міста та

країни володіють більшою кількістю нових готелів у порівнянні з іншими. Нью-Йорк мав найбільшу кількість нових проектів розміщення в усьому світі, що робить США однією з найбільш продуктивних країн з точки зору нового житлового будівництва.

Міжнародні готельні системи дотримуються рівня інтернаціоналізації завдяки вибору та реалізації таких стратегій [141, с. 29]:

- ринково-партнерська стратегія (франшиза),
- незалежна стратегія (власне управління),
- стратегія участі (придбання, поглинання).

Розвиток міжнародних готельних систем можливий завдяки:

- розподілу ризику готельного бізнесу через розташування об'єктів у різних країнах, яким притаманні різні соціально-економічні умови,
- впровадженню новітніх методів управління.

Розширення приватного туристичного готельного бізнесу, збільшення кількості малих і середніх підприємств на готельному ринку привело до зростання конкуренції та доповнення загальної структури готельних закладів, спричинило підвищення рівня готельних послуг та впровадження нових операційних стратегій.

Глобалізація сприяє подальшому розширенню та розвитку туристичного готельного бізнесу, отриманню додаткового прибутку в результаті використання місцезнаходження та технологічних переваг. Цей процес забезпечує більш ефективний розподіл ресурсів, вільний рух товарів, послуг і людських ресурсів, доступ до капіталу, інноваційних технологій, розповсюдження новітніх знань. Постійне підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання з сектору кількості малих і середніх підприємств на готельному ринку зумовлене:

- постійним зростанням інновацій та впровадженням стратегії розвитку підприємництва;
- формуванням ключових компетенцій менеджерів і працівників на підприємствах туристичного готельного бізнесу;

- впровадженням сучасних технологій, нових операційних стратегій, новітніх концепцій, методів управління;
- підвищенням якості пропозиції, отриманням сертифікатів та екологічним маркуванням;
- спеціалізацією на освоєння ринкових ніш, індивідуалізацією регіональних і місцевих продуктів готельного туризму;
- посиленням співпраці у секторі малих і середніх підприємств, укладенням стратегічних союзів, консолідацією туристичного середовища, що є надзвичайно важливим для створення міцної та ефективної логістичної та організаційної бази для всієї туристичної сфери.

Зарубіжний досвід розвитку туристичного готельного бізнесу засвідчує трансформації в моделі функціонування готельних підприємств: від штаб-квартири, яка ухвалює рішення щодо розвитку бізнесу (традиційні ієрархічні структури), через мережі ділових партнерів, постачальників, споживачів – спільно формуючи інновації з гнучкими структурами, отримуючи вигоду від науково-технологічного прогресу – до оптимального використання бізнес-процесів для того, щоб забезпечити споживача в різних місцях світу товаром за потрібною ціною та належним рівнем якості.

У сфері туризму отримали популярність управлінські компанії, спеціалізацією яких стало надання управлінських послуг готелям і, котрі працюють за договором (контрактом) на управління. Такі управлінські компанії у своїй власності не володіють готелями, а їхні менеджери включені у штат працівників готелю з метою надання управлінських послуг. Поступово управлінські компанії набули форми транснаціональних корпорацій у готельній сфері. Найбільш масштабними готельними компаніями керують менеджери, котрі не володіють або володіють незначною часткою власності у готельному бізнесі, в якому виконують функції менеджера.

У сучасних умовах розвитку туристичного готельного бізнесу генератором і постачальником управлінських послуг у готелі виступає

готельний оператор. Перевагою залучення готельного оператора до готельного бізнесу є збільшення гостьового потоку, зростання результативності й ефективності готельного управління, збільшення інвестицій у розвиток туристичного готельного бізнесу. Найбільшим недоліком є зростання вартості платежів за здійснення менеджменту організації, термінів окупності бізнесу.

Всезростаючого значення у розвитку міжнародного туристичного готельного бізнесу набуває розвиток міжнародних організацій і системи регулювання світового готельного бізнесу (додаток А). Важливим заходом для становлення ринку готельних послуг став «Меморандум про взаєморозуміння», який був підписаний Міжнародною асоціацією готелів та ресторанів (IH&RA) та Всесвітньою туристичною організацією (UNWTO) 10.03.2014 року, що стало поштовхом до об'єднання зусиль у розвитку індустрії гостинності. Меморандум зорієнтований на посилення взаємодії та співпраці цих міжнародних організацій і спільну реалізацію розроблених ініціатив, які пов'язані з індустрією туризму, включаючи проект «The Nearly ZeroEnergy Hotels», що стосується готелів з майже нульовим споживанням енергії. IH&RA перебуває в ролі стратегічного партнера UNWTO, і меморандум дає змогу співпрацювати для досягнення спільної мети – розвитку світового туризму.

Міжнародний досвід підтримки державами туристичного готельного бізнесу є одним із найважливіших засобів впливу на поступ ринку надання готельних послуг. Особливості державної підтримки в окремих країнах наведені у таблиці 2.8.

Відповідно до міжнародного досвіду, важливим і дієвим засобом регулювання розвитку туристичного готельного бізнесу є [144]:

- втілення правових методів (розроблення та вдосконалення нормативно-правової бази),
- реалізація стратегічних програм, інноваційних проектів будівництва готелів та аналогічних засобів розміщення.



### Міжнародний досвід підтримки державою туристичного готельного бізнесу

Країна	Характеристика
Іспанія	ухвалений план підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту країни. Центральне місце в цьому плані займає реконструкція та модернізація готелів в ключових курортних зонах, розвиток сільського туризму в районах, які не мають пляжів (Валенсія). Острів Тенеріфе оголошено зоною франко, що дає можливість не лише знизити ціни на туристичні послуги (зокрема й у готелях), а також відбивається на вартості інших продуктів, зокрема бензину. Крім того, уряд країни інвестує великі суми в розвиток інфраструктури цього острова
Марокко	ухвалений план розвитку туризму та готельного бізнесу, що передбачає прямі бюджетні інвестиції (20-40%) для підтримки пріоритетних проєктів, наприклад, готельних комплексів, великих парків розваг тощо.
Туреччина	готельно-туристичний комплекс на 40% дотується урядом держави, що дає змогу встановлювати конкурентоспроможні ціни на послуги. Крім того, прийнято зручне для туристів вільне котирування іноземної валюти поряд з місцевою грошовою одиницею.
Ізраїль	до 30% інвестицій в готельну сферу повертається інвестору державою у вигляді прямих відрахувань і податкових пільг (за умови досягнення певних обсягів залучення туристів)
Мексика	створені зони франко (вільні від оподаткування) навколо курортів Канкун та Акапулько
Індонезія	острів Балі визнаний вільною економічною зоною, що знижує ціни на туристичну, готельну пропозицію. Також оправдовує себе практика прямих бюджетних інвестицій у розвиток інфраструктури

*Джерело: складено автором на основі [142; 143]*

Уряд Великобританії на законодавчому рівні призначив субсидії та позики на пільгових умовах, що передбачають покриття урядом 20% витрат на нове будівництво або субсидію в 1000 фунтів стерлінгів на кожен готельний номер. В результаті за два роки вдалося побудувати 70000 готельних номерів. У Китаї впровадження аналогічної програми за 7 років (1980-1987 рр.) дало змогу залучити значні іноземні інвестиції і побудувати 1283 готелі на 184 700 номерів [145].

У 2020 році Європейська комісія визнала сектор готелів та дозвілля одним із секторів, які найбільше постраждали від спалаху COVID-19. Масовий і безпрецедентний фінансовий вплив на світову економіку,

спричинений пандемією вірусу, призвів до того, що низка європейських урядів розробили програми допомоги різним секторам бізнесу та компаніям.

Існує державна допомога, коли державний орган (на місцевому, регіональному чи національному рівні) надає державні ресурси компаніям. Державна допомога підприємствам, здебільшого, заборонена, але вона може бути виправдана за певних умов. Правила державної допомоги ЄС дозволяють державам-членам вживати швидких та ефективних заходів для підтримки компаній, що стикаються з економічними труднощами внаслідок спалаху вірусу, забезпечуючи водночас, що конкуренція на ринку не порушується. Таким чином, готельний бізнес мав можливість розраховувати на державну підтримку за розробленими планами допомоги, у формі індивідуальної допомоги компанії чи обмеженій кількості компаній. Генеральним директором з питань конкуренції Європейської Комісії підготовлено та впроваджено в дію плани допомоги підприємствам туристичного готельного бізнесу та іншим компаніям.

Держави-члени ухвалили рішення про можливість надання підтримки туристичного готельному бізнесу, який постраждав від пандемії, у відповідності до правил *de minimis* та Загального регламенту групових винятків (GBER), які не потребують попереднього дозволу Європейської Комісії.

Весною 2020 р. Європейська Комісія ухвалила «Тимчасові рамки» [146], які спрямовані на сприяння затвердженню національних схем допомоги з метою забезпечення достатньої ліквідності для постраждалих підприємств під час та після спалаху COVID-19.

Окремі заходи, які включені до «Тимчасового плану» і можуть зацікавити підприємства, що працюють у готельному секторі, включають [147]:

- прямі гранти (або податкові пільги) до 800 000 євро на компанію;
- субсидовані державні гарантії за банківськими позиками;

- державні та приватні позики із субсидованими процентними ставками;
- відтермінування сплати податків та / або відтермінування внесків на соціальне страхування;
- субсидії заробітної плати працівникам, щоб уникнути звільнень під час спалаху вірусу.

У Великобританії розробили і впроваджують дві схеми допомоги, що передбачають державну підтримку у формі прямих грантів та державних гарантій на позики для малих і середніх підприємств різних сфер економіки, які постраждали від спалаху COVID-19. У Північній Ірландії правила державної допомоги ЄС застосовуватимуться орієнтовно до кінця 2024 року.

Іспанія затвердила «Національну тимчасову рамкову державну допомогу», на основі якої іспанські органи влади (на національному, регіональному та місцевому рівнях) надають підтримку ліквідності самозайнятим, малим та середнім підприємствам, великим компаніям у формі прямих грантів, авансових платежів, зменшення податків, гарантії за позиками та субсидовані процентні ставки за позиками. Що стосується прямих грантів, авансових платежів, податкових та пільгових виплат, підтримка на одну компанію не перевищуватиме 800 000 євро на компанію [148]. Державні гарантії за позиками, які беруть компанії у банків: держави-члени мають змогу надавати державні гарантії, щоб банки продовжували надавати позики клієнтам, які їх потребують. Ці державні гарантії покривають позики і допомагають підприємствам покрити негайні оборотні кошти та інвестиційні потреби.

Португалія відповідно до «Тимчасових рамок» сформувала чотири напрями підтримки для малих та середніх підприємств, які постраждали від спалаху вірусу COVID-19, що діють у різних секторах: туризм; ресторани (та інші подібні види діяльності) тощо. Загальний бюджет цих напрямів становить 3 млрд євро. Дії спрямовані на обмеження ризиків, пов'язаних з наданням операційних позик тим підприємствам, які сильно постраждали від

економічного впливу спалаху вірусу. Метою заходів є забезпечення цих підприємств достатньою ліквідністю для захисту робочих місць та продовження своєї діяльності. Ці заходи покривають гарантії за операційними позиками з обмеженим терміном погашення та розміром. Вони також обмежують державний ризик максимум до 90% [149]. Для досягнення цієї мети, серед заходів передбачено також мінімальну винагороду та гарантії, щоб забезпечити ефективну спрямованість допомоги банками чи іншими фінансовими установами до бенефіціарів, які потребують допомоги.

Данія здійснює заходи допомоги у формі державної позики. Позика має на меті забезпечити достатню ліквідність для організаторів подорожей для протидії шкоді, заподіяній на ринку пакетних поїздок. Загальний бюджет заходу становить 1,5 млрд датських крон (приблизно 200 млн євро) [150].

Великобританія запровадила «Схему позик в умовах переривання бізнесу у зв'язку із вірусом» (CBILS) та розробила два окремих напрями допомоги для підтримки малих і середніх підприємств різних сфер економіки згідно з програмою ЄС «Тимчасові рамки» [151]:

- згідно з першим напрямом передбачено гарантії, що покривають 80% кредитних можливостей для малих і середніх підприємств з оборотом до 45 млн фунтів стерлінгів (приблизно 49 млн євро) з метою покриття їхніх потреб у робочому та інвестиційному капіталі. Цей напрям впроваджується через Британський діловий банк, національний банк;

- за другим напрямом передбачено прямі гранти на підтримку малих і середніх підприємств із загальним бюджетом – 600 мільйонів фунтів стерлінгів (приблизно 654 мільйони євро). Бенефіціарами є малі і середні підприємства, що працюють у всіх ринкових секторах і мають тимчасові фінансові труднощі через економічний вплив спалаху вірусу.

В Україні урядом передбачено програму підтримки готельного бізнесу у зв'язку із пандемією. Фінансову допомогу у розмірі 8000 грн отримали працівники або ФОП, якщо роботодавець має одну з 6-ти категорій КВЕД, зокрема, 55 – тимчасове розміщування [152]. Однак, така допомога суттєво

відстає від підтримки готельного підприємництва, запропонована розвинутими зарубіжними країнами.

До 2020 року готелі були популярним інвестиційним вкладенням серед банків, інвестиційних фондів, хедж-фондів тощо, передусім завдяки тому, що ця сфера була стійкою до економічних циклічних коливань набагато більше, ніж інші. Крім того, характер торгівлі давав змогу власникам не лише скористатися вартістю нерухомості, яка з часом буде зростати, але й прибутками від торговельної діяльності. Готельний бізнес був привабливою покупкою як для готельєрів, так і для інших покупців активів (усіх, хто має намір володіти бізнесом та керувати ним, працювати в ньому).

Після голосування за Brexit Великобританія ставала дедалі привабливішою для закордонних інвесторів (Азії, Близького Сходу, США), що демонструвало впевненість у довгострокових перспективах Великобританії.

Готельний сектор по всій Європі сильно постраждав від блокування COVID-19, що зі зрозумілих причин призвело до різкого падіння обсягів інвестицій, оскільки інвестори оцінюють ситуацію і чекають ознак відновлення торгівлі.

Обсяг інвестицій у регіон за I півріччя 2020 р. впав на 55% порівняно з аналогічним періодом минулого року. У Німеччині, Великобританії, Іспанії, Греції обсяг транзакцій знизився на 42%–55%, однак вони утримували лідируючі позиції за обсягом транзакцій в Європі, підтверджуючи свої позиції в якості найактивніших і стабільних готельних ринків у регіоні [153].

Інституційні інвестори, у яких більше можливостей для подолання таких криз, очолили ринок транзакцій з майже половиною від загального обсягу. Ці інвестори зазвичай більш капіталізовані, краще долають тимчасові спади і, як правило, мають більш довгострокову інвестиційну стратегію. Враховуючи невизначені перспективи торговельних операцій в короткостроковій перспективі, велика частина добре капіталізованих

інвесторів перебувають в очікуванні коригування цін або продажу власності, щоб отримати можливість наростити свій капітал.

Отже, для туристичного готельного бізнесу України, якому притаманні ознаки проблематичних ситуацій, важливим постає всебічне дослідження передового міжнародного досвіду управління туристичним готельним бізнесом з метою відстеження заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності національного туристичного готельного підприємства, вироблення напрямів їхнього стратегічного розвитку, пошуку оптимальних методів управління туристичним готельним бізнесом, подолання кризових явищ.

### **2.3. Економіко-математичне моделювання впливу чинників на розвиток туристичного готельного бізнесу та економічне зростання в Україні**

У сучасних умовах у ході поступу глобалізаційних процесів національний ринок готельних послуг відчув та продовжує відчувати суттєві трансформації. Така ситуація пов'язана, передусім, із складними конкурентними умовами, зростаючої залежності туристичного готельного бізнесу від інновацій, новітніх технологій і розробок, що сприяє покращенню якості обслуговування, урізноманітнення готельних послуг і, таким чином, залучення клієнтів.

Сфера готельного бізнесу повинна бути гнучкою і швидко адаптовуватись до постійно виникаючих змін, орієнтуватись на вибагливого споживача, відповідати світовим тенденціям і ставати конкурентоспроможною на ринку міжнародних готельних послуг.

Надходження іноземних інвестицій, соціально-економічний і політичний стан у країні мають вагомий вплив на ріст ефективності, показників діяльності підприємств у туристичному готельному бізнесі, що

проявляється у покращенні інвестиційної привабливості, збільшенні прибутку готелів та аналогічних засобів розміщення.

Ключовим індикатором впливу туристичного готельного бізнесу на соціально-економічний розвиток є вклад туристичного готельного бізнесу до ВВП України. Розвиток готельної сфери в країні обумовлює зростання ВВП. Всесвітня рада туризму наводять дослідження щодо України згідно з яким, прямий внесок туристичної галузі в обсяг ВВП України склав 1,5% загального обсягу ВВП у 2017 році, а з урахуванням прогнозу зростання на 2018–2028 рр., цей показник досягне 1,7% ВВП у 2028 рр. [48].

Частка індустрії гостинності, зокрема сфери надання готельних послуг у світовому експорті товарів і послуг становить 5,4%, а в експорті лише послуг досягає 30%. Незважаючи на періодичні шоки та світові кризи більше ніж півстоліття індустрія гостинності та готельна сфера демонстрували безперервне зростання [154].

Туристичний готельний бізнес у контексті індустрії гостинності виконує основні функції, оскільки створює та пропонує споживачам комплекс послуг, у пропозиції та забезпеченні якого задіяні усі сектори й компоненти індустрії гостинності. Туристи привозять у країну гроші, сприяючи формуванню робочих місць, наповнюючи місцеві та державний бюджети, приваблюють інвесторів. Сьогодні чи не кожен десятий мешканець планети працює у сфері туристичного бізнесу [155, с. 26-27]. Однак протягом останніх років туристичний готельний бізнес в Україні тяжіє до стану стагнації, непростої конкурентної боротьби із різного виду зовнішніми проблемними ситуаціями, конкурентоспроможнішими світовими туристичними сегментами. Виявлення чинників, які визначають поступ туристичного готельного бізнесу, економічного зростання в країні є актуальним завданням.

Вивчення економічних процесів неодноразово відбувається із застосуванням економіко-математичного моделювання та прогнозування. Математичні методи й економіко-математичні моделі дають можливість

використовувати в плануванні результати проведених обчислень для забезпечення наукової обґрунтованості й оптимізації планів. У сучасних ринкових умовах у сфері економіки достатньо прийнятні результати можна одержати завдяки економіко-математичним методам, а саме – кореляційно-регресійного аналізу. Світовим і вітчизняним досвідом акумульовано чималий багаж знань щодо моделювання та прогнозування економічних процесів. Однак й до нині в Україні продовжується пошук, розроблення та вдосконалення методів, які б дали змогу аналізувати та прогнозувати усі економічні процеси згідно з ринковими умовами розвитку та трансформаційними перетвореннями. Вивчаючи процеси в сучасному суспільстві для побудови економіко-математичної моделі, потрібно зібрати необхідну інформацію про чинники й ресурси. Досягнення багатьох наук на сучасному етапі розвитку людства пояснюється неперервним і прогресуючим процесом математизації знань. У сучасному розумінні математизація науки виражається у тому, що математичні методи повинні забезпечити пошук нових закономірностей і тенденцій, поглиблення досліджень об'єктів пізнання [156, с. 190-192].

Одержані результати моделювання та прогнозування дають змогу сформулювати програми соціально-економічного розвитку регіонів, країни, виробити дорожні карти розвитку сфер економіки.

Використання інструментів економіко-математичного моделювання в ринковій економіці зумовлює певного роду ефект на усіх ієрархічних рівнях національної економіки. Розроблення економіко-математичних, зокрема економетричних моделей потребує розуміння того, що фундаментом процесу моделювання має бути аналізування кількісних даних, що описують економічне явище, водночас якісні ознаки долучаються до моделювання у мірі можливості їхнього вираження як індикаторів ступеня розвитку економічного явища чи процесу.

Розглядаючи економіко-математичне моделювання як процес, доцільно виділити такі моменти в його організації: збір і вивчення інформації про властивості явища, процесу; встановлення правил побудови економіко-



математичної моделі; аналіз та економічна інтерпретація якостей моделі; перехід від абстрактної інформації, що знаходиться в моделі, до реальних умов або явищ. Сам же процес організації економіко-математичного моделювання можна розділити на кілька процедур: попередній економічний аналіз на предмет розроблення економіко-математичні моделі; створення абстрактної моделі, збір, нагромадження й оброблення інформації; побудова робочої моделі; випробування робочої моделі і її коректування; математичний розрахунок моделі; одержання параметрів і значень змінних; економічний аналіз отриманих результатів [157].

Важливим та дієвим інструментом економіко-математичного моделювання є економетричне моделювання. Саме цей засіб використовують для дослідження розвитку економічних подій, явищ, ситуацій та прогнозування економічних процесів на перспективу, враховуючи тенденції усіх ієрархічних рівнів національної економіки.

Метою даного наукового дослідження є розроблення економетричної моделі впливу чинників на розвиток туристичного готельного бізнесу та економічне зростання в Україні й її практична апробація. Тобто визначення чинників, що мають максимальний вплив на поступ економіки країни.

З метою здійснення прогнозу ВВП завдяки розробленій економетричній моделі, потрібно побудувати прогнозну функцію для усіх чинників, які визначають модель. Для творення економетричної моделі здійснено аналіз статистичних даних, що характеризують туристичний готельний бізнес в Україні за період з 2010 по 2019 рр. [107]. Як наслідок проведеного аналізу одержано економетричну залежність:

$$Y = a_1 + a_2x_1 + a_3x_4, \quad (2.1)$$

$$x_1 = a_4 + a_5x_2 + a_6x_3,$$

де  $Y$  – обсяг ВВП, млн. грн.;

$x_1$  – доходи від наданих послуг у готелях та аналогічних засобах розміщення, млн. грн.;

$x_2$  – операційні й інші витрати готелів та аналогічних засобів розміщування, млн. грн.;

$x_3$  – житлова площа усіх номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення, тис. кв. м.;

$x_4$  – ступінь зносу основних засобів, %;

$a_1, a_4$  – вільні члени рівнянь;

$a_2, a_3, a_5, a_6$  – обчислювальні коефіцієнти рівняння регресії.

Величини  $\alpha$  багатofакторної моделі постають у ролі оцінюваних параметрів і відображають незалежні внески кожної незалежної змінної в прогнозування залежної змінної [158].

Параметри економетричної моделі встановлюються на основі статистичних даних наведені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

## Статистичні дані для оцінювання економетричної моделі

Роки	Обсяг ВВП, млн. грн.	Доходи від наданих послуг у готелях та аналогічних засобах розміщення, млн. грн.	Операційні й інші витрати готелів та аналогічних засобів розміщування, млн. грн.	Житлова площа усіх номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення, тис. кв. м.	Ступінь зносу основних засобів, %
	у	x1	x2	x3	x4
2010	1082569	3423,64	3981	1700,6	74,9
2011	1316600	3608,76	4043	1624,6	75,9
2012	1408889	4486,84	4182	1805,3	76,7
2013	1454931	4957,53	4250	1996,1	77,3
2014	1566728	5012,43	4334	1604,8	83,5
2015	1979458	5112,14	5892	1338,5	60,1
2016	2383182	6710,16	5640	2187,4	58,1
2017	2982920	8629,3	5590	1907,5	55,1
2018	3558706	10293,3	5542	2092,6	60,4
2019	3974564	11434,6	5500	2134,5	60,6

*Джерело: складено автором на основі [107]*

У дослідженні використаємо функції множинної регресії пакету прикладної програми Statistica, що дають змогу з'ясувати ступінь впливу чинників на об'єкт методом покрокового багатofакторного аналізу [159].

Узагальнюючим індикатором, що характеризує соціально-економічне зростання держави, є ВВП – це найбільш поширений показник, який дає змогу відобразити стан розвитку економіки та становить сумарну ринкову вартість усіх кінцевих товарів і послуг, вироблених економічними резидентами країни на її території за певний період [160].

Спершу здійснимо розроблення економетричної моделі для прогнозування обсягу доходів від наданих послуг у готелях та аналогічних засобах розміщення та проведемо економічний аналіз отриманих результатів.

Розглянемо та проаналізуємо такі показники, як операційні й інші витрати готелів та аналогічних засобів розміщення, житлова площа усіх номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення. Динаміка зміни зазначених показників наведена на рис. 2.16.

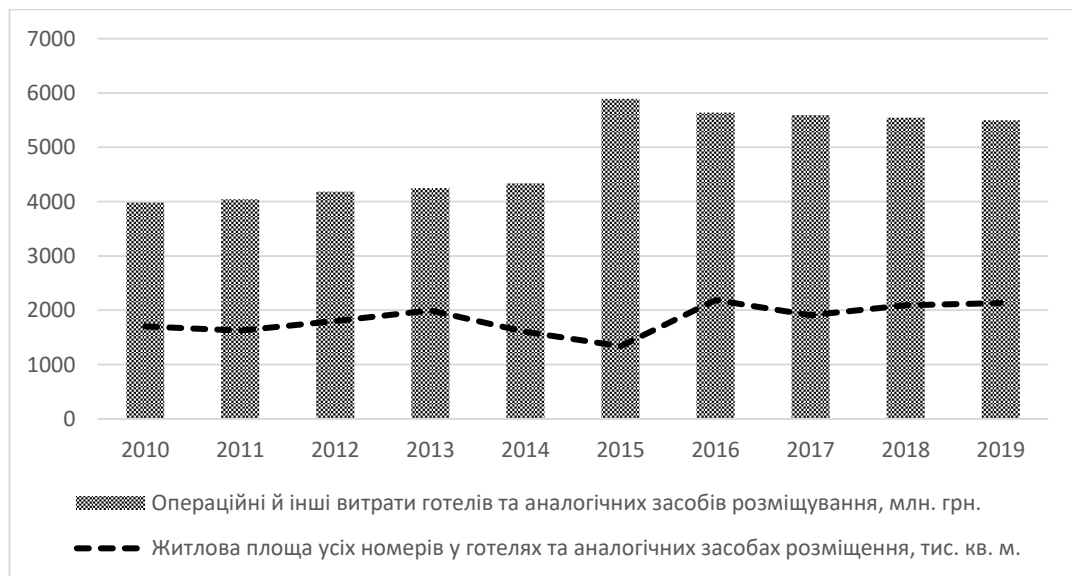


Рис. 2.16. Операційні й інші витрати, житлова площа усіх номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення за 2010-2019 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними [107]*

Операційні й інші витрати туристичного готельного бізнесу в Україні до 2015 року стабільно збільшувались. Зменшення витрат з 2015 р. є певною мірою позитивним чинником для цієї сфери, однак причиною такого явища стала нестійка економічна та політична ситуація в державі, наслідки фінансової кризи і, як наслідок, зменшення клієнтів, туристів, номерного фонду, житлової площі.

Щодо структури підприємств у готельному бізнесі найвища частка витрат лежить на готелях, оскільки вони пропонують тривале розміщення споживачів готельних послуг і повинні забезпечити максимально комфортні умови перебування. Варто зазначити, що відбувається поступове якісне поліпшення готельного фонду та збільшення житлової площі номерів.

Дохід від діяльності готельної інфраструктури здебільшого є суттєво меншим відносно доходу від продажу номерів. Набір додаткових готельних послуг залежить від встановленого класу готелю та аналогічних засобів розміщення, підтверджений тарифами, які встановлені менеджерами на номери і водночас відображає загальний рівень доходності готельного об'єкта.

У готелях високого рівня номерний фонд у середньому займає близько 50% загальної площі. Інша частина готелю відводиться під об'єкти інфраструктури, а також площі загального користування. У середньому в готелях сегмента 4–5 зірок близько 50–70% фінансового потоку генерують готельні номери, решта 50–30% – додаткові послуги і сервіси. Відхилення продиктовані класом об'єкта, розташуванням, кількістю сервісів F&B (Food & Beverage), розміром фітнес-зони тощо. Основними елементами інфраструктури, що генерують більшу частину доходів, експерти традиційно називають об'єкти F&B і конференц-площі. Набагато менший дохід надходить від додаткових послуг, служб сервісу (трансфер, послуги перекладача, пральня тощо). Якщо показники прибутку від продажу номерів можуть варіюватися від 70 до 90%, то інфраструктура генерує 30 – максимум 50%. Безумовно, можна назвати приклади, коли елементи інфраструктури приносять більше прибутку, ніж продаж номерів, але вони обумовлені специфікою певного сегмента ринку і концепцією готелю [161].

Проведемо, передусім, прогнозування показників, які характеризують рівень доходів від наданих послуг у готелях та аналогічних засобах розміщення на короткотерміновий період із застосуванням методу Бокса-Дженкінса (*ARIMA*), як інструмента ППП Statistica [159, с. 61]. Використання

процесів Бокса-Дженкінса дає змогу побудувати досить точну й адекватну модель прогнозу на короткостроковий період, проте через нестационарність для побудови більш точного довгострокового прогнозу цей метод потребує вдосконалення та дослідження динамічного ряду [156, с. 196].

Прогноз, проведений методом Бокса-Дженкінса (*ARIMA*) для показників операційні й інші витрати готелів та аналогічних засобів розміщування, житлова площа усіх номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення наведено на рис. 2.17.

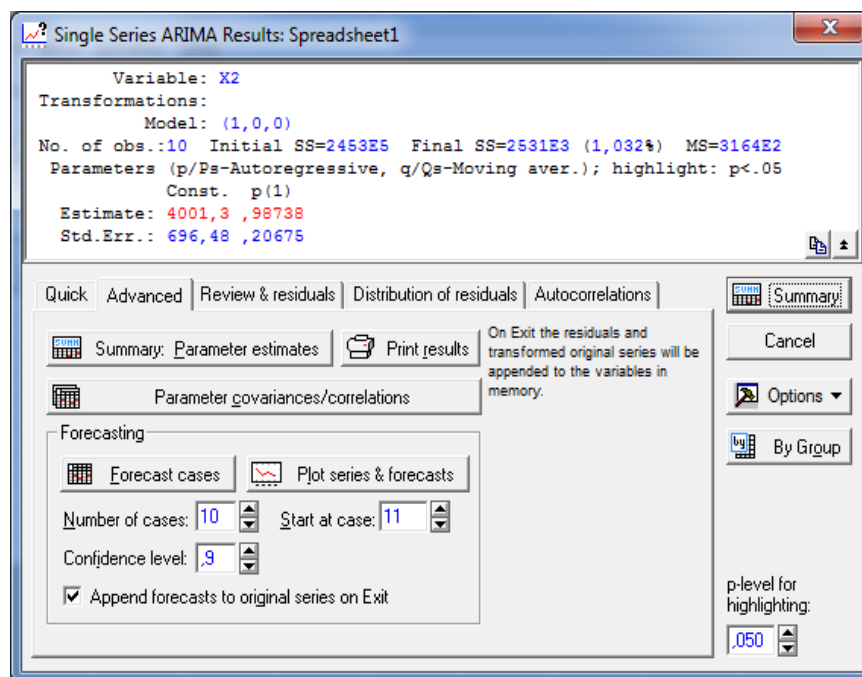


Рис. 2.17. Вікно «Результати *ARIMA*» для показника операційні й інші витрати готелів та аналогічних засобів розміщування

*Джерело: сформовано автором*

Відповідно до поведінки автокореляційної і частинної автокореляційної функцій найбільш придатною моделлю для показників буде модель *ARIMA*(1,0,0).

Input: X2 (Spreadsheet1)						
Transformations: none						
Model:(1,0,0) MS Residual= 3164E2						
Paramet.	Param.	Asympt. Std.Err.	Asympt. t( 8)	p	Lower 95% Conf	Upper 95% Conf
Constant	4001,347	696,4838	5,745069	0,000431	2395,253	5607,442
p(1)	0,987	0,2068	4,775719	0,001398	0,511	1,464

Рис. 2.18. Оцінки параметрів *ARIMA* для показника операційні й інші витрати готелів та аналогічних засобів розміщування

Джерело: сформовано автором

З рис. 2.18 бачимо, що оцінки параметрів є значимими ( $p < 0,1$ ). Аналізування залишків засвідчує, що завдяки процедурі *ARIMA & autocorrelation function* сформована доволі адекватна модель прогнозу для показника операційні й інші витрати готелів та аналогічних засобів розміщування. Аналогічні дії були проведені для показника житлова площа усіх номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення.

Прогноз на короткотерміновий період часу представлено на рис. 2.19.

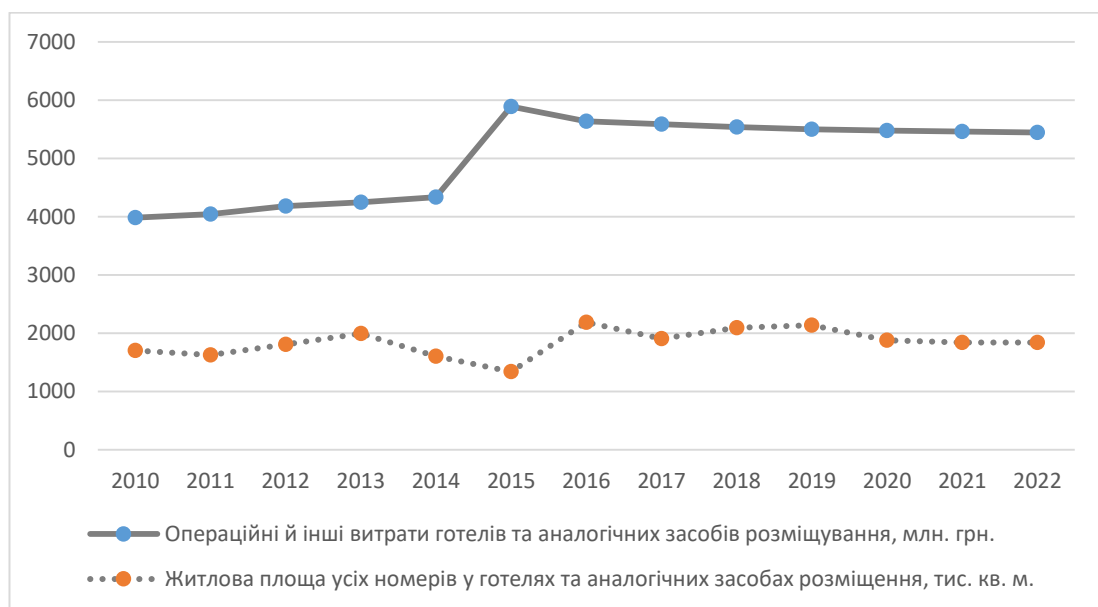


Рис. 2.19. Тенденція змін операційних й інших витрат готелів та аналогічних засобів розміщування і житлової площі усіх номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення

Джерело: побудовано автором

Відповідно до розрахунків, у перспективі очікується спад операційних й інших витрат готелів та аналогічних засобів розміщування та деяке зменшення житлової площі усіх номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення.

Результуючі дані множинної регресії для показника доходи від наданих послуг у готелях та аналогічних засобах розміщення наведено на рис. 2.20.

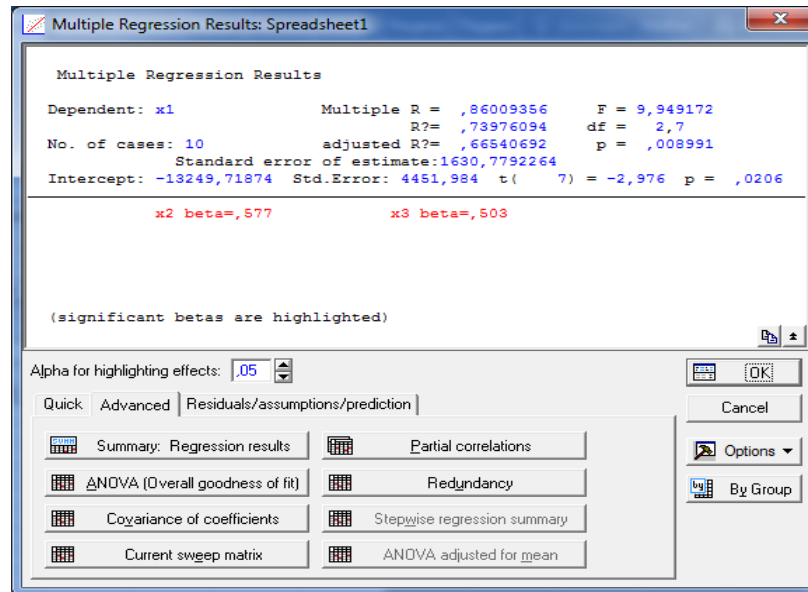


Рис. 2.20. Вікно із результуючими даними для показника «доходи від наданих послуг у готелях та аналогічних засобах розміщення»

*Джерело: сформовано автором*

Побудована кореляційна матриця щодо досліджуваних показників буде мати вигляд (рис. 2.21):

Variable	Correlations (Spreadsheet1)		
	x2	x3	x1
x2	1,000000	0,264308	0,710034
x3	0,264308	1,000000	0,655805
x1	0,710034	0,655805	1,000000

Рис. 2.21. Кореляційна матриця щодо показника «доходи від наданих послуг у готелях та аналогічних засобах розміщення»

*Джерело: сформовано автором.*

Згідно з результатом кореляційної матриці, простежується вплив кожного чинника на дохід від наданих послуг у готелях та аналогічних засобах розміщення. На основі аналізу статистичної сукупності можна підвести підсумок щодо її однорідності та близькості емпіричного розподілу теоретичному, зокрема щодо відсутності мультиколінеарності.

Результати оцінювання параметрів економетричної моделі для показника «доходи від наданих послуг у готелях та аналогічних засобах розміщення» представлено на рисунку 2.22.

Regression Summary for Dependent Variable: x1 (Spreadsheet)						
R= ,86009356 R <sup>2</sup> = ,73976094 Adjusted R <sup>2</sup> = ,66540692						
F(2,7)=9,9492 p<,00899 Std.Error of estimate: 1630,8						
N=10	Beta	Std.Err. of Beta	B	Std.Err. of B	t(7)	p-level
Intercept			-13249,7	4451,984	-2,97614	0,020627
x2	0,577008	0,199923	2,1	0,713	2,88615	0,023445
x3	0,503298	0,199923	5,2	2,060	2,51746	0,039959

Рис. 2.22. Підсумкова статистика щодо стандартної регресії для показника «доходи від наданих послуг у готелях та аналогічних засобах розміщення»

*Джерело: сформовано автором.*

З рис. 2.22 можемо бачити, що  $p$  менша за 0,05, тобто оцінки параметрів є значимі. Аналіз параметрів і залишків демонструє, що завдяки функції множинної регресії пакету Statistica побудована достатньо адекватна модель прогнозу доходу від наданих послуг у готелях та аналогічних засобах розміщення.

Одним із головних показників, що характеризує щільність кореляційного зв'язку поміж обраними чинниками, близькість математичної форми зв'язку відносно вибірових статистичних даних постає коефіцієнт множинної кореляції. Коефіцієнт кореляції змінюється в межах від -1 до 1, причому: якщо  $R > 0$ , то між випадковими величинами і незалежною змінною існує пряма залежність, якщо  $R < 0$ , то між цими випадковими величинами існує обернена залежність [162]. Для побудованої моделі  $R = 0,86$ , що свідчить про тісний зв'язок між обраними чинниками та близькість економетричної моделі до вибірових статистичних даних.



У ході побудови економетричної моделі одним із проблемних питань є встановлення суттєвості впливу окремих чинників на досліджуваний показник. Суттєвість впливу чинників на досліджуваний показник визначають завдяки F-статистиці: згідно з критерієм Фішера  $F(2,7) = 9,9492$ , що суттєво перевищує табличне критичне значення і вказує на значимість зв'язку між чинниками; відповідно до t-тесту Ст'юдента одержані оцінки коефіцієнтів є статистично значимими, стандартна похибка оцінки = 1630,8.

Відповідно до одержаних параметрів розроблена багатофакторна модель буде мати вигляд:

$$x_1 = -13249,7 + 2,1x_2 + 5,2x_3 \quad (2.2)$$

Таким чином, отримана економетрична модель, яка є адекватною відносно експериментальних даних, дає змогу провести економічний аналіз та отримати значення короткотермінового прогнозу.

Зміна рівня доходів готелів та аналогічних засобах розміщення певною мірою обумовлена зміною кількості й якості готельних послуг та підвищенням цін. Вартість проживання у готелях та аналогічних засобах розміщення в Україні є суттєво вищою відносно вартості проживання у готелях аналогічного класу в країнах ЄС. Високі ціни на проживання у готелях можна пояснити насамперед ще невеликою їх кількістю на ринку готельних послуг.

Вартість проживання у готелях різної категорії коливається в Україні від \$ 6-8 (в гуртожитках готельного типу в регіонах) до \$ 300-400 в готелях класу 4 зірки. Водночас у готелі «Прем'єр Палас» вартість проживання в номері Premier Royal Suite складає близько \$ 3000 [163].

Через локалізацію попиту на готельні послуги варто відзначити націленість гостей на більш нижчі цінові сегменти. За рахунок переорієнтації в бік організованих груп клієнтів дещо зросла завантаженість у практично всіх сегментах готелів. Загалом зростання частки внутрішнього туризму впливає на зміни структури попиту на готельні послуги, цільової аудиторії, поведінку споживачів. Доволі часто готельні активи постають елементом

стратегії диверсифікації доходів великих компаній, особливо, якщо мова йде про іноземних інвесторів.

На підставі економетричної моделі здійснено прогноз впливу операційних й інших витрат і житлової площі усіх номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення на доходи від наданих послуг у готелях та аналогічних засобах розміщення (рис. 2.23).

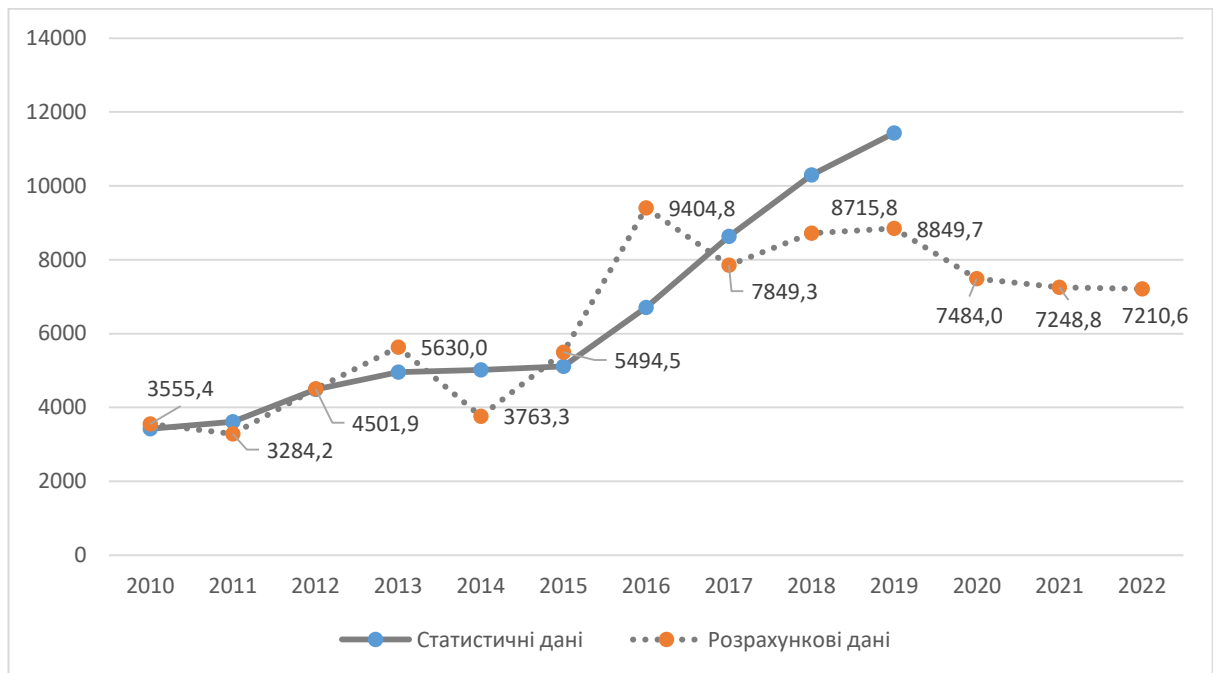


Рис. 2.23. Динаміка рівня доходу від наданих послуг у готелях та аналогічних засобах розміщення

*Джерело: побудовано автором.*

Отримані результати свідчать про те, що рівень доходу від наданих послуг у готелях та аналогічних засобах розміщення у перспективі поступово зменшуватиметься.

Діяльність туристичного готельного бізнесу перебуває під вагомим впливом різних внутрішніх і зовнішніх чинників: економічних, соціальних, геополітичних, законодавчих трансформацій, кліматичних умов, динаміки кон'юнктури ринків, зокрема товарів, послуг і ресурсів. Прямо чи опосередковано ці чинники визначають обсяг доходу готелей та аналогічних

засобів розміщення, як важливого індикатора розвитку, що зумовлено ціновими аспектами на ринку готельних послуг, попитом на послуги тощо.

Значна частина дохідності колективних засобів розміщення в Україні припадає на доходи готелів та аналогічних засобів розміщення, в структурі яких основна питома вага обумовлена отриманням доходів від продажу номеру, наданням додаткових послуг. Фінансова та економічна криза в країні призвела до погіршення рівня життя населення, зниження рівня соціальної забезпеченості та задоволення основних людських потреб, що водночас спричиняє зниження попиту на послуги підприємств готельного господарства, оскільки такі послуги, зазвичай, не входять до благ першої необхідності, а практична відсутність стимулювання розвитку туристичного сектору економіки зменшує дохідність підприємств готельного сектору загалом [164].

З метою покращення стану туристичного готельного бізнесу потрібне державне стимулювання, розвитку туризму та готельної сфери завдяки розробленню та реалізації національної та регіональних програм щодо розвитку туристичного готельного бізнесу, моніторингу впровадження цих програм, формування відповідних умов, що сприятимуть залученню інвестицій у готельну сферу.

Задля розроблення економетричної моделі та здійснення прогнозу обсягу ВВП розглянемо такі показники: доходи від наданих послуг у готелях та аналогічних засобах розміщення та ступінь зносу основних засобів.

На розвиток економіки України впливають недоінвестованість, високий рівень зносу основних засобів, переорієнтація ринків збуту тощо. Якщо порівнювати ступінь зносу основних засобів в Україні та сусідніх країнах, то в Україні він майже у 2 рази вищий ніж у Словаччині, відповідно, 60,6% у 2019 році та 35,5% [165].

Ступінь зносу основних засобів включає такі важливі для туристичного готельного бізнесу елементи, як ступінь зносу основних засобів транспортної інфраструктури, тимчасового розміщування й організації харчування, сфери

інформації та телекомунікації, будівельної індустрії, сфери охорони здоров'я та надання соціальної допомоги, мистецтва, спорту, розваг та відпочинку, оптової та роздрібною торгівлі. Значне зношення основних засобів у дотичних сферах стає проблемою для інших сфер економіки, адже, економічному розвитку притаманний синергетичний ефект.

Чималу роль на конкурентному ринку для готельного сегменту відіграє розвиток і впровадження інновацій, новітніх досягнень технологій, що забезпечує відповідність готельних підприємств європейським стандартам. Величина новітніх компонентів матеріально-технічного забезпечення готелю підтверджує значущість та складність діяльності господарюючих суб'єктів. В Україні потрібне створення підприємств готельного типу, які спроможні створити конкуренцію брендовим готелям із високими економічними показниками та забезпечувати вдосконалення матеріально-технічного забезпечення.

Результуючі дані множинної регресії для показника обсяг ВВП наведено на рисунку 2.24.

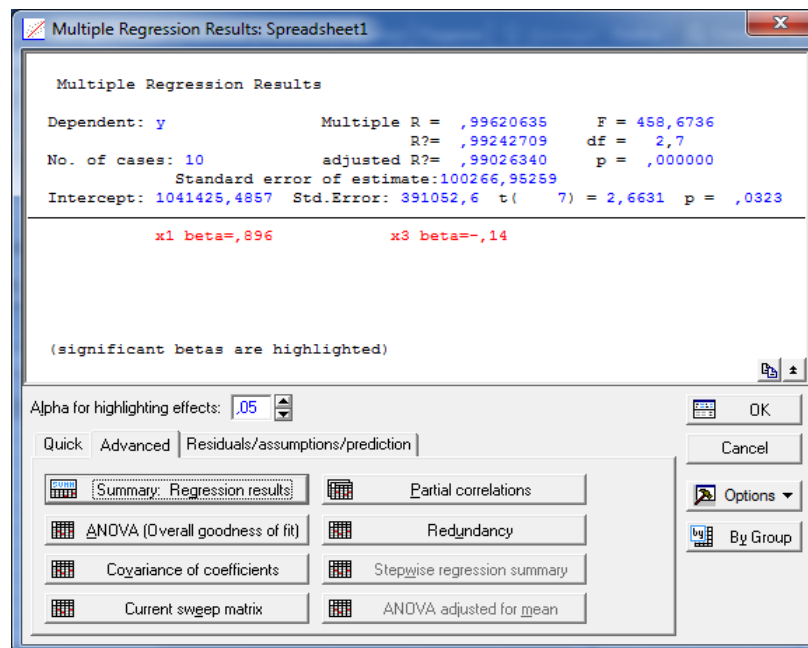


Рис. 2.24. Вікно із результуючими даними для показника «обсяг ВВП»

Джерело: сформовано автором

Побудована кореляційна матриця щодо досліджуваних показників буде мати вигляд (рис. 2.25):

Variable	Correlations (Spreadsheet1)		
	x1	x4	y
x1	1,000000	-0,693871	0,991322
x4	-0,693871	1,000000	-0,758799
y	0,991322	-0,758799	1,000000

Рис. 2.25. Кореляційна матриця щодо показника «обсяг ВВП»

*Джерело: сформовано автором.*

Згідно з результатом кореляційної матриці, простежується вплив кожного чинника на обсяг ВВП країни. На основі аналізу статистичної сукупності можна підвести підсумок щодо її однорідності та близькості емпіричного розподілу теоретичному, зокрема щодо відсутності мультиколінеарності.

Результати оцінювання параметрів економетричної моделі для показника «обсяг ВВП» представлено на рисунку 2.26.

Regression Summary for Dependent Variable: y (Spreadsheet1)						
R= ,99623956 R <sup>2</sup> = ,99249326 Adjusted R <sup>2</sup> = ,99034847						
F(2,7)=462,75 p<,00000 Std.Error of estimate: 99828,						
N=10	Beta	Std.Err. of Beta	B	Std.Err. of B	t(7)	p-level
Intercept			1052244	391582,6	2,68716	0,031214
x1	0,894440	0,045850	322	16,5	19,50777	0,000000
x4	-0,138419	0,045850	-13682	4532,1	-3,01893	0,019416

Рис. 2.26. Підсумкова статистика щодо стандартної регресії для показника «обсяг ВВП»

*Джерело: сформовано автором.*

З рис. 2.26 можемо бачити, що  $p$  менша за 0,05, тобто оцінки параметрів є значимі.

Для побудованої моделі  $R = 0,996$ , що свідчить про тісний зв'язок між обраними чинниками та близькість економетричної моделі до вибірових статистичних даних. Згідно з критерієм Фішера  $F(2,7) = 458,67$ , що суттєво

перевищує табличне критичне значення і вказує на значимість зв'язку між чинниками; відповідно до t-тесту Ст'юдента одержані оцінки коефіцієнтів є статистично значимими, стандартна похибка оцінки = 1003Е2.

Аналіз параметрів і залишків демонструє, що завдяки функції множинної регресії пакету Statistica побудована достатньо адекватна модель прогнозу обсягу ВВП країни.

Відповідно до одержаних параметрів розроблена багатofакторна модель буде мати вигляд:

$$y = 1052244 + 322x_1 - 13682x_4 \quad (2.3)$$

Таким чином, отримана економетрична модель, яка є адекватною відносно експериментальних даних, дає змогу провести економічний аналіз та отримати значення короткотермінового прогнозу.

Підставивши значення параметрів у розроблену модель, отримуємо прогнозне значення обсягу ВВП (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

### Обчислення обсягу ВВП та помилки апроксимації

Роки	Статистичні дані	Розрахункові дані	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
2010	1082569	1129874,3	-47305,3	-4,19
2011	1316600	1175800,9	140799,1	11,97
2012	1408889	1447597,1	-38708,1	-2,67
2013	1454931	1590950,1	-136019	-8,55
2014	1566728	1523799,5	42928,54	2,82
2015	1979458	1876064,9	103393,1	5,51
2016	2383182	2417991,3	-34809,3	-1,44
2017	2982920	3077000,4	-94080,4	-3,06
2018	3558706	3537557,4	21148,6	0,60
2019	3974564	3900951,4	73612,6	1,89

*Джерело: сформовано автором.*

На підставі економетричної моделі здійснено прогноз впливу операційних й інших витрат і житлової площі усіх номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення на обсяг ВВП (рис. 2.27).

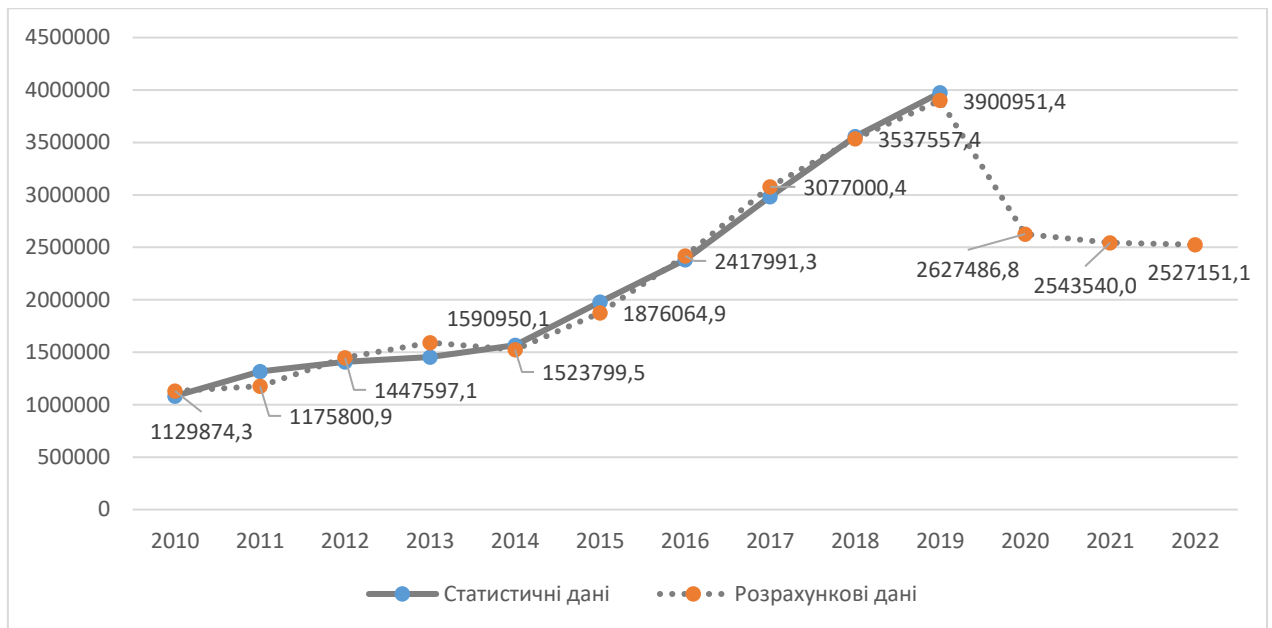


Рис. 2.27. Динаміка обсягу ВВП із здійсненим прогнозом

*Джерело: побудовано автором за власними розрахунками*

Отримані результати свідчать про те, що обсяг ВВП України у перспективі поступово зменшуватиметься.

Туристичний готельний бізнес є сферою економіки, що досить швидко розвивається. На готельну сферу припадає 6% світового ВВП і близько 5% всіх податкових надходжень [166]. Проведені розрахунки демонструють, що стимулювання розвитку туристичного готельного бізнесу впливатиме на зростання обсягу ВВП України.

Розвиток туристичного готельного бізнесу обумовлює зростання прямих витрат клієнтів (туристів) на проживання та використання транспортних засобів, сприяє створенню нових робочих місць. Підтримка функціонування готельної сфери дає поштовх до стійкого поступу багатьох сфер економіки, різних видів діяльності, зокрема, транспортної інфраструктури, інформаційних технологій, торгівельної сфери, будівництва різних об'єктів, аграрного комплексу та сфери новітніх технологій (інновацій), сегменту послуг в сфері краси і здоров'я, сфер з виробництва різних товарів народного споживання тощо. Отже, активізація туристичного готельного бізнесу в країні позитивно впливає на економіку регіону, міст та держави загалом, на сфери соціальної та господарської діяльності.

Ступінь впливу чинників на розвиток туристичного готельного бізнесу та економічне зростання в Україні й економічна ефективність такого впливу оцінені завдяки економіко-математичному моделюванню, що ґрунтується на реальних статистичних даних. Таке наукове дослідження дає змогу виявити стан функціонування та динаміку розвитку туристичного готельного бізнесу, окреслити проблемні питання та напрями їх вирішення.

Прогнозування є вкрай важливим інструментом для процесу розроблення та реалізації політики розвитку сфери туризму, індустрії гостинності, формування стратегічних напрямів розвитку готельної сфери, ринку готельних послуг. Водночас, допомагає відобразити наслідки, результати діяльності туристичного готельного бізнесу у майбутньому періоді, враховуючи аналіз вхідної інформації й очікувані тенденції розвитку.

Одержані прогнозні дані щодо обсягу ВВП можуть сприяти у формуванні різного виду програм соціально-економічного розвитку держави, сфер економіки у короткостроковому періоді, допомогти державним органам у процесі вироблення ефективної політики розвитку туристичного готельного бізнесу. Саме на чітких математичних розрахунках мають ухвалюватись рішення органами влади щодо розвитку підприємств готельного типу в країні.

## **Висновки до розділу 2**

Проведені емпіричні розвідки з метою виявлення стану розвитку туристичного готельного бізнесу в Україні та світі з метою покращення управління розвитком туристичного готельного бізнесу дає можливість дійти таких висновків:

1. Виходячи із сучасних тенденцій розвитку світового туристичного готельного бізнесу, у дисертації встановлено, що для вдосконалення управління розвитком туристичного готельного бізнесу України та формування рекомендації для поступу готельного господарства корисним є



досвід зарубіжних країн світу, що забезпечують максимальний рівень управління розвитком туристичного готельного бізнесу. Такий аналіз дав можливість виявити чинники, які сприяють та стримують розвиток туристичного готельного бізнесу зарубіжних держав, особливості державної туристичної та готельної політики, інструменти та форми стимулювання готельних підприємств. Узагальнення питань державного регулювання туристичного готельного бізнесу повинно трактуватись через основні напрями адаптування міжнародного досвіду, що необхідно розглядати у взаємодії із проблемними обставинами щодо розвитку туристичного готельного бізнесу в Україні.

2. З метою пошуку напрямів вирішення зазначеної наукової проблеми запропоновано й аргументовано послідовність реалізації та адаптування міжнародного досвіду управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні. Зазначено, що процес адаптації міжнародного досвіду до національного середовища доцільно здійснювати з використання інструментів аналізу та оцінки стану управління розвитком туристичним готельним бізнесом в Україні; встановлення сильних і слабких сторін щодо ведення туристичного готельного бізнесу в Україні; дослідження потенціалу розвитку туристичного готельного бізнесу в національних умовах; формування кінцевого рішення щодо майбутнього розвитку туристичного готельного бізнесу в Україні.

3. На підґрунті проведеного аналізу системи ключових індикаторів щодо стану розвитку туристичного готельного бізнесу в Україні, встановлено основні чинники, які мають вагомий вплив на якість управління розвитком туристичного готельного бізнесу, тенденції його перспективного розвитку. Здійснено порівняльний аналіз важливих чинників розвитку туристичного готельного бізнесу національного середовища та зарубіжних країн. Виявлено, що в нашій країні погіршився стан розвитку туристичного готельного бізнесу та відсутні суттєві державні управлінські рішення для виходу досліджуваної сфери із кризи, в які вона опинилась в умовах пандемії.

4. Задля формування рекомендацій щодо ефективного управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні у науковій роботі здійснено емпіричну апробацію розробленої економетричної моделі впливу чинників на розвиток туристичного готельного бізнесу та економічне зростання в Україні. Обсяг ВВП було обрано як важливий індикатор економічного зростання країни. В результаті обчислень було отримано прогнозні результати, які продемонстрували, що у перспективі очікується спад операційних й інших витрат готелів та аналогічних засобів розміщування, рівня доходу від наданих послуг у готелях та аналогічних засобах розміщення, зменшення житлової площі усіх номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення.

5. Завдяки застосуванню економетричної моделі виявлено, що обсяг ВВП України у перспективі поступово зменшуватиметься. Проведені розрахунки демонструють, що стимулювання розвитку туристичного готельного бізнесу впливатиме на зростання обсягу ВВП України. Розвиток туристичного готельного бізнесу обумовлює зростання прямих витрат клієнтів (туристів) на проживання та використання транспортних засобів, сприяє створенню нових робочих місць. Підтримка функціонування готельної сфери дає поштовх до стійкого поступу багатьох сфер економіки, різних видів діяльності, зокрема, транспортної інфраструктури, інформаційних технологій, торгівельної сфери, будівництва різних об'єктів, аграрного комплексу та сфери новітніх технологій (інновацій), сегменту послуг в сфері краси і здоров'я, сфер з виробництва різних товарів народного споживання тощо. Отже, активізація туристичного готельного бізнесу в країні позитивно впливає на економіку регіону, міст та держави загалом, на сфери соціальної та господарської діяльності.

**Результати досліджень II розділу** опубліковані у наукових працях [110; 116; 117; 126; 144].

## **РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОГО ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

### **3.1. Формування інформаційно-технологічної платформи підтримки та розвитку туристичного готельного бізнесу**

Ефективність діяльності туристичного готельного бізнесу обумовлена часом та швидкістю обміну актуальними інформаційними ресурсами. Результативний розвиток суб'єктів господарювання готельної сфери пов'язаний із активним застосуванням новітніх інформаційних технологій щодо надання готельних послуг та продукції, просування послуг на ринок. Впровадження новітніх інформаційних технологій приводить до підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичного готельного бізнесу, поліпшення процесу надання готельних послуг, якості обслуговування, оптимізації витрат на ведення діяльності.

В умовах становлення світового готельного господарства важливим постає масштабне і повноцінне застосування мережі Інтернет задля просування готельних продуктів та послуг на ринок, ефективного впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність готелів та аналогічних засобів розміщення.

Питання забезпечення сфери туристичного готельного бізнесу інформаційними ресурсами та вдосконалення системи інформаційного забезпечення є актуальним, потребує нових рішень для підвищення конкурентоспроможності готелів та аналогічних засобів розміщення на національному та міжнародному рівні.

Бурхливий розвиток сфери послуг і туризму в останнє десятиліття сприяв формуванню різноманітних методів популяризації готелів. Адже у ринкових умовах підприємства туристичного готельного бізнесу повинні якісно задовольняти потреби населення і водночас отримувати прибуток. Тому сучасна система маркетингових заходів щодо просування готельних

послуг повинна включати використання новітніх інформаційних технологій, які є запорукою «виживання» в жорсткій конкурентній боротьбі та одночасно конкурентною перевагою як окремого готельного підприємства, так і всієї індустрії туризму загалом [167, с. 68-71].

Інтернет включає в себе величезні інформаційні ресурси, бази даних по всіх сегментах індустрії туризму, а також інформаційні системи і технології, що відкривають доступ до інформації і дозволяють обробляти її величезні обсяги. До теперішнього часу існують тисячі туристських сайтів, порталів і пошукових систем, регулярно складаються рейтинги веб-сайтів. Сьогодні Інтернет є вагомим елементом електронної комерції у ролі інструменту популяризації готелів. Він може включати такі частини, як PR; інтернет-інтеграція; продажі онлайн; інформаційний менеджмент; служба роботи з клієнтами тощо. Створено також спеціалізовані пошукові системи туристичного профілю. Однією з перших була система інтернет-бронювання готелів Booking.com, заснована в Амстердамі в 1996 році, орієнтована на європейський ринок [168].

Система інформаційного, програмного забезпечення для автоматизації діяльності туристичного готельного бізнесу сприяє розширенню можливостей менеджменту:

- завдяки автоматизації менеджери отримують достовірну, чітку картину щодо діяльності готелей;
- дає змогу знизити роль людського чинника і рівень його впливу в системі менеджменту;
- безсумнівний плюс автоматизації проявляється у виключенні досить кропітких і складних операцій з обліку, а також у забезпеченні гнучкого управління політикою знижок і бонусів [169];
- створення можливостей регулярного відстеження за діяльністю усіх функціональних структур готелю, проведення аналізу й оцінки наслідків діяльності закладів розміщення;

- формування можливості об'єднання структурно-функціональних одиниць готелю в єдину мережу для спрощення управління завдяки дистанційному одержанню інформації.

Сьогодні у рамках парадигми відкритих інновацій [170, с. 103-106] скорочуються терміни усіх етапів інноваційного процесу, у тому числі тривалість циклу впровадження інновації у сфері надання послуг. За таких умов найбільш успішними виявляються ті суб'єкти господарювання, які не створили проривну інновацію, а суб'єкти, що забезпечують найкоротші терміни впровадження інновації в оптимальні бізнес-процеси. У результаті домінантою сучасного процесу впровадження інноваційних ідей стають механізми, що забезпечують успішну реалізацію новітньої розробки в економічну систему. Істотна роль у цьому належить ІТ-продуктам, спрямованим на коригування й оптимізацію як внутрішніх, так і зовнішніх бізнес-процесів. Найбільш важливими серед них є технології автоматизації відносин із клієнтами й налагодження безпосередньо діяльності сфери надання готельних послуг у всіх її проявах. А для того, щоб готельний бізнес міг успішно розвиватися, їм потрібно користуватися найбільш сучасними засобами автоматизації та програмно-інформаційним забезпеченням [171].

Інформаційні технології, які використовуються у діяльності туристичного готельного бізнесу розділяють на такі види [172]: збільшення можливостей впливу на зовнішнє середовище готельних підприємств та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів.

До першої групи відносять [172]:

- 1) впровадження мультимедійних технологій, зокрема довідників, буклетів, каталогів;

- 2) використання електронної або інтернет-дистрибуції як інструмента управління та оптимізації бронювань і доходів готелю, одержуваних за допомогою онлайн-каналів, до яких відносяться веб-сайт готелю (готельної компанії), інтернет-агентства й автоматизовані системи бронювання;

3) визначення трьох способів доступу готельного підприємства в міжнародні системи резервування:

- приєднання до готельної мережі;
- вступ до маркетингового ланцюжка;
- робота через провайдера;

4) виділення трьох основних моделей роботи готелю з он-лайн посередниками: Merchant, Opaque, Retail.

Для налагодження внутрішніх бізнес-процесів здійснюють [172; 173]:

- введення бази даних гостей готелю на базі CRM-систем;
- використання у роботі готельного підприємства цифрової телефонної станції, що забезпечує багатоканальний доступ і можливість додзвонитися в будь-який час доби;

- введення системи віддаленого стеження за всіма зонами загального користування готелю та цифрових систем відеоспостереження;

- застосування системи бездротового зв'язку;

- використання мультисервісної мережі передачі даних;

- створення програмно-апаратних комплексів, що вирішують завдання туристичного готельного бізнесу, тобто систем автоматизації управління готелями, а саме ERP систем.

Основні види та характеристики інформаційних технологій, які використовуються у діяльності туристичного готельного бізнесу наведено у таблиці 3.1.

Інформаційне забезпечення та технології покликані вирішити певні проблеми щодо управління туристичним готельним бізнесом: поєднання маркетингових джерел в цілісне інформаційне середовище; розвиток бізнесу; зростання конкурентоспроможності та популяризація бренду; приваблення нових клієнтів; оптимізації роботи закладів; економія затрат; скорочення людських ресурсів; мінімальний час на створення платформи; проста в процесі управління; можливість розширення функцій (властивість багатфункціональності) [174].

Таблиця 3.1

### Основні види інформаційних технологій для розвитку туристичного готельного бізнесу

Види	Спрямування	Характеристика
Збільшення можливостей впливу на зовнішнє середовище готельних підприємств	Впровадження мультимедійних технологій	Довідники, буклети, каталоги (у книжковій інтерпретації, як відео продукція, на лазерних дисках, у мережі Інтернет)
	Використання електронної або інтернет-дистрибуції як інструмента управління та оптимізації бронювань і доходів готелю, отримуваних завдяки використанню онлайн-каналів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Web сайт готелю – офіційна сторінка готелю в мережі Інтернет з системою бронювання в режимі реального часу.</li> <li>- PMS – автоматизована система управління готелем (Property Management System).</li> <li>- CRS – централізована система продаж, яка дає змогу зберігати всю інформацію щодо цін і наявності вільних номерів у готелі в електронному «особистому кабінеті»; управляти продажами через всі онлайн-канали, використовуючи один інтерфейс.</li> <li>- GDS – глобальні системи бронювання. Варто виділити 4 глобальні системи бронювання: Amadeus, Galileo (Apollo), Sabre, Worldspan.</li> <li>- ADS – альтернативні системи бронювання. Це альтернатива глобальних систем дистрибуції, що дає змогу здійснювати бронювання приватним особам і не вдаватись до послуг туристичних агентств. Найбільш популярні Booking.com, Expedia.com, HRS.com, Orbitz.com</li> </ul>
	Виділення трьох основних моделей роботи готелю з онлайн посередниками	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merchant. Готель надає тарифи нетто, посередник формує надбавку на ціну, і завантажує кінцеву вартість для бронювань на своєму сайті (наприклад, система Orbitz.com).</li> <li>- Оpaque. Клієнт задає у ході бронювання параметри, які цікавлять (розташування, вартість, категорія готелю). За цими даними система підбирає готель. Клієнт не може вибрати конкретний готель, а посередник не інформує потенційного гостя про назву готелю до безпосереднього бронювання з безповоротною оплатою. Ця модель передбачає великі знижки і використовується в низькі сезони (наприклад, оператор Priceline).</li> <li>- Retail – модель на основі комісії. Готель завантажує на сайт посередника ціни, і з цих цін виплачує певний фіксований відсоток комісії за кожне бронювання. Чим вищою є комісія, тим краще становище готелю на сайті посередника, а шанси залучити потенційного гостя зростають</li> </ul>

## продовження таблиці 3.1

Види	Спрямування	Характеристика
Збільшення можливостей впливу на зовнішнє середовище готельних підприємств	Визначення трьох способів доступу готельного підприємства в міжнародні системи резервування	<p>- Приєднання до готельної мережі (єдина для всіх готелів мережі центральна система бронювання (Central Reservation System, CRS). Вступ в ланцюжок, крім стандартів сервісу, дає готелю потужний інструмент продажів: готель починає користуватися всіма існуючими електронними каналами продажів, доступ до яких є у мережі. Мережі готелів, що мають власні CRS, здійснюють на рівні цих систем управління доходами. А робота безпосередньо з гостями і контрагентами здійснюється тільки в рамках повноважень, визначених керуючою компанією).</p> <p>- Вступ до маркетингового ланцюжка (посередник у наданні послуг електронної дистрибуції та укладення договору з компанією-провайдером. Готель отримує низку додаткових послуг від імені маркетингового ланцюжка з просування послуг у каналах продажів. Водночас готель втрачає самостійність у виборі стратегії дистрибуції та назві через жорсткі правила по договору).</p> <p>- Робота через провайдера (надають готелям системне рішення щодо організування прямого доступу до каналів міжнародної та національної електронної дистрибуції, представницькі та провайдерські послуги, а також можливості оптимізації продажів в електронних каналах бронювання).</p>
Вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів	Введення бази даних гостей готелю на базі CRM-систем	Адміністратор, реєструючи нового клієнта, заносить в загальне сховище інформацію про клієнта, деякі персоніфіковані дані (вік, інтереси, сімейний статус, кулінарні вподобання, роботу, передбачувані поїздки тощо). Ці дані збираються протягом усього часу перебування клієнта в готелі. Основна мета – збір даних про вимоги та вподобання клієнта. Вся зібрана інформація зберігається в уніфікованому вигляді і за необхідності може бути отримана будь-яким співробітником готелю.
	Використання цифрової телефонної станції	Забезпечує багатоканальний доступ і можливість зателефонувати в будь-який час. Цей вид зв'язку має такі види: телефонія номерного фонду для зв'язку гостей з працівниками готелю, клієнтів між собою, виходом гостей на зовнішні телефонні лінії; телефонія загальних зон (в громадських і службових зонах, тобто в ліфті, барі, паркінгу тощо) для забезпечення телефонного зв'язку клієнтів і персоналу; телефонія для екстрених випадків; адміністративна телефонія забезпечує зв'язок адміністрації та працівників готелю з розширеним переліком сервісів для користувачів, включаючи уніфіковані комунікації.



## продовження таблиці 3.1

Види	Спрямування	Характеристика
Вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів	Ведення цифрових систем відеоспостереження	Цифрові системи відеоспостереження призначаються для контролю всіх ситуацій, що відбуваються на об'єктах, контроль усіх зон загального користування готелю.
	Використання системи бездротового зв'язку Wi-Fi	Формування гнучкого робочого середовища, забезпечення доступу до інформаційних ресурсів, глобальних інформаційних мереж для задоволення потреб клієнтів та персоналу.
	Використання мультисервісної мережі передачі даних	Включає систему готельного інтерактивного телебачення (відео за запитом, вітання гостя, повідомлення, замовлення в номер, організатор гостя тощо) з інтеграцією в програмно-апаратні комплекси (PMS); головну станцію супутникового і ефірного телебачення з мовленням в IP.
	Створення програмно-апаратних комплексів (PMS)	Дають змогу вирішувати управлінські завдання готельного бізнесу, тобто систем автоматизації управління готелями. Сюди входять ERP системи. Основні завдання, які вирішуються такі системи: оперативне індивідуальне та групове бронювання номерів готелю; поселення і виписка гостей; проведення розрахунків із гостями щодо оформлення відповідних документів; контролювання стану номерного фонду; оброблення інформації за договорами та взаєморозрахунками із організаціями, формування оперативної та статистичної документації.

*Джерело: складено автором на основі [172; 173]*

Економіка спільного використання найкраще представлена у діяльності електронного гіганта Airbnb, завдяки якому приватні власники здають нерухомість на відносно короткий проміжок часу в обмін на плату. Готелі у великих європейських містах піддаються більш високій конкуренції через розширення локацій Airbnb. На це готелі реагують зниженням ціни. Окрім знижених цін, споживачі отримують переваги від збільшення кількості послуг, що пропонуються одноранговими платформами. Airbnb пропонує можливість подорожувати за низькими цінами, навіть бронюючи в останню хвилину, а також надає персоналізовані послуги та багато інших переваг, таких як знижки, подарункові картки тощо [175]. На території України ця

платформа практично не набула поширення, є доволі незвичною та новою для українських споживачів.

У європейській практиці використовується інформаційні технології, які спрямовані на забезпечення процесу бронювання, телефонною книгою номерів готелю. Але це потребує від менеджменту готелю вирішення таких організаційних завдань [176]:

- збір та адекватне використання інформації про споживача;
- особливості спілкування з клієнтами будуть різними навіть в силу того, що вони живуть в різних країнах та на різних континентах, але технологічні рішення повинні усувати бар'єри спілкування, не створюючи додаткових проблем персоналу готелю;
- облік персональних потреб клієнта, зокрема гнучкий підхід часу check-in та check-out в залежності від графіку його подорожі;
- більш серйозний підхід до мережі соціальної комунікації, що дозволяє розширити клієнтську базу і додаткову інформацію про клієнта.

За останні десятиліття можна відстежити стрімкий ріст інновацій в інформаційних технологіях та інформаційному забезпеченні розвитку туристичного готельного бізнесу, туристичного сегменту загалом. Це приводить до нарощення конкуренції у цій сфері, пошуку нових удосконалених рішень щодо комунікації, співпраці учасників ринку готельних і туристичних послуг, оптимального використання ресурсів.

Відповідно до проведеного аналізу сучасних інформаційних технологій можна виділити основні напрями популярних розробок і наукових досліджень відносно інформаційних технологій задля підвищення рівня та якості надання готельних послуг у туристичній сфері (рис. 3.1).

Особливе місце посеред інформаційних технологій займають інформаційно-технологічні платформи, які вирізняються універсальністю, поєднуючи в своєму середовищі конкретні галузеві інтереси різних сторін з узагальнюючими правилами і процедурами, які супроводжують процеси життєвого циклу продукту чи послуги від ідеї до реалізації [177].

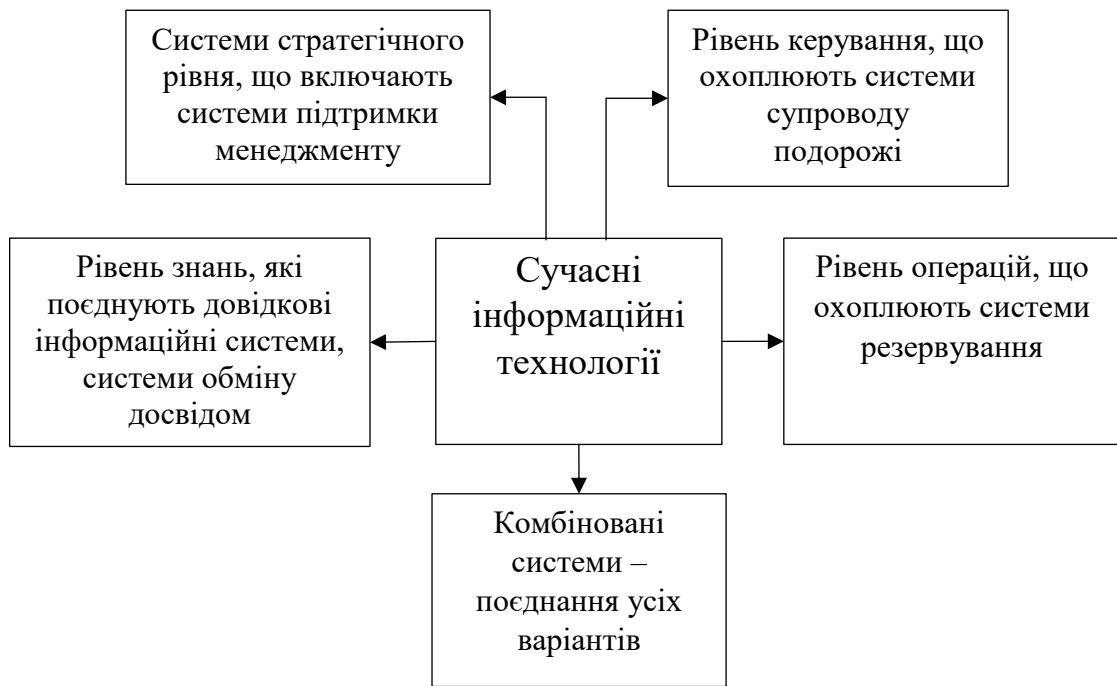


Рис. 3.1. Основні напрями розробок і наукових досліджень відносно інформаційних технологій задля підвищення рівня та якості надання послуг готельного бізнесу у туристичній сфері

*Джерело: складено автором на основі [178; 179; 180]*

З огляду на умови, в яких функціонує туристичний готельний бізнес, для успішного ведення фінансово-господарської діяльності важливо інвестувати в нові інформаційні технології й інструменти інформаційного забезпечення туристичного готельного бізнесу.

Вважаємо за потрібне запропонувати концепцію вдосконалення застосування інформаційних технологій, що полягає в узагальнено-системному підході до побудови інформаційно-технологічної платформи підтримки та розвитку туристичного готельного бізнесу, що включає елементи системи стратегічного менеджменту, застосування інноваційних інформаційних технологій і підтримки ухвалення управлінських рішень, системи резервування номерів у готелях, довідкових систем інформаційного спрямування, комунікаційного бізнес-середовища.

Завданням інформаційно-технологічних платформ є організація ефективної взаємодії всіх зацікавлених сторін, створення кооперації.

Інформаційно-технологічні платформи виконують функції базису, забезпечують процеси введення, переробки, зберігання, розповсюдження [177], обміну інформацією щодо наданих готельних послуг та продукції, слугують комунікаційним інструментом, спрямованим на інтенсифікацію можливостей у сфері пропозиції готельних послуг та продукції, залучення додаткових фінансових ресурсів для розвитку туристичного готельного бізнесу.

Інформаційно-технологічна платформа включає: інформаційні бази даних; інтерфейс авторизованого доступу до даних через Інтернет; інтерфейси широкого (вільного) доступу – сайти міжнародних і регіональних сегментів; регламенти і процедури роботи учасників з інформаційною системою, програмне і методичне забезпечення. Платформа має модульну структуру, що надає можливість розробляти і комбінувати її компоненти, виходячи з практичних потреб її учасників [181].

Складові запропонованої інформаційно-технологічної платформи підтримки та розвитку туристичного готельного бізнесу варто розглядати у контексті двох масштабних секторів (рис. 3.2).

Концепція інформаційно-технологічної платформи передбачає можливість долучення до розвитку туристичного готельного бізнесу різних суб'єктів. Це можуть бути особи, котрі виступають у ролі гостей, господарюючі суб'єкти готельної сфери, особи (як юридичні, так і фізичні), котрі здійснюють вкладення інвестицій у розвиток підприємств готельного господарства, урядові інститути різного управлінського рівня задля співпраці та підтримки інвестиційних проектів [182].

Для організації цієї взаємодії доцільно використати віртуальний простір та автоматизацію інформаційних процесів.



Рис. 3.2. Складові інформаційно-технологічної платформи підтримки та розвитку туристичного готельного бізнесу

*Джерело: розроблено автором*

Структура інформаційно-технологічної платформи підтримки та розвитку туристичного готельного бізнесу наведена на рисунку 3.3.

Готелі та аналогічні засоби розміщення отримуватимуть можливість доєднання до віртуальної інформаційно-технологічної платформи з метою забезпечення розвитку та підвищення конкурентоспроможності власної діяльності, застосування принципів інтернет-маркетингу: створення іміджу організації, збут і просування готельних послуг, продукції та бренду; формування замовлення, продаж послуг; контроль, аналізування, організування та планування економічної діяльності готелей; автоматизація виконання менеджерських завдань. Вони мають можливість отримати виконання низки функцій, зокрема, розподілу ведення переговорів,

інформаційне забезпечення, просування готельних послуг, продаж та проведення оплати та відмовитися від дороговартісних послуг посередницьких компаній. Цей спосіб надасть можливість підтримати прямий доступ до кінцевого споживача своїх готельних послуг, надати їм детальну інформацію щодо наявних послуг без суттєвих фінансових витрат, зменшити багаторівневість системи розподілу ресурсів реклами та просування послуг, організувати співпрацю із клієнтами в контексті підтримки системи прямого маркетингу.

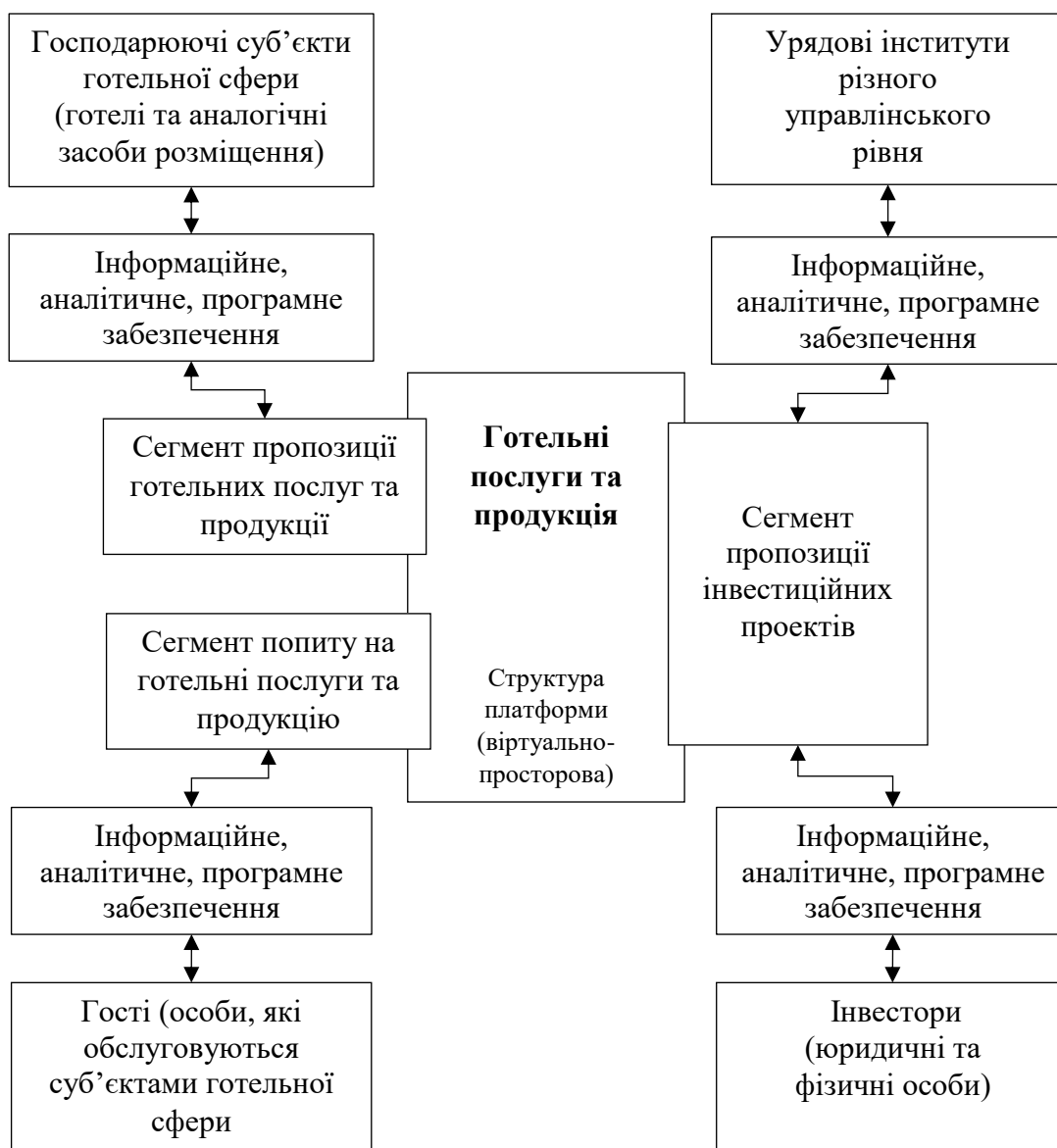


Рис. 3.3. Інформаційно-технологічна платформа підтримки та розвитку туристичного готельного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Функціональні можливості інформаційно-технологічної платформи підтримки та розвитку туристичного готельного бізнесу для різних суб'єктів наведено у додатку В.

Інформаційно-технологічна платформа підтримки та розвитку туристичного готельного бізнесу – це комплексне рішення для різних за класифікацією готелів та аналогічних засобів розміщення. Завдяки реалізації платформи, зростає якість управління й адміністрування, ступінь контролю та регулювання діяльності, а також дає змогу керівництву ухвалювати більш раціональні та збалансовані управлінські рішення.

У наслідок використання платформи, споживачам буде надано можливість доступу до необхідного спектру інформації щодо діяльності готелю. Запропонована платформа повинна включати елемент альтернативної системи бронювання, де споживач має можливість самостійно підібрати необхідний готель чи інший аналогічний засіб розміщення, отримати послуги резервування, вказати тип номеру, дату, забронювати розміщення в он-лайн режимі та одержати підтвердження. Крім того гості (клієнти) матимуть спроможність проводити комунікацію й обмін інформацією, зокрема все, що стосується специфічних вимог і особистих потреб. Готелі ж отримують можливість збору даних, різного роду інформації про клієнтів, провести аналіз їхніх побажань, що дасть можливість персоналізувати послуги під кожного окремого клієнта. Це може стати основою для формування програми лояльності для готелів та аналогічних засобів розміщення, надання клієнтам стимулу, щоб повторно стати клієнтом і споживачем відвідуваного готелю.

Туристичний готельний бізнес відносять до капіталовкладень, що розраховані на довготермінову перспективу. Це перевага, яка дає таким закладам розміщення можливість порівняно вдало переживати кризи, періоди падіння ринку, складної економічної та політичної ситуації [183]. Крізь призму довготермінового періоду часу інвестиції у розвиток готельних підприємств є

порівняно більш привабливим відносно інвестицій у інші сегменти ринку нерухомості.

За часи незалежності України туристичний готельний бізнес вирізнявся перспективою для інвестицій. Хоча й обсяг інвестицій в сегмент готелів і до пандемії був не надто високий. Однак із середини 2020 року більше половини запланованих проектів готельної нерухомості було заморожено. Причиною тому стала складна соціально-економічна ситуація в країні, відсутність туристичних потоків і інші наслідки пандемії [184]. У сучасних умовах капіталовкладення у готельну нерухомість продовжують тривати. Водночас потужні інвестори перебувають у стадії очікування відносно вагомих капіталовкладень у інвестиційні проекти розвитку готелей та аналогічних закладів розміщення. На ринку гостинності переважають локальні інвестори, котрі вкладають суттєво менші обсяги інвестицій, однак і з порівняно меншим ризиком, в очікуванні економічної рецесії. Інвестори шукають цікаві інвестиційні проекти, щоб вкласти інвестиції в готельний бізнес, що має певну частку гральної складової.

У сфері готельної справи існує колосальна кількість інноваційних ідей (в архітектурі, дизайні, технологіях тощо), які можуть стати цікавими для багатьох інвесторів. А інвестори, як бізнес-ангели, венчурні інвестори, так і професійні інвестиційні компанії, безперервно перебувають у пошуку унікальних інвестиційних проектів [185].

На сьогоднішній день існує велика кількість платформ, де можна знайти інвесторів для впровадження власної бізнес-ідеї, як для підприємців-початківців, так і для досвідчених бізнесменів. Наприклад, Startups.co пропонує зручний канал, де можна швидко знайти платоспроможного інвестора. На сьогодні у Startups.co вже 13,9 млн користувачів, це найбільше стартап-ком'юніті в світі, що пропонує виняткові можливості залучення інвесторів, як для фінансування проекту, так і в якості консультантів. Ще одна платформа, Gust.com, вже інвестувала 1,8 млн дол США в різні новітні бізнес-ідеї. В Україні найбільш популярними платформами для пошуку



інвестицій для стартапів є InVenture і Startup Network. Знайти бізнес-ангелів можна на платформах Funded.com, Angel Capital Association, Angel Investment Network, де представлені тисячі інвесторів і описані типи інвестицій. В Україні також можна знайти діючі мережі та клуби бізнес-ангелів, серед них: UAngel (Ukrainian business angels network), iClub тощо [186].

Однак, досі не існує окремої платформи для вкладень інвестицій у розвиток туристичної сфери і готельного бізнесу. Вважаємо, що інвесторам може бути цікавим можливість пошуку нових бізнес-ідей завдяки розробленій інформаційно-технологічній платформі підтримки та розвитку туристичного готельного бізнесу.

Інформаційно-технологічна платформа має на меті можливість поширення кращих інноваційних бізнес-ідей, обмін контактами та інформацією між інвесторами та підприємцями, що прагнуть розвивати готельний бізнес, вхід у ділове коло як початківців-стартаперів, так і досвідчених бізнесменів, налагодження взаємовідносин з керівництвом готельних підприємств тощо.

Урядові інституції різного управлінського рівня можуть використовувати бізнес-середовище інформаційно-технологічної платформи підтримки та розвитку туристичного готельного бізнесу у різноманітних напрямках: одержання інформації щодо стану, проблем та перспектив розвитку туристичного готельного бізнесу; проведення опитування та моніторинг процесів; сприяння інтенсивному обміну інформацією; формування та впровадження брендингової політики готельної та туристичної сфери; залучення юридичних та фізичних осіб до здійснення інвестицій у інвестиційні проекти розвитку готельної інфраструктури, зокрема у контексті державно-приватного партнерства.

Крім того, державні представництва мають змогу сформувати віртуальне середовище для співробітництва, реалізувати програми з навчання й обміну досвідом у сфері туристичного готельного бізнесу завдяки залученню зацікавлених осіб (бажаючих відкрити власний туристичний

готельний бізнес) і причетних до цього явища осіб і компаній; надати підприємцям, які прагнуть розвивати власний туристичний готельний бізнес, доступ до різної юридичної й економічної інформації, консультативну допомогу. Незважаючи на те, що сьогодні створено велику кількість навчальних платформ, де існує можливість знайти будь-яку інформацію щодо розвитку бізнесу, однак, відсутні реалізовані спеціалізовані рішення щодо консультування розвитку саме готельних проєктів, для яких потрібен досвід, експертиза в управлінні туристичним готельним бізнесом. Це питання актуальне як за часів економічного зростання в країні, так і за часів кризи.

Інформаційно-технологічна платформа підтримки та розвитку туристичного готельного бізнесу має на меті стати поштовхом до створення системних передумов щодо розвитку туристичного готельного сектору в Україні, для налагодження партнерських зв'язків між державним й приватним секторами, з підприємцями й особами, які користуються готельними послугами чи продуктами готельних підприємств, а також організаціями, котрі підтримують туристичний готельний бізнес. Застосування і впровадження запропонованої платформи сприятиме розвитку малого бізнесу в готельній сфері, зростанню кількості робочих місць.

Також, така платформа може ініціювати розроблення та впровадження проєктів державно-приватного партнерства. Державно-приватне партнерство – форма співпраці, яка має змогу стимулювати зростання інновацій в готельній та туристичній сфері України.

Приклади реалізації проєктів державно-приватного партнерства свідчать щодо можливості отримання мультиплікативного ефекту в супутніх рекреаційно-туристичній сфері галузях, зокрема транспорті, соціальній інфраструктурі, житлово-комунальному господарстві [187].

Водночас практично відсутні проєкти державно-приватного партнерства у туристичної та готельної сфер. Впровадження інвестиційних проєктів у цих сферах дало б змогу активізувати відтворювальні процеси в країні.

Активізація відтворювальних процесів завдяки впровадженню проектів державно-приватного партнерства забезпечується мультиплікативним впливом на економічні процеси в супутніх галузях національного господарства. Тому становлення конкурентоспроможності готельної, а також і туристичної сфер України потребує реалізації проектів державно-приватного партнерства, які сприятимуть підвищенню цінової конкуренції, розширенню пропозиції проектів розбудови інфраструктури [188].

Запропонована платформа виступає в ролі унікальної комплексної технології, що об'єднує елементи популяризації, навчання, консультування, сприяння стимулювання та формування інфраструктури готельного господарства, реалізації пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку. Така система буде наділена багатофункціональністю.

Реалізація інформаційно-технологічної платформи підтримки та розвитку туристичного готельного бізнесу може стати інструментом, що дасть змогу вирішити низку важливих завдань для готелів та аналогічних засобів розміщення: сформувати власний імідж готелів та аналогічних закладів розміщення, підтримувати бренд, підвищувати рівень лояльності до бренду зі сторони клієнтів, оптимізувати процеси інформування та комунікації, сформувати інформаційний бізнес-простір.

Сьогодні туристичний готельний бізнес змушений функціонувати у світлі активної конкурентної боротьби. В такому середовищі пріоритетними цілями і завданнями постає розвиток та ефективне впровадження інформаційних технологій і систем, оптимальне використання інформаційних ресурсів, вдосконалення методів інформаційного забезпечення, і таким чином, розроблення та впровадження інформаційно-технологічної платформи підтримки та розвитку туристичний готельного бізнесу.

### **3.2. Шляхи підвищення ефективності управління туристичним готельним бізнесом в Україні**

Сьогодні туристичний готельний бізнес зіткнувся із ситуацією, яка пов'язана із високою невизначеністю, діяльністю в умовах динамічних змін і це стає для нього ключовим викликом. В Україні не надто великий досвід здійснення антикризового управління туристичним готельним бізнесом, розроблення програм у випадку появи кризових ситуацій, незважаючи на те, що різного виду кризи є досить звичним явище для країни [189]. Туристичний готельний бізнес відчув чималі негативні коливання у 2008-2009 рр., 2014-2015 рр., що пов'язані із діловими, фінансовими активностями, політичними сентенціями, військовими діями на сході України. Як наслідок, відбулось зниження кількості ділових зустрічей, публічних та інших заходів, зменшення туристичних потоків. З початку 2020 року відчутною для туристичного готельного бізнесу стала криза, пов'язана із пандемією COVID-19. Поміж готелями та аналогічними засобами розміщення різко посилилось суперництво і конкурентна боротьба за гостей.

Антикризове управління в умовах загрози COVID-19 означає необхідність залучення низки незалежних навичок з різних економічних сфер, щоб полегшити ухвалення відповідних рішень вищим керівництвом туристичних готельних підприємств:

- Управління наслідками кризових ситуацій, включаючи, зокрема, значні фінансові втрати, втрату іміджу, погіршення здатності готелю досягати поставлених бізнес-цілей або виконувати свою місію.
- Управління надзвичайними ситуаціями, що передбачає миттєве реагування на кризові ситуації, які можуть вплинути на життя та безпеку працівників, а також на майнові загрози та ризик негативного впливу на навколишнє середовище.

- Управління подіями, що виходять за рамки існуючих процесів і систем, або які, як вважає організація, потребують особливої уваги керівництва.

- Управління безперервністю бізнесу, передбачає здатність бізнесу продовжувати надавати готельні послуги на прийнятному, заздалегідь визначеному рівні, незважаючи на кризові ситуації, і відновлювати процес надання власних готельних послуг, як основного продукту.

- Аварійне відновлення чи безперервність ІТ-послуг. Реагування та відновлення ІТ-систем та активів до обслуговування через значні простой, поломки або зниження рівня обслуговування клієнтів та надання готельних послуг.

Варто виділити такі основні причини слабкості антикризового управління та здатності ефективно боротися з кризовою ситуацією туристичного готельного бізнесу України:

- нездатність визначити стратегічну ціль і чітко керувати пріоритетами стратегічного розвитку;

- відсутність узгодженого реагування на рівні всієї організації, реагування здебільшого здійснюється з опущенням певних організаційних елементів;

- бюрократія та відсутність повноважень щодо ухвалення рішень уповільнюють реакцію керівництва;

- відсутність кризового спілкування, тобто слабкі зв'язки у процесі комунікації (внутрішньої та зовнішньої);

- відсутність механізмів управління наслідками кризових ситуацій для туристичного готельного бізнесу, натомість фокусування на тактичних діях для вирішення поточних проблем;

- недостатній рівень оцінювання кризової ситуації чи попередньої реакції.

Сучасній економіці притаманні періодичні кризові явища, які потребують від туристичного готельного бізнесу пошуку інструментів, що сприятимуть недопущенню негативних ситуацій у майбутньому.

Б. Паттерсон [190], Б. Хаупт, Л. Азеведо [191] підтримують думку, що антикризове управління варто розглядати, передусім, з точки зору формування програми дій з метою виходу із кризових ситуацій в умовах настання негативних для організації ситуацій. Такий погляд на вирішення кризових питань у певній мірі дещо звужений, однак дає змогу вирішити важливі питання для подальшого існування туристичного готельного бізнесу.

Розроблення квінтесенції антикризової програми важливе для посткризового періоду, який триватиме можливо не один рік. Сьогодні антикризове управління туристичним готельним бізнесом зорієнтоване на процес пом'якшення наслідків від кризи, завданої пандемією, на стратегічний менеджмент, що має на меті утримання певного рівня функціонування туристичного готельного бізнесу і виведення із кризового стану з найменшими затратами. Такий підхід має бути комплексним і передбачати розроблення напрямів розвитку, як зі сторони держави, так і менеджменту туристичного готельного бізнесу. Структурно-логічна схема формування антикризової програми на рівні менеджменту туристичного готельного бізнесу наведена на рис. 3.4.

Початковий етап передбачає проведення комплексної діагностики стану розвитку туристичного готельного бізнесу, оцінки виявлених проблем у діяльності бізнесу і виокремлення ключових проблем, оцінки потенціалу та можливостей туристичного готельного бізнесу. Долучитись до вирішення цих питань повинні експерти, які можуть бути серед персоналу або в крайньому випадку запрошеними спеціалістами.

В умовах кризи у практиці функціонування туристичного готельного бізнесу заведено самостійно проводити діагностику його діяльності. В процесі реалізації такого підходу формується антикризова група, до складу якої входять представники всіх основних структурних одиниць.



Рис. 3.4. Структурно-логічна схема формування антикризової програми на рівні менеджменту туристичного готельного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Оцінка проводиться за такими напрямками: організаційна структура; укомплектованість персоналом; відповідність стандартам; фінанси; організаційна динаміка; якість послуг. Також потрібно провести аналіз зовнішніх чинників: аудит відносин з партнерами; аудит відносин з постачальниками; аудит відносин із зацікавленими сторонами (державні органи, туристичні компанії, агенти, корпоративні клієнти тощо). Завданням є порівняння отриманих даних не з попередніми, а із запланованими показниками [192].

У результаті підведення підсумків, відбувається формування напрямів вирішення кризових питань і вибір пріоритетних напрямів розвитку туристичного готельного бізнесу. Ці аспекти лягають в основу розроблення антикризової програми дій, як для усього туристичного готельного бізнесу, так і для структурних одиниць бізнесу.

На етапі формування антикризової програми варто передбачити три сценарії: швидке повернення до стабілізації (декілька місяців), середньострокове повернення до стабілізації (рік) і повільне відновлення з кризи (понад рік). Доцільно сформулювати прогноз для кожного з цих сценаріїв і проаналізувати, як він впливає на грошовий потік бізнесу. Варто налагодити відкриті канали зв'язку з власниками, замовниками, постачальниками та іншими суб'єктами господарювання, які можуть мати обмежену розрахункову здатність.

Важливим аспектом у процесі управління туристичним готельним бізнесом та формування антикризової програми дій є впорядкування управлінських рішень, що передбачає комплекс взаємопов'язаних управлінських дій. Послідовність взаємопов'язаних управлінських дій щодо виходу із кризової ситуації наведена на рисунку 3.5.

У процесі формування підходу щодо подолання кризових ситуацій у туристичному готельному бізнесі важливо керівництву враховувати і здійснювати узгоджені кроки. Логічно-послідовна схема взаємопов'язаних дій щодо виходу із кризової ситуації передбачає такі елементи:



- опрацювання досвіду виходу із попередніх кризових ситуацій. Цей етап ґрунтується на виявленні здатності менеджерів туристичних готельних підприємств адаптуватися до нової ситуації, наявності компетенцій і професійної підготовки (знань, навичок та вмінь) до швидкого реагування на кризове становище, формування й ухвалення миттєвих рішень; попереднього досвіду (успішного чи неуспішного) перебування бізнесу у кризових ситуаціях і, передусім, досвіду позитивного врегулювання кризових випадків. Важливо в організації сформувати команду з розроблення інноваційних рішень і кризових комунікацій із залученням працівників для вирішення важливих питань;

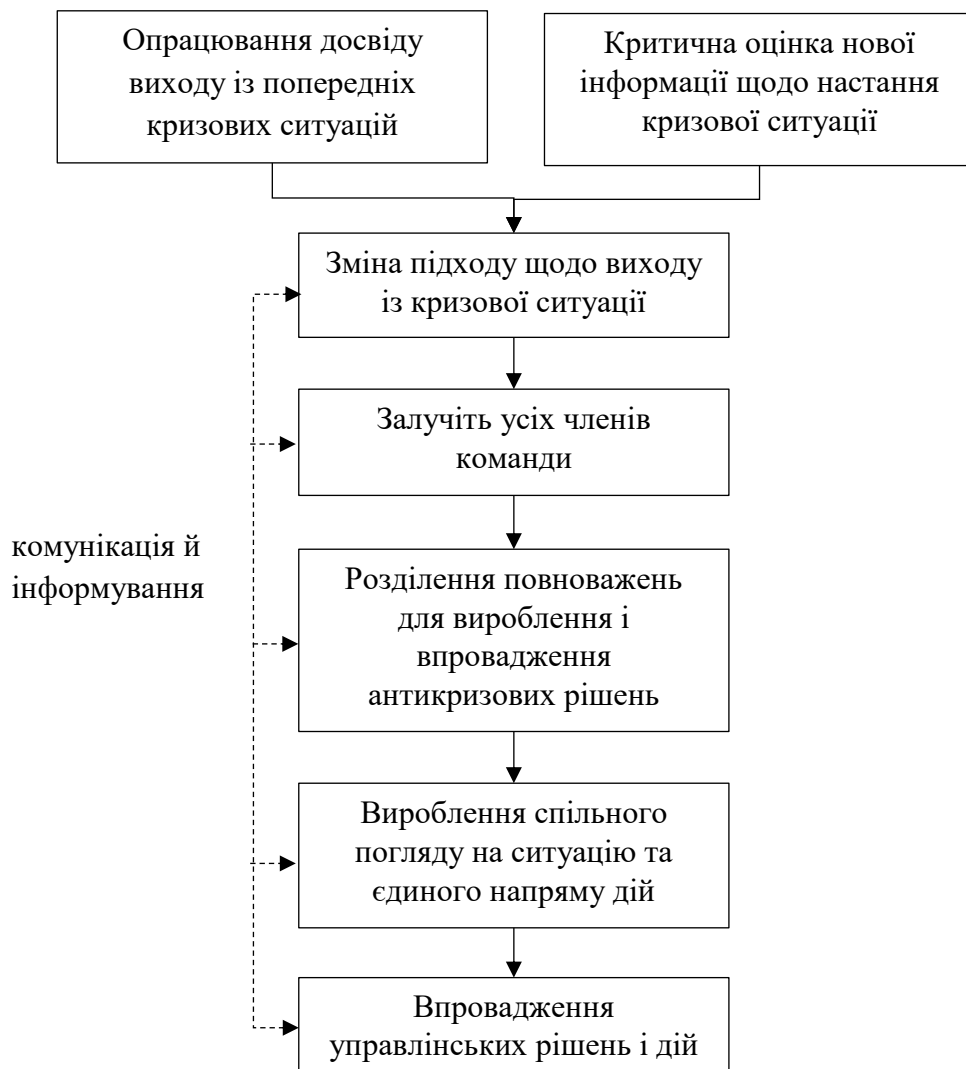


Рис. 3.5. Послідовність взаємопов'язаних управлінських дій щодо подолання кризових ситуацій у туристичному готельному бізнесі

Джерело: розроблено автором

- критична оцінка нової інформації передбачає вміння щодо застосування кваліфікованого підходу до пошуку необхідної інформації, здатність провести ґрунтовний аналіз та оцінку нової інформації, застосувати отримані результати для вироблення інноваційних шляхів вирішення проблемних питань;

- зміна підходу щодо виходу із кризової ситуації. Типовими є два варіанти виходу з кризової ситуації: успішне її подолання; ліквідація підприємства як екстремальна форма [193]. Вихід із кризової ситуації вимагає вироблення нестандартних заходів. Складно обійтись традиційними засобами без суттєвої зміни стану справ, застосовуючи лише існуючі можливості. Важливо діяти вагомо, змінивши напрям і підхід до кризової ситуації, сформувавши нетипові варіанти дій та залучивши нові інструменти. Саме інновації та нестандартні рішення в кризовій ситуації розширюють потенціал туристичного готельного бізнесу щодо трансформації обставин, масштабують перелік заходів, які доцільно застосувати, та дають змогу вийти із кризи і подолати післякризові наслідки;

- залученість усіх членів команди. На цьому етапі важливо підвищувати обізнаність, щоб зрозуміти ситуацію, в якій опинився туристичний готельний бізнес, виявити та передбачити майбутні події. Креативні члени організації, долучені до команди у пошуку інноваційних рішень, можуть брати участь у тактичних питаннях, що дасть змогу вплинути на їхню здатність виробити більш стратегічний погляд на розвиток ситуації. За погодженням з командою з питань кризових комунікацій доцільно розглянути послідовні рішення, які відповідають стратегії обслуговування клієнтів;

- комунікація й інформування про рішення та дії. Створення контрольованого віртуального операційного центру допоможе зблизити весь персонал, забезпечити комфортне середовище і порядок. Це можна зробити завдяки організації простору для співпраці та вибирати напрям максимальної прозорості керівництва у комунікаційному процесі із персоналом.

Менеджери туристичного готельного бізнесу повинні представити план дій щодо виходу на докризові фінансово-економічні індикатори із роз'ясненням ролі кожного працівника та структурної одиниці у зазначеному процесі виходу із кризової ситуації. За умови досягнення намічених результатів доцільно повернути всі відшкодування до попередніх рівнів з метою збереження довіри до менеджменту підприємств;

- розділення повноважень для вироблення і впровадження антикризових рішень. Цей етап включає: забезпечення належної кількості працівників, які пройшли навчання та залишаються доступними для виконання кожної функції з врегулювання кризових ситуацій, формування списків працівників з антикризового управління та графіків ключових членів для делегування обов'язків, надання повноважень колегам для делегування завдань з метою розподілу навантаження на всю команду, підтримка чинного комунікаційного плану та інформування про нього всіх членів групи із врегулювання криз, включаючи доступні канали для використання цього плану;

- вироблення спільного погляду на ситуацію та єдиного напрямку дій. Вирішення проблеми вимагатиме міждисциплінарного підходу. Керівництву туристичного готельного бізнесу варто розробити інтегрований підхід для формування загального погляду на кризову ситуацію та швидкого відновлення діяльності, виробити стратегію та план дій для подолання кризової ситуації.

Керівництву туристичного готельного бізнесу доцільно організувати процеси ефективного управління працівниками та збереження кадрів. У цій непростій ситуації як ніколи гостро стоїть питання про те, як утримати ключові кадри. Для менеджменту туристичного готельного бізнесу важливо зберегти найкращих працівників, оскільки саме вони вирішують питання ділової ефективності готелю. Доцільно оптимізувати команду і залишити тих працівників, чия додана вартість найвища, і частину заощаджених коштів спрямувати на утримання найкращих.

У більш вигідному становищі опинилися ті роботодавці, які задовго до кризи почали приділяти увагу не тільки фінансовим питанням. Бізнес із добре розвиненими програмами корпоративної соціальної відповідальності отримує в результаті команду з більш зацікавлених і залучених у роботу співробітників, оскільки співробітники хочуть працювати в організації, яка піклується про них як про особистість, з можливістю покриття ризику COVID-19, підтримкою у розв'язанні особистих проблемних питань [194].

У довготерміновій перспективі туристичний готельний бізнес може зіткнутися з численними проблемними питаннями виживання та подальшого розвитку. Командам професіоналів доцільно критично оцінювати надходження нової інформації у міру її появи, бути готовими зосередити організаційні навички та ресурси на пріоритетах бізнесу, відмовитися від непрофільних завдань і шукати можливості для пошуку нових можливостей використання ресурсів і забезпечення гнучкості й адаптації бізнесу до мінливих обставин.

Нами виділено такі основні заходи, які доцільно включити в антикризову програму дій для відновлення функціонування та подальшого розвитку туристичного готельного бізнесу:

- оптимізація затрат туристичного готельного бізнесу, скорочення собівартості готельних послуг, витрат на рекламу та продажі, використання мета-пошукових систем, застосування послуг аутсорсингу й аутсафінгу задля зниження витрат на працівників;

- оновлення цінової стратегії з точним поділом на типи номерів. Це може бути гарною можливістю встановити дещо нижчу ціну на номерний фонд. Можна скористатися формою акцій, яка пропонує оновлення пакетів готельних послуг. Ідея полягає у забезпеченні нижньої межі заповнюваності, щоб подарувати гостям позитивний досвід. Як альтернативний варіант можливе створення цільових пакетів, які включають спа-центр, квитки на події або ваучери на харчування, використання яких дасть змогу зберегти

вартість готельних послуг. Доречним є можливість відтермінування бронювання без додаткових платежів;

- визначення стратегії управління доходами, яка потребує оптимального підходу щодо цінової політики, прогнозувати доходи готелю, коригувати стратегію залежно від появи нових даних, пристосовуючи їх до ринку та розробляючи заходи для оперативного управління. Різде зниження цін на готельні послуги може призвести до ситуації, коли криза подолана, готелі із занадто низькою ціною на послуги, матимуть найбільшу проблему з поверненням правильного значення середньої вартості номеру (ADR). Дуже важливо стежити за ринком і ретельно, завбачливо коригувати свою цінову стратегію. Відносна частка ринку, бізнес-аналітика, *коефіцієнт* продажів повинні складати основу для стратегічних рішень;

- формування стратегії щодо виходу із кризової ситуації, яка максимально відповідатиме інтересам зацікавлених осіб, розроблення креативних підходів до просування готельних послуг;

- оптимізація відгуків про готелі, роботи веб-сайту готелю (оновлення, позиціонування тощо), майданчиків продажів; розроблення додаткових готельних послуг; підключення ефективних каналів продажів; вдосконалення системи бронювання [195]. Важливо інформувати гостей, наскільки це можливо, про гігієнічні процедури в готелі, оперативні рішення щодо максимальної безпеки гостей; подбати про правильний, послідовний імідж готелю у всіх соціальних мережах, повідомляти будь-яку позитивну інформацію про готель; проводити моніторинг та управління соціальними каналами; актуалізувати зв'язок через канали ОТА (Online Travel Agencies);

- збільшення кількості продажів завдяки туристичним онлайн-сервісам, залучення груп гостей у період заниженої завантаженості готелів та аналогічних засобів розміщення (завдяки естрадним, спортивним командам, студентським і шкільним групам), залучення клієнтів з інших держав з гарантією безпеки;

- підвищення ступеня мотивування персоналу, доведення інформації до усіх працівників з метою розуміння їхньої причетності до ситуації, яка склалась в готелі, оптимізація кількості персоналу за потреби;
- внесення періодичних коригувань із врахуванням фінансових індикаторів та експлуатаційних параметрів з метою спрямування дій на збалансування фінансового стану та недопущення банкрутства, утримання на оптимальному рівні кількість клієнтів, партнерів;
- видозміна схем взаємозв'язку із підрядниками та постачальниками.

Антикризове управління в контексті зазначених положень повинне регулюватися на макроекономічному рівні. В Україні підтримка процесу управління туристичним готельним бізнесом за умов кризи на національному рівні повинна включати:

- відтермінування плати за кредитами і за обов'язковими платежами;
- введення податкових пільг;
- надання безкоштовних консультаційних, інформаційних послуг.

Сучасні умови існування змушують готелі до створення різних зв'язків у формі мереж. Формування мереж може стати ефективним засобом для подолання негативних ситуацій, як в сучасних умовах, так і в майбутньому. Ситуація такого роду впливає з незначних можливостей готелей як незалежного учасника на ринку готельних послуг і отримання переваг над конкурентами. У такому контексті фактичні умови функціонування туристичного готельного бізнесу в національному середовищі та мотиви створення мереж можуть бути різними. Тому роль зв'язків між організаціями, які працюють на готельному ринку, набуває все більшого значення.

Взаєзв'язок у мережевій формі організації туристичного готельного бізнесу може бути у вигляді управління за контрактом або ж за договором франшизи. Такі організаційно-правові форми не вимагають великих витрат від оператора та нарощують прибутки для готельного бізнесу.

У межах франчайзингових відносин франчайзер, правовласник торгової марки (бренду), системи бронювання, ноу-хау надає франчайзі

право їхнього використання за періодичні відрахування, які обчислюються здебільшого у процентному вираженні від валового доходу. Водночас франчайзер не втручається в оперативне управління готелем, а лише контролює дотримання стандартів системи. Керуюча компанія є самостійною юридичною особою, яка пов'язана з керованими нею об'єктами договорами та здійснює загальне керівництво та контроль за дотриманням єдиних стандартів [196].

Також розповсюдження у сфері бізнесу має контракт на управління. Об'єднання готелів відбувається завдяки укладенню контракту на управління між власником організації та компанією, головним напрямком діяльності якої є професійне управління готелями на цьому сегменті ринку. Компанія, що вступає в управління за контрактом, не одержує жодних прав на майно організації. За контрактом компанія зазвичай має обмежену фінансову відповідальність і у всіх випадках отримує дохід, який залежить від величини прибутку готелю [197].

Інтеграція різних видів готелів дає змогу створити кращі умови для максимального задоволення бажань клієнтів із різними фінансовими можливостями. Глобалізаційні аспекти сформували середовище для створення міжнародних ланцюгів (мереж) готелів, які підтримують позицію і рівень високих стандартів обслуговування.

З метою інкорпорації міжнародних туристичних готельних мереж до національного середовища доцільно використовувати такі стратегії:

- стратегія зростання, яка може приймати різні методи інтеграції та форми розширення присутності на зовнішніх ринках, наприклад, злиття, поглинання, участь у будівництві підприємств туристичного готельного бізнесу, контракт на управління, франчайзинг [198]. Ця стратегія зорієнтована на масштабування діяльності операторів на національному ринку, акумулювання ресурсів, нарощення потенціалу. В процесі експансії на національному ринку відбувається трансформація кон'юнктури ринку туристичних і готельних послуг, вироблення інноваційних конкурентних

переваг та максимізація прибутку. Основними інструментами є: оновлення бізнес-планів і бізнес-моделей, розширення спектру функціональних стратегій розвитку, які орієнтовані на проведення ґрунтовних трансформацій;

- стратегія стабільності [199], яка ґрунтується на засадах: збереження наявного стану та поступового розвитку мережі, оптимізації прибутку, збільшення ступеня спеціалізації, максимізації рівня поглинання елементів і розширення мережі в наявному просторовому сегменті, розширення кола та урізноманітнення готельних послуг, збалансування конкурентних позицій на ринку.

Об'єднання готелів у мережу і формування інтеграційних одиниць має низку переваг у кризовий та посткризовий періоди для України:

- 1) сприяє виживанню економічного суб'єкта та зміцнення його конкурентних позицій завдяки багатостороннім відносинам і співпраці;

- 2) дає змогу зосередитись на ключових навичках, які активізуються та використовуються скоординовано;

- 3) забезпечує інтелектуальне та колективне використання мережевих ресурсів і знань, переваг інтернаціоналізації діяльності;

- 4) сприяє підтримці конкурентоспроможності завдяки підвищенню якості надання послуг, зростанню рівня безпеки гостей, професійних компетентностей персоналу, ефективнішому використанню основних фондів [141, с. 36];

- 5) забезпечує реалізацію спільної стратегічної ідеї з метою підвищення ефективності готелів, що відбувається завдяки забезпеченню ступеня завантаженості готелів та аналогічних засобів розміщення, зниженню витрат на підвищення кваліфікації персоналу, бронювання номерів, маркетинг та збут готельних послуг.

Інтеграційні процеси дають можливість зосередитись на пошуку оптимальних методів співпраці в мережі, які сприяють отриманню кращих результатів у кожному сегменті діяльності туристичного готельного бізнесу. Найчастіше це відбувається через постійні взаємозв'язки з іншими суб'єктами



або є результатом формування ефективних мереж: процесних, функціональних та організаційних [200, с. 133]. Міжорганізаційні мережі мають вигляд: інтегрованих, федеративних, договірних, прямих відносин, соціальних, бюрократичних, місцевих, глобальних [201, с. 81–87].

У світових інтеграційних процесах важливе значення мають транснаціональні компанії (ТНК), які сприяють розвитку учасників мережі, концентрації та переливу капіталу для підтримки життєдіяльності.

Яскравим прикладом створення ТНК в туристичному бізнесі є інтегровані готельні мережі. Більшість найкрупніших готельних мереж мають штаб-квартири в США, хоча рік від року зростає роль й інших країн в управлінні готельним бізнесом. Так, наприклад, спостерігався вихід на ринок готельних мереж з нових індустриальних країн. Збільшувались масштаби господарської діяльності готельні мережі із Сянгану («Shangry-La», «Regal Hotels», «Mandarin Oriental»), Сингапуру, Мексики, Бразилії. За оцінками фахівців, до 2020 року до 50% найбільших у світі готельних мереж мали азійське походження [202, с. 27].

Формування різного виду мереж в Україні має певні труднощі, які, передусім, пов'язані із створенням чітких «правил гри» та інструментів їхнього дотримання. Це стосується здійснення спільної для всіх цінової, маркетингової, логістичної політики та політики сервісного обслуговування, нарощення обсягів надання готельних послуг усіма учасниками мережі, стратегічного управління інноваціями та плануванням їхньої реалізації. Мова йде про необхідність налагодження синергетичного взаємозв'язку усіх компонентів мережі.

Підвищення рівня функціонування та розвитку туристичного готельного бізнесу можливе завдяки реалізації кластерної форми взаємодії підприємств.

Кластеризація передбачає залучення до обслуговування дестинацій підприємств та організацій інших видів економічної діяльності (освіта і наука, промислове та аграрне виробництво та ін.), розроблення

координуючими організаціями стратегічної документації, узгодженої на регіональному та загальнодержавному рівні [203, с. 126–128].

Ідея формування туристичного готельного кластеру для України перебуває на початковій стадії. Провідні країни, які розвивають туристичну сферу, розробили і впроваджують такі ініціативи.

Система формування туристичного готельного кластеру наведена на рисунку 3.6.

Створення туристичних готельних кластерів в Україні обумовлені економічними, соціальними та правовими умовами. Процес формування туристичного готельного кластеру потребує плавного підходу. Насамперед потрібно створити структурний базис – виявити міцні зв'язки поміж регіонально наближеними готельними підприємствами. Туристичний готельний кластер може об'єднувати різну кількість підприємств готельного бізнесу та допоміжних, споріднених сегментів економіки різного масштабу. Це сприяє об'єднанню готельних підприємств і споріднених організацій, які взаємодіють із іншими установами (туристичні фірми, підприємства торгівельної, страхової, оздоровчої сфери та транспортного обслуговування, сфери харчування, культурно-просвітницького середовища, органами влади, інституційними установами й інфраструктурними організаціями тощо), задля вдосконалення конкурентоспроможності готельних послуг.

Підготовка до формування туристичного готельного кластеру передбачає формування системи інформаційного забезпечення та механізму економічної політики, встановлення послідовності робочих процедур взаємодії господарюючих суб'єктів, формування стратегії покращення якості готельних послуг учасниками тощо.



Рис. 3.6. Система формування туристичного готельного кластеру

Джерело: розроблено автором

Процедура формування туристичного готельного кластеру включає такі елементи: проведення інвентаризації основних фондів учасників, SWOT-аналізу, оцінювання потенціалу усіх учасників туристичного готельного кластера, здійснення аналізу маркетингового внутрішнього і зовнішнього середовища у сфері готельних послуг, виявлення усіх можливих ризиків кластерної взаємодії та переваг, проведення організаційно-правової та соціально-психологічної адаптації учасників до інтеграції у кластері, формування стратегій розвитку туристичного готельного кластера, узгодження умов входження учасників у кластер та подальшої діяльності в кластері, підготовка до укладання та підписання договорів. Мотиваційні чинники та вигоди об'єднання підприємств в туристичні готельні кластери наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Мотиваційні чинники та вигоди об'єднання підприємств у туристичні готельні кластери**

№	Мотиваційні чинники та вигоди
1	Зростання дохідності учасників, зниження собівартості готельних послуг, можливість акумулювати фінансові ресурси завдяки участі у різних інвестиційних проектах та ефективніше реалізовувати внутрішній потенціал
2	Можливість брати участь у декількох асоціаціях
3	Самостійність усіх учасників кластеру
4	Відстоювання власних інтересів та галузевих, регіональних зацікавленостей
5	Розширення науково-технічної співпраці поміж учасниками, сприяння розвитку конкурентних взаємовідносин із синергією компонентів кластеру та налагодженою синхронізацією співпраці, розвитку системи договірної спеціалізації та кооперації праці
6	Обмінювання даними, новітніми ідеями та технологіями, персоналом, доступ до новітніх інноваційних розробок
7	Дотриманням встановлених стандартів і принципів рівноправності,
8	Низький рівень адміністративно-централізованого впливу на роботу елементів кластеру
9	Успішніше просування вдосконалених, спільних готельних послуг завдяки ефективнішому застосуванню наявних ресурсів та розширеній інфраструктурі
10	Забезпечення пропорційності у ціновій політиці та збалансованого, оптимального користування запропонованим набором готельних та інших послуг
11	Зменшення ризику можливого настання кризових ситуацій та закриття туристичного готельного бізнесу
12	Нарощення спектру постачальників, клієнтів і зацікавлених осіб у співпраці
13	Підвищення економічної ефективності господарської діяльності поєднаних у спільний бізнес туристичних готельних підприємств

*Джерело: розроблено автором*

Така кластерна форма повинна налагодити взаємовигідну співпрацю, обмінювання даними, новітніми ідеями та технологіями, персоналом, сприяти розвитку конкурентних взаємовідносин із синергією компонентів кластеру та налагодженою синхронізацією співпраці.

Туристичний готельний кластер характеризується низьким рівнем адміністративно-централізованого впливу на роботу елементів кластеру, дотриманням встановлених стандартів і принципів рівноправності, забезпеченням пропорційності у ціновій політиці та збалансованого, оптимального користування запропонованим набором готельних та інших послуг.

Ефект масштабу, яким наділена кластерна форма взаємодії, дасть змогу зменшити ризик можливого настання кризових ситуацій та закриття туристичного готельного бізнесу у післякризовому періоді, знизити собівартості готельних послуг, успішніше просувати вдосконалені, спільні готельні послуги завдяки ефективнішому застосуванню наявних ресурсів та розширеній інфраструктурі, наростити спектр постачальників, клієнтів і зацікавлених осіб у співпраці, сприяти розвитку системи договірної спеціалізації та кооперації праці, підвищити економічну ефективність господарської діяльності поєднаних у спільний бізнес туристичних готельних підприємств, наростити доступ до новітніх інноваційних розробок, можливість акумулювати фінансові ресурси завдяки участі у різних інвестиційних проектах та ефективніше реалізовувати внутрішній потенціал.

### **3.3. Державно-приватне партнерство як інструмент інвестування у розвиток туристичного готельного бізнесу**

Для розвитку туристичного готельного бізнесу важливим є удосконалення інструментів інвестування та фінансування сектору національних готельних мереж. Частка державної підтримки матеріальної бази готельного сегменту в Україні за останні роки суттєво зменшилась,

водночас зростало фінансування модернізації та будівництва готельного бізнесу за рахунок приватних коштів готельних підприємств.

Органи державної влади можуть застосовувати різні інструменти для стимулювання реалізації інвестиційних проєктів: прямого впливу (безпосереднє фінансування проєктів, грантова допомога, прямо в цільові організації завдяки інвестиційним фондам тощо), непрямого впливу (через формування організаційно-правових умов, з використанням фінансово-економічних засобів стимулювання тощо). Відповідно до зарубіжної практики популярними інструментами стимулювання реалізації інвестиційних проєктів стали державно-приватне-партнерство, інноваційні ваучери, фінансування під покриттям експортно-кредитних агентств, «зелені» облігації щодо розвитку екологічних інвестиційних проєктів.

Інвестиції, реалізовані в рамках моделі державно-приватного партнерства, у багатьох випадках можуть виявитися вирішенням поточних проблем, що лежить у спектрі компетенцій місцевого самоврядування для залучення інвесторів з метою розвитку різних сфер економіки, зокрема туристичного готельного бізнесу. Ця модель підходить і може успішно використовуватись в Україні для розвитку тієї частини міської інфраструктури, яка робить туристичну пропозицію привабливою та приносить непрямий прибуток містам і громадам, зокрема через податки, що сплачуються підприємцями, які обслуговують туристичний рух.

Державно-приватне партнерство постає у ракурсі договірної співпраці поміж державною установою та приватним партнером, котрий виконує державне завдання, водночас приватний партнер повністю або частково несе витрати на реалізацію проєкту, постає суб'єктом співпраці або залучений до гарантування щодо витрат, понесених третіми сторонами [204]. Державно-приватне партнерство характеризує співпрацю між державним та приватним секторами, що полягає у виконанні завдань, які традиційно виконуються державним сектором. Така взаємовигідна модель сприяє розподілу завдань і ризиків у будь-якій сфері економіки.

Основні риси застосування державно-приватного партнерства у розвитку туристичного готельного бізнесу наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Основні риси застосування державно-приватного партнерства  
у розвитку туристичного готельного бізнесу**

<b>Ознака</b>	<b>Характеристика</b>
Учасники ДПП від держави	урядові комітети, міністерства, департаменти, ради, управління, відомства; органи регіональної влади та місцевого самоврядування; державні організації з розвитку туризму тощо
Учасники з боку бізнесу	постачальники туристичних послуг та їх асоціації (тобто туристичні оператори й агенти), представники готельного бізнесу, заклади харчування й екскурсійного обслуговування, транспортні та транспортно-туристичні підприємства, маркетингові, управлінські та тренінгові компанії
Рівень участі держави	перший рівень – національний, що передбачає визнання туризму та готельного бізнесу як пріоритетних напрямів національної економіки, розроблення державної стратегії та цільових програм розвитку, ухвалення нових законів (із залученням консультантів із туристичного готельного бізнесу) та підзаконних актів, спрямованих на розвиток національного туристичного готельного бізнесу; другий рівень – регіональний чи місцевий, де уряд співпрацює з місцевими та регіональними органами влади для забезпечення ефективного розвитку туристичного готельного бізнесу на певних територіях, у межах конкретного проекту або ініціативи ДПП
Напрями співпраці держави та приватних партнерів	спільне фінансування окремих проектів з обов'язковим збереженням права спільного управління проектами; поступова заміна традиційних інститутів новими з метою більшої ефективності й обов'язковим використанням зовнішньої оцінки програм; комплексна державна підтримка не окремих підприємств малого та середнього бізнесу, а їх спеціалізованих груп і галузевих об'єднань
Форми застосування ДПП та види їх юридичного оформлення	спільне підприємство, концесія, оренда, приватизація, національні проекти, спеціалізовані економічні зони, договір управління об'єктами державної чи комунальної власності
Функції держави у процесі ДПП	складання стратегічних планів розвитку дестинацій і територій; інформаційне забезпечення; формування умов для сталого розвитку туристичного готельного бізнесу; сприяння залученню іноземних інвестицій у сектор туристичного готельного бізнесу
Функції приватного сектору у процесі ДПП	застосування на практиці галузевих стандартів організації туристичного готельного бізнесу; реалізація проектів завдяки залученню інвестицій; сприяння розвитку туристичного маркетингу, збереженню культурної спадщини, традицій місцевості
Принципи ДПП	рівність перед законом державних та приватних партнерів; заборона дискримінації прав партнерів; узгодження інтересів партнерів з метою отримання взаємної вигоди; незмінність протягом усього терміну дії договору, укладеного в межах ДПП, цільового призначення та форми власності об'єктів, що перебувають у державній або комунальній власності, переданих приватному партнеру; визнання партнерами прав і обов'язків, передбачених законодавством України та визначених умовами договору, укладеного у межах ДПП; справедливий розподіл між партнерами ризиків; визначення приватного партнера на конкурсних засадах, крім випадків, встановлених законом
Переваги застосування ДПП	фінансова підтримка; організація спільних програм із просування туристичних маршрутів і готельних послуг; формування програми знижок на різні види готельних послуг; створення спільних груп зі збору й аналізу інформації про стан туристичного та готельного ринку; поліпшення ефективності управління об'єктами туризму та гостинності

*Джерело: складено автором на основі [158; 188; 205; 206; 207]*

У готельній індустрії та сфері туризму виокремлюють такі види проектів на основі державно-приватного партнерства: комплексні (створення особливих економічних зон туристично-рекреаційного типу із готельними комплексами), цільові (за окремими напрямами або завданням розвитку туристичної та готельної сфер) і забезпечуючі (опосередковано впливають на туристичний готельний бізнес, наприклад, з розвитку транспортної інфраструктури) [208].

Реалізація проектів державно-приватного партнерства наділена низкою позитивних та негативних аспектів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### Переваги та недоліки реалізації проектів державно-приватного партнерства

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення суперечностей у законодавстві;</li> <li>- права партнерів розширені, а інтереси – більш захищені;</li> <li>- збереження права власності на об'єкт концесії;</li> <li>- можливість залучення довгострокових приватних інвестицій у малорентабельні сектори економіки;</li> <li>- можливість застосування ефективного управління;</li> <li>- можливість використання новітніх інженерних розробок;</li> <li>- покращення якості та асортименту послуг;</li> <li>- створення конкурентного середовища;</li> <li>- ефективно використання капіталу та отримання додаткових доходів, створення нових робочих місць</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність не розтлумачених законодавчих термінів як потенційний ризик неоднакового застосування його норм;</li> <li>- ОВД здійснюється після підписання концесійного договору;</li> <li>- можливість втрати чи послаблення контролю з боку державних органів за зростанням тарифів та якістю послуг;</li> <li>- банкрутство підприємства-концесіонера може мати негативні соціальні наслідки і призвести до втрати довіри населення до державних органів влади;</li> <li>- концесія в умовах непрозорості дозвільних процедур та недосконалості вітчизняного правового поля створює додаткові умови для корупційних дій</li> </ul>

*Джерело: складено на основі [209; 210]*

У більшості європейських країн державно-приватне партнерство визнано сприятливою формою здійснення інвестицій у розвиток туристичної та готельної інфраструктури. Наприклад, у Польщі державно-приватне партнерство у сфері туристичного готельного бізнесу набуло масштабного поширення. Таким чином, для України вагомим питанням є вивчення досвіду зарубіжних країн, особливо умови господарювання й узагальнена структура економік яких є спорідненими. Досвід Польщі у сегменті формування державно-приватного партнерства належить до цієї категорії.



У таблиці 3.5 наведено приклади успішної реалізації проектів ДПП для розвитку туристичного готельного бізнесу у Польщі.

Таблиця 3.5

**Приклади проектів ДПП для розвитку туристичного готельного бізнесу у Польщі**

№	Характеристика
1	Інвестування в розвиток геотермії Грудзондз, де використано як центральний туристичний осередок геотермальні води. Стартові інвестиції склали 76–84 млн злотих, які були вкладені у розвиток таких елементів: басейни з геотермальними водами, бальнеологічний центр, готелі з двома стандартами (одно- або двозірковий та чотиризірковий), з конференц-залами та оздоровчим центром та спа-кемпінг.
2	Офісний комплекс «Атріум» із готелем «Вестін» на вулиці Але Яна Павла II у Варшаві
3	Центральний парк відпочинку, бальнеології, туризму та відпочинку «Терми Гостинінські». Термальні ванни Гостинінські включають басейни для відпочинку, гірські готельні комплекси, біологічну регенерацію та реабілітацію на основі геотермальних вод (басейни відпочинку та реабілітації, SPA та VIP-комплекс), а також надання медичних послуг.
4	У Любліні реалізовано проект ДПП для будівництва гуртожитків, реалізованих двома університетами: Університетом Кардинала Стефана Вишинського та Медичним університетом Любліна.
5	Проект UKSW передбачає будівництво та управління об'єктом, який виконує функції готелю та гуртожитку, вартість якого 20 мільйонів злотих.
6	Проект UML, який зорієнтований на будівництво гуртожитку та реконструкції двох готелів. Вартість проекту 20 мільйонів злотих.
7	Будівництво залізничної станції, в рамках якого обсяг робіт, доручених приватному партнеру, включає будівництво нового комплексу, який займе територію, що належить місту та залізниці, площею 17 тис. кв. км. В контексті проекту побудовано залізничний вокзал із сучасним готелем та автостоянками, дворівневу міську площу, підземну автостоянку та торговий центр, оновлено комунікаційну систему цієї частини міста. Вартість проекту - 100 млн злотих.
8	Будівництво будівлі спорту, громадського харчування та готелю в Сухій Бескидзці (створення приміщень для проживання та відпочинку для гравців, уболівальників, тренерів та інших гостей).
9	Управління інфраструктурою схилу Дембовець у м. Бельсько-Бяла, розширення гірськолижної туристичної пропозиції, сприяння туристичній привабливості регіону та надання туристам і мешканцям можливості активного відпочинку безпосередньо у місті із розширенням готельного бізнесу.
10	Переоснащення старовинного будинку під готель «Під дубом» місті Шидловець та управління оновленою будівлею з метою розширення туристичної пропозиції міста, сприяння туристичній привабливості регіону та надання туристам і мешканцям можливості активного відпочинку
11	Вибір зовнішнього оператора для управління та адміністрування приміщеннями під готель у будівлі замку в Шидловці. Вартість контракту склала 3 млн злотих.
12	Розвиток інфраструктури термальних ванн Вармя (в Лідзбарку Вармінському) із будівництвом готельних комплексів. Приватний партнер Condohotels Management Sp. z o.o. Вартість контракту склала 108 млн злотих

*Джерело: складено на основі [211; 212].*

Відповідно до міжнародного досвіду можна виділити три етапи розвитку державно-приватного партнерства в країнах (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Етапи розвитку державно-приватного партнерства в країнах

Етапи	Характеристика	Країни
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Встановлення правової бази для розвитку ДПП (включаючи, зокрема, законодавчі акти).</li> <li>- Ініціювання створення центрального підрозділу, що займається питаннями розвитку ДПП та побудови ринку ДПП.</li> <li>- Створення та вдосконалення структур транзакцій ДПП, належне виконання транзакцій.</li> <li>- Розроблення та впровадження методу порівняння ДПП з традиційною формою інвестування.</li> <li>- Передача досвіду впровадження ДПП у різні сектори економіки</li> </ul>	Перший етап включає такі країни, як Польща, Словаччина, Чехія, Бельгія, Китай, Україна.
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Створення спеціальних команд ДПП в окремих державних органах.</li> <li>- Початок розроблення та впровадження нових гібридних моделей ДПП.</li> <li>- Розширення та допомога у формуванні ринку ДПП.</li> <li>- Використання нових джерел фінансування, доступних на ринку капіталу.</li> <li>- Використання ДПП як чинника розвитку інновацій та поглиблення ринку ДПП.</li> </ul>	Другий етап включає такі країни, як Іспанія, Франція, Німеччина, Японія та США.
3	<p>Найдосконаліша форма взаємодії, відбувається найбільша диверсифікація проектів ДПП. Етап характеризується, серед іншого, такими елементами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Вдосконалення старих та створення інноваційних моделей ДПП.</li> <li>- Використання більш креативного та гнучкого підходу до ролей партнерів, використання більш досконалих моделей управління ризиками.</li> <li>- Більша увага приділяється цілісному підходу до проекту ДПП, розвиток інфраструктури у співпраці з пенсійними та приватними інвестиційними фондами.</li> <li>- Навчання державного партнера від приватного партнера як спосіб реагування на зміни.</li> </ul>	Третій етап включає такі країни, як Великобританія та Австралія.

*Джерело: складено на основі [213]*

В Україні проектам ДПП притаманний високий рівень ризику, який пов'язаний із станом національного ринку боргового капіталу, особливостями реалізації самих проектів, зокрема, підвищеною капіталомісткістю, великою тривалістю періоду окупності інвестицій тощо. Готовності держави приймати відповідальну участь у розділенні інвестиційних ризиків у процесі розвитку туристичного готельного бізнесу і

наданні довготермінових гарантій щодо реальності виконання власних зобов'язань повинно відводитись чи не найвагоміше місце.

В Україні найбільшого поширення набули проекти розвитку туристичної сфери в рамках міждержавного партнерства в інтеграції з відносинами ДПП (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Проекти розвитку туристичної сфери України в рамках міждержавного партнерства**

№	Характеристика проектів
1	За сприянням ЄС впроваджені масштабні транскордонні туристичні проекти у рамках програми транскордонного співробітництва «Румунія – Молдова – Україна» в Івано-Франківському регіоні: проект «Розвиток транскордонного туризму та мережі в Івано-Франківську (Україна) і Марамуреші (Румунія)» (в місці Яремче організовано Центр екотуризму); проект «Велоукраїна» (спрямований на розвиток мережі пішохідних та вело-маршрутів у регіоні, де партнерами проекту «Велоукраїна» є Карпатський національний природний парк, місцеві громадські організації та румунська партнерська організація Asociatia PentuTurisim, Culturasi Tineret); проект «Гармонізація розвитку туризму в сільській місцевості Карпатського регіону», що впроваджувався Асоціацією економічного розвитку Івано-Франківської області; проект ТАІФ «Карпатська мережа кулінарної спадщини»
2	Проект FORZA – комплексний проект екологічного, соціального та економічного спрямування, де розвиток туризму визначено як один із засобів підвищення доходів населення Закарпаття. За рахунок коштів проекту було утворено Рахівський туристичний центр та Закарпатський туристичний шлях у Рахівському районі. Рахівським лісовим господарством та Карпатським біосферним заповідником у співпраці з гірськими районними адміністраціями та підприємцями було облаштовано близько 80 км Закарпатського туристичного шляху. Це один з десятка українсько-польських інвестиційних проектів туристичного спрямування, більшість реалізуються у Львівській, Волинській, Закарпатській, Івано-Франківській, Рівненській і Тернопільській областях.
3	Практика створення туристичних інформаційних центрів (ТІЦ) з використанням європейського досвіду. Наприклад, в Закарпатській області створено мережу туристичних інформаційних центрів Закарпаття та сувенірних магазинів «Скарби Закарпаття» завдяки реалізації проекту «Управління транскордонними дестинаціями в Закарпатській області та Саболч-Сатмар-Березькому регіоні Угорщини», що впроваджується Центром українсько-угорського регіонального розвитку в рамках Програми прикордонного співробітництва ЄІСП Угорщина – Словаччина – Румунія – Україна 2007-2013 і співфінансується Європейським Союзом через європейський інструмент сусідства та партнерства.

*Джерело: складено на основі [207; 214]*

Що ж до спроби реалізації проектів ДПП в Україні, то спільно з європейськими партнерами Міністерство інфраструктури України здійснило підготовку низки проектів на умовах державно-приватного партнерства у

морських портах України. Мова йде про проекти з розвитку пасажирського комплексу Одеського порту, поромної переправи та першого і контейнерного терміналів порту «Чорноморськ», а також Бердянського морського торговельного порту. Їх реалізація дає змогу покращити загальний стан інфраструктури, сприятиме залученню нових інвестицій для розвитку цієї сфери та туристичного готельного бізнесу зокрема [215].

Потрібно також зазначити, що в Україні відсутнє вагоме державне забезпечення та підтримка регіональних чи місцевих ініціатив щодо розвитку саме туристичного готельного бізнесу. Переважна кількість проектів готельного спрямування реалізується за приватні кошти або ж виключно державні ресурси.

Як показує практика, найпродуктивнішими формами взаємодії держави та бізнесу в Україні є концесійні угоди: «Покупка – Будівництво – Керування» (Buy – Build – Operate) або «Будівництво – Керування – Передача» (Build – Operate – Transfer) [209].

Не цілком позитивний імідж, який отримало ДПП у нашій країні, передусім, зумовлений наслідками приватизації, відсутністю донедавна позитивних практик реалізації проектів в рамках ДПП, браком знань та досвіду і належної підготовки проектів, недовірою до уряду як партнера, підвищеним рівнем корупційної складової тощо. Це призводить найчастіше до надмірних очікувань від приватних підприємств, недостатньої гнучкості в переговорах та неправильного розподілу ризиків і завдань. Також варто відзначити й не цілком адекватне ставлення самих підприємців до ДПП, оскільки досить часто контракт ДПП в їхньому розумінні – це швидкий та легкий прибуток в короткостроковій перспективі. Цей підхід є не вірним, оскільки, як відомо, договори ДПП охоплюють стратегічні періоди.

На нашу думку, механізм реалізації проекту державно-приватного партнерства розвитку туристичного готельного бізнесу (рис. 3.7) доцільно реалізовувати, з врахуванням таких етапів: активізація процесу та проведення відбору проектів у рамках ДПП за визначеними напрямками; оцінювання і



Рис. 3.7. Механізм реалізації проекту державно-приватного партнерства розвитку туристичного готельного бізнесу

Джерело: складено автором

проведення процесу структуризації проекту ДПП; ініціалізація процесу реалізації проекту; організація процесу відбору приватного інвестора на конкурсній основі; завершення процесу та реалізація проекту.

Найпершим етапом механізму реалізації проекту державно-приватного партнерства має бути активізація процесу та проведення відбору проектів у рамках ДПП за визначеними напрямками. Цей етап включає такі компоненти, як проведення обговорень ідей щодо впровадження проектів ДПП, які надходять від приватних суб'єктів господарювання чи органів влади; аналізування перспективи реалізації проекту в рамках ДПП; формування концепції реалізації проекту ДПП; аналізування техніко-економічного обґрунтування проекту, основних показників та ефективності реалізації проекту згідно із національною/регіональною стратегією та програмами розвитку туристичного готельного бізнесу; розроблення проектної та іншої документації щодо проекту ДПП; попереднє вироблення схеми фінансування на передпроектному етапі. Результати техніко-економічного аналізу проекту можуть мати суттєвий вплив на процес вибору проекту ДПП, спроможність цього проекту забезпечити найкраще для споживачів співвідношення ціни та якості.

Важливим етапом є етап оцінювання і проведення процесу структуризації проекту ДПП, що передбачає аналізування фінансово-економічних, правових та інших характеристик проекту; розроблення моделі договірних відносин за проектом ДПП; встановлення усіх варіантів участі інвесторів, зокрема, залучення регіональних учасників до втілення проектів ДПП; оцінювання та розподілення встановлених ризиків поміж усіма партнерами; узгодження схеми фінансування на етапі впровадження проекту та формування системи розподілу доходів.

Відповідальність за ДПП з боку держави несе, передусім, Міністерство культури та інформаційної політики України або орган місцевого самоврядування. До основних переваг ДПП для органів державної влади та органів місцевого самоврядування відносять фінансові вигоди.

Ініціалізація процесу реалізації проекту, як наступний етап механізму реалізації проекту державно-приватного партнерства, розглядає розроблення проекту договору співпраці в рамках ДПП та підготовку і проведення переговорів (попередніх) з можливими інвесторами.

Не менш суттєвим для розвитку туристичного готельного бізнесу в рамках ДПП етапом є етап організації процесу відбору приватного інвестора на конкурсній основі, що передбачає формування конкурсної документації, зважаючи на результати попередніх переговорів із можливими інвесторами; сповіщення щодо проведення конкурсу, подача інформації в медіа, підготовка інвестиційних матеріалів тощо; здійснення відбору інвестора на конкурсній основі.

Завершення процесу та реалізація проекту, як кінцевий етап механізму реалізації проекту державно-приватного партнерства, розглядає такі компоненти: укладення договору в рамках ДПП із обраним інвестором; реалізація ДПП проекту, моніторинг здійснення умов угоди про ДПП.

Органи державної влади повинні брати активну участь у процесі вдосконалення системи нормативно-правових актів, що визначають відносини у сегменті державно-приватного партнерства. Заплутаність нормативно-правової бази та бюрократичні процедури, які можуть займати до декількох років, негативно впливають на розвиток проектів і відштовхують приватних інвесторів до участі у тендерах та взаємовідносинах у рамках ДПП. Ці аспекти пов'язані із необхідністю забезпечення діяльності партнерства у довгостроковому періоді часу і грамотним обчисленням усіх можливих ризиків усіх сторін договірних відносин.

З 2016-2018 рр. в Україні відбулось реформування та вдосконалення процедурних питань у рамках Закону України «Про концесію» [216], що дало поштовх реалізувати державно-приватне партнерство макроекономічного рівня. Також, суттєво зменшились витрати приватних інвесторів, спричинені адміністративними процедурами, та час на формування документації щодо реалізації проектів.

Індекс моніторингу реформ (iMoRe), представлений у релізах VoxUkraine засвідчив позитивні зрушення від ухвалених змін у Законі України «Про державно-приватне партнерство» [217] і у Законі України «Про концесію» [218]. Також, оптимістичні очікування експертів були отримані від моменту ухвалення нормативно-правових актів, котрі спрямовані на розроблення методологічних основ обчислення концесійних платежів [217]. Позитивне схвалення отримали законодавчі зміни, які мають відношення до розроблення чітких методологічних положень для оцінювання співвідношення «ціна та якість» у рамках ДПП і зорієнтовані на оцінювання проектів, регулювання різних конкурсних процедур у контексті ДПП. За 2018 р. переглянуто нормативно-правові акти і відкориговано інституційне підґрунтя управління ДПП та концесіями [219]. За 2020-2021 рр. суттєвого внесення змін та вдосконалення процесу ДПП не відбулось.

На нашу думку, варто наголосити на підсиленні таких аспектів у процесі розвитку проектів ДПП для удосконалення управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні:

1. Удосконалення принципів формування пріоритетів та критеріїв відбору проектів у форматі ДПП. Для цього важливо на державному рівні покращити процес формування довготермінових пріоритетів у контексті ДПП, виробити прозорий механізм та подати чіткі критерії відбору проектів за встановленими пріоритетами. Водночас моделі та структура державно-приватного партнерства повинна сприяти взаємоузгодженню проектів ДПП та пріоритетів держави.

2. Подальше функціонування та розширення робіт, пов'язаних із сертифікацією експертів, розвитком фахівців, утриманням спеціально *навченого* і кваліфікованого персоналу у профільних комітетах, міністерствах, закупівельних організаціях; запровадження кваліфікаційних характеристик та вимог до експертів рівного профілю, задіяних у ДПП.

3. Роз'яснення механізму оцінювання проектів у рамках співвідношення «ціна та якість», проведення експертних, фахових



обговорень, які дадуть змогу в емпіричному середовищі отримати практичні навички оцінювання проектів, гарантувати як найвищу якість проведення оцінки.

4. Розвиток законодавчих питань у розділі стратегічних закупівель, налагодження процесу проведення попередньої оцінки для ефективного планування стратегічних закупівель та поліпшення підготовчої роботи над тендерами, що дає змогу зекономити час на пізніших етапах реалізації проектів, здійснити забезпечення грамотного техніко-економічного обґрунтування проектів і ринкових оцінювань інвестиційних проектів.

5. Подальший розвиток соціального аналізу та оцінки проектів, забезпечення процедури максимально ефективних і прозорих консультувань із реалізації проектів, врегулювання суперечок, контроль соціальних показників у процесі втілення проектів тощо. Потрібно зазначити, що соціальний аналіз та оцінка проектів є важливим етапом визначення ефективності та результативності проектів ДПП. Тому, важливо розробити чіткі методологічні положення проведення соціального аналізу та оцінки проектів з метою підвищення якості реалізації проектів.

6. Ініціювання прозорі перевірки та контролю проектів, які сформовані завдяки договорам державно-приватного партнерства, проведення державного контролю виконання проектів у рамках співвідношення «ціна та якість» на основі вивчення міжнародного досвіду провідних країн.

7. Реалізація обмеженої кількості масштабних проектів відповідно до обраних напрямів кількості сфер та форм реалізації ДПП, з метою уникнення недоліків процесу управління та вироблення чіткого механізму управління проектами, які зорієнтовані на розвиток туристичного готельного бізнесу в рамках ДПП.

8. Уникнення проблеми розпорошеності повноважень і функцій поміж державними інституціями, які задіяні в системі ДПП; розділення кола інтересів, функцій і напрямів діяльності кожного з цих органів; вироблення

механізму взаємодії та співпраці, визначення узгоджених дій щодо управління проектами ДПП.

9. Спрямування зусиль на вирішення екологічних та соціальних питань, вироблення чітких науково-методичних положень у напрямі проведення оцінки екологічних та соціальних питань, встановлення критеріїв оцінювання якості виконання проектів ДПП, проведення періодичного якісного та результативного контролю виконання проектів. Важливим завданням постає узгодження екологічної та соціальної оцінки із екологічними та соціальними вимогами, які розроблені на макроекономічному рівні держави, що мають також відповідати соціальним та екологічним стандартам, запропонованим і впровадженим міжнародними інституціями у зарубіжних країнах; проведення аналізу чутливості туристичної та готельної інфраструктури до змін середовища, обрання і розвиток тих проектів, які найменш вразливі до трансформацій та різних нестабільних подій; узгодження прогнозних даних соціальних та екологічних потреб, здійснення оцінки соціальної та екологічної динаміки, моніторингу виконання соціальних та екологічних вимог.

10. Підсилення процесу управління контрактами та ресурсним забезпеченням проектів у рамках ДПП, застосування результативних форм стимулювання процесу реалізації проектів ДПП та ефективного менеджменту проектів, додержання окреслених норм і правил поведінки учасників ДПП, встановлення відповідальності за виконання умов договору усіх учасників ДПП. Це необхідно для створення позитивних умов і сприятливого середовища розвитку проектів ДПП, уникнення проблемних питань у випадку кризи реалізації проектів.

Трансформації на ринку капіталів в Україні, що розпочались у результаті ухвалення у новій редакції Закону України «Про ринки капіталу» [220], стали важливим кроком для розвитку багатьох сегментів економіки держави, зокрема, туристичного готельного бізнесу. Закон України «Про ринки капіталу» дав змогу сформувавши нове нормативно-правове підґрунтя

для розвитку ринків капіталу, реалізувати сучасні інструменти, зокрема, облігації інфраструктури з метою активного використання державними органами влади і приватним сектором (інвесторами), зокрема завдяки ДПП. Також, закладено фундамент для функціонування ринків на основі операцій «репо» й обігу деривативів, інтенсивне застосування валютних деривативів з метою здійснення хеджування саме валютних ризиків, розвиток яких водночас повинен відбуватись після ухвалення низки додаткових законодавчих документів.

Необхідним елементом розвитку туристичного готельного бізнесу в рамках ДПП є вдосконалення механізму гарантування фінансування проектів ДПП, що постає чи не найбільш важливим чинником вибору проектів посеред приватних партнерів.

Тому, для формування умов з метою впровадження вагомих проектів розвитку туристичного готельного бізнесу у контексті ДПП і здійснення стимулювання надходження інвестицій у національне середовище, доцільно трансформувати наявні вимоги до бюджету та принципи бюджетування.

Проект Закону «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо врегулювання бюджетних відносин під час реалізації договорів, укладених в рамках державно-приватного партнерства, у тому числі концесійних договорів» [221] покликаний запровадити можливість довгострокового зобов'язання нашої держави щодо принципів бюджетування у форматі ДПП і відійти від наявного принципу бюджетування, розрахованого на три роки. Це дасть змогу сформувати умови та середовище для впровадження різного виду та часових орієнтирів проектів із залученням додаткових інвестицій у розвиток будь-якого бізнесу, зокрема готельного господарства.

Слабкою стороною реалізації проектів ДПП в Україні є відсутність чіткості у технічних вимогах до проектів та формування тендерної документації, ефективних і результативних механізмів моніторингу якості виконання проектів, відстеження індикаторів впровадження проектів,

притягнення до відповідальності (система штрафів) за несвоєчасне виконання чи невиконання домовленостей за договором. Невиконання зазначених положень призводить до відсутності інтересу у приватних інвесторів до впровадження проектів ДПП, передусім, через ймовірний ризик корупційної складової, неспроможності розробити та виконати проект максимально якісно і результативно.

Зменшення інтенсивності конкуренції у системі ДПП може виникнути на підставі того, що у структурі договору не закладено відчутні заохочення для приватних учасників щодо надання обговорюваної кількості й якості послуг. Чітко продумана система матеріальних стимулів і моніторингу виконання проекту через комплекс визначених показників є одними із ключових у системі ДПП для розвитку туристичного готельного бізнесу.

Проведення попереднього ґрунтового аналізу впровадження досліджуваного проекту ДПП постає *важливою* передумовою формування проекту, що передбачає визначення цілей взаємодії учасників у структурно-функціональному контексті, окреслення кола завдань і відповідальності сторін. Такі питання особливо актуальні для виконання завдань приватного інвестора, що дотичні до сфери проектування та будівництва, якою є саме сфера туристичного готельного бізнесу, і, що є наслідком проведення технічного аналізу обстежуваного проекту ДПП. На наступних етапах доцільно розробити економічний сценарій впровадження проекту, із використанням моделі ДПП та моделі традиційних закупівель, враховуючи усі стратегії розподілу ймовірних ризиків. Процес оцінювання ризиків за проектом ДПП, зокрема соціальних та екологічних питань, має охоплювати весь життєвий цикл досліджуваного проекту. Якщо проведені дослідження засвідчують перевагу моделі ДПП у контексті ефективності порівняно із традиційною закупівлею, в такому випадку необхідно додатково провести деталізований юридичний аналіз. Суть такого виду аналізу полягає у виявленні найвагоміших положень контракту (договору), ретельній підготовці тендерної документації на виконання проекту, фіксуванні

критеріїв щодо відбору тендерів та обов'язковому узгодженні отриманих результатів із результатами попередніх аналізів (економічного аналізу та аналізу ймовірних ризиків).

На практиці значна кількість спроб реалізації проектів ДПП закінчуються невдало через відсутність інтересу приватного сектору. Перед формуванням і реалізацією проектів доцільно перевірити, чи є запланований проект привабливою пропозицією для підприємців та установ, що їх фінансують. Для цього доцільно проводити ринковий тест як остаточне підтвердження наряду вкладення інвестицій. Якщо результати ринкового тесту, який може бути проведений у формі концесійного конкурсу чи конкурентного діалогу, регульованого положеннями Закону України «Про публічні закупівлі» [222], підтверджують можливість реалізації проекту, тоді варто зробити перший крок – це ініціювання процедури вибору партнера тим способом, який відповідає обраній моделі оплати праці партнера. У цьому випадку це варіант концесії для проектів, в яких винагорода залежить від попиту на послуги, що надаються за контрактом або згідно із ЗУ «Про публічні закупівлі» для проектів, оплата яких надходить переважно з державного бюджету.

Державно–приватне партнерство може стати поштовхом для розвитку туристичного готельного бізнесу та суміжних сфер економіки за умови вдосконалення законодавчих актів, наполегливих дій і політичної волі з боку державного менеджменту. Однак, як засвідчила практика минулих років, участь інвесторів у проектах ДПП та розвитку туристичного готельного бізнесу залежатиме від економічної, політичної, епідеміологічної ситуації не лише в національному середовищі, а й в міжнародному вимірі, послідовності дій влади.

Ключовими перевагами ДПП для розвитку туристичного готельного бізнесу порівняно із традиційними інструментами державних закупівель є те, що ДПП дає змогу зменшити рівень фіскального навантаження на державний бюджет; здійснити стимулювання конкурентних відносин з метою створення

якісних послуг і товарів; залучити інвестиції для втілення проектів туристичного готельного бізнесу; приваблення приватного інвестора до розвитку туристичного готельного бізнесу та поступ суміжних секторів, наприклад, інфраструктури; нарощення попиту на готельні послуги.

### **Висновки до розділу 3**

У процесі здійснення аналізу та оцінки стану розвитку туристичного готельного бізнесу в Україні з метою удосконалення управління розвитком туристичного готельного бізнесу зроблено висновки теоретичного й емпіричного характеру:

1. Для вирішення емпіричних питань удосконалення управління розвитком туристичного готельного бізнесу запропоновано концепцію інформаційно-технологічної платформи щодо підтримки та розвитку туристичного готельного бізнесу, що дає можливість учасникам готельного ринку підвищити рівень якості надання послуг туристичного готельного бізнесу, сформувати конкурентні переваги, поліпшити доступ до сучасної інформації, застосовувати інноваційні інформаційні технології для підтримки ухвалення управлінських рішень, налагодити комунікаційний процес і співпрацю поміж зацікавленими суб'єктами у бізнес-середовищі, збільшити приплив інвестицій у розвиток туристичного готельного бізнесу.

2. Ґрунтуючись на фундаментальних положеннях антикризового управління, обґрунтовано основні компоненти структурно-логічної схеми формування антикризової програми на рівні менеджменту туристичного готельного бізнесу, яка спрямована на пом'якшення наслідків від кризи, завданої пандемією COVID-19, на стратегічний менеджмент, що має на меті утримання певного рівня функціонування туристичного готельного бізнесу і виведення із кризового стану з найменшими затратами.

3. Подано послідовність взаємопов'язаних управлінських дій щодо виходу із кризової ситуації для туристичного готельного бізнесу, яка

сприятиме вдосконаленню управління туристичним готельним бізнесом та формуванню антикризової програми дій, що включає такі етапи, як опрацювання досвіду виходу із попередніх кризових ситуацій, критична оцінка нової інформації, зміна підходу щодо виходу із кризової ситуації, залученість усіх членів команди, комунікація й інформування про рішення та дії, розділення повноважень для вироблення і впровадження антикризових рішень, вироблення спільного погляду на ситуацію та єдиного напрямку дій.

4. Установлено, що у кризовий і посткризовий періоди для України важливим є створення умов для об'єднання готелів у мережу і формування інтеграційних одиниць, проведення інкорпорації міжнародних туристичних готельних мереж до національного середовища. Інтеграційні процеси дають можливість зосередитись на пошуку оптимальних методів співпраці в мережі, які сприяють отриманню кращих результатів у кожному сегментів діяльності туристичного готельного бізнесу.

5. Запропоновано систему формування туристичного готельного кластеру в Україні. Встановлено, що підвищення рівня функціонування та розвитку туристичного готельного бізнесу можливе завдяки реалізації кластерної форми взаємодії підприємств, яка повинна налагодити ефективну та результативну взаємодію, обмінювання даними, новітніми ідеями та технологіями, персоналом, сприяти розвитку конкурентних взаємовідносин із синергією компонентів кластеру та налагодженню синхронізації співпраці, зменшити ризик можливого настання кризових ситуацій і закриття туристичного готельного бізнесу у післякризовому періоді, знизити собівартість готельних послуг, дати можливість акумулювати фінансові ресурси завдяки участі у різних інвестиційних проектах та ефективніше реалізовувати внутрішній потенціал.

6. Доведено, що для розвитку туристичного готельного бізнесу важливим є удосконалення інструментів інвестування та фінансування сектору національних готельних мереж, що можливе завдяки впровадженню проектів державно-приватного партнерства як засобу стимулювання

зростання інновацій та інвестицій у розвиток туристичного готельного бізнесу України. Також активізація відтворювальних процесів завдяки впровадженню проектів державно-приватного партнерства забезпечується мультиплікативним впливом на економічні процеси в супутніх галузях національного господарства.

7. Виокремлено основні риси застосування державно-приватного партнерства для розвитку туристичного готельного бізнесу, що передбачає такі елементи як учасники ДПП від держави, учасники з боку бізнесу, рівень участі держави, напрями співпраці держави та приватних партнерів, форми застосування ДПП та види їх юридичного оформлення, функції держави у процесі ДПП, функції приватного сектору у процесі ДПП, принципи ДПП, переваги застосування ДПП. Аргументовано, що модель державно-приватного партнерства у розвитку туристичного готельного бізнесу сприятиме покращенню співпраці між державним та приватним секторами, розподілу завдань і ризиків впровадження проектів ДПП.

8. У дисертації подано механізм реалізації проекту державно-приватного партнерства, який доцільно втілювати з врахуванням таких етапів, як активізація процесу та проведення відбору проектів у рамках ДПП за визначеними напрямками; оцінювання і проведення процесу структуризації проекту ДПП; ініціалізація процесу реалізації проекту; організація процесу відбору приватного інвестора на конкурсній основі; завершення процесу та реалізація проекту. З'ясовано, що органи державної влади повинні брати активну участь у процесі вдосконалення системи нормативно-правових актів, що визначають відносини у сегменті державно-приватного партнерства. Зроблено наголос на підсиленні важливих аспектів у процесі розвитку проектів ДПП для удосконалення управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні.

**Результати досліджень III розділу** опубліковані у наукових працях [174, 182; 183; 185; 189; 204].



## ВИСНОВКИ

У дисертації проведене теоретичне узагальнення і запропоноване нове розв'язання вагомої наукової проблеми, яка пов'язана із формуванням теоретико-методичних та організаційно-прикладних аспектів управління розвитком туристичного готельного бізнесу. На цьому підґрунті подано практичні рекомендації та пропозиції, які зорієнтовані на вдосконалення управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні. Основні наукові та емпіричні результати наукової роботи такі.

1. Обґрунтовано, що у сучасних умовах поступу економіки зростає актуальність проблеми управління розвитком туристичного готельного бізнесу з метою гарантування здійснення раціональної та ефективної господарської діяльності і змушує український бізнес до пошуку новітніх шляхів розвитку, в контексті забезпечення власної конкурентоздатності і сталого зростання в нестабільному економічному середовищі. Запропоновано бачення туристичного готельного бізнесу як комплексний багатофункціональний вид економічної діяльності, що надає послуги із власного ринкового сегменту та туристичного спрямування. Розкрито суть дефініції «управління розвитком туристичного готельного бізнесу», що охоплює процес формування й реалізації цілеспрямованого впливу суб'єкту (управлінця) на об'єкт (туристичний готельний бізнес), заснований на зворотному зв'язку, інформаційному обміні між суб'єктом і об'єктом управління.

2. Різноманіття проблем розвитку економіки України обумовлює потребу періодизації ключових характеристик еволюційних етапів розвитку готельної індустрії та підходів до організації та управління у сфері готельної індустрії. До головних етапів та підходів віднесено: стародавній, античний, теократичний, середньовічний, пізнього середньовіччя, раннього нового часу, нового часу, американський, ранній індустріальний, індустріальний, повоєнний, новітній. Виокремлено основні організаційно-управлінські

особливості та подано ключові характеристики кожного етапу, що дає змогу обґрунтувати нові принципи та методи управління туристичного готельного бізнесу, розробити напрями підвищення ефективності та пропозицій щодо удосконалення управління розвитком туристичного готельного бізнесу.

3. Виокремлено такі головні форми організації готельного бізнесу: незалежна (коли власники готелю через свою компанію безпосередньо управляють готельним господарством); залежна (управління господарством передається сторонній управлінській компанії); франчайзинг (використання бренду); мережеве об'єднання та управління. Аргументовано, що вихідними положеннями для дослідження сучасних форм організації туристичного готельного бізнесу є взаємовідносини і взаємовплив власників готелю, управлінців в особі операторів чи мережі, а також зовнішніх регуляторів, якими є економічне поле, суспільні відносини, державний апарат і нормативно-правова база.

4. Наведено принципи та методи управління туристичним готельним бізнесом, що базуються на обґрунтованій концептуальній схемі методів управління туристичним готельним бізнесом, які у сукупності дають змогу підвищити ефективність управління розвитком туристичного готельного бізнесу та швидкість вирішення управлінських завдань. Запропоновано враховувати такі принципи управління туристичним готельним бізнесом як принцип наукової обґрунтованості, конкретності, економічної ефективності, системності, нормативно-правової відповідальності, сталості. Доведено, що організація процесу успішного ведення туристичного готельного бізнесу складається з методів планування; структурування; правового впливу; контролінгу, аналітичного інформування та корегування.

5. Виходячи із сучасних тенденцій розвитку світового туристичного готельного бізнесу, у дисертації встановлено, що для вдосконалення управління розвитком туристичного готельного бізнесу України та формування рекомендації для поступу готельного господарства корисним є досвід зарубіжних країн світу, що забезпечують максимальний рівень

управління розвитком туристичного готельного бізнесу. Такий аналіз дав можливість виявити чинники, які сприяють та стримують розвиток туристичного готельного бізнесу зарубіжних держав, особливості державної туристичної та готельної політики, інструменти та форми стимулювання готельних підприємств. Узагальнення питань державного регулювання туристичного готельного бізнесу повинно трактуватись через основні напрями адаптування міжнародного досвіду, що необхідно розглядати у взаємодії із проблемними обставинами щодо розвитку туристичного готельного бізнесу в Україні. З метою пошуку напрямів вирішення зазначеної наукової проблеми запропоновано й аргументовано послідовність реалізації та адаптування міжнародного досвіду управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні. Зазначено, що процес адаптації міжнародного досвіду до національного середовища доцільно здійснювати з використання інструментів аналізу та оцінки стану управління розвитком туристичним готельним бізнесом в Україні; встановлення сильних і слабких сторін щодо ведення туристичного готельного бізнесу в Україні; дослідження потенціалу розвитку туристичного готельного бізнесу в національних умовах; формування кінцевого рішення щодо майбутнього розвитку туристичного готельного бізнесу в Україні.

6. Задля формування рекомендацій щодо ефективного управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні у науковій роботі здійснено емпіричну апробацію розробленої економетричної моделі впливу чинників на розвиток туристичного готельного бізнесу та економічне зростання в Україні. Обсяг ВВП було обрано як важливий індикатор економічного зростання країни. В результаті обчислень було отримано прогнозні результати, які продемонстрували, що у перспективі очікується спад операційних й інших витрат готелів та аналогічних засобів розміщення, рівня доходу від наданих послуг у готелях та аналогічних засобах розміщення, зменшення житлової площі усіх номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення. Завдяки застосуванню економетричної

моделі виявлено, що обсяг ВВП України у перспективі поступово зменшуватиметься. Проведені розрахунки демонструють, що стимулювання розвитку туристичного готельного бізнесу впливатиме на зростання обсягу ВВП України. Розвиток туристичного готельного бізнесу обумовлює зростання прямих витрат клієнтів (туристів) на проживання та використання транспортних засобів, сприяє створенню нових робочих місць. Підтримка функціонування готельної сфери дає поштовх до стійкого поступу багатьох сфер економіки, різних видів діяльності, зокрема, транспортної інфраструктури, інформаційних технологій, торгівельної сфери, будівництва різних об'єктів, аграрного комплексу та сфери новітніх технологій (інновацій), сегменту послуг в сфері краси і здоров'я, сфер з виробництва різних товарів народного споживання тощо. Отже, активізація туристичного готельного бізнесу в країні позитивно впливає на економіку регіону, міст та держави загалом, на сфери соціальної та господарської діяльності.

7. Для вирішення емпіричних питань удосконалення управління розвитком туристичного готельного бізнесу запропоновано концептуальні засади формування інформаційно-технологічної платформи щодо підтримки та розвитку туристичного готельного бізнесу, що дає можливість учасникам готельного ринку підвищити рівень якості надання послуг туристичного готельного бізнесу, сформуванню конкурентні переваги, поліпшити доступ до сучасної інформації, застосовувати інноваційні інформаційні технології для підтримки ухвалення управлінських рішень, налагодити комунікаційний процес і співпрацю поміж зацікавленими суб'єктами у бізнес-середовищі, збільшити приплив інвестицій у розвиток туристичного готельного бізнесу.

8. Ґрунтуючись на фундаментальних положеннях антикризового управління, обґрунтовано основні компоненти структурно-логічної схеми формування антикризової програми на рівні менеджменту туристичного готельного бізнесу, яка спрямована на пом'якшення наслідків від кризи, завданої пандемією COVID-19, на стратегічний менеджмент, що має на меті утримання певного рівня функціонування туристичного готельного бізнесу і

виведення із кризового стану з найменшими затратами. Подано послідовність взаємопов'язаних управлінських дій щодо виходу із кризової ситуації для туристичного готельного бізнесу, яка сприятиме вдосконаленню управління туристичним готельним бізнесом та формуванню антикризової програми дій, що включає такі етапи, як опрацювання досвіду виходу із попередніх кризових ситуацій, критична оцінка нової інформації, зміна підходу щодо виходу із кризової ситуації, залученість усіх членів команди, комунікація й інформування про рішення та дії, розділення повноважень для вироблення і впровадження антикризових рішень, вироблення спільного погляду на ситуацію та єдиного напрямку дій.

9. Установлено, що у кризовий і посткризовий періоди для України важливим є створення умов для об'єднання готелів у мережу і формування інтеграційних одиниць, проведення інкорпорації міжнародних туристичних готельних мереж до національного середовища. Інтеграційні процеси дають можливість зосередитись на пошуку оптимальних методів співпраці в мережі, які сприяють отриманню кращих результатів у кожному сегменті діяльності туристичного готельного бізнесу. Запропоновано систему формування туристичного готельного кластеру в Україні. Встановлено, що підвищення рівня функціонування та розвитку туристичного готельного бізнесу можливе завдяки реалізації кластерної форми взаємодії підприємств, яка повинна налагодити ефективну та результативну взаємодію, обмінювання даними, новітніми ідеями та технологіями, персоналом, сприяти розвитку конкурентних взаємовідносин із синергією компонентів кластеру та налагодженню синхронізації співпраці, зменшити ризик можливого настання кризових ситуацій і закриття туристичного готельного бізнесу у післякризовому періоді, знизити собівартість готельних послуг, дати можливість акумулювати фінансові ресурси завдяки участі у різних інвестиційних проектах та ефективніше реалізовувати внутрішній потенціал.

10. Доведено, що для розвитку туристичного готельного бізнесу важливим є удосконалення інструментів інвестування та фінансування

сектору національних готельних мереж, що можливе завдяки впровадженню проектів державно-приватного партнерства як засобу стимулювання зростання інновацій та інвестицій у розвиток туристичного готельного бізнесу України. Також активізація відтворювальних процесів завдяки впровадженню проектів державно-приватного партнерства забезпечується мультиплікативним впливом на економічні процеси в супутніх галузях національного господарства. У дисертації подано механізм реалізації проекту державно-приватного партнерства, який доцільно втілювати з врахуванням таких етапів, як активізація процесу та проведення відбору проектів у рамках ДПП за визначеними напрямками; оцінювання і проведення процесу структуризації проекту ДПП; ініціалізація процесу реалізації проекту; організація процесу відбору приватного інвестора на конкурсній основі; завершення процесу та реалізація проекту. З'ясовано, що органи державної влади повинні брати активну участь у процесі вдосконалення системи нормативно-правових актів, що визначають відносини у сегменті державно-приватного партнерства. Зроблено наголос на підсиленні важливих аспектів у процесі розвитку проектів ДПП для удосконалення управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Г., Агафонова О. Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. К.: Знання України, 2002. 351с.
2. Кузнецова Н.М., Нездоймінов С.Г. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу: монографія. Одеса: Астропринт, 2010. 256 с.
3. Зорин И. В., Квартальнов В. А. Энциклопедия туризма: справочник. Москва : Финансы и статистика, 2003. 368 с.
4. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку / за заг. ред. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : Просвіта, 2017. 240 с.
5. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. Назва з тит. екрана
6. ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні засоби розміщування». 2003. URL: [https://dnaop.com/html/29636/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3\\_4268\\_2003](https://dnaop.com/html/29636/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4268_2003).
7. Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг: Наказ Державної туристичної адміністрації України від 16.03.2004 р. № 19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04>.
8. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>.
9. Мельник О. П. Удосконалення управління готельним господарством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Київ, 1998. 18 с.

10. Марущак Т. П. Управління підприємствами готельного господарства різних форм господарювання : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Київ, 2002. 18 с.

11. Свида І. В. Регіональні механізми розвитку готельного бізнесу в умовах ринкової економіки (на матеріалах Закарпатської області) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка». Ужгород, 2008. 24 с.

12. Ільясова М. К. Удосконалення механізму регулювання регіонального ринку готельних послуг (на прикладі Автономної Республіки Крим) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка». Ужгород, 2009. 22 с.

13. Босовська М. В. Управління якістю послуг підприємств готельного господарства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2009. 26 с.

14. Бовш Л. І. Інвестиційна політика підприємств готельного господарства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків, 2010. 19 с.

15. Ремеслова О. Л. Стратегічне управління підприємством готельного господарства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2010. 20 с.

16. Ладиченко Л. І. Маркетинг відносин в управлінні підприємствами готельного господарства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2010. 25 с.

17. Магалецький А. В. Формування маркетингової політики підприємств готельного господарства : автореф. дис. на здобуття наук.



ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2011. 25 с.

18. Компанець К. А. Організаційно-економічне обґрунтування принципів та методів управління підприємством (на прикладі туристичних організацій) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2015. 22 с.

19. Капліна А. С. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств готельного господарства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04. Полтава, 2016. 247 с.

20. Даниленко М. І. Інтернет-маркетинг підприємств готельного господарства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2016. 26 с.

21. Лупич О. О. Формування конкурентоспроможного готельного господарства регіону : дис. канд. ек. наук : 08.00.05 – Розвиток продуктивних сил. Ужгород, 2017. 285 с.

22. Скорина Т. М. Прогнозування міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Рівне, 2017. 21 с.

23. Янковська Г. В. Маркетингові комунікаційні стратегії підприємств готельного господарства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04. Київ, 2018. 261 с.

24. Сегеда І. В. Організаційне забезпечення управління готельним господарством регіону : дис. канд. ек. наук : 08.00.05. Харків, 2018. 196 с.

25. Завідна Л. Д. Управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства : дис. докт. ек. наук : 08.00.04. Київ, 2018. 506 с.

26. Скарга О. О. Транснаціоналізація ринку туристичних послуг в умовах глобалізації : дис. канд. ек. наук : 08.00.02. Маріуполь, 2019. 261 с.

27. Гузь Д. О. Формування стратегії забезпечення стійкого економічного розвитку підприємств туристичної сфери : дис. канд. ек. наук : 08.00.04. Одеса, 2019. 217 с.
28. Охріменко А. Національна туристична система : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 592 с.
29. Охріменко А.Г. Управління національною туристичною системою : дис. .... д-ра економ. наук, спец. 08.00.03 (економіка та управління національним господарством). Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 619 с.
30. Denysenko M., Budiakova O. Features of economic development of hotel and restaurant business. *Ekonomika ta derzhava*. 2020. Vol. 10, P. 9–23.
31. Denysenko M., Breus, S. Hotel business management in modern business conditions. Economic strategies for the development of society : collective monograph / K. Illiashenko, Y. Bezverkhnia, etc. International Science Group. Boston, USA : Primedia eLaunch, 2020. P. 52-57.
32. Mazaraki A., Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Okhrimenko A. Formation of National Tourism System of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. № 16(1), P. 68–84.
33. Melnychenko S., Boiko M., Okhrimenko A., Bosovska M., Mazaraki N. Foresight technologies of economic systems: evidence from the tourism sector of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. № 18 (4). С. 303-318.
34. Shevchuk J., Denysenko M. Forecasting hotel income in current unstable development situations. Economics. *Finance And Management Review*. 2020. № 3, P. 20–28.
35. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності. Чернівці: Зелена Буковина, 2003. 324 с.
36. ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні класифікація готелів». 2003. URL: [https://dnaop.com/html/29982/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3\\_4269\\_2003](https://dnaop.com/html/29982/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4269_2003).

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. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
39. 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.
40. Мунін Г.Б., Тимошенко З.І., Самарцев Є.В., Змійов А.О. Маркетинг туризму : навч. посібн. К. : Вид-во Європейського університету, 2005. Ч. 1. 324 с.
41. Гук Х.З. Ідентифікація концептуальних особливостей функціонування та державного регулювання розвитку готельно-ресторанного бізнесу держави. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №6. С. 134–139. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/28.pdf>.
42. Академічний тлумачний словник (1970-1980). Словник української мови. 1980. URL: <http://sum.in.ua/>.
43. Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання): Постанова Кабінету Міністрів України від 15 березня 2006 № 297. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/297-2006-%D0%BF>.
44. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Організація готельного обслуговування: підручник. К., 2011. 366 с.
45. Мацеха Д. С., Бурий С. А. Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5, Т. 2. С. 43-47.
46. Дурович А.П. Маркетинг в туризме : учебное пособие. Минск : Новое знание, 2003. 496 с.

47. Кабушкин Н. И., Бондаренко Г. А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. URL: <http://www.turbooks.ru/knigi/gostinichnoerestorannoe-khozjajstvo/page,5,718-me-nedzhment-gostinic-i-restoranov-kabushkin-ni.html>.
48. World Tourism Organization. 2020. URL: <http://www.world-tourism.org>.
49. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография. Киев : ЦУЛ, 2005. 644 с.
50. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. Москва: Дека, 1997. 304 с.
51. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю підприємств та організацій – необхідний елемент реформи споживчої кооперації України. III Міжнар. наук.-практ. конф. «Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти». Полтава : Полтавський університет споживчої кооперації України, 2006. С. 42–43.
52. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства. Харків : ХДЕУ, 2002. 640 с.
53. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Роль та сутність стратегії інноваційного розвитку в системі загальної стратегії управління діяльністю підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2007. Вип. 228. В 4 т. Т. IV. С. 968–972.
54. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації : теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.
55. Мельник А. О., Сідлецька, К. В. Зарубіжний досвід розвитку готельного господарства та особливості його застосування в Україні. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_gum/aprer/2008\\_4\\_2/94.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/aprer/2008_4_2/94.pdf).
56. Грищенко І.М. Формування механізму управління комерційним посередництвом: монографія. К.: Грамота. 2007. 368 с.
57. Сагайдак М.П., Костинець В.В. Бренд контактного персоналу у забезпеченні внутрішнього маркетингу туристичної фірми. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 11. С. 85-89.

58. Денисенко М. П., Бреус С. В. Сучасний стан розвитку туристичної сфери у контексті управління готельним бізнесом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 3 (59). С. 105-110.
59. Denysenko M., Breus, S. The impact of tourism development in the hotel business in the context of management. Economic strategies for the development of society: collective monograph / Illiashenko K., Bezverkhnia Y., etc. International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2020. P. 46–52.
60. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе. 4-е изд., пер. с англ. М.: Дело Лтд, 1994. 720 с.
61. Несененко П. П., Артеменко О. А. Історія економічних учень. Одеса : ОНЕУ : ФОП Гуляєва В. М., 2017. 448 с.
62. Добрянская Н.А., Попович В.В. Диверсификация производства как фактор развития регионального продовольственного рынка. *Международный журнал «Молодой учёный»*. 2013. №8 (55). С. 188–190.
63. Добрянская Н.А., Попович В.В., Нікіфорчук А.А. Фактори впливу на трудовий потенціал села. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2014. №1 (41). С.86-94.
64. Полегенька М. А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». *Агросвіт*. 2016. С. 69–74.
65. Поліщук В., Несененко П. До проблеми вартості в праці д. Рікардо «Начала політичної економії та оподаткування» (1817). Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2018. С. 129–146.
66. Malthus T. R. Principles of Political Economy. Cambridge: Cambridge university press, 2008. 1147 p.
67. Кошель А. О. Теоретичні аспекти рентних відносин та оцінки вартості земель в ринкових умовах. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. Київ: НУБіП, 2015. С. 74–80.
68. Маркс К. Капитал. Санкт-Петербург: Лениздат, 2017. 512 с.

69. Гэлбрейт Д. К. Новое индустриальное общество. Избранное. Москва: Эксмо, 2007. 1200 с.
70. Нейман Дж., Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение. М.: Наука, 1970. 708 с.
71. Шиян А.А. Теоретико-ігровий аналіз раціональної поведінки людини та прийняття рішень в управлінні соціально-економічними системами: монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2009. 404 с.
72. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. 1911. 144 p.
73. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris.: Dunod et Pinat. 1917.174 p.
74. Emerson H. The twelve principles of efficiency. New York: Engineering Magazine, 1912. 423 p.
75. Философский энциклопедический словарь. М.: Советская энциклопедия, 1983. 840 с.
76. Лавріщева К. М. Кібернетика, інформатика та програмна інженерія: аспекти розвитку. Проблеми програмування. Київ: Інститут програмних систем НАН України, 2010. С. 3–14.
77. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : курс лекцій. 4-е изд., стер. М. : Омега-Л, 2006. 584 с.
78. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К.: Ірпінськ : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
79. Мармаза О.І. Основи теорії менеджменту. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с.
80. Солодкая М. С. К единству социального и технического: проблемы и тенденции развития научных подходов к управлению. Оренбург : Димур, 1997. 208 с.
81. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь. Москва: Дело, 2003. 520 с.
82. Економіка підприємства / за ред. А. В. Шегди. Київ : Знання, 2005. 431 с.

83. Паламарчук О. М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний вісник університету ПХДПУ*. 2011. № 17. С. 23–31.
84. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 496 с.
85. Брич В. Я., Охота В. І. Основні фактори впливу на функціонування готельно-ресторанних комплексів та туризму в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 8. С. 9–12.
86. Комліченко О.О. Фактори розвитку туристичної галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 8. С. 75-79.
87. Матвийчук Л.Ю. Развитие гостиничного хозяйства в Украине. *Туризм и гостеприимство*. 2016. № 2. С.8-11.
88. Довгаль Д.В., Данько Н.І. Розвиток готельно-ресторанного та санаторно-курортного комплексу як складова інтенсифікації економіки України. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2013. № 1042. С. 115-118.
89. Перепелиця А. С. Регулювання готельного бізнесу в умовах інформатизації глобального економічного простору. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2017. Вип. 6. С. 187–190.
90. Трикоз І. В., Панчук С. С., Полохач Л. П. Визначення факторів впливу на готельну сферу України та особливості й значення її ризиків. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. № 2 (46). С. 32–36.
91. Бурак Т. В. Готельні мережі: еволюція та становлення. *Бізнесінформ*, 2014. С. 179–183.
92. Байлик, И. (2002). Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание. Монография, К: ВИРА-Р, 2002. 252 с.
93. Бурак Т., Мельниченко С. Готельні мережі на ринку туристичних послуг. *Вісник КНТЕУ*, 2014. С. 5–15.

94. Бауман З. *Текучая современность*. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 324 с.
95. Минак К. Конец глобализации: как коронавирус изменит мировую экономику. *Forbes*. 2020. URL: <https://www.forbes.ru/obshchestvo/395669-konec-globalizacii-kak-koronavirus-izmenit-mirovuyu-ekonomiku>.
96. Готра В.В., Товт С.А., Товт Д.І. Роль та завдання маркетингу в готельно-ресторанному бізнесі. 2018. С. 361-363. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/28245/1/РОЛЬ%20ТА%20ЗАВДАННЯ%20МАРКЕТИНГУ.pdf>.
97. Зима О.Г. Птащенко О.В. Особливості комплексу маркетингу і маркетингових комунікацій у сфері туризму. 2018. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19380/1/Зима%20О.Г.%20Птащенко%20О.В..pdf>.
98. Крахмальова Н.А., Хмелевська Л.П., Шевчук Ю.А. (Бірюкова Ю.А.). Теоретико-методичні аспекти оцінювання ефективності управління розвитком готельно-туристичної індустрії. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2019. № 6 (141). С. 40-46.
99. Шевчук Ю.А. (Бірюкова Ю.А.) Модель формування оптимальної ієрархії цілей функціонування підприємств готельно-ресторанної індустрії. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2019. № 2 (133). С. 89-99.
100. Шевчук Ю.А. (Бірюкова Ю.А.). Вплив угоди про асоціацію між Україною та ЄС на розвиток готельної сфери в Україні. Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України [Тези доповідей 17-ї регіональної науково-практичної конференції (14 травня 2020 р.)]. Дніпро, ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 126-128.
101. Шевчук Ю. А. (Бірюкова Ю.А.). Основи підготовки фахівців готельного бізнесу. Актуальні проблеми сучасної освіти: реалії та



перспективи [Тези доповідей Всеукраїнської конференції студентів та викладачів закладів вищої та фахової передвищої освіти (травень 2020 р.)]. Маріуполь, ВСП «Маріупольський фаховий коледж ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», 2020. С. 27-29.

102. Шмирко Р. П., Шевчук Ю. А. (Бірюкова Ю.А.). Управління готельним бізнесом та бізнес-адміністрування. Актуальні проблеми функціонування господарської системи України [Тези доповідей XXVII Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих учених (20 листопада 2020 р.)]. Львів, Львівський національний університет імені Івана Франка. 2020. URL: [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/Program\\_XXVII\\_MNKSAMU\\_2020.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/Program_XXVII_MNKSAMU_2020.pdf)

103. Denysenko M. P., Shevchuk Yu. A. (Biriukova Yu. A.) Evolution of approaches to organization and management in the hotel industry. *Business, Economics, Sustainability, Leadership and Innovations (BESLI)*. 2020. Vol. 2020, Issue 4. P. 26-32.

104. Contribution of travel and tourism to GDP. 2020. URL: <https://www.unwto.org/unwto-tourism-dashboard>.

105. Юринець З. В. Дослідження конкурентного середовища ринку туристичних послуг України. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3759>.

106. Travel and tourism direct contribution to GDP. The world bank official site. 2019. URL: [https://todata360.worldbank.org/indicators/tot.direct.gdp?country=ukr&indicator=24650&viz=line\\_chart&years=1995,2028](https://todata360.worldbank.org/indicators/tot.direct.gdp?country=ukr&indicator=24650&viz=line_chart&years=1995,2028).

107. Офіційний сайт державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.

108. Макалендра Д. А., Білоусов Д. Ю., Лівар О. В., Кузьмін О. В. Розвиток готельної індустрії в Україні. *Наукові праці НУХТ*. 2016. № 22(4). С. 61-75.

109. Готельний бізнес. Прогнози і перспективи. 2019. URL: <https://shen.ua/tendantsii-rynka/gostinichniy-biznes-prognozi-i-perspektivi/>.

110. 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 науково-практичної конференції (28 квітня 2020 р.)]. Херсон, Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2020. С. 129-131.
111. Бунтова Н. В. Стратегічні орієнтири розвитку готельного бізнесу в Україні. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>.
112. Titomir L., Danylova O. Investigation of backgrounds for the innovative development of the hospitality industry in various regions of Ukraine. *Technology audit and production reserves*. 2018. № 4/2 (42). P. 16-23.
113. Ільїн А. Україна гостинна: як розвивається готельний ринок. 2020. URL: <https://hromadske.ua/posts/iak-rozvyvaietsia-hotelnyi-rynok>.
114. Берещак В. Огляд ринку готелів: що відбувається з готелями в Україні. 2020. URL <https://thepage.ua/ua/exclusive/oglyad-rinku-goteliv-sho-vidbuvayetsya-z-gotelyami-v-ukrayini>.
115. Берещак В. Усе буде, якщо трохи зачекати. Підсумки 1 півріччя 2019 року в готельній нерухомості. 2019. URL [https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya\\_nedvizhimost/use\\_bude\\_yakscho\\_troh\\_i\\_zachekati\\_pidsumki\\_1\\_pivrichchya\\_2019\\_roku\\_v\\_gotelniy\\_neruhomosti](https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/use_bude_yakscho_troh_i_zachekati_pidsumki_1_pivrichchya_2019_roku_v_gotelniy_neruhomosti).
116. Шевчук Ю.А. (Бірюкова Ю.А.). Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу України: чинники та проблеми. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2020. № 1 (143). С. 41-51.
117. Шевчук Ю.А. (Бірюкова Ю.А.). Аналіз ринку готелів і аналогічних засобів розміщення в Україні. Теорія та практика менеджменту [Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (13 травня 2020 р.)]. Луцьк, Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. 2020. С. 467-468.
118. Готельний бізнес в Україні зазнав серйозних збитків через пандемію – готельєри. 2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric->

tourism/3174593-gotelnij-biznes-v-ukraini-zaznav-serjoznih-zbitkiv-cerez-pandemiu-goteleri.html.

119. Литвинчук Я., Кляцкая А., Терзов В. Исследование: Гостиничный рынок Киева на карте Европы. URL: <https://cushmanwakefield.com.ua/ru/issledovanie-gostinicnyi-rynok-kieva-na-karte-evropy>.

120. 5 ключевых отличий аналитики гостиничного рынка от STR. URL: <https://hoteladvisors.ru/blog-2/5-klyuchevykh-otlichiy-Analitiki-gostinichnogo-rynka-ot-STR/>.

121. Рынок отельного бизнеса Украины. 2019. URL: <http://bizrating.com.ua/20/articles/1364/index.html>.

122. Земліна Ю., Ліфіренко О. Тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні. ресторанний і готельний консалтинг. *Інновації*. 2019. № 1, Том 2. С. 121-131.

123. Бронирование отелей онлайн. 2020. URL: <http://tjur.ru/bronirovanie-otelej-onlajn>.

124. Некрашук О. В Україні зростає попит на екоготелі. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/328187/v-ukrayini-zrostaye-popyt-na-ekogotel/i>.

125. Якименко-Терещенко Н.В. Формування цінової політики підприємства готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкуренції. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип 6(17). С. 434-437.

126. 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. Частина 1. С.34-35.

127. Travel, Tourism & Hospitality. Statistics and Market Data on Travel, Tourism & Hospitality. 2020. URL: <https://www.statista.com/markets/420/travel-tourism-hospitality/>.

128. TripBarometer 2015. Global Travel Economy Report, 2015. URL: [http://www2.unwto.org/sites/all/files/pdf/7\\_tripadvisor\\_silk\\_road\\_trends\\_guide.pdf](http://www2.unwto.org/sites/all/files/pdf/7_tripadvisor_silk_road_trends_guide.pdf).
129. Капера I. Rozwój zrównoważony w hotelarstwie – między teorią a praktyką w Polsce. *Turyzm*. 2018. № 28. P. 25-32.
130. Wojnarowski J. Zarządzanie ceną w usługach turystyczno – hotelarskich. *KELM (Knowledge, Education, Law, and Management)*. 2016. № 2(14). P. 160-166.
131. Monthly hotel revenue per available room worldwide 2018-2020 by region. *Statista*. 2020. URL: <https://www.statista.com/statistics/206844/hotel-revpar-by-region-worldwide>.
132. Occupancy rate of the hotel industry worldwide from 2008 to 2019, by region. *Statista*. 2020. URL: <https://www.statista.com/statistics/266741/occupancy-rate-of-hotels-worldwide-by-region/>.
133. Tourism statistics - occupancy rates in hotels and similar establishments. *Statistics Explained*. 2019. URL: [https://ec.europa.eu/search/?queryText=Occupancy+rate+of+the+hotel+industry+worldwid&query\\_source=europa\\_default&filterSource=europa\\_default&swlang=en&more\\_options\\_language=en&more\\_options\\_f\\_formats=&more\\_options\\_date=](https://ec.europa.eu/search/?queryText=Occupancy+rate+of+the+hotel+industry+worldwid&query_source=europa_default&filterSource=europa_default&swlang=en&more_options_language=en&more_options_f_formats=&more_options_date=).
134. Мачалкин С.Є. Современные тенденции развития и модели организации гостиничного бизнеса: зарубежный опыт. *Вестник ТГУ*. 2012. Вып. 8 (112). С. 82-88.
135. Andrzejewski J. Kierunki rozwoju rynku hotelarskiego w Polsce. *Poradnik Restauratora*. 2018. № 2. s.44-45.
136. Емельянова И.В. Концессионные соглашения в сфере гостеприимства. *Туристические и гостиничные услуги: бухгалтерский учет и налогообложение*. 2009. № 3. С. 11-12.
137. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство: Организация, управление, обслуживание : учеб. Пособие. Киев : ВИРА-Р, 2002. 252 с.

138. Kachniewska M., Nawrocka E., Pawlicz A. Globalizacja i internacjonalizacja działalności turystycznej W: Kachniewska Magdalena, Nawrocka Elżbieta, Niezgoda Agnieszka, Pawlicz A. red. Rynek Turystyczny. Ekonomiczne zagadnienia turystyki. Warszawa: Wolters Kluwer business. 2012. 142 s.
139. Hotel market in Central and Eastern Europe. Statistics & Facts. 2019. URL: <https://www.statista.com/topics/5180/hotel-market-in-central-and-eastern-europe/>.
140. Leading hotel companies worldwide as of June 2020, by number of properties. *Statista*. 2020. URL: <https://www.statista.com/statistics/197869/us-hotel-companies-by-number-of-properties-worldwide/>.
141. Ozimiewicz E., Michałowski T. Międzynarodowe stosunki gospodarcze, PWE, Warszawa, 2013. 214 p.
142. Менькова Е. С., Шевченко Е. И., Михайличенко К. И. Анализ мирового рынка гостиничной отрасли. *Современные научные исследования и разработки*. 2019. №. 1. С. 689-701.
143. Шикина О., Гончаренко Я., Козловский Р. Динаміка показників міжнародного туризму. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 27. С. 24-28.
144. Бірюкова Ю.А. Світовий досвід державної підтримки готельного бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2021. Випуск 3 (70). С. 67-72.
145. Виноградова О.В., Исмаилова Л.А. Экономическая сущность и специфика развития международного туризма в Украине. Вестник Донецкого института туристического бизнеса. 2012. №10. С. 98-104.
146. Communication from the commission. Amendment to the Temporary Framework for State aid measures to support the economy in the current COVID-19 outbreak. Brussels, 2020. URL: [https://ec.europa.eu/competition/state\\_aid/what\\_is\\_new/sa\\_covid19\\_1st\\_amendment\\_temporary\\_framework\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/competition/state_aid/what_is_new/sa_covid19_1st_amendment_temporary_framework_en.pdf).
147. Rivas J., Payne G., Friebe K. State aid support to the Hotel and Leisure sector following the COVID-19 outbreak. 2020. URL:

<https://www.twobirds.com/en/news/articles/2020/global/state-aid-support-to-the-hotel-and-leisure-sector-following-the-covid19-outbreak>.

148. State aid: Commission approves Spanish «umbrella» scheme to support economy in coronavirus outbreak. 2020. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_20\\_581](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_581).

149. State aid: Commission approves €3 billion Portuguese guarantee schemes for SMEs and midcaps affected by Coronavirus outbreak 2020. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP\\_20\\_506](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_506).

150. State aid: Commission approves €200 million Danish loan in support of the Travel Guarantee Fund for travel cancellations due to coronavirus outbreak. 2020. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_20\\_576](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_576)

151. State aid: Commission approves UK schemes to support SMEs affected by coronavirus outbreak. 2020. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_20\\_527](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_527).

152. Допомогу 8000 грн отримають ФОПи шести категорій КВЕД. LIGA360. 2020. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/199889\\_dopomogu-8000-grn-otrimayut-fopi-shesti-kategory-kved](https://biz.ligazakon.net/news/199889_dopomogu-8000-grn-otrimayut-fopi-shesti-kategory-kved).

153. Yoong K. European Hotel Investment Market: H1 2020. *EHL Insights*. 2020. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/european-hotel-investment-market-h1-2020>.

154. World Travel and Tourism Council. 2020. URL: <https://www.wttc.org>.

155. Парфіненко А. та ін. Особливості формування та реалізації туристичної політики держави: міжнародний, національний, регіональний досвід : монографія. Харків : ХНУ імені В. Каразіна, 2013. 280 с.

156. Юринець З. В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.

157. Щербініна С.А., Климко О.Г., Марочко Т.Р. Застосування економіко-математичного моделювання для аналізу діяльності промислового

підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2019/61.pdf/](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/61.pdf/).

158. Юринець З. В. Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України : дис. доктора. ек. наук : 08.00.03 (Економіка та управління національним господарством). Львів, 2016. 519 с.

159. Електронний посібник по статистиці StatSoft Inc. URL: <http://www.StatSoft.ru/homr/textbook/default.htm>.

160. Валовий внутрішній продукт. Енциклопедія Сучасної України. 2020. URL: [http://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=33001](http://esu.com.ua/search_articles.php?id=33001).

161. Горіна Г.О. Специфіка стратегій розвитку міжнародних готельних мереж в умовах глобалізації. *Інноваційна економіка*. 2012. №8(34). С.270-273.

162. Халафян А. А. STATISTICA 6. Статистический анализ данных. Бином-Пресс. 2007. 512 с.

163. Капранова Л., Нікітін Д. Готельний ринок України: проблеми та перспективи розвитку. *Вісник приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 35. С. 109-116.

164. Остапенко Я. О. Доходи готельного господарства крізь призму статистики. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №2(176). С. 329-336.

165. Економіка у 2019 році продовжила зростати: доповідь про результати діяльності Мінекономіки у профільному комітеті Ради. 2020. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=3ad175de-05e7-4e87-b2c9-d7d9e8991d2a&title=EkonomikaU2019-RotsiProdovzhilaZrostati-DopovidProRezultatiDiialnostiMinekonomikiUProfilnomuKomitetiRadi>.

166. Грищенко Д. А. Инновационное развитие гостиничного предприятия. *Международный научный журнал «Инновационная наука»*. 2016. № 1. 53 с.

167. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.

168. Воронкова Л. Интернет как информационный ресурс международного туризма. *Информационное общество*. 2018. № 2. С.49-53.
169. Тиханычев О.В. Об использовании принципа проактивного управления в системах поддержки принятия решений. *Прикладная информатика*. 2018. № 2. С. 88-97.
170. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий; пер. с англ. М. : Поколение. 2007. 241 с.
171. Федулова Л.І., Кучер Д.Б. Передумови формування інформаційно-технологічної інфраструктури торговельних підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> 75.
172. Ушаков Р.Н. Практические рекомендации по развитию ресурсного потенциала гостиничного предприятия. *Сборник научных трудов SWORLD*. 2012. URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer27/511.pdf>.
173. Угоднікова О.І., Щербаченко Т.С. Роль інформаційних технологій у розвитку менеджменту та маркетингу міжнародного туризму. *Комунальне господарство міст*. 2019. Том 2. Вип. 148. С. 67-71.
174. Шевчук Ю. А. (Бірюкова Ю.А.). Інформаційні технології в готельному бізнесі. Сучасні комп'ютерні системи та мережі в управлінні [Тези доповідей III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (30 листопада 2020 р.)]. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2020. С. 293-295.
175. Басюк Д. І., Воцана М. В. Sharing economy: труднощі та можливості в туристичній індустрії. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання» : 19–20 березня 2020 року, м. Черкаси [Електронний ресурс]: у 2-х томах / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Т. 1. Черкаси : ЧДТУ, 2020. С. 12-13.
176. Інновації в готельному бізнесі. 2014. URL: <http://digitalsignage.net.ua/2014/02/innovation-in-hotel-business-2/>.



177. Баланчук І.С., Іванова О.А., Михальченкова О.Є., Кухарець І.Г. Дослідження щодо визначення і функціонування основних складових інформаційно-технологічної платформи трансферу технологій. *НТІ*. 2014. №1. С. 9-15.
178. Сущенко О. А., Кравченко В.В. Становлення віртуального туризму як напряму розвитку інформатизації діяльності туристичного підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2018. Вип. 140. С. 19-24.
179. Глебова А.О. Інноваційні технології в туризмі. Економіка. Управління. *Інновації*. 2012. № 2(8). URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/glebova2.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/glebova2.htm).
180. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг. Все о туризме. 2018. URL: [http://tourlib.net/books\\_ukr/lubiceva\\_rtp12.htm](http://tourlib.net/books_ukr/lubiceva_rtp12.htm).
181. Морозов Т.О. Підходи до оцінки технологічної інфраструктури в Україні. Економічний вісник університету. *ДВНЗ Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Г. Сковороди*. 2012. Вип. 18/2. С. 117-125.
182. Бірюкова Ю.А. Удосконалення інформаційного забезпечення розвитку готельного підприємництва у Причорноморському регіоні. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск 63. С. 92-98.
183. Шевчук Ю.А. (Бірюкова Ю.А.). Система інформаційного забезпечення для автоматизації діяльності готельного бізнесу. Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітянські аспекти [Тези доповідей V Всеукраїнської науково-практичної конференції (30-31 березня 2021 р.)]. Дніпро, НМетАУ, 2021. С. 471-474.
184. Берещак В. Инвестиции в гостиничный сектор. Что останавливает потенциальных инвесторов. Недвижимость. 2020. URL: <https://thepage.ua/real-estate/investicii-v-gostinichnyj-sektor-chto-ostanavlivaet-potencialnyh-investorov>

185. Бірюкова Ю. А. Інформаційні технології в системі розвитку туристично-готельного бізнесу. Інноваційний розвиток готельно-ресторанного господарства та харчових виробництв [Тези доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (30 квітня 2021 року)]. Прага, Oktan Print s.r.o., 2021. С. 260.

186. 10 проверенных способов найти инвестора в проект. *InVenture*. 2021. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/articles/10-proverennyh-sposobov-najti-investora-v-proekt>.

187. Джусов О. А., Стоян К. С. Економічні аспекти сфери міжнародного туризму. *Вісник ДІТБ*. 2012. № 16. С. 170–175

188. Івашова Л. М. Державно-приватне партнерство у сфері туризму як дієвий механізм забезпечення сталого розвитку економіки країни і регіонів. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2018. № 1(18). С. 52-61

189. Shevchuk Ju. Hotel business development under current conditions. Trends, Prospects and Challenges of Sustainable Tourism Development: monograph. Ed. by Marta Barna. Lviv, Lviv University of Trade and Economics, 2020. P. 225-238

190. Patterson B. Crisis impact on reputation management. *Public Relations J. Nov.* 1993. V. 49, n. 11. P. 47-48.

191. Haupt, B., Azevedo, L. Crisis communication planning and nonprofit organizations, *Disaster Prevention and Management*. 2021. Vol. 30, No. 2, 163-178.

192. Гелеверя Є. М., Сумець Н. В. Антикризове управління підприємством: теоретичні та методичні аспекти. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 243-248

193. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та попередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2013. Вип. 3. С. 152-156.

194. Магніт для талантів: як не втратити працівників під час кризи. 2020. URL: <http://www.business.ua/uk/node/11291>.
195. Макарова Е. А. Антикризисное управление гостиничным бизнесом в странах Европы. *Современный отель*. 2016. № 1. С. 5.
196. Robson M. J., Kadile V., Watson K., Clegg L. J. International Franchising Relationships. *Advances in Global Marketing*. 2017. P. 427-446.
197. Wiggins J. M. Catering and Hospitality Services. Facilities Manager's Desk Reference. *John Wiley and Sons*. 2020. URL: <https://doi.org/10.1002/9781119633624.ch36>
198. Richard, B. Hotel chains: survival strategies for a dynamic future. *Journal of Tourism Futures*. 2017. № 3(1). P. 56-65.
199. Świstak E., Świątkowska M., Stangierska D. Strategia zrównoważonego rozwoju w hotelarstwie na przykładzie grupy Accor. *Handel wewnętrzny*. 2016. № 1(360). P. 133-142.
200. Todeva E. Management of International Business Networks, Routledge, Oxford, 2010. 186 p.
201. Piwoni-Krzeszowska E. Paradygmat relacyjny czy sieciowy – wyłanianie się czy występowanie?, Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci, R. Krupski (red.), Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych, 2015. 218 p.
202. Можливості та розвиток сучасного туризму: світовий та національний досвід : монографія / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої; Запорізький національний технічний університет. Запоріжжя : ТОВ «ЛПКС» ЛТД, 2014. 276 с.
203. Голод А.П. Безпека регіональних туристичних систем: теорія, методологія та проблеми гарантування: монографія. Львів : ЛДУФК, 2017. 350 с.
204. Бірюкова Ю.А. Развитие туристического готельного бизнеса в рамках модели государственно-частного партнерства. *Эффективная экономика*. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

205. Стеченко Д., Безуглий І. Імператив державно-приватного партнерства в рекреаційно-туристичній сфері України. *Регіональна економіка*. 2014. С. 136–146.

206. Зима О., Лісіцина І. Проекти державно-приватного партнерства як шлях розвитку туризму в Україні. *Економіка розвитку*. 2012. № 2(70). С. 9–15.

207. Скляр Г. П., Карпенко Ю. В. Державно-приватне партнерство в сфері гастрономічного туризму як інструмент модернізаційного розвитку економіки регіонів. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 1(39). С. 98-104. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/300237627.pdf>.

208. Сивакова С.Ю. Государственно-частное партнерство как форма реализации инвестиционной деятельности в регионе. *Наукоеведение*. 2015. №2(7). URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/122EVN215.pdf>.

209. Максимчук К. Концесія під мікроскопом: плюси та мінуси чинної моделі ДПП. *Юридична Газета*. 2020. №1 (707). URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/koncesiya-pid-mikroskopom-plyusi-ta-minusi-chinnoyi-modeli-dpp.html>

210. Попович Д.В. Концесія як форма державно-приватного партнерства: сутність, переваги і недоліки застосування. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 1 (17). С. 49-53. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html>.

211. PPP, czyli sposób na inwestycje w infrastrukturę rekreacyjną i kongresowo-hotelową – dyskusja specjalistów. 2012. URL: [http://www.e-hotelarstwo.com/aktualnosci/ludzie\\_wydarzenia\\_targi?more=578949264](http://www.e-hotelarstwo.com/aktualnosci/ludzie_wydarzenia_targi?more=578949264)

212. Korbus B., Zalewski D., Kerner T., Katalog dobrych praktyk projektów partnerstwa publiczno-prywatnego w obszarze turystyki. *Інститут державно-приватного партнерства, SAFEGE S.A.S. та Міністерство спорту та туризму*. 2016. URL: [https://d1dmfej9n5lgmh.cloudfront.net/msport/article\\_attachments/attachments/106586/original/Opracowanie\\_okladka.pdf?1491488069](https://d1dmfej9n5lgmh.cloudfront.net/msport/article_attachments/attachments/106586/original/Opracowanie_okladka.pdf?1491488069).

213. Borowski K. Dotychczasowe doświadczenia i możliwości implementacji partnerstwa publiczno-prywatnego przez jednostki samorządu terytorialnego w Polsce. *Ekonomiczne Problemy Usług*. 2016. № 125. P. 85-94.

214. Лінтур І.В., Кампов Н.С., Касинець О.В. Інвестиційні проекти розвитку туристичного комплексу України. *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С.613-618.

215. Криклій В. Реалізація проєктів ДПП у морських портах дозволить покращити стан галузі та залучити нові інвестиції для розвитку. Міністерство інфраструктури України. 2020. URL: <https://mtu.gov.ua/news/32134.html?PrintVersion>.

216. Про концесію: Закон України від 03.10.2019 № 155-IX (зі змінами і доповненнями) (Останнє оновлення 20 грудня 2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>.

217. Індекс моніторингу реформ (iMore). 2016. №30. URL: [http://imorevox.org/wordpress/wp-content/uploads/2015/05/IMoRe-report2016\\_03\\_06\\_UKR.pdf](http://imorevox.org/wordpress/wp-content/uploads/2015/05/IMoRe-report2016_03_06_UKR.pdf)

218. Індекс моніторингу реформ (iMore). 2020 №135. URL: [http://imorevox.org/wordpress/wp-content/uploads/2020/07/IMoRe-report2020\\_5\\_31\\_UKR\\_135.pdf](http://imorevox.org/wordpress/wp-content/uploads/2020/07/IMoRe-report2020_5_31_UKR_135.pdf)

219. Індекс моніторингу реформ (iMore). 2018. №90. URL: [http://imorevox.org/wordpress/wp-content/uploads/2015/05/IMoRe-report2018\\_08\\_02\\_UKR1.pdf](http://imorevox.org/wordpress/wp-content/uploads/2015/05/IMoRe-report2018_08_02_UKR1.pdf)

220. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України. від 19.06.2020 № 738-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text>.

221. Проєкт Закону про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо врегулювання бюджетних відносин під час реалізації договорів, укладених в рамках державно-приватного партнерства, у тому числі концесійних договорів. 2021. №5090-1. URL: <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-vnesennya-zmin-do>

[byudzhetnogo-kodeksu-ukraini-shchodo-vregulyuvannya-byudzhetnikh-vidnosin-pid-chas-realizatsii-dogovoriv-ukladenikh-v-ramkakh-derzhavno-privatnogo-partner.](#)

222. Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» та деяких інших законодавчих актів України щодо вдосконалення публічних закупівель: Закон України від 03.06.2021 р. № 1530 ІХ. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/114-20#Text.](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/114-20#Text)

223. Мальська М.П., Антонюк Н.В., Ганич Н.М. Міжнародний туризм і сфера послуг: підручник. К.: Знання, 2008. 661 с

224. Giampiccoli, A., Mtapuri, O. The Role of International Cooperation in Community-based Tourism. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2014. P. 638–644.

225. Gorina G. Activities of international organizations and associations in the travel & tourism industry. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №10(172). С. 13-18.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1

**Міжнародні організації у туристичному готельному бізнесі**

Назва організації	Цілі, особливості діяльності організації
Всесвітня туристська організація (UNWTO)	Спеціалізоване агентство ООН і провідна міжнародна організація у сфері туризму; відіграє вирішальну роль в просуванні, розвитку, життєздатності та універсальної доступності туризму, звертаючи особливу увагу на інтереси країн, що розвиваються
Об'єднана федерація асоціацій туристичних агентств (UFTAA)	Наслідувач Всесвітньої федерації асоціацій туристичних агентств (Universal Federation of Travel Agent's Associations), створеної в 1966 р в Римі (Італія)
Міжнародна асоціація готелів і ресторанів (IH&RA)	Міжнародна організація в сфері готельного бізнесу, яка сформована у 1946 р в Парижі (Франція). Штаб-квартира перенесена у 2008 р. в Женеву (Швейцарія)
Всесвітня рада з туризму та подорожей (WTTC)	Міжнародний форум лідерів і найбільш значущих готельних компаній
Всесвітня асоціація туристичних агентств (WATA)	Міжнародна організація туристичних агентств, метою якої є підвищення професіоналізму роботи туристичних агентств. Займається розробкою стандартів ділової етики та якості обслуговування туристів

*Джерело: складено на основі [223; 224; 225]*



## Додаток Б

Таблиця Б.2

**Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, у  
2018-2020 рр. за регіонами (юридичні особи, осіб)**

Регіони	Кількість обслугованих туристів, усього		
	2018	2019	2020
Україна	3957623	5319952	1957410
Вінницька	13028	20264	7936
Волинська	9513	9247	2726
Дніпропетровська	40845	57059	22611
Донецька	16804	21626	10324
Житомирська	8940	11253	5052
Закарпатська	11641	13522	7893
Запорізька	31679	31521	17984
Івано-Франківська	42971	43861	54864
Київська	22865	29656	14086
Кіровоградська	3033	4335	1937
Луганська	972	1129	404
Львівська	114364	143222	52690
Миколаївська	6280	8402	2890
Одеська	51898	59632	14948
Полтавська	4215	3498	2660
Рівненська	5801	9494	5186
Сумська	6378	9429	4199
Тернопільська	5863	8450	2318
Харківська	25070	33021	18164
Херсонська	5330	4208	2426
Хмельницька	5027	9401	5312
Черкаська	5786	8692	1811
Чернівецька	17946	15178	4555
Чернігівська	4195	5982	4383
м.Київ	3497179	4757870	1690051

*Джерело: складено на основі [107]*

**Функціональні можливості інформаційно-технологічної платформи підтримки та розвитку туристичного готельного бізнесу у розрізі усіх учасників**

Учасники	Характеристика функціональних можливостей для кожного з учасників
Споживачі готельних послуг; особи, котрі виступають у ролі гостей (клієнтів)	отримують можливість доступу до необхідного спектру інформації щодо діяльності готелю та самостійного підбирання необхідного готелю чи іншого аналогічного засобу розміщення, мають змогу отримати послуги резервування, вказати тип номеру, дату, забронювати розміщення в он-лайн режимі та одержати підтвердження; мають спроможність проводити комунікацію й обмін інформацією, зокрема проголошувати все, що стосується специфічних вимог і особистих потреб.
Господарючі суб'єкти готельної сфери,	одержують можливість формування замовлення та продаж послуг; збут і просування готельних послуг, продукції та бренду; продаж та проведення оплати за надані послуги (бронювання та оплата за номер у готелі); надання гостям детальної інформації щодо готельних послуг та продукції; організування співпраці із клієнтами в контексті підтримки системи прямого маркетингу (пряма реклама готелю та послуг); створення іміджу організації та підтримка бренду; планування економічної діяльності готелів (відповідно контроль, аналізування, організування діяльності) завдяки вмонтованій автоматизованій інформаційній системі; автоматизація розподілу та виконання менеджерських завдань; виконання низки функцій, зокрема, розподіл ведення переговорів, проведення оплати за надані послуги, здійснення збору даних, різного роду інформації про клієнтів, проведення аналізу їхніх побажань, що дасть можливість персоналізувати послуги під кожного окремого клієнта і сформувати програми лояльності для готелів та аналогічних засобів розміщення, надання клієнтам стимулу, щоб повторно стати клієнтом і споживачем відвідуваного готелю. Також є можливість презентації власних бізнес-проектів розвитку туристичного готельного бізнесу для підприємців-початківців, досвідчених бізнесменів і залучення інвестицій від інвесторів на розвиток проектів.

## продовження таблиці В.1

Учасники	Характеристика функціональних можливостей для кожного з учасників
Особи (як юридичні, так і фізичні), котрі здійснюють вкладення інвестицій у розвиток туристичного готельного бізнесу (бізнес-ангели, венчурні інвестори, інвестиційні компанії)	отримують можливість перегляду і пошуку інноваційних проєктів розвитку туристичного готельного бізнесу (пов'язаних з архітектурою, дизайном, технологіями тощо) для вкладення інвестицій у туристичний готельний бізнес (готелі та аналогічних закладі розміщення), здійснення консультаційних функцій з можливістю подальших капіталовкладень та для навчання й обміну досвідом у сфері туристичного готельного бізнес, обміну контактами та інформацією з підприємцями, що прагнуть розвивати готельний бізнес, налагодження взаємовідносин з керівництвом туристичного готельного бізнесу для майбутньої співпраці тощо.
Урядові інститути різного управлінського рівня задля співпраці та підтримки інвестиційних проєктів	з'являється можливість одержання інформації щодо стану розвитку туристичного готельного бізнесу, моніторингу проблем та перспектив розвитку туристичного готельного бізнесу; проведення опитування готельєрів і споживачів, інвесторів і зацікавлених осіб; сприяння інтенсивному обміну інформацією поміж урядовими інституціями та іншими учасниками платформи; залучення до формування та впровадження брендингової політики готельної та туристичної сфери; залучення юридичних та фізичних осіб до здійснення інвестицій у інвестиційні проєкти розвитку готельної інфраструктури, зокрема у контексті ініціювання розроблення та впровадження проєктів державно-приватного партнерства. Крім того, державні представництва мають змогу сформувати віртуальне середовище для співробітництва, реалізувати програми з навчання й обміну досвідом у сфері туристичного готельного бізнесу завдяки залученню зацікавлених осіб (бажаючих відкрити власний туристичний готельний бізнес) і причетних до цього явища осіб і компаній; надати підприємцям, які прагнуть розвивати власний туристичний готельний бізнес, доступ до різної юридичної й економічної інформації, консультативну допомогу щодо формування і реалізації саме проєктів розвитку туристичного готельного бізнесу.

Примітка: складено автором

**СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ,*****в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:***

1. Шевчук Ю.А. (Бірюкова Ю.А.) Модель формування оптимальної ієрархії цілей функціонування підприємств готельно-ресторанної індустрії. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2019. № 2 (133). С. 89-99. (0,58 д.а.).
2. Biriukova Yu. Formation of an information technology platform to support and develop the hotel business. Management. 2021. No. 1(33). P. 123–131. (0,41 д.а.).
3. Шевчук Ю.А. (Бірюкова Ю.А.). Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу України: чинники та проблеми. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2020. № 1 (143). С. 41-51. (0,50 д.а.).
4. Бірюкова Ю.А. Удосконалення інформаційного забезпечення розвитку готельного підприємництва у Причорноморському регіоні. Причорноморські економічні студії. 2021. Випуск 63. С. 92-98. (0,46 д.а.).
5. Бірюкова Ю.А. Світовий досвід державної підтримки готельного бізнесу. Галицький економічний вісник. 2021. Випуск 3 (70). С. 52-58. (0,47 д.а.).
6. Бірюкова Ю.А. Розвиток туристичного готельного бізнесу в рамках моделі державно-приватного партнерства. Ефективна економіка. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (0,43 д.а.).

***в яких опубліковані основні наукові результати дисертації у зарубіжних спеціалізованих виданнях:***

7. Biriukova Yu. Formation of Adaptation Vectors of Hotel Business Management in Ukraine On the Basis of International Experience. Európska Veda. Vedecký časopis, Ročník 5, 2021, No.1, P. 69-75. (0,32 д.а.)

8. Shevchuk Ju. (Biriukova Ju.), Denysenko M. Forecasting hotel income in current unstable development situations. *Economics, Finance and Management Review*. 2020. № 3. P. 20-28. (0,48 д.а.).

*які засвідчують апробацію матеріалів конференції:*

9. **Shevchuk Yu.A. (Biriukova Yu.A.)**, Denysenko M.P. Hotel industry business model formation. IV International scientific-practical conference "Modern transformations in economics and management": conference proceedings, Klaipeda, Lithuania, March 27, 2020. Izdevniecība "Baltija Publishing", Klaipeda, Lithuania, 2020. P. 68-70. (0,14 д.а.)

10. Шевчук Ю.А. (Бірюкова Ю.А.). Вплив угоди про асоціацію між Україною та ЄС на розвиток готельної сфери в Україні. Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України [Тези доповідей 17-ї регіональної науково-практичної конференції (14 травня 2020 р.)]. Дніпро, ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 126-128. (0,18 д.а.).

11. Шевчук Ю. А. (Бірюкова Ю.А.). Інформаційні технології в готельному бізнесі. Сучасні комп'ютерні системи та мережі в управлінні [Тези доповідей III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (30 листопада 2020 р.)]. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2020. С. 293-295. (0,17 д.а.).

12. Бірюкова Ю. А. Інформаційні технології в системі розвитку туристично-готельного бізнесу. Інноваційний розвиток готельно-ресторанного господарства та харчових виробництв [Тези доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (30 квітня 2021 року)]. Прага, Oktan Print s.r.o., 2021. С. 260. (0,05 д.а.).

13. Шевчук Ю. А. (Бірюкова Ю. А.) Створення аналітичної системи в контексті особливостей розвитку суб'єктів готельного бізнесу. In: *Dynamics of the development of world science: abstracts of the 9<sup>th</sup> International scientific and practical conference*. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2020. P. 1089–1093. (0,23 д.а.).

*які додатково відображають наукові результати дисертації:*

14. Shevchuk Ju. (Biriukova Yu.) Hotel business development under current conditions. Trends, Prospects and Challenges of Sustainable Tourism Development: monograph. Ed. by Marta Barna. Lviv, Lviv University of Trade and Economics, 2020. P. 225-238 (0,62 д.а.).

15. Shevchuk Yu. (Biriukova Yu.) Modern principles and methods of management of hotel business. In: Organization and management in the services' sphere on selected examples: monograph. Ed. T. Nesrorenko, T. Pokusa. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2020. P. 395–402. (0,36 д.а.).

16. Denysenko M. P., Shevchuk Yu. A. (Biriukova Yu. A.) Evolution of approaches to organization and management in the hotel industry. Business, Economics, Sustainability, Leadership and Innovations (BESLI). 2020. Volume 2020, Issue 4. P. 26-32 (0,47 д.а.).



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

вул. Немировича-Данченка, 2, м. Київ, 01011, тел./факс: 280-05-12, тел. 256-84-23  
E-mail: knutd@knutd.edu.ua Web: http://www.knutd.edu.ua Код ЄДРПОУ 02070890

04.08.2021 № 05-05/1441

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

*Про впровадження  
результатів дисертаційної роботи*

**Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
Бірюкової Юлії Андріївни.  
на тему: «Управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні»  
на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051  
«Економіка» (галузь знань 05 – «Соціальні та поведінкові науки».**

Довідка видана здобувачу наукового ступеню доктора філософії Бірюковій Ю.А. в тому, що наукові положення дисертаційного дослідження щодо формування інформаційно-технологічної платформи підтримки та розвитку готельного бізнесу, виконувалося в межах планової наукової теми Київського національного університету технологій та дизайну МОН України «Управління інноваційним розвитком підприємництва на засадах кластеризації» (номер державної реєстрації 0120U103264), та наукової теми: «Створення Хакатон-екосистеми соціальної інтеграції молоді для посилення національної безпеки в умовах запобігання спалаху пандемії COVID-19» (номер реєстрації: 16.04.71 ДБ).

Теоретичні результати дослідження на тему: «Управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні» використано в освітньому процесі Київського національного університету технологій та дизайну МОН України, зокрема, під час розроблення та викладання навчальних дисциплін «Організація готельного господарства» та «Інфраструктура у готельно-ресторанній справі».

Проректор з  
наукової та інноваційної діяльності  
д.е.н., проф.



Людмила ГАНУЦАК-СФІМЕНКО



01042, м. Київ, Україна  
бул-р Дружби Народів 7, оф.11  
Тел./факс: (044) 451-86-06,  
050 462 90 32, 063 595 18 10  
[alex@davclub.ua](mailto:alex@davclub.ua) , [www.davclub.ua](http://www.davclub.ua)

№ ДАВ-005.10/24 від 20.05.2021 р.

### ДОВІДКА

**про практичне впровадження в діяльність туроператора ТОВ «ДАВ клуб»  
результатів наукового дослідження Бірюкової Юлії Андріївни на тему  
«Управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні», що  
подається на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії (PhD) за  
спеціальністю 051 Економіка»**

Отримані результати дослідження, представлені в дисертаційній роботі Ю.А. Бірюкової на тему «Управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні», що подається на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії (PhD) за спеціальністю 051 Економіка», використані в діяльності ТОВ «ДАВ клуб» в частині планування договірної співпраці із готельним бізнесом в контексті надання туристичних послуг.

Відзначимо, що надані Ю.А. Бірюковою рекомендації в сфері розробки планів інформаційно-технологічної платформи, яка включає застосування інноваційних інформаційних технологій і підтримки ухвалення управлінських рішень, системи резервування номерів у готелях, довідкових систем інформаційного спрямування, комунікаційного бізнес-середовища і зорієнтована на використання інформаційних технологій, дозволить туристичним операторам, зокрема ТОВ «ДАВ клуб», підвищити рівень та якість надання послуг у туристичній сфері.

Генеральний Директор



/О.А. Пілоян/

ТОВ „ДАВ КЛУБ”

р/р 26009060835811, у філії "Розрахунковий центр" ПАТ КБ Приватбанк, МФО 320649  
Код ЄДРПОУ 30783775, Свідоц. про реєстр А00 №035821 від 14.03.2000р.  
Тел./факс: (044) 451-86-06, 2-388-388 , [office@davclub.ua](mailto:office@davclub.ua)



**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів наукового дослідження**  
 Бірюкової Юлії Андріївни, представлених в дисертації  
 на тему: «Управління розвитком туристичного готельного бізнесу в  
 Україні», поданої на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії  
 (PhD) за спеціальністю 051 Економіка

Цією довідкою підтверджуємо, що в роботі «Готельного комплексу «Київ» використовуються результати наукового дослідження Бірюкової Юлії Андріївни, представлені в дисертації на тему: «Управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні», поданої на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії (PhD) за спеціальністю 051 Економіка, висновки та рекомендації, наведені авторкою в дисертаційній роботі, містять значний потенціал для практичної апробації.

Нами враховані пропозиції дисертанта щодо формування процесу антикризового управління туристичним готельним бізнесом, які передбачають формування антикризової програми на рівні менеджменту туристичного готельного бізнесу, взаємопов'язаних управлінських дій щодо подолання кризових ситуацій у туристичній і готельній індустрії, що дасть можливість підвищити ефективність управління туристичним готельним бізнесом в країні.

Директор

ДП «Готельний комплекс «Київ»



Вікторія Туча



## АСОЦІАЦІЯ ГОТЕЛЬНИХ ОБ'ЄДНАНЬ ТА ГОТЕЛІВ МІСТ УКРАЇНИ

02002, м. Київ, вул. Р. Окіпної 2, офіс 411, тел. (044) 5684398,  
факс (044) 5684396  
р/р 26001053136454 в ПАТ КБ Приватбанк, МФО 321842,  
код ЄДРПОУ 14289642  
[www.facebook.com/hotelua](http://www.facebook.com/hotelua) email: [ukrhotelua@ukr.net](mailto:ukrhotelua@ukr.net)

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
**Бірюкової Юлії Андріївни** на тему «**Управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні**», що подається на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії (PhD) за спеціальністю 051 Економіка

Асоціація готельних об'єднань та готелів міст України підтверджує, що матеріали дисертаційного дослідження «Управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні», здобувача Київського національного університету технологій та дизайну Бірюкової Юлії Андріївни знайшли практичну реалізацію щодо можливості практичного застосування авторських пропозицій.

Зокрема, розробки автора щодо можливостей адаптивного застосування зарубіжних інструментів державної політики у розвитку туристичного готельного бізнесу, регулювання туристичної та готельної діяльності, що сприятиме структуризації чинників, які впливають на розвиток туристичного готельного бізнесу провідних країн.

Теоретичні гіпотези та практичні рекомендації, що містяться у дисертаційній роботі Ю.А.Бірюкової на тему «Управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні», зокрема виокремлення зарубіжних методів на підставі впровадження форм стимулювання розвитку туристичного готельного бізнесу, науково обґрунтовані та можуть бути використані у практичній діяльності Асоціації готельних об'єднань та готелів міст України.

**Голова правління  
Асоціації готельних об'єднань  
та готелів міст України,  
Заслужений працівник  
сфери послуг України,  
кандидат економічних наук, доцент**



**Ю. Я. Опанашук**

Вих. № 12/18Від 14 травня 2021 р.**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
**Бірюкової Юлії Андріївни** на тему: «**Управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні**», що подається на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії (PhD) за спеціальністю 051 Економіка

Підтверджуємо, що в діяльності туристичного оператора ТОВ «Супутник» при розробці програм внутрішнього туризму набули практичного застосування авторські пропозиції щодо управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні, оскільки туристичний готельний бізнес має важливі завдання у сфері обслуговування туристів, а саме формує і пропонує споживачам комплексний готельний продукт, а стан готельної сфери має потужний вплив на створення і розвиток туристичних послуг.

Теоретичні гіпотези та практичні рекомендації, що містяться у дисертаційній роботі Ю.А. Бірюкової на тему «Управління розвитком туристичного готельного бізнесу в Україні», зокрема пропозиції щодо реалізації кластерної форми взаємодії підприємств, що полягають у розробленні системи формування туристичного готельного кластеру, є науково обгрунтованими та можуть бути використані у практичній діяльності туристичних операторів України.

Директор ТОВ  
 Туристична фірма "СУПУТНИК"



Віктор ЗІНЧЕНКО

*Про впровадження  
результатів дисертаційної роботи*

**Довідка про впровадження результатів дисертаційного  
дослідження Бірюкової Ю.А.  
на тему: «Управління розвитком туристичного готельного бізнесу  
в Україні»  
на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю  
051 «Економіка» (галузь знань 05 – «Соціальні та поведінкові науки».**

Довідка видана здобувачу наукового ступеню доктора філософії Бірюковій Ю.А. в тому, що наукові положення дисертаційного дослідження в частині розроблених концептуальних засад формування інформаційно-технологічної платформи щодо підтримки та розвитку туристичного готельного бізнесу, яка базується на узагальнено-системному підході та включає елементи системи стратегічного менеджменту, застосування інноваційно-інформаційних технологій для підтримки ухвалення управлінських рішень, системи резервування номерів у готелях, довідкових систем інформаційного спрямування, розвитку комунікаційного бізнес-середовища і зорієнтована на використання інформаційних технологій задля підвищення рівня якості надання готельних послуг у туристичній сфері, мають практичне застосування в діяльності готельно-ресторанного комплексу.

Директор



*Л. Мусиш*

*Метена Л.М.*