

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

Назва факультету	Географічний факультет
Назва кафедри	Кафедра готельно-ресторанної справи та харчових технологій
Ступінь вищої освіти	Магістр
Спеціальність	241 «Готельно-ресторанна справа»
Освітньо-професійна програма	«Готельно-ресторанна справа»
Група: ГРГМ-21с	Форма навчання: денна

Робота допущена до захисту

Завідувач кафедри кандидат географічних наук, доцент

Пандяк Ігор Григорович

«___» _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

**МІЖНАРОДНІ ГОТЕЛЬНІ ОПЕРАТОРИ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ**

Виконав

здобувач вищої освіти **ХОМИЧ ЮЛІАНА ВАСИЛІВНА**

Науковий керівник: к. геогр. н., доц.

Пандяк Ігор Григорович

Рецензент: к. геогр. н., доц.

Безручко Любомир Степанович

Львів 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ	8
1.1. Корпоратизація готельного господарства як еволюційно зумовлений соціально - економічний процес	8
1.2. Моделі розвитку готельних мереж	17
1.3. Сучасні тенденції розвитку готельних мереж на міжнародному туристичному ринку	25
1.4. Методи дослідження.....	35
РОЗДІЛ 2 КОРПОРАТИВНІ ГОТЕЛЬНІ ФОРМИ В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ, СТРУКТУРА	37
2.1. Основні чинники розвитку готельних операторів в Україні.....	37
2.2. Структурно-просторова організація готельних мереж в Україні	41
2.3. Premier Hotels and Resorts – перша мережа готелів в Україні.....	51
2.3.1. Аналіз стану основних засобів	54
2.3.2. Аналіз ефективності використання основних засобів	55
2.3.3. Аналіз ефективності використання оборотних активів.....	56
2.3.4. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів	57
2.3.5. Аналіз структури операційних витрат.....	58
2.3.6. Показники формування чистого прибутку	60
2.3.7. Аналіз показників рентабельності	62
2.4 Hilton Hotels & Resorts – одна з найбільших готельних мереж у світі	63
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ УКРАЇНИ	68
3.1. Готельне господарство України	68
3.2. Особливості розвитку готельних мереж в Україні, структура ринку	80
РОЗДІЛ 4 ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ УКРАЇНИ	86

4.1. Основні проблеми входження готельних мереж на ринок послуг гостинності України.....	86
4.2. Тенденції та основні напрями розвитку готельних мереж України	89
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	96
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Актуальність теми. Готельний бізнес – це складова частина сфери послуг, головним принципом роботи якої є зустрічання, розміщення, надання великого спектру послуг, які мають відношення з проживанням гостей за кордонами не своєї країни проживання. Також важливу роль мають готельні ланцюги. Під поняттям “готельний ланцюг” розуміємо групу готелів із спільним керівництвом, які мають єдину концепцію продукту, торговельний бренд. Розвиток іноземних та вітчизняних готельних ланцюгів в Україні з кожним днем все більше розвивається. На даний час спостерігається низька тенденція їх розвитку через військові дії на Україні. Покращення конкурентоспроможності готелю, зниження витрат через утворення підрозділів обслуговування та створення єдиного бренду є основними цілями формування готельного ланцюга.

Об’єктом дослідження є міжнародні готельні оператори в Україні.

Предметом дослідження є сучасний стан та тенденції розвитку об’єкта дослідження.

Мета даної роботи – дослідити сучасний стан та тенденції розвитку міжнародних готельних операторів в Україні.

Завдання дослідження:

1. Дослідити корпоратизацію готельного господарства як еволюційно зумовлений соціально-економічний процес;
2. Описати моделі розвитку готельних мереж;
3. Виявити сучасні тенденції розвитку готельних мереж на міжнародному туристичному ринку;
4. Проаналізувати методи дослідження у даній роботі;
5. Аналіз основних чинників розвитку готельних операторів в Україні;
6. Дослідити структурно-просторову організацію готельних мереж в Україні;

7. Охарактеризувати першу мережу готелів в Україні – Premier Hotels and Resorts та одну з найбільших готельних мереж у світі – Hilton Hotels & Resorts;

8. Проаналізувати готельне господарство України; особливості розвитку готельних мереж в Україні, структуру ринку та функціональну характеристику готельних мереж України;

10. Визначення основних проблем входження готельних мереж на ринок послуг гостинності України;

11. Описати тенденції та основні напрями розвитку готельних мереж України.

Основними методами дослідження у даній роботі є літературний, статистичний, описовий, метод аналізу, метод групування та метод узагальнення.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку готельних мереж, глобалізації, туризму, завдяки чому і потребується будівництво готельних закладів.

Практичне значення дослідження полягає у розумінні людьми специфіки діяльності міжнародних готельних ланцюгів і в подальшому житті забезпечить туристів обирати для себе найвигідніші та найкращі готелі певного готельного ланцюга.

Апробація результатів роботи. 19-20 травня 2022 р. у м.Львів брала участь в XXIII-ї Всеукраїнській студентській науковій конференції «РЕАЛІЇ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГЕОГРАФІЇ, ТУРИЗМУ ТА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ» з темою “ Розвиток готельної справи в Україні ”. В даній статті було проаналізовано зародження готельної справи в Україні, як складової сфери послуг, яка надає різноманітні види послуг. Розглянуто готелі Києва та Одеси в другій половині XIX на поч. XX ст. Запропоновані заходи для виведення готельної індустрії в Україні на вищий рівень. Оцінена роль глобалізації у сфері туризму та висвітлено поняття готельний ланцюг.

Структура кваліфікаційної роботи:

- титульна сторінка;
- зміст;
- вступ;
- чотири розділи з підрозділами;
- висновки;
- список використаних джерел;
- додатки

Обсяг роботи становить 103 сторінок на основі опрацьованих 52 джерел.

В роботі присутні 24 рисунків, 12 таблиць та 1 діаграма.

Короткий огляд літературних джерел

Стаття “Готельні ланцюги світу: сучасний стан та перспективи розвитку”.

Автори: Марта Пилипівна Мальська, Любомир Степанович Безручко

У статті досліджено своєрідність ведення бізнесу готельних ланцюгів світу та визначено їх переваги по відношенню до незалежних готелів. Висвітлено особливості створення готельних ланцюгів, а також їх роль у розвитку готельної сфери в різних куточках світу. Було виділено найбільші мережі готелів у світі та проаналізовано їхні функції. Визначено основні напрями майбутнього розвитку готельних мереж. Вивчено українські готельні мережі, деталі їх розвитку та можливості розвитку в майбутньому.

Стаття “ Аналіз діяльності національних мереж на готельному ринку України ”

Автори: Оксана Смик, Ганна Єремія

У статті досліджено які готельні мережі посідають перші місця в рейтингу міжнародної готельної діяльності. Характеризується формування сучасного готельного ринку світу. Вказано готельні мережі України та коротко висвітлено їхні принципи діяльності. Досліджено питання потреби у готельних

ланцюгах та сформовано конкурентні переваги для діяльності та утворення нових готельних ланцюгів. Було аналізовано концепцію бенчмаркінгу та від чого залежить готельний бізнес.

Ковешніков В.С., Матвієнко А.Т., Разметова О.Г. ОРГАНІЗАЦІЯ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА Навчальний посібник
Київ, Видавництво Ліра-К, 2018

У посібнику розглядаються основні проблеми, пов'язані з функціонуванням готельно-ресторанного бізнесу в умовах ринкової економіки. Значну увагу приділено теоретичним і практичним аспектам, пов'язаним зі значенням, змістом, класифікацією та типологією основних суб'єктів готельного господарства. Враховано методичні основи організації готельних підрозділів з урахуванням особливостей їх окремих видів.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

1.1. Корпоратизація готельного господарства як еволюційно зумовлений соціально - економічний процес

Корпоратизація готельного бізнесу – дуже важливий і актуальний нині процес в суспільстві.

Організаційна складова підприємств готельної сфери визначається призначенням закладу, його місцезнаходженням, різновидом гостей та іншими чинниками. Саме цей фактор відображається повноваженнями та обов'язками, які покладені на кожного її працівника.

У зв'язку із зміною людського суспільства процес здійснення послуг гостинності особам, які перебувають з різних причин поза своєю домівкою (поза своїм "замкненим простором"), змінився на професію для більшого числа людей, поки не змінився на справжню індустрію. В американських дослідженнях у даній індустрії об'єднують усі однакові спектри економіки, які направлені на обслуговування подорожуючих людей через спеціальні підприємства такі як: готельні та ресторани заклади, туристичні агенції, національні парки, парки культури та відпочинку. Ресторанний, туристичний та особливо готельний бізнес досягли великого розмаху у США. Вивчення його економічних та управлінських складових перетворилося на самостійну галузь науки економіки, а елементів менеджменту та маркетингу розпочали навчати у вищих закладах освіти. Навчальний процес для підготовки фахівців у готельній сфері зв'язаний з деякими труднощами, до яких належить недостатня кількість наукових узагальнень систематизованих підручників з питань здійснення обслуговування, перевірки даних у готелях. Фактично готель складається з кількох підприємств, запорука успіху кожного з яких у чіткому знанні та виконанні своїх посадових інструкцій.

У готельній структурі можна виділити службу прийому та розміщення гостей, адміністративно-господарську службу та службу безпеки. Зупинимося

на характеристиці цих підрозділів і, відповідно, діяльності персоналу, який виконує основні види діяльності, пов'язані з наданням готельних послуг.

Керівник повинен нести повну відповідальність за діяльність готельного закладу в цілому та кожного зі своїх співробітників. Він є головним у колективі і як такий, що відповідає перед власниками за те, який дохід приносить довірений йому готель.

Отже, щоб отримати успіх на посаді керівника, потрібно мати низку особистісних аспектів. Люди, яким ця роль успішно вдалася, мають якості лідера, є уважними до дрібниць, вміють доводити кожну справу до кінця і спілкуватися з різними людьми.

Інша обов'язкова якість хорошого керуючого – вміння створити команду. Серед функцій управління зазвичай вказують такі, як передбачення, планування, організація, проведення життя та оцінка. Але оскільки готелі існують, щоб продавати можливість користуватися їхніми кімнатами і робити все для того, щоб гості відчували себе в цих кімнатах затишно, керівник повинен прийняти на себе функції менеджера зі збуту та приділяти їм до 75% свого робочого часу.

Завдання служби прийому та розміщення: замовлення місць, здійснення при заїзді реєстрації, в кінці терміну проведення розрахунку за номер та харчування та оформлення виїзду. В даній службі є такі посади, як черговий адміністратор, порт'є, касир.

Ця служба є першою, з якою клієнт зустрічається, коли заселяється до готелю. Під час оформлення реєстраційних документів між гостем та персоналом зароджується спілкування, від якого гість має певні враження та побажання, які пізніше викладе у своєму відгуку на офіційному сайті готелю або у своїх соціальних мережах.

Основними функціями служби прийому є: бронювання місць у готелі, реєстрація та розміщення гостей, оформлення розрахунків при його виїзді, надання різної інформації. Але обов'язки працівників служби прийому, і навіть

навички та знання, необхідних їм для виконання, визначено посадовими інструкціями.[1, с. 360]

За кількістю персоналу служба прийому та розміщення є найбільшим підрозділом готелю. У ній працюють понад 50% усіх співробітників готелю. На чолі його стоїть директор адміністративно-господарської служби або виконавчий кастелян. Специфіка його службових обов'язків вимагає організаторських здібностей, вимогливості, мотивації та прагнення відповідати високим стандартам.

Досвідчений кастелян (директор служби) у своїй роботі дотримується таких правил: щоб досягти ефективності, потрібно розподілити завдання між підлеглими; здійснювати контроль та підтримувати зворотний зв'язок з підлеглими; проводити регулярну інвентаризацію; незворушність, розуміння та старанність допоможуть у момент конфлікту з гостями та начальством; залучення підлеглих до раціоналізаторського планування; посилати персонал на курси підвищення кваліфікації для їхнього кар'єрного зростання; координувати роботу своєї служби з адміністративною, інженерно-експлуатаційною та пральною.

Головні службові обов'язки директора адміністративно-господарської служби:

- Керувати людьми, стежити за обладнанням та постачанням;
- Стежити за чистотою та порядком у гостьових кімнатах та приміщеннях загального користування;
- Керувати службою відповідно до фінансової політики генерального керуючого;
- Вести документацію.

Розпорядок робочого дня директора служби:

- Разом зі старшим групи нічних прибиральників перевірити чистоту коридорів та холів;
- Перевірити записи у адміністративно-господарському журналі;

- Подивитися прогноз на заповненість номерів готелю та уточнити кількість тих, хто виписується;

- Перевірити звіти за попередній день, уточнити кількість гостей, які прибули напередодні, дізнатися, чи не очікується прибуття дуже важливих персон, щоб зробити відповідні приготування;

- Взяти участь у нараді адміністративно-господарської служби;

- Вирішити поточні проблеми;

- Взяти участь у навчанні нового персоналу;

- Провести нараду з менеджерами та старшими секторами;

- Видати вбрання для проведення різних видів роботи;

- Перевірити бюджет;

- Схвалити замовлення на покупки;

- Перевірити інвентар;

- Перевірити чистоту у кімнатах гостей;

- Переглянути наряди, що надійшли від експлуатаційників;

- Поговорити із потенційними співробітниками.

Робота директора дуже складна, залежно від величини готелю, йому потрібні помічники, які направляли б роботу покоївок, відповідальних за різні сектори готелю (поверхи, прольоти).

Заступник директора, наприклад, поділяє готель на сектори та складає графік прибирання приміщень. Номери готелю вказані на поверхових планах. Якщо номер вільний, проти нього немає жодного запису, якщо зайнятий, робиться позначка КЗ (кімната зайнята). Якщо гість збирається незабаром звільнити номер – СО (незабаром звільниться), ПП (перебування продовжується). Кімнати, в які не можна селити через аварію – АС (аварійний стан), VIP – для важливих персон і конкретними вказівками з приготування тощо.

Захист гостей та їхньої власності – важливий аспект у роботі готелю. Гроші, які за рішенням суду виплачуються готелями своїм постояльцям, яких вони не змогли захистити, становлять справді величезну суму. Готелі зазнають

великих збитків, якщо служба безпеки погано організована і не професійно керується. Власник та службовці готелю зобов'язані за законом знати та вживати всіх необхідних запобіжних заходів, щоб захистити гостей від пограбування, шахрайства, насильства та інших злочинів проти особи.[2]

Службу безпеки очолює відповідальний за безпеку, який підпорядковується черговому директору. У його ведення входять такі проблеми:

- Розробка процедур реагування на надзвичайні обставини;
- Повсякденна безпека гостьових кімнат;
- Контроль ключів;
- Запобігання крадіжкам, контролю за замками;
- Контроль доступу до будівлі готелю;
- Система сигналізації тривоги;
- Контроль території;
- Зовнішнє освітлення;
- Система спостереження за допомогою телемоніторів;
- Сейфи та вогнетривкі шафи;
- Збирання та зберігання інформації.

Відповідальний за безпеку зобов'язаний забезпечити зв'язок з місцевою пожежною, поліцейською владою, міськими органами безпеки та з усіма іншими відділами готелю. Працівники служби безпеки повинні адекватно реагувати на надзвичайні ситуації, виконувати свої функції швидко, кваліфіковано та тактовно. Вони реагують і розбирають усі інциденти, складають протоколи про крадіжки, нещасні випадки, заяви та інші події, використовуючи відповідні формуляри та журнали. Ця служба повинна контролювати суворе дотримання всіма працівниками правил техніки безпеки, а також вимог до охорони здоров'я, готовність на випадок аварійного становища чи надзвичайних обставин. Службі безпеки необхідно прагнути запобігти будь-яким нещасним випадкам чи злочинам, тому що подібні інциденти можуть коштувати готелю не тільки великих грошей, але й репутації.

Служба управління номерним фондом займається питаннями, пов'язаних із бронюванням номерів, прийомом туристів, які прибувають до готелю, їх реєстрацією та розміщенням за номерами, а також відправкою додому або до наступного пункту маршруту подорожі після закінчення туру, забезпечує обслуговування туристів у номерах, підтримує необхідний санітарно - гігієнічний стан номерів та рівень комфорту у житлових приміщеннях, здійснює надання побутових послуг гостям.[3]

Склад служби: директор або менеджер з експлуатації номерів, служба прийому та розміщення, служба покоївок, об'єднана сервісна служба (швейцари, коридорні, гардеробники, службовці гаражного господарства), служба порт'є, служба консьєржок, служба посильних, інспектор зі збирання номерів, служба безпеки.

Залежно від розмірів закладу відділ управління номерним фондом має право складатися з одного або декількох підрозділів. Головні з них, що становлять основу підприємства, це служба порт'є, служба прийому гостей та покоївки, а також служба бронювання.

Принципи діяльності органів і служб стандартизації готельних послуг в Україні, порядок розроблення, утвердження та реєстрація стандартів, загальні вимоги до стандартів. Чинники, які мають вплив на типізацію закладів готельного типу: місце розташування, головне призначення, перебування, режим експлуатації, місткість, мета відпочинку/подорожі.

Головні вимоги до готелів: умови для проживання, здійснення харчування і обслуговування побутового характеру.

Основні визначення: послуга, сфера послуг, рівень комфорту, місткість номерного фонду, гостинність, процес обслуговування, тривалість перебування гостей.[4, с.703]

Характеристика основних типів засобів розміщення. Транзитні готелі – їх призначення, розташування та форми власності.

Ділові готелі – це готелі для ділових туристів: обслуговування бізнесменів, чиновників певних держав, представників культури та мистецтва,

діячів наукових зустрічей (рис.1.1.). Це фешенебельні готелі, які надають широкий список найрізноманітніших послуг. Основні вимоги до них: висококваліфіковані працівники зі знаннями іноземних мов, створення оптимальних умов праці в номері та проведення нарад, виставок та інших заходів, висока звукоізоляція від стороннього шуму сусідних номерів та зовнішнього середовища, забезпечення якісної мережі зв'язку.



Рис.1.1. BANKHOTEL ART CONGRESS HALL [5]

Курортні готелі – це готелі для туристів, які планують відпочинок та максимальне відновлення здоров'я в кліматичних і природних умовах: гори, море і т.д.(рис.1.2.). Отже, важливе значення має їх місце розташування. У складі курортних готелів обов'язково мають бути приміщення медичного характеру для отримання лікувально-профілактичних послуг, забезпечення харчування, а, особливо, дієтичного та організація відпочинку, що включає в себе спорт, йогу, медитації і тому подібне.



Рис.1.2. NEMO Hotel Resort & Spa [6]

База відпочинку – це заклад готельного господарства, який пропонує послуги розміщення та харчування, відпочинок з відповідним устаткуванням, різні ігри та спортивні розваги. Найбільше прийнято розташовувати такий заклад на березі водойми або в лісовій місцевості (рис.1.3.).



Рис.1.3. База відпочинку «Бухта Вікінгів» [7]

У наш час щорічно по планеті здійснюють подорож більш ніж 1,5 млрд. чоловік. Їх потрібно забезпечити транспортом, тимчасовим житлом, харчуванням та іншими додатковим послугами. Для цих цілей використовуються промислові підприємства, транспортні компанії, готельно-ресторанне господарство, туристичні компанії, національні парки, пляжі та інші рекреаційні території.

Об'єднання всіх цих структур почали називати індустрією гостинності. Отже, дана індустрія є збірним поняттям, яке вміщує різноманітні спектри роботи у сфері послуг, пов'язані з прийняттям клієнтів, їх обслуговуванням та задоволенням потреб.

Зовнішні чинники такі як, економічні, політичні, культурні і соціальні та спеціалізовані чинники визначають середовище гостинності. Більш детально вони описані у табл.1.1. Зовнішні чинники середовища гостинності [8].

Таблиця 1.1.

Зовнішні чинники середовища гостинності ,[8]

Зовнішні чинники середовища гостинності	Характеристика	Результат впливу зовнішніх чинників на середовище гостинності
1. Економічні	Фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії. (інфляційні процеси, стан ринку товарів і послуг, валютний курс).	Знижується купівельна спроможність; Вимушений спад обсягу виробництва продукції й надання послуг.
2. Політичні	Впливають через прийняття державою відповідних законів і нормативних актів, що регулюють діяльність даної галузі.	Низький відсоток клієнтопотоків.
3. Культурні	Поведінка людей в більшості є набутою, що означає суспільством вихована. Цінності суспільства визначає культура і має у своєму складі субкультури, які своєю чергою класифікуються за багатьма ознаками.	Впливають на споживачів і виробників, оскільки і ті, й інші живуть і діють у суспільстві, яке багато в чому зумовлює їхню поведінку.

“Продовження таблиці 1.1.”

<p>4. Соціальні</p>	<p>Розрізнення громади за фактором соціального становища припускає визначення впливу цього чинника на поведінку споживача середовища гостинності.</p>	<p>Через соціальний стан покупця в громаді, належність до певної соціальної групи, яка тлумачить думку людини, що визначена її статусом та роллю у соціумі, соціальні чинники мають вплив на середовище гостинності.</p>
----------------------------	---	--

Саме політичні та економічні чинники мають на це середовище найбільший вплив. На питання: ” Що посідає головне місце в індустрії гостинності”, потрібно відповідати: готельні комплекси, тому що вони здійснюють велику роль для суспільства, а не тільки для туристів.

Основою даного середовища є ресурси. Розвиток середовища гостинності залежить від професій. Вони визначаються різноманітністю сфери послуг, де відбувається зв'язок між споживачем та виконавцем послуги.

У таких країнах як Італія, Франція, Швейцарія та Австрія індустрія гостинності є найважливішою галуззю економіки. А в США ця індустрія за значенням роботодавцем є другою. 1956 рік є роком народження у США професій гостинності, коли кількість працівників, які працювали у сфері послуг, значно більша за кількість співробітників, які працювали на виробництвах.

1.2. Моделі розвитку готельних мереж

Зростаюча роль мереж у економіці сьогодення має свій відбиток у засобах роботи діяльності у низці галузей, які на сьогодні мають конкуренцію з врахуванням мережевих принципів організації. Готельний бізнес і належить до цих видів галузей. Створити якісний готельний продукт, який буде ще і

конкурентоздатним важко, коли не буде взаємного зв'язку з фірмами на галузевому та міжгалузевому рівнях. Своєрідність та історичні фактори готельної сфери викликають сприятливі умови для розвитку мереж. Мережа як форма діяльності міжнародної готельної сфери є закономірним явищем, тому що:

1) мережа є найважливішим каналом комунікації, яка поширює та обмінює стратегічно важливу інформацію, формує різноманітні активи;

2) мережа – це адміністративна та стратегічна інтеграція, що сприяє формуванню та закріпленню важливих завдань;

3) мережа – джерело економій, додаткових цінностей, які важливі для надання якісного готельного продукту готелів категорії 4-5 зірок, що відповідає найвищим вимогам;

4) мережа є природним інструментом для виходу на міжнародні ринки, яка дозволяє виконувати одну з основних стратегічних цілей розвитку готельних компаній – міжнародну (глобальну) експансію;

5) мережа – джерело важливих конкурентних переваг у галузі стратегічного розвитку, стратегічного маркетингу, якості готельного продукту та фінансових операцій. [9, с.311]

У розвитку готельних ланцюгів велику роль відіграє готельний продукт, оскільки зрозуміло, що термін готельної послуги не обмежується самим готелем. На сприймання готельної пропозиції впливають не тільки матеріальні, а й емоційні фактори процесу надання послуги. Із технічними та людськими факторами пов'язаний етап створення готельного продукту та його надання і споживання. Даний продукт тлумачать як сукупність трьох взаємозалежних чинників:

1) Базова концепція готельного продукту, яка включає мінімальний і абсолютно обов'язковий набір вимог, виконання яких необхідне для створення якісного готельного продукту, відповідного заявленої категорії готельного підприємства (категорії 4-5 зірок). Цей набір вимог та стандартів необхідний для того, щоб гість не розчарувався послугами готелю. Елементи готельного

продукту на даному рівні не є джерелами конкурентних переваг, оскільки є обов'язковими вимогами, необхідні для того, щоб залишатися в галузі.

2) Ключовий готельний продукт розкриває сутність трансформації, яка відбувається з базовим готельним продуктом у процесі надання готельної послуги.

3) Розширений готельний продукт містить у собі уявлення про можливе «ціннісне» розширення наданої послуги, він багато в чому визначає конкурентну перевагу готелю порівняно з конкурентами.

Складний, комплексний характер сучасного готельного продукту відбивається у існуванні базових бізнес-моделей міжнародного готельного бізнесу. Ці моделі дозволяють аналітичним чином описати межі готельної мережі як форми організації та обґрунтувати існуючі пріоритети у стратегіях експансії готельних фірм. Завдяки аналізу кількісних (планована кількість готелів та географічна розгалуженість мережі) та якісних (фактори, пов'язані зі специфікою стратегічного планування та характером прийнятих рішень) аспектів, які розкривають суть моделей, можна судити про масштаби, темпи розширення мережі, особливості її зростання (екстенсивний або інтенсивний). Існують три види базових бізнес-моделей, два з яких є полярними варіантами, один проміжний.[10, с.207]

Перший варіант моделі (полярна) – мережа є природним інструментом для виходу на міжнародні ринки, яка дозволяє виконувати одну з основних стратегічних цілей розвитку готельних компаній – міжнародну (глобальну) експансію; класичний готельний ланцюг, концепція полягає у прагненні до великої уніфікації та стандартизації, системність стандартів впроваджується на рівні всієї мережі. Основну стратегію спрямовано на максимальну репрезентативність в усіх географічних точках світу. Метою класичної моделі є екстенсивне зростання, спрямоване на активне та швидке проникнення на нові географічні ринки, відкриття більшої кількості стандартних готелів та формування максимально розгалуженої мережі. Прикладами можуть бути готельні мережі Hilton, Accor, InterContinental.

Другий варіант бізнес-моделі (полярний) відповідає концепції "колекція готелів". Ця концепція передбачає створення готельної мережі особливого роду, в якій кожен готель унікальний (часто є місцевою пам'яткою або пам'яткою архітектури, що має велику історичну цінність), кожен готель є своєрідною «перлиною» в колекції, має своє ім'я та відображає унікальну атмосферу, «душу», культуру тієї географічної точки, в якій він розташований, характер та історію країни, в якій він знаходиться. Пріоритетне завдання готельної мережі, другого варіанта моделі – інтенсивне зростання за рахунок додавання в «колекцію» готелів з унікальним і інтенсивне зростання за рахунок додавання в «колекцію» готелів з унікальним та висококласним сервісом та неповторною атмосферою. Експансія здійснюється більш якісно та повільнішими темпами. Відповідно, з погляду кордонів мережі, сама мережа менша за географічною розгалуженістю та кількістю готелів у мережі. Наприклад, мережі готелів Baglioni, Kempinski, Rocco Forte Collection.

Крім перелічених двох полярних бізнес-моделей, існує проміжний варіант, що поєднує в собі елементи двох вищеописаних моделей.

Третій варіант бізнес-моделі містить у собі таке поняття як «менеджери-власники», при використанні цього підходу генеральні менеджери роблять ставку на власність своєї мережі. Наприклад, готельна мережа Corinthia Hotels International.

Усі підходи базових бізнес-моделей є найважливішою концептуальною основою у вивченні стратегій розвитку міжнародних готельних мереж, багато в чому визначають ті стратегії, які у рамках класифікації.

Проведення класифікації стратегій розвитку готельних мереж можливе на основі об'єднання широкого спектру стратегій розвитку сьогодення у п'ять основних груп:

- 1) географія та діапазон операцій готельної мережі;
- 2) філософія товарного знаку;
- 3) правові основи операцій готельної мережі;
- 4) показники готельного товару;

5) базові норми надання готельного товару.

Сучасні стратегії розвитку міжнародного готельного бізнесу як феномен ХХІ століття викликає інтерес у багатьох дослідників, це пояснюється його значною роллю в сучасному розвитку сфери гостинності – одного з важливих секторів сфери послуг у багатьох країнах світу. Розвиток внутрішнього та міжнародного туризму неможливий без реальних готельних пропозицій. Глобалізація сфери гостинності висунула провідні ролі міжнародних готельних мереж як форми організації готельного бізнесу, відповідну сучасним реаліям. Зростання кількості готельних мереж у різних країнах світу та своєрідність їх бізнес-моделей відкрили можливості для аналізу та дослідження тенденцій мережевих форм організації міжнародного готельного бізнесу.

У світовій практиці сформувалося кілька моделей організації готельного бізнесу.[11, с.288]

Модель Рітца отримала свою назву на згадку про швейцарського підприємця Цезаря Рітца, на честь якого названо багато престижних готелів світу. Основна увага в цих готелях приділяється підтримці європейських традицій вишуканості та аристократизму, але нині ця модель переживає кризу.

Модель, що отримала ім'я Кемонса Вілсона, орієнтована на більшу гнучкість у поєднанні з досить високими стандартами обслуговування (ланцюг готелів Холідей Інн). Важливі вимоги готельного ланцюга, організованого за цією моделлю, включають: єдність стилю (архітектури, інтер'єру) позначень та зовнішньої інформації; швидкість реєстрації клієнтів; наявність номерів, передбачених для постійних клієнтів; сніданок "шведський стіл"; наявність конференц-холу; гнучку систему тарифів; єдине управління, маркетинг та служба комунікацій.

Під інспекцією готельних мереж, які збудовані за моделлю Кемонса Вілсона, знаходяться більше 50% готельних номерів у світі. Дані мережі мають одного власника – головний холдинг.

У добровільні готельні ланцюги (типу Best Western, Romantic Hotels) незалежно від країни розташування під єдиною торговою маркою об'єднуються готелі, що витримують певні набори та стандарти послуг.

Готелі сплачують гроші в єдиний фонд, кошти якого йдуть на рекламні та маркетингові цілі щодо прославлення продукту. У даному випадку зберігається фінансова та управлінська самостійність кожного готелю.

Практика виробила інтеграцію та поєднання моделей. Так виникли готельні консорціуми, що об'єднують готелі та невеликі готельні групи різного класу: Best Western Hotels, Romantic Hotels & Restaurants. Консорціуми, не нав'язуючи своїх стандартів сервісу, сприяють просуванню готелів на міжнародні ринки, представляють їх інтереси у системах резервування. Готелі, що увійшли до консорціуму, повинні сплачувати встановлений відсоток прибутку або фіксовані щорічні відрахування.[12]

Сімейства або асоціації (The Leading Hotels of the World), Preferred Hotels & Resorts Worldwide, Small Luxury Hotels of the World та ін. об'єднують готелі, що відповідають певним вимогам. Готель отримує маркетингову систему продажів, а також відомий бренд та привабливий імідж. Асоціації жорстко контролюють дотримання своїх стандартів, але не втручаються в управління готелем, хоча залишають за собою право виключення його зі своїх лав у разі грубих порушень корпоративних норм. Оплата послуг таких компаній складається із фіксованого щорічного членського внеску, який не залежить від поточних доходів готелю та комісійної винагороди за здійснення послуг бронювання.

Готельні об'єднання можуть бути утворені за принципом франчайзингу, існують десятки варіантів співробітництва між франчайзинговою мережею та готелем, що відрізняються взаємними зобов'язаннями.

Отже, згідно з перерахованими вище моделями організації, виокремлюють такі різновиди готелів за ознакою характеру стосунків між власником готелю (групою готелів) та керуючою ланкою готелю:

1) незалежні готелі, якими володіє, розпоряджається та користується власник:

- керуються самим власником;

- керуються за допомогою спеціалістів-менеджерів, які наймаються, або спеціалізованою управлінською фірмою, що наймається (за договором), у тому числі має власний бренд або знак обслуговування; причому останнє не несе за собою зміни статусу готелю як незалежного стосовно інших суб'єктів ринкових відносин.

2) готелі, які належать до готельні ланцюгів (об'єднань), які різняться залежно від умов вступу до цих об'єднань:

- готелі, які є повноважними учасниками ланцюгів, що об'єднанні спільним володінням володілців, які здійснюють спільний бізнес та готелі, які є під керівництвом адміністрації ланцюга – представниками власників. Керівництво (адміністрація) готельної мережі бере на себе велику відповідальність за результат бізнесу та керівництво, тому має право на отримання прибутку;

- готелі, які доєдналися до готельного ланцюга, їх ще називають асоційованими учасниками ланцюга, можуть бути задієні у справі на основі франшизи;

- готелі, що є асоційованими (приєдналися) членами ланцюга, беруть участь у бізнесі на основі договору франшизи.[13, с.292]

3) готелі, що належать до об'єднання готелів на умовах контрактного управління ними (їх майном) з боку професійної готельної компанії (готельного оператора), що отримує від власника операційну винагороду за цю діяльність. Такі операторні (або контрактні) ланцюги мають три основні різновиди щодо взаємовідносин.

Франчайзинг – така організація бізнесу, коли компанія (франчайзер) здійснює продаж бізнесу, підприємець або компанія (франчайзі) здійснює покупку бізнесу, тобто набуває готового бізнесу (франшизи) у вигляді права на

продаж та/або виробництво продукту та послуг франчайзера, а також відповідної бізнес-системи.

Франчайзер – фізична чи юридична особа, яка пропонує продавання договору на умовах франшизи і забезпечує зі свого боку виконання умов такої угоди.

Франчайзі – фізична або юридична особа, що діє відповідно до придбаної франшизи.

Франшиза (від франц. Franchise – пільга) – готовий бізнес у вигляді франчайзингового пакета, який франчайзер продає франчайзі. Іноді франшизою називають також підприємство, яке працює за системою франчайзингу.

Франчайзинговий договір (договір комерційної концесії) – договір, за яким одна сторона (правовласник) передає іншій стороні (користувачеві) за відповідну плату та на певний або невизначений термін права на використання фірмового найменування, на комерційну інформацію, товарний знак, знак обслуговування тощо. Сторонами за договором комерційної концесії можуть бути юридичні та фізичні особи, зареєстровані як індивідуальні підприємці.

Існує декілька варіацій співробітництва між франчайзинговою мережею та готелем, що відрізняються взаємними зобов'язаннями.[14]

Франшизою готель може управляти незалежно, без ревізії з боку керівництва ланцюга. В угоді франшизи керівництво ланцюга (франчайзер) надає франшизному готелі (франчайзі) дозвіл на використання емблеми (марки), ноу-хау та системних структур ланцюга (в організації діяльності, управлінні, навчанні персоналу, постачанні тощо), а готель, який працює по франшизі зобов'язаний сплатити ці права шляхом первісного внеску за франчайзинг (вартість купівлі франчайзингу) та періодичних платежів (винагород за франчайзинг).

Франчайзинговий договір з продажу ліцензії на використання торгової марки та прав на участь у системах збуту та маркетингу мережі вважається одним із найуспішніших у світовій практиці .

Франчайзинг може базуватися на контракті управління, що включає кілька договорів – використання торгової марки, надання персоналу і ноу-хау, участь у системах бронювання, технічне обслуговування тощо. Мережа приймає зобов'язання щодо впровадження ефективної моделі менеджменту в готелі, і її винагорода залежить від досягнутого рівня доходів готелю.

Найбільш поширений варіант договору, за яким оплата послуг готельного оператора складається з вступного внеску (для висококласних готелів 100-150 тис. дол.), Роялті (4-8% валового операційного прибутку), відрахувань на маркетингові цілі та комісійних за використання каналів збуту.

1.3. Сучасні тенденції розвитку готельних мереж на міжнародному туристичному ринку

Необхідно розглянути основні напрями розвитку готельних мереж на міжнародному туристичному ринку. У міру загального процвітання рівня сервісу в усьому світі, готельні мережі не тільки розширюють свої сфери впливу, а й вбирають у собі нові віяння.

Розвиток та активне поширення міжнародних готельних ланцюгів було викликано невідповідністю між рівнем послуг, що надаються клієнтам та їх запитам. Наприклад, перший міжнародний готельний ланцюг «Hilton» з'явився через розвиток американської авіакомпанії «Пан Америкен». Свого часу співробітники компанії, здійснюючи польоти до країн Латинської Америки, з'ясували, що в цих країнах немає готелів певного рівня, звичного для американських бізнесменів. Незабаром з'явилася ідея збудувати в цих країнах готелі з однаковим рівнем послуг високого класу. Наприклад, готель «Hilton» в Аргентині з сервісу не повинен був нічим поступатися готелю «Hilton» у Нью-Йорку. Цікаво, що більшість готелів «Hilton» було побудовано на гроші місцевих підприємців, у той час як компанія «Пан Америкен» лише надавала консультаційні послуги та послуги з управління готелями, що створювалися. Вже за кілька років ланцюг «Hilton» неодноразово перепродавався різними фінансовими групами між собою.[15]

Великі мережі готелів багато в чому орієнтуються на модні тенденції та вимоги ринку.

Показовим є ще один приклад. У 1952 р. у США, у штаті Теннесі, у місті Мемфісі підприємець Кеммонс Вілсон відкрив готель, який отримав назву «Holiday Inn».

К. Вілсон, проводячи час на відпочинку, відчув на собі низькоякісне обслуговування в готелі та дійшов висновку, що готельний бізнес – це одна з найрозвиненіших сфер обслуговування у світі. Після цього він вирішив самостійно побудувати ланцюг готельних підприємств, які були б націлені на сімейне обслуговування, відрізнялися зручністю, чистотою та пропонували різноманітні додаткові послуги. Після відкриття першого власного готелю мережа готелів Holiday Inn швидко розрослася і стала популярною в багатьох країнах світу.

Нині «Holiday Inn» – це один із найбільших міжнародних готельних ланцюгів, один із найбільш затребуваних готельних торговельних марок. До неї входить понад півтори тисячі готелів по всьому світу.

Ось ще один приклад. У 1956 р. було засновано готельну мережу «Grupo Sol», який об'єднав найбільші готелі Іспанії. Вона швидко визначила та зайняла власний сегмент ринку. Мережа має подвійну діяльність – бізнес-туризм (готелі «Melia») та туризм з метою відпочинку («Sol»). Внаслідок придбання готельного об'єднання «Melia» в 1987 р. ця мережа стала провідною іспанською мережею і третьою за величиною у всій Європі.

Початок розвитку широко відомого американського готельного ланцюга "Marriott International" було покладено в 1957 р. Тоді підприємець Маріотт купив свій перший готель "Twin Bridges Marriott Motor Hotel", який був розташований в Арлінгтоні (штат Вірджінія). Нині це одна з найбільших міжнародних корпорацій у всьому світі. Наприклад, кожен четвертий турист в Америці зупиняється саме в готелях Marriott International.[16, с.488]

З 1967 р. розвивається найбільший готельний ланцюг Європи – «ACCOR». 33% загальної кількості готелів цього ланцюга знаходиться у

Франції. Інші підприємства (близько 2,5 тис. готелів) розташовані у дев'яноста країнах у всьому світі.

Існують на ринку готельного бізнесу власні «зірки». Очевидним лідером серед власників готельних мереж у сучасному готельному бізнесі є компанія Cendant Corporation, що володіє такими брендами, як Days Inn, Ramada і HFS.

У Північній Америці нині понад 70% усіх готелів об'єднані у єдині мережі. Вхідження в готельний ланцюг дає готелю значні переваги: ланцюг гуртом закуповує різні витратні матеріали для всіх своїх готелів, що дає економію в ціні; витрати на інженерне обслуговування, декораторів, контролерів, рекламу розподіляються на всі готелі ланцюга; значні переваги дає єдина система бронювання. Усе це підвищує ефективність діяльності готелів.

Вимога часу все активніше заявляє себе. У міру розвитку всі без винятку готельні ланцюги пережили великі зміни, які виражаються у відмінностях розмірів мереж та складності їх структур. Найбільш яскраво етап розвитку мереж відбувався у 1950-1960-х рр. На той час активно розпочали своє функціонування найбільші готельні мережі світу. У наш час готельні мережі наявні у багатьох країнах світу: Франція – «ACCOR», «Club Medeterrance»; США – Best Western International, Choice International, Holiday Hospitality; Великобританія – Forte Hotels, Hilton International; Іспанія – «Sol-Melia», Marriott Hotels, ITT Sheraton; Гонконг – New World Renaissance, Shangri-La, Mandarin Oriental; Бразилія – «Othon Hotels»; Японія – Prince Hotels, Tokyo Hotel Group; Ефіопія – «National Hotels Corporation»; Мексика – Grupo Posadas de Mexico, Grupo Situr; Куба – «Cubatur»; ПАР – Protra Hotels, Inns, Karos Hotels.

На початку 1980-х років з'явилася потреба у новій ринковій стратегії у готельному бізнесі. З того часу у готельній сфері відбулися великі зміни. Загальне підвищення життя населення планети підвищило вимоги до сервісу в готелях.

До сучасних тенденцій розвитку готельних ланцюгів, які отримали розвиток на початку XXI ст., слід віднести такі: глобалізація та централізація

управління у готельному бізнесі; зростання, географічне розширення та розвиток міжнародних готельних ланцюгів; поглиблення спеціалізації готельної пропозиції; розширення спектру готельних послуг; формування унікального продукту з використанням індивідуального підходу; чітка сегментація ринку споживачів готельних послуг за різними ознаками; об'єднання готельних ланцюгів відбувається з іншими підприємствами промисловості туризму; зростання участі інших підприємств у готельному бізнесі шляхом концентрації та переміщення капіталу як з туризму, так і з інших галузей; точне позиціонування готелів; гібридизація готельного продукту; класифікація пропозиції готельного продукту готельними ланцюгами; використання нових форм та методів залучення споживачів у готель.[17, с.232]

Розглянемо кожен з тенденцій розвитку готельних ланцюгів докладніше.

Тенденція глобалізації та централізації управління готельними ланцюгами заявляє про себе у формі розвитку найбільших готельних корпоративних кіл. У 1990-х роках практично всі готелі у світі відчували на ринку високий відсоток суперництва, який сприяв об'єднанню як окремих готелів, так і готельних ланцюгів між собою.

Тенденція зростання, географічного розширення та ріст міжнародних готельних мереж виявляється у тому, що за останні п'ятнадцять років загальний приріст у засобах розміщення у всьому світі становив близько 46%.

Тенденція розширення діяльності готельних ланцюгів по всьому світу ілюструється тим, що в лютому 2001 р. "Radisson SAS Hotels & Resorts" відкрила відразу три нові готелі: "ESPOO" у Фінляндії, "Tallinn" в Естонії та "Klaipeda" в Литві. Так відбувається з іншими готельними об'єднаннями. Наприклад, британський готельний ланцюг "Bass Hotels & Resorts" побудував готель "Holiday Inn" у столиці Литви, місті Вільнюсі. Цей готель став першим представником ланцюжка Holiday Inn у країнах Балтії. У найближчі кілька років компанія "Bass Hotels & Resorts" планує побудувати ще два свої готелі у містах Таллінні (Естонія) та Ризі (Латвія). Країни Балтії активно долучаються до європейських готельних мереж.

Бурхливо зростають американські готельні ланцюги, наприклад, з кожним роком кількість готелів під маркою «Marriott» за межами США збільшується майже вдвічі.[18]

Як у разі горизонтального розширення, географічне розширення готельних ланцюгів передбачає збільшення зони охоплення, але у цьому випадку йдеться про розширення асортименту послуг, йдеться про збільшення кількості об'єктів, що у оперативному управлінні одного власника, тобто єдиної готельної мережі.

Наприклад, компанія «Marriott» здобула первісну популярність у США, у Вашингтоні. Саме цей штат раніше був сферою поширення цієї марки аж до кінця 1970-х років. Але вже за десять років у штаті Міссісіпі розпочався справжній готельний бум, який дозволив марці «Marriott» вийти на більш високий, національний рівень. Якщо раніше Holiday Inn була компанією середнього півдня, то Ramada спочатку була представлена лише на південному заході США, а мережа La Quinta – в штаті Техас.

Активному розвитку готельних мереж у США та інших країнах світу сприяв цілий комплекс факторів. Наприклад, поява над ринком у 1960-1970-ті рр. сприятливих можливостей для збільшення кількості франчайзингових угод і сформований менталітет вищої управлінської ланки, який був орієнтований на кількісні показники. Всі ці фактори дозволили готельним компаніям розширити свою присутність спочатку до національного, а потім міжнародного рівня. Так поступово з'являються великі міжнародні готельні ланцюги.

Після придбання готельного ланцюга «Inter-Continental Hotels & Resorts» британська компанія «Bass PLS» змінила корпоративну назву всіх готелів на «Bass Hotels & Resorts». Нині ця готельна корпорація володіє розвиненими готельними ланцюгами "Crown Plaza", "Intercontinental", "Holiday Inn", "Holiday Express", "Staybridge Suites", "Indigo", "Candlewood Suites", "Bass Hotels & Resorts". Вона самотійно і через систему франчайзингу управляє більш ніж 2880 готелями у 87 країнах світу.

Тенденція поглиблення спеціалізації готельної пропозиції може бути проілюстрована наступним прикладом. Так само, як «Holiday Inn», розпочинали свій бізнес з концепції сімейного проживання за доступними цінами, багато інших учасників ринку починали його освоєння з поділу послуг на категорії та складання відповідного категоріям цінової політики. Наприклад, такі компанії, як Motel 6, Days Inn, La Quinta і Budget Inn, починали зі спеціалізації на наданні послуг виключно доступного розміщення. Це вирізняло їх на тлі інших готелів, які надавали споживачам повний набір послуг. Спеціалізація відбувалася як у напрямі цін, так і послуг, що виявилось запорукою успіху на ринку. У готельному секторі поступово відбулося розшарування готелів у ціновому та асортиментному аспекті.[19, с.165]

Тенденція розширення спектру готельних послуг, формування унікального продукту з використанням індивідуального підходу може бути проілюстрована тим, що останнім часом особливу популярність набули так звані готелі «нової хвилі», що втілюють у своїх інтер'єрах модну концепцію мінімалізму. Але це зовсім не означає дешевизну. Ціни в цих готелях цілком можна порівняти і навіть перевищують ціни класичних Haute Couture готелів.

Наприклад, перше готельне підприємство "нової хвилі" "Blakes" був представлений гостям у 1981 р. у Лондоні. Взірцем нового стилю став супермодний готель «Nempel». Тут за входними дверима готелю знаходиться невеликий білий передпокій, цілком порожній. Тут розміщуються квіти – 81 біла орхідея у не широких червонувато-коричневих емкостях , а за наступними дверима на гостя чекає повністю порожній білий хол, розмір якого можна порівняти з розміром плавального басейну на Олімпійських іграх, і лише десь далеко видно великий камін з яскравими язиками полум'я. Усе це справляє на гостей шокуюче враження.

В Австрії в місті Блюмау був побудований готель Rogner Bad Blumau, в інтер'єрах якого немає жодної прямої лінії – опуклі підлоги, хвилеподібні коридори і стіни, пофарбовані в різні кольори, криві вікна.

Такий незвичайний дизайн сприяє створенню впізнаваного «іміджу» готелю, яскраво відрізняючи його від сотень інших представлених на ринку.

Запорукою успіху готелів є орієнтація на звички та уподобання клієнтів. Наприклад, цікаво, що за статистикою до третини постояльців при заселенні номера насамперед відкривають міні-бар та цікавляться його вмістом.

Тенденція масового обліку калорій споживачами привела корпорацію «Hyatt» на зміну оформлення меню у своїх ресторанах, що вказала навпроти кожної страви калорії, вуглеводи, жири, вміст білків та холестерину. Для цього було запрошено нову групу кухарів-дієтологів.

Тенденція чіткої сегментації ринку споживачів готельних послуг за різними ознаками, може бути проілюстрована наступним прикладом. Мережа "капсульних" готелів ("Capsule Hotel"), які популярні в Японії, розрахована на специфічний сегмент ринку споживачів не зовсім звичайних послуг. Послуги, що надаються гостям, зведені до мінімуму та пропонуються за мінімальну ціну. У таких готелях площа номера становить лише 1,2 м. завширшки і 2,2 м. завдовжки. Готелі є довгим коридором, уздовж якого з обох боків знаходяться двері, що ведуть в крихітні номери, оснащені телевізором, будильником і кондиціонером. Зареєстрований у такому готелі гість здає свій одяг на зберігання, одержуючи натомість піжаму та бирку з номером шафи, де зберігається його одяг.[20, с.208]

У найдорожчому готелі цього класу, розташованому в столиці Японії Токіо, вартість проживання складає 40 USD, що нижче за середню поїздку містом на таксі. Основними клієнтами «капсульних» готелів є чоловіки (жінок у ці готелі не пускають), які запізнилися на останній автобус чи останню електричку, метро. Але ніде у світі, крім Японії, такі готелі стали популярними.

Багато в чому специфіка національних готельних ланцюгів визначається національним менталітетом та культурними традиціями країн.

Зараз багато відомих готельних ланцюгів прагнуть популяризувати або утворювати свої бренди дешевих готелів, тому вони в моді у туристів середнього та невеликого достатку.

Але сегментація поступово охоплює всі аспекти розширеного надання послуг споживачеві у готелі. Наприклад, на ринок вийшли компанії, що пропонують відпочинок за схемою "all inclusive". Готельні мережі з такою орієнтацією пропонують ціни за тижневий відпочинок вищий у середньому на 30 - 40%. Вони залучають клієнтів тим, що, заплативши одного разу, вони зможуть користуватися всім комплексом послуг клубного готелю безкоштовно та без обмежень, харчуватися без обмежень, вживати різні прохолодні напої та навіть вина, сорти яких спеціально визначені менеджментом готелю. Клубні готелі «all inclusive» здобули приголомшливий успіх. Хоча ринку цей вид обслуговування був новим.

З розширенням культурних зв'язків між країнами змінюється спектр послуг, запропонованих готелями.

Ділові люди – учасники конференцій, симпозіумів, форумів тощо, зазвичай, мають великий достаток, у зв'язку з чим вони оплачують як своє проживання, а й активно користуються додатковими послугами: тобто басейном, спортивними комплексами, казино, перукарнею, масажними кабінетами, пральною, прокатом автомобілів тощо. Зазвичай ділові люди розміщуються в готелях разом з членами сімей (подружжям, дітьми), які не пов'язані з діловою програмою, але при цьому беруть активну участь у розважальній програмі. Усе це підвищує доходи готелів і робить особливо затребуваними готелі бізнес класу. [21, с.25]

Тенденція інтеграції готельних кіл особливо показова.

Горизонтальна інтеграція готелів покликана посилити позицію готельних ланцюгів шляхом поглинання чи контролю певних конкурентів. Обґрунтування такої інтеграції досить різноманітні: наприклад, досягти «критичної маси» для отримання ефекту масштабу, нейтралізувати активного конкурента, отримати вигреш на взаємному доповненні асортименту товарів, долучитися до збутової мережі чи сегментів споживачів.

Готельний бізнес розвивається, у тому числі і через придбання підприємств, що так чи інакше пов'язані з цією сферою діяльності. Так він

підвищує свою рентабельність шляхом контролю за важливими для готелів ланками. Наприклад, готель може продавати свої послуги через оптовиків (туроператори та туристичні агенції) та безпосередньо споживачам. Приклад такої інтеграції – придбання мережі турагентств готельними підприємствами.

Іноді така інтеграція необхідна, адже постачальник не має достатніх ресурсів для того, щоб випускати необхідні компанії предмети, матеріали або деталі. У готельному бізнесі це може бути придбання в постачальника продуктів харчування або атрибутів санітарно-гігієнічного призначення для здешевлення та стабілізації постачання готелів необхідними товарами та продуктами.

Зміна економічної ситуації у світі породжує нові форми готельного обслуговування та діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства.

Збільшення частки участі інших підприємств у готельному бізнесі шляхом концентрації та переміщення капіталу як з туризму, так і з інших галузей, зокрема створення готелів як дочірніх підприємств інших об'єднань, не пов'язаних з туризмом.

Наприклад, італійська фірма "високої моди" "Bulgari" оголосила про створення готельного ланцюга "Bulgari Hotels & Resorts", який виник у результаті спільної роботи з "Marriot International". Інвестиції двох компаній у нову мережу готелів у найближчі п'ять років може становити близько 800 млн. дол. При цьому дизайн та обладнання готелів здійснюватимуться «Bulgari», а управління – компанією «Luxury Group», одним із підрозділів «Marriott International». Перші готелі «Bulgari H&R» мають з'явитися у Лондоні, Римі, Парижі, Нью-Йорку та Майамі.

Круїзна компанія «Louis» є за сумісництвом власником низки готелів у Греції та на острові Кіпр, які класифікуються так:

- «Louis Hotels» – це готелі категорії 4-х та 5-ти зірок та апартаменти категорії «А», які розташовані в головних туристичних курортах острова Кіпр, а також на островах Крит та Корфу. Усі готелі цих категорій надають сервіс високого рівня, великі можливості для відпочинку та розваг;

- "Louis Resort Hotels" – це курортні готелі з особливою атмосферою гостинності, що надають широкий спектр послуг;

- «Louis Club Hotel» – це клубні готелі у мальовничих місцях відпочинку, що надають заняття численними видами спорту та анімаційними програмами. У деяких готелях цієї категорії можлива система «все включено у вартість»;

- «Louis Family Active» – це готелі, що надають спеціальні послуги для сімей з дітьми, наприклад, дитячі клуби з професійними вихователями, дитяче меню та розваги для всієї родини;

- "Sunotels" – це невеликі готелі категорії 3 зірки та комплекси апартаментів категорії "Б" на курортах острова Кіпр. Тут гостям пропонується відпочинок на узбережжях та в горах, різноманітні види активного відпочинку, навіть з елементами екстриму, а також відпочинок за системою "все включено".

Найбільші готельні мережі світу продемонстровано на рисунку 1.4. Лідером за кількістю номерів у світовій готельній індустрії є компанія Inter Continental Hotel Group (IHG) – Crowne Plaza. Зараз до готельної мережі IHG відноситься понад 600 тис. номерів в готелях світу. Щорічно їх кількість збільшується на 6%, в основному завдяки зростанню числа готелів Crowne Plaza, Staybridge Suites і Indigo boutique і розширенню марки Holiday Inn Express. Друге місце в світі за кількістю номерів належить Wyndham Hotel Group's Ramada. І третє місце займає готельна мережа Marriott International.

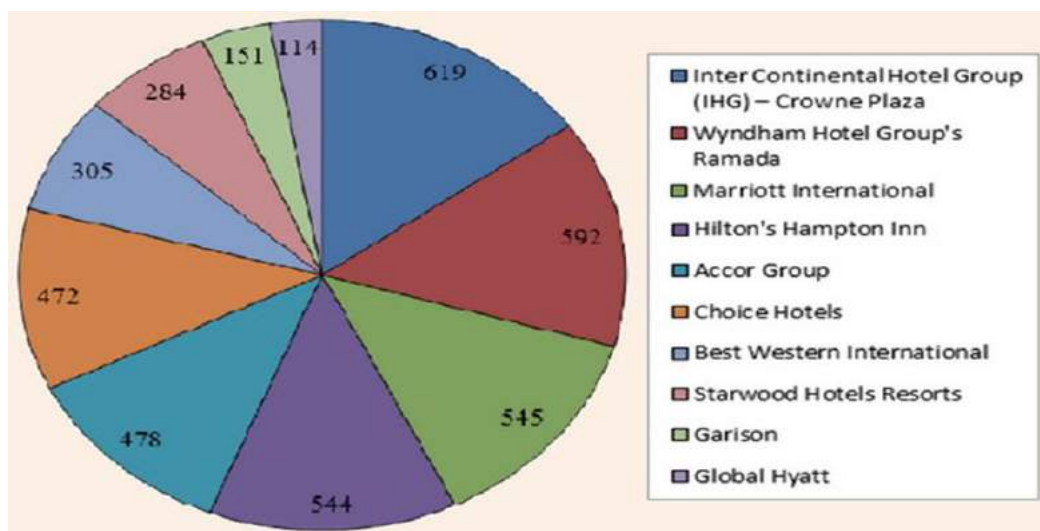


Рис. 1.4. Найбільші готельні мережі світу, тис. номерів [22]

1.4. Методи дослідження

Щоб вивчити об'єкти певних досліджень потрібно насамперед добре зрозуміти тему наукової роботи, попередньо визначити теоретичні передумови її розробки. Вивчаючи тему, можна зрозуміти її місце в науковій проблемі, встановити зв'язок з іншими подібними темами або з іншими дослідженнями, які були виконані у минулому або які плануються, визначити та обґрунтувати об'єкти досліду. Обґрунтування становища об'єкта вивчення, нових нововведень у науці та цінності, а також припущень, які з'являються під час дослідження роботи передбачають розгляд теоретичних передумов.

На основному етапі створюється нова інформація, а тоді вона перетворюється внаслідок застосування методів дослідження згідно з планом робіт.

В другій частині проходить дослідження: із застосуванням різноманітних наукових способів описуються пропоновані припущення, узагальнюються висновки та пропозиції, проводяться експерименти, редагуються попередні висновки та результати, наводяться перевірені висновки та результати.

На останньому етапі здійснюється узагальнення і схвалення отриманих результатів, і тоді застосування їх у дослідженнях.

Стадії науково-дослідного процесу, які описані вище можна побачити на рисунку 1.5.

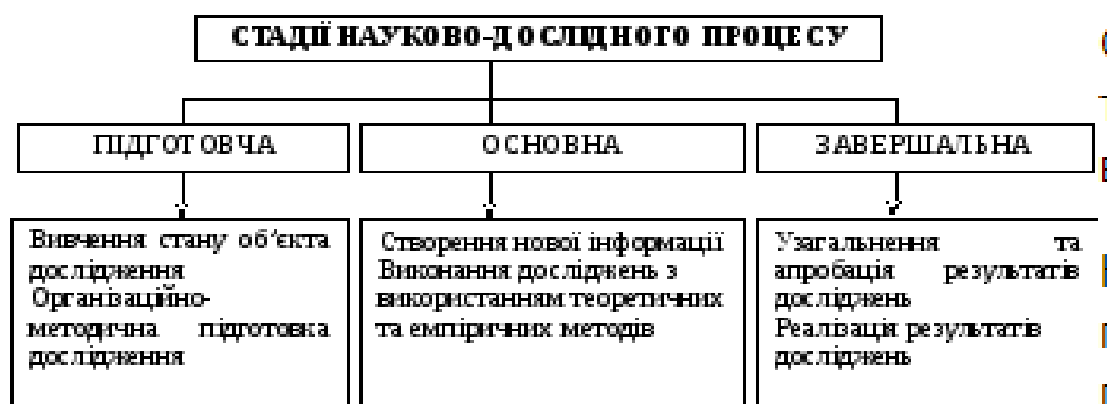


Рис.1.5. Загальна схема науково-дослідного процесу [23]

Основними методами дослідження у даній роботі є літературний, статистичний, описовий, метод аналізу, метод групування, метод узагальнення. Їх опис наведено у табл. 1.2. Методи дослідження (складено автором).

Таблиця 1.2.

Методи дослідження (складено автором)

Методи дослідження	
Назва методу	Визначення методу
Літературний	Характеризується вивченням різних друкованих джерел, які мають відношення до теми дослідження. Даний метод передбачає знайомство з певною літературою.
Статистичний	Характеризується прийомами та засобами, які застосовуються для зібрання, обробки та розгляду отриманої інформації.
Описовий	Пояснює особливості певного терміну, визначення та ін.
Метод аналізу	Характеризується тим, що розділяє об'єкт вивчення на компонентні частини з ціллю їх ретельного вивчення.
Метод групування	Головний етап статистичної частини звіту.
Метод узагальнення	Характеризується висновками та можливими пропозиціями.

РОЗДІЛ 2

КОРПОРАТИВНІ ГОТЕЛЬНІ ФОРМИ В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ, СТРУКТУРА

2.1. Основні чинники розвитку готельних операторів в Україні

До основних перешкод розвитку вітчизняного готельного господарства, які потребують усунення, доцільно віднести.

1. Недостатня кількість готелів через високі бар'єри входу на ринок готельних послуг в Україні. В Україні не вистачає близько 70 чотирьох- і п'ятизіркових готелів (7 тис. номерів) і 400 тис. номерів у готелях низької категорії. Індекс доступності готелів (кількість готельних місць на 1000 осіб) в Україні низький (при нормі 10 місць на 1000 осіб в Україні лише 2,9 готельних місць (для порівняння: у Парижі – 38,4; у Відні – 25,6)). Водночас процес будівництва нових готельних закладів в Україні ускладнюється:

- довгим процесом отримання земельних ділянок для будівництва (яке приводить до більш активного розвитку торговельно-комерційних закладів та комплексів, тому що термін окупності інвестицій в такі об'єкти є коротшим, саме тоді коли термін окупності готелів та туристичних об'єктів часто перевищує 10-15 років);

- необхідністю отримання великої кількості дозволів та важливими чиновницькими формальностями, які збільшують термін відкриття готелю до 3-5 р. і більше, високою податковою ціною в закладах індустрії гостинності;

- наявністю трансакційних видатків (які інколи складають до 50% капіталовкладень);

- надмірним рівнем ризику інвестицій внаслідок політичної та економічної нестабільності в країні.

Всі ці перешкоди, які описані вище, несуть шкоду для розвитку готельної сфери, приєднанню відомих готельних ланцюгів на вітчизняний ринок, давати початку існування національним готельним ланцюгам, які здатні створити

належний сервіс та якість послуг, щоб задовольнити потреби найвимогливішим туристам.

2. Невідповідність цін рівню якості готельних послуг. Вартість проживання в українських готелях в 2-3 рази перевищує вартість проживання в готелях аналогічного рівня країн Європи, що зумовлено неналежним державним регулюванням цієї сфери (відсутній державний орган з обліку готелів та інших закладів розміщення, регулювання та контролю за їх діяльністю) та низьким рівнем диференціації готельних послуг (слаборозвинена мережа хостелів, мотелів, кемпінгів, пансіонатів та ін.).

3. Недостача розвиненої та офіційно облікованої мережі замінних підприємств готельної сфери економічного класу (хостелів, малих та міні-готелів, апартаментів). Певною мірою вдовольняти попит на місця розміщення під час проведення могли б малі готелі, апартаменти та хостели, ціна перебування у яких значно нижча. Мережа хостелів в Україні розвинена менше, ніж треба, згідно даних Всеукраїнської молодіжної хостел асоціації функціонує лише 27 хостелів (в Європі офіційно зареєстровано 18 тис. хостелів, з них 4,5 тис. об'єднані єдиною системою бронювання). На ринку готельних послуг згідно даних Асоціації малих готелів та апартаментів України функціонує близько 2,5-3 тис. готельних підприємств малих форм (малих та міні-готелів, апартаментів), проте чимала частка даної частини готельного господарства є „чорною”, тобто офіційно не вказується як засоби розміщення.

4. Малий відсоток суперництва на ринку послуг, які надають готелі, через відсутність громадських правил керування якістю цих послуг. Вітчизняний ринок готельної сфери вирізняється незадовільним попитом та незначною рекомендацією як з боку закордонних готельних ланцюгів, так і з боку українських знавців готельного бізнесу.

Національний мережевий готельний оператор України – Premier Hotels and Resorts, якому належать 14 готелів. Характеризується об'єднанням різним за ідейним задумом і переліком послуг готелів у великих ділових і туристичних куточках України. Завдяки особливостям кожного окремого закладу, мережі не

потрібно розв'язувати проблеми, пов'язані з стандартизацією продукту, заравом об'єднання готелів в національну мережу дозволяє подвоїти конкурентну перевагу, пов'язану з позиціонуванням на ринку та впізнаванням бренду, також всі готелі користуються перевагами єдиної системи бронювання. В Україні відсутні об'єднанні вітчизняні готельні мережі більш низького рангу зі спільними громадськими правилами управління, які могли б гідно конкурувати з всесвітньо відомими готельними мережами. Зокрема в Україні загострювалося ріст вкладень в розвиток готельної індустрії із сторони іноземних готельних операторів.

5. Недостатня чисельність та незадовільний рівень навчання персоналу закладів гостинності. Сьогодні в Україні реально працює в галузі туризму 35 тис. осіб, ще 120 тис. – у готелях та інших закладах розміщення. Навчання кадрів для індустрії туризму та готельного господарства здійснюють 146 навчальних закладів, з яких лише шість (2 у Києві, по одному в Ялті, Донецьку, Львові, Івано-Франківську) є класичними навчальними закладами туристичного спрямування з повністю побудованими навчальними базами практики.

Загалом у освітніх закладах щорічно проходять різні форми освітньої підготовки близько 6,5 тис. спеціалістів галузі туризму та гостинності (40% – фахівців гостинності). За світовою практикою роботу 10 готельних номерів мають забезпечувати від 4 до 20 спеціалістів.

6. Використання електронних і автоматизованих процесів замовлення готельних номерів, модерних інновацій у обслуговуванні готелями й іншими закладами розміщення обмежене.

7. Готелів та інших закладів розміщено недостатньо для задоволення потреб клієнтів з обмеженими можливостями. Згідно з нормами Національного проекту цивільних будівель і споруд 10% власності мають бути обладнані будівельними спеціальними зручностями для людей з особливими потребами, невелика кількість готелів в Україні пристосована до потреб клієнтів з обмеженими можливостями.

Історія готельного бізнесу можна порівняти з історією незалежності української держави. За словами Володимира Горащенка, президента компанії «Дубль W», «великий інтерес до готелів виник у середині 1990-х у зв'язку із запланованими зборами ЄБРР у Києві у 1998 році та очікуванням із цієї причини пільг, швидкого та легкого отримання централізованих кредитів. Однак через непрофесіоналізм залучених сторін програму за урядовими кредитами було зтягнуто, а згодом і зовсім провалено. Частину грошей зуміли надати лише реконструкцію існуючих об'єктів. Із запланованих 11 нових міжнародних готелів у 1990-х не було збудовано жодного. Причини дуже прості – місцеві інвестори не мали знань з готельного бізнесу, досвіду в міжнародному фінансуванні, бажання ділитися пристойною часткою прибутку із західними партнерами. У результаті проекти чи земельні ділянки стали перепродувати, а українські девелопери та інвестори переключилися на проекти нерухомості з меншим терміном окупності – житло, торговельні та офісні об'єкти.

Сьогодні ситуація на ринку дещо інша. Усі експерти відзначають активізацію інвесторів у готельному сегменті комерційної нерухомості. Таким змінам сприяє ціла низка причин, серед яких можна виділити:

- Нездатність існуючих готелів задовольнити існуючий попит;
- Стабільне збільшення попиту на апартаменти світового рівня;
- Насичення сегментів ринку нерухомості з мінімальним терміном окупності;
- Збільшення капіталу інвестиційних компаній;
- Відносна стабільність української економіки;
- Зміни у зовнішній політиці;
- Наближення кордонів ЄС до кордонів України та поступова інтеграція держави до європейської та світової спільноти;
- Покращення інвестиційного та бізнес-клімату всередині України;
- Поступове зростання бізнес-активності всередині країни, збільшення частоти ділових візитів до Києва з-за кордону та регіонів України;

- Зростання туристичної привабливості України.

2.2. Структурно-просторова організація готельних мереж в Україні

Сучасна форма управління праці в готельній індустрії. Характеризується суть поняття «готельний ланцюг», описано типи та характеристики мережевих готелів, відмінність готельних консорціумів від комплексних мереж, призначення франчайзингу в розширенні мереж. Аналізовано стан розвитку мережевих готелів, напрями ринку, особливості проведення одного із найуспішніших проектів у сфері туризму *Mediterranee*, а також ринковий стан у сфері готельних послуг в Україні.

Новітні напрями в економіці та в туризмі надають привід підтверджувати, що ринок готельних послуг є вдосталь далекосяжним для інвестування. Але перед інвесторами постійно з'являється питання вибору форм організації та керування діяльністю готелю. Присутні декілька різновидів експлуатації готелю: приєднання найманого спеціаліста – генерального менеджера; приєднання девелоперської компанії для керування готелем, незалежне управління або ж підписання угоди франчайзингу з відомою готельною мережею. Остання форма організації і діяльності готелю стає чимдалі загально визнаною, через те що має низку переваг, основними серед яких: використання відомого бренда та його позитивного іміджу, збільшення заповнюваності, а також забезпечення високих шаблонів обслуговування. Для України готельні мережі на основі франчайзингу є новим видом бізнесу в галузі туризму.

Збільшення ринку готельних послуг і безповоротність об'єднуючих процесів, зростання затрат на маркетинг, скорочення життєвого циклу товарів і можливе скорочення життєвого циклу самих установ, необхідність незмінного модернізування власного продукту, утворення різновиду комерційного секрету, запровадження ноу-хау – все це вимагає об'єднання зусиль установ і утворення системи кооперованих зв'язків у різних їхніх вираженнях і різновидах.[24, с.100]

Франчайзинг на мій погляд можна тлумачити як один з процесів об'єднання перспектив. Цей зразок організації бізнесу є системою взаємовигідних партнерських зв'язків великого і малого бізнесу. Зацікавленість цим світоглядом господарського співдіяння не випадкова, адже світогляд франчайзингу має великий ресурс для процвітання. На даний час спостерігається обширне використання його частин у різних сферах діяльності. Всебічний характер світової економіки встановлює всебічний характер франчайзингу.

Діяльність закладу на умовах франчайзингу значно скорочує підприємницькі ризики, за допомогою використання вже перевіреного бізнесу, який доказав свою ефективність. Розвиток франчайзингу може виявитися однією з найбільш результативних форм сприяння готельного бізнесу, одним з можливих рішень значущої державної проблеми. Появлення готельного франчайзингу має вплив на розвиток сфери туризму загалом.

У будові сучасної світової готельної сфери виділяють два основні типи впровадження діяльності – самостійні підприємства та готельні ланцюги або мережі. Самостійне підприємство цілком перебуває під владою господаря. Готельна мережа (операційна мережа) – група закладів (три і більше), які ведуть колективний бізнес і перебувають під особистою інспекцією керівництва мережі.

Готельні ланцюги є формою об'єднання закладів готельної сфери з наміром гарантування економічної продуктивності та конкурентоспроможності за рахунок високого рівня обслуговування та оптимізації витрат. Економічний ефект досягається за допомогою стабільного завантаження готелів; членство в мережі дає змогу зменшити затрати на резервування, маркетингові дослідження, рекламу, підготовку кадрів тощо. Також відбувається оперативний обмін інноваціями, що швидко дає відчутні результати.

Сучасний ринок послуг готельної сфери характеризується скороченням кількості незалежних підприємств даної сфери і розширенням готельних мереж. Основними причинами успіху готельних мереж є висока та незмінна якість

обслуговування та ідентичність послуг. Варто розрізняти два види готельних мереж.

- готельні об'єднання, що об'єднують самостійні готелі.
- зведені готельні мережі, що поєднують однорідні засоби розміщення.

Незалежні готелі створюють готельні об'єднання(консорціуми), щоб підвищити свою конкурентоспроможність проти великих інтегрованих мереж. Одним із головних завдань консорціумів є забезпечення та поширення репутації готелів, які належать до цього складу, та покращення системи якості послуг, щоб здобути прихильність клієнтів та їхню довіру.

Участь у консорціумі дозволяє власникам готелів мати більший контроль над своїми коштами в ході маркетингових процесів. Згідно з дослідженнями британських вчених, готелі, які належать готельним мережам є більш прибутковими, ніж незалежні готелі у сім разів.

Основними перевагами, які отримують готелі від членства у консорціумі, є:

- спільне видання рекламно-інформаційних матеріалів: каталогів, путівників, брошур, буклетів з рекламою усіх готелів мережі, які розповсюджуються у кожному з них;
- спільні внутрішні та міжнародні рекламні кампанії;
- спільна система резервування;
- централізована система закупівлі готельного обладнання;
- технічна допомога;
- спільна система підготовки та тренінгів кадрів;
- порівняно невисокий розмір членських внесків (приблизно 1% чистого прибутку).

Все це дозволяє невеликим готелям виходити на міжнародні ринки, зберігаючи при цьому свою адміністративну незалежність. З цієї причини концепція готельних консорціумів стала дуже популярною і продовжує зростати. Консорціуми особливо популярні у Франції, де існує близько 20 готельних консорціумів різного розміру. Найбільший готельний консорціум у

Франції Les Logis de France об'єднує 3200 готелів. Найбільшою готельною групою світу є Best Western, яка включає понад 4200 готелів у 84 країнах.

Інтегровані готельні ланцюги втілюють однорідний продукт. Контролюють якість обслуговування двома способами:

- безпосередньо, якщо він є власником готелю.
- опосередковано, використовуючи франшизу (близько 80% готелів-учасників належать до ланцюгів на основі франчайзингу).

Усі готелі цієї мережі мають однакову назву та однакові фірмові емблеми. Вони пропонують однаковий спектр послуг з однаковою якістю, часто інтер'єри готелів теж однакові. Це допомагає клієнтам отримати чітке уявлення про рівень обслуговування в будь-якому готелі мережі, незалежно від місця розташування. Ця політика гарантує мобільність, адже постійний клієнт готелю Hilton автоматично стає постійним клієнтом усієї мережі. Як з'ясовано досвідом, онлайн-бронювання в готелях, які належать мережі здійснюється задовго до робочого часу.

Найбільша кількість інтегрованих готельних мереж переважно американські. Вони представляють близько 65 % номерів учасників мережі, оскільки ідея створення мереж народилася в Америці. У першу десятку лідерів у світі входять такі мережі як французька група Accor і британська Forte. Зараз у світі існує близько 330 готельних мереж, що становить майже половину всіх готелів. Найбільш відомі ті, що працюють у багатьох країнах світу: Bass Hotels – у 98 країнах, Accor – у 81 країні, Starwood Hotels – у 80 країнах, Carlson Hospitality Worldwide – у 57 країнах, Marriott Int. у – 56, Hilton Int. у – 53, Forte Hotel Group – у 51 країні. Найбільша кількість готельних номерів сьогодні належить маловідомій на початку 90-х років мережі Cendant Corporation.[25, с.130]

На ринку послуг готельної індустрії тенденція до централізації управління готельними підприємствами (об'єднання і поглинання закладів) і надалі залишається яскраво вираженою. При цьому особливо активно централізація відбувається в невеликих ланцюгах.

Розвиток готельних мереж базується на розвитку франчайзингової системи. Тому мережа Bass Hotels управляє своїми готелями виключно по франшизі. 99% готелів входять до складу компанії Cendant Corporation на основі угоди франчайзингу. Укладання таких контрактів є взаємовигідним як для франчайзера (того, хто надає знак), так і для франчайзі (того, хто купує знак).

Франчайзер надає своє ім'я, свої стандарти, технології, досвід, репутацію, відповідає за маркетинг, включає франчайзі до центральної комп'ютеризованої системи бронювання, надає консультаційну допомогу менеджменту готелю, забезпечує підготовку кадрів тощо. Взамін він отримує грошові надходження у формі вступних і членських вкладів, оптимізацію витрат внаслідок збільшення кількості учасників мережі, а також розширює свою географію, зміцнює власний імідж.

Франчайзі бере на себе фінансові ризики та зобов'язання щодо дотримання стандартів якості, але отримує суттєві переваги від купівлі відомого бренду і всього, що цей процес супроводжує. Членські внески франчайзі переважно становлять 3-4% прибутку, додатково сплачуються вступні внески, розмір яких залежить насамперед від мережі, в яку готель вступає.

До особливого виду готельних ланцюгів можна віднести таке специфічне об'єднання, як клуб Mediterranee. Він є прикладом одного з найуспішніших у світі проектів у галузі готельного бізнесу, туризму та відпочинку. В основу його розвитку покладена нова концепція туристичного продукту: великий спектр розваг і видів діяльності, спортивно-туристське обладнання вищого гатунку, відпочинок, який би міг повністю відірвати людину від буденної рутини. Успіх до компанії прийшов завдяки професіоналізму персоналу, привабливості курортних місць і постійному пошуку інновацій.

Club Mediterranee – міжнародна туристична агенція, яка має декілька готелів у різних країнах. Він був заснований у 1950 році бельгійським спортсменом з метою створення закладу, який пропонував би «мінімальний

комфорт, максимум активного відпочинку». Відпочиваючим було запропоновано проживання в солом'яних будиночках на березі моря, різноманітні види спорту, харчування за загальним столом, участь у масових заходах.

Так почали з'являтися туристичні містечка, а вже через 5 років їх географія вийшла за межі Середземноморського регіону, було відкрито клуб на Таїті.

Зараз Club забезпечує значно комфортніший і дорожчий відпочинок у 80 туристичних містечках на 5 континентах, обслуговуючи більше ніж 1,5 млн туристів у рік.

Основні характеристики клубу:

- система «все включено» розроблена і впроваджена у рамках Mediterraneo;

- у туристичних містах можна займатися понад 60 видами спорту та активного відпочинку. Також у вартість квитка включено обслуговування тренерів та інструкторів;

- готелі називаються містечками та мають власну систему систематизації, яка використовує тризуби замість зірок. Вимоги до тризуба, на відміну, до зірки є високими;

- містечка рекомендують індивідуальний та сімейний відпочинок, дитячі та молодіжні програми, послуги няні;

- SPA послуги доступні більш ніж у 40 містах;

- про розваги в клубах піклується група «дружніх організаторів»: так називають персонал, а туристів вважають «хорошими гостями».

Великий інтерес до можливостей співробітництва на умовах франчайзингу виявляють державні органи країн, що розвиваються (Мексика, Марокко, Єгипту, Індії та ін.). Оскільки міжнародний туризм є галуззю, розвиток якої вимагає використання новітніх технологій, багато країн відстає, не маючи змоги забезпечити трансфер технологій, адаптувати технічні засоби для їх використання, забезпечити навчання персоналу і тощо. Інвестиції в

туризм можуть мати тривалий період окупності, оскільки потрібен час для адаптації ресурсів до комерційного використання. Тому приватні компанії не виявляють високої інвестиційної активності, і вся відповідальність за розвиток інфраструктури лежить на державі, незважаючи на обмежені фінансові можливості. У результаті за підписанням франчайзингових угод з міжнародними готельними мережами часто стоять самі країни. Це дозволяє їм представити себе на міжнародному ринку, використовувати відомий бренд, новітні технології, брати участь у маркетингових кампаніях і мати доступ до ноу-хау франчайзера.

Франчайзинг – нова маркетингова концепція для України, де склалася неформальна ринкова ситуація, коли попит на якісні готельні послуги перевищує пропозицію. Український ринок готельних послуг характеризується низькою активністю пропозиції, відсутністю комфортних номерів і високою завантаженістю готелів.

Україна посідає одне з кінцевих місць в Європі за кількістю готелів: тут на тисячу людей приходиться в середньому два готельні номери, тоді як у Європі чотирнадцять, вісімнадцять. У столиці працюють 122 готелі, більшість з яких не можуть конкурувати іноземним мережам, що працюють як у високому, так і в середньому ціновому сегменті. Дисбаланс попиту і пропозиції зумовив високий рівень цін у готельному бізнесі. При цьому завантаження готелів усіх категорій приблизно на 60%, а в сегменті чотирьох і п'яти зірок цей показник ледь досягає 72%.

На думку експертів Maiger Consulting, низька інвестиційна активність є результатом низки факторів, одним із яких є відсутність девелоперського досвіду у готельному секторі. Діяльність на ринку готельних послуг зобов'язує теоретичних знань і практичного досвіду, яких бракує багатьом українським розробникам. Ще одна причина пасивності інвесторів полягає в тому, що проекти будівництва готелів є капіталомісткими, а термін окупності проекту відносно тривалий (якщо це 5-зірковий готель, то може досягати 15 років).

Хоча, за даними Ernst and Young, середній денний дохід за кімнату в Києві становить \$168, що на \$10-20 більше, ніж у Берліні, Празі та Будапешті.

В останні роки виникла необхідність приєднання на ринок України готельних ланцюгів світу, що гарантуватиме йому високу організацію та розвиток. Внаслідок «вакууму» на ринку готельних послуг з'явилася національна мережа готелів «Premier Hotels», до якої увійшло 7 готелів категорії «4 зірки» та «5 зірок» (у Львові, Києві, Одесі, Ялті, Мукачеві та Харкові).

Вже кілька років поспіль ми спостерігаємо активізацію інвестиційних процесів у готельній галузі.

Основним чинником, що приваблює іноземні компанії, що працюють в готельному господарстві в Україні, залишається низький рівень насиченості та високий попит на якісні готельні послуги. Ще одним стимулом для «гуру» готельного бізнесу вийти на український ринок є постійне збільшення туристичного потоку в середньому на 20% на рік.

Готельні транснаціональні корпорації «поклали око» на український ринок ще наприкінці 90-х. А на початку XXI ст. дехто з них зробив свої перші кроки на ньому. На український ринок вийшли та планують вийти такі міжнародні бренди, як Radisson, InterContinental, Accor Group, Hilton, Hyatt International, Kempinski Hotels&Resorts, Sheraton Hotels & Resorts, Marriott International, Rixos, InterContinental, Continent Hotels & Resort.

The Rezidor Hotel Group стала іноземним піонером готельної індустрії в Україні. На початку 2006 року він відкрив у Києві 4-зірковий готель Radisson SAS Hotel Kyiv, який сьогодні експерти вважають одним із найуспішніших проектів країни. Міжнародна компанія відкрила ще один Radisson Resort на базі готелю «Кримська рив'єра». Rezidor також підписав контракт на управління 5-зірковими готелями Radisson SAS Airport Hotel Kyiv у Борисполі та Radisson Paradiso Big Yalta у Місхорі. Компанія планує побудувати в місті два готелі Radisson одночасно. Також компанія заявила про плани будівництва готелів Park Inn у всіх великих містах України.

Упродовж останніх трьох років на українському ринку послуг готельного бізнесу активно розвивається невеликий готельний ланцюг Rixos. Компанія представлена першим 5-зірковим готелем на території Західної України Rixos Hotel Prikarpatya. Невдовзі відбудеться відкриття ще одного готелю Rixos у Києві.

У 2007 р. відкрився 5-зірковий готель Hyatt Regency Kiev і, як повідомив представник компанії, невдовзі планується відкриття ще одного готелю Hyatt в Україні.

Директор з розвитку корпорації Hilton Hotels Corporation Райан Джон Мюррей повідомив, що в 2007 р. компанія планувала побудувати 5-зірковий готель в історичному центрі Києва. В 2014 році готель Hilton Kyiv був відкритий.

Готельний оператор Marriott International Inc. має намір відкрити готелі Sheraton в столиці і Le Meridien в Конче-Заспі під Києвом.

Австрійський інвестиційний фонд Sparkassen Immobilien, який входить до складу німецької фінансової групи Erste Bank Group, заявив про плани будівництва в Києві двох 5-зіркових готелів. У Львові, Києві, Харкові, Дніпропетровську і Донецьку будуть збудовані 4-зіркові готелі Marriott.

Мала намір вийти на український ринок компанія Assog Group, яка планувала відкрити чотири 5-зіркових готелі в Києві і ще дев'ять 3-зіркових готелів у тих містах, в яких проводилися футбольні матчі під час чемпіонату Європи 2012 р. Окрім цих готелів, компанія Assog планує будувати і дешеві готелі, зокрема Ibis. На даний час готелі Ibis є у Києві та у Львові. Незважаючи на негативний досвід входження на український готельний ринок, міжнародна мережа готелів Kempinski Hotels & Resorts планує відкриття 5-зіркових готелів в Києві, Харкові, Ялті і Одесі.

Зарубіжні готельні оператори приходять на український ринок переважно за західною схемою, згідно з якою оператор не займається безпосередньо будівництвом готелю, а укладає контракт строком на двадцять років з компанією-девелопером і здійснює управління об'єктом. Основною перевагою

такої співпраці для українського девелопера є використання всесвітньо відомого бренду, який символізує високу якість для кінцевого споживача і для потенційних інвесторів.

Вигода оператора від співпраці з українською компанією полягає у використанні її знань специфіки місцевого ринку, зв'язків з різними фірмами і адміністрацією міста. Це дає змогу реалізувати проект в коротші терміни з меншими витратами і ризиками. Варто відзначити, що гонорар оператора становить близько 3% валового доходу і 10% валового операційного прибутку готелю.

В Україні залишається не вирішеними проблеми, які гальмують прихід іноземних інвесторів, першою серед яких є бюрократичні перепони у процесі відведення земельної ділянки під будівництво об'єкта та узгодження проектів, (триває до 1,5-2 років, тоді як аналогічний процес в Європі – не більше двох місяців). Іноземні інвестори припускаються великої помилки, не закладаючи в графік реалізації проекту непередбачувані затримки.

Багато вітчизняних операторів не бажають входити до міжнародної мережі, оскільки в містах, де попит перевищує пропозицію, вигідно працювати самостійно. Проте, якщо іноземних операторів стане більше, «самостійні» готелі зіштовхнуться з проблемою зниження попиту.

Український готельний ринок є одним із найперспективніших у Східній Європі, тому прихід іноземних франчайзерів є неминучим. Він забезпечить Україну новими стандартами роботи. Але, слід пам'ятати, що транснаціональні компанії очікують від української влади створення сприятливих інвестиційних умов, удосконалення законодавства, розвитку інфраструктури і тощо. На жаль, існують приклади того, як деякі міжнародні бренди не можуть з першого разу успішно вийти на наш вітчизняний ринок, що перешкоджає створенню позитивного іміджу держави серед міжнародних операторів готельного бізнесу. Причиною цього часто є непрозорість ринкових операцій та невідлагодженість зв'язків.

Отже, готельні ланцюги стали творцями сучасних готельних стандартів. І хоча багато фахівців схильні вважати, що майбутнє за малими затишними готелями, які мають яскраво виражений індивідуальний колорит, великі готельні мережі мають потенціал для активного розвитку і удосконалення технологій готельного бізнесу. А це, своєю чергою, стимулює розвиток малих незалежних готелів, які, з одного боку, запозичують досвід великих мережевих підприємств, а з іншого – працюють над створенням власного оригінального і неповторного стилю для приваблювання клієнтів.

2.3. Premier Hotels and Resorts – перша мережа готелів в Україні

Мережа Premier Hotels and Resorts це – група готелів категорії 5-3 зірки, що відрізняються за стилем, але однаково привітні та комфортні. Усі готелі об'єднує одне: професійне та якісне обслуговування. Ви завжди можете розраховувати на безпеку та конфіденційність, професійне обслуговування та прислуховування до ваших побажань, незалежно від категорії готелю, у будь-якому місті. Обслуговування на найвищому рівні завжди майже непомітне, але залишає приємне відчуття від місця, де ви побували. Це проявляється в теплій посмішці, чудовій кухні, технологічних новинках і комфорті, щирій увазі, таких маленьких, але дуже важливих деталях.

Premier Hotel Dnister – найгостинніший у місті Лева з неймовірною панорамою Старого міста, яка відкривається з його вікон (рис.2.1.).

Premier Hotel Dnister зберігає гостинність та атмосферу Львова. Гості, які подорожують з дітьми, можуть відвідати дитячий клуб Premier. На маленького гостя готелю чекає спеціальне заселення, подарунок, спеціальне дитяче меню в ресторані та інші сюрпризи.

Переваги готелю:

- Зручне місце розташування;
- Українська кухня;
- Панорамний вид на історичний центр.



Рис. 2.1. Premier Hotel Dnister Lviv [26]

Форма власності: Приватне акціонерне товариство; недержавна власність.

Організаційна форма: Закрите акціонерне товариство.

Статус юридичної особи (станом на 25.10.2022) : Не перебуває в процесі припинення.

Організаційно-правова форма : Акціонерне товариство.

Розмір статутного капіталу 100 000 005,15 грн.

166 номерів готелю є затишними, комфортними та вартують своєї ціни. Класичний інтер'єр органічно поєднується з сучасними технологіями: продуманою системою освітлення та кондиціонування. А чудовий вид на Львів з вікон номерів зачарує навіть досвідченого мандрівника. Не випадково готель отримує тільки відмінні відгуки від гостей. Дані про категорії номерів наведено на рис. 2.2. Фото окремих номерів показано у додатку А.

Категорія номера	Кількість	Базове облаштування	Базові безплатні послуги
«Класичний»	15	• Кондиціонер	• Халат і тапки
«Прем'єр»	139	• Цифрове телебачення	• Послуга «дзвінок / будильник»
«Люкс»	7	• Телефон	• Сніданок («шведський стіл»)
«Прем'єр Люкс»	4	• Wi-Fi	• Дитяче ліжечко (до 2-х років)
«Сімейний»	1	• Сейф	• Сніданок зі собою (за умови включеного у проживання сніданку)
Усього номерів	166	• Міні-бар	• Зарядка електромобіля (за умови реєстрації через стійку ресепшн)
		• Фен	

Рис. 2.2. Номери у Premier Hotel Dnister [27]

Цінова політика підприємства

Ціна номера включає: Wi-Fi Інтернет, підніс багажу, камеру схову, доставку кореспонденції, виклик таксі. Ціни номерів різних категорій наведено у табл. 2.1. Цінова сегментація номерів Premier Hotel Dnister, [27].

Таблиця 2.1

Цінова сегментація номерів Premier Hotel Dnister ,[27]

Категорія номера	Ціна
Номер «Класичний» з широким ліжком	від 2070 UAH
Номер «Класичний» з двома ліжками	від 2070 UAH
Номер «Прем'єр» з двома ліжками	від 2430 UAH
Номер «Прем'єр» з широким ліжком	від 2430 UAH
Номер «Люкс»	від 3060 UAH
Номер «Прем'єр Люкс»	від 5040 UAH

Нагороди, одержані готелем показано на рис. 2.3.

2016 - "Обличчя міста 2016", номінація "Відкритий для світу"
2013 - Один із 20 кращих готелів України, рейтинг міжнародного сайту TripAdvisor;
2012 - Міжнародний знак еко-сертифікації «Зелений ключ»;
2011, 2012 – Сертифікат якості від сайту TripAdvisor;
2012 – Подяка за бездоганне кейтеринг – обслуговування на стадіоні «Арена Львів» під час Євро 2012;
2012 – Один із 100 кращих готелів України за Версією Ради з питань туризму і курортів та Асоціації готелів і готельних об'єднань міст України;
2011 – «Обличчя міста 2011», Львівська Торгово-промислова палата;
2007-2008 рр. - кращий готель України за версією асоціації «Укрготель»;
2000 р. - Міжнародна Нагорода за Кращу Торгову Марку (Мадрид, Іспанія);
1998 р. - Сертифікат Пошани Дослідного Центру Європейського Ринку в Брюсселі, Бельгія;
1996-1997 рр. - Міжнародні Нагороди за успіхи в туристичній, готельній та харчовій індустрії.

Рис. 2.3. Нагороди Premier Hotel Dnister Lviv [27]

2.3.1. Аналіз стану основних засобів

Важливим компонентом необоротних активів є основні засоби закладів.

Початкова розцінка основних засобів – це у дійсності їхня ціна на час введення в діяльність чи придбання. Відновлена розцінка основних засобів – це ціна їхнього відновлення за модерніших умов функціонування. У табл. 2.2. показано динаміку показників стану основних засобів готелю Premier Hotel Dnister Lviv за 2019-2021 роки, [28].

Таблиця 2.2.

Показники стану основних засобів Premier Hotel Dnister Lviv за 2019-2021 роки, [28]

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+,-)		Темп зміни, %	
				2020 /2019	2021 /2020	2020 /2019	2021 /2020
Первісна вартість основних засобів, тис. грн.	218904	219470	219801	566	331	100	100
Знос основних засобів, тис. грн.	55240	45780	47555	9460	1775	83	104
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	150330	142180	138529	8150	3651	95	97
Основні засоби введені, тис. грн.	51743	47654	49789	4089	2135	92	104
Основні засоби вибувші, тис. грн.	49334	44595	46212	4739	1617	90	104
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,25	0,20	0,21	0,05	0,01	80	105
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,68	0,64	0,39	0,04	0,25	94	61
Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,04	1,06	1,07	0,02	0,01	102	101
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,95	0,93	0,92	0,02	0,01	98	99

У таблиці 2.2. бачимо, що майже всі показники, крім коефіцієнта оновлення основних засобів, у 2020 році суттєво відрізняються від інших років. Тому і відхилення та темп зміни також є меншими від 2019 та 2021 рр.

Коефіцієнт зносу основних засобів у 2020 р. становить 0,20 і є найменшим коефіцієнтом порівнянно з 2019 та 2021 рр. На це вплинула пандемія та зменшення кількості гостей.

2.3.2. Аналіз ефективності використання основних засобів

Такі показники як фондоддача, фондомісткість, фондоозброєність та фондорентабельність описують результативність вжитку основних засобів. У табл. 2.3. показано показники ефективності використання основних засобів Premier Hotel Dnister Lviv за 2019-2021 роки, [28].

Таблиця 2.3.

Показники ефективності використання основних засобів Premier Hotel Dnister Lviv за 2019-2021 роки, [28]

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+,-)		Темп зміни, %	
				2020 /2019	2021/ 2020	2020 /2019	2021/ 2020
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	76535	67354	98532	9181	31178	88	146
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	78543	99394	135476	20851	36082	127	136
Прибуток, (збиток), тис. грн.	35678	25467	45345	10211	19878	71	178
Середньоспискова чисельність, осіб	135	145	180	10	35	107	124
Фондоддача, грн.	0,97	0,67	0,72	0,3	0,05	69	107

“Продовження табл.2.3.”

Фондомісткість, грн	1,02	1,47	1,37	0,45	0,1	144	93
Фондоозброєність, тис. грн.	581,8	685,4	752,6	103,6	67,2	118	110
Фондорентабельність, %	0,4	0,2	2,4	0,2	2,2	50	1200

У таблиці 2.3. краща ситуація у 2020 році від попередньої таблиці по більшості показників. Це пояснюється тим, що незалежно, які є перешкоди, готельний бізнес намагатиметься триматися на плаву. І у 2021 році значення підросли, внаслідок колосальної роботи закладу.

Чистий дохід від реалізації, тис. грн. найбільшим був у 2021 р., а найменшим у 2020 р.

Щодо середньоспискової чисельності, осіб, то у 2019 р. показник становить 135, у 2020 р. збільшився на 10 осіб і в 2021 році становить 180 осіб.

2.3.3. Аналіз ефективності використання оборотних активів

Важливою умовою результативної роботи підприємства є присутність найвигіднішої побудови оборотних активів (засобів). Оборотними засобами називаються кошти, які авансуються в об'єкти, так як ресурси матеріалів, готової продукції, палива, і фінансові ресурси.

Показники результативності вжитку оборотних активів готелю наведено у табл. 2.4. Показники ефективності використання оборотних активів Premier Hotel Dnister Lviv за 2019 - 2021 роки, [28].

Таблиця 2.4.

Показники ефективності використання оборотних активів Premier Hotel Dnister Lviv за 2019 - 2021 роки, [28]

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+,-)		Темп зміни, %	
				2020 /2019	2021/ 2020	2020 /2019	2021/ 2020
Чистий дохід (виручка) від	76535	67354	98532	9181	31178	88	146

реалізації, тис. грн.							
Однорічний оборот, тис. грн.	165	126	154	39	28	76	122
Середньорічна величина	59347	45295	55429	14052	10134	76	122
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	1,29	1,49	1,78	0,2	0,29	116	119
Коефіцієнт завантаження	0,72	0,69	0,75	0,03	0,06	97	109
Оборотність оборотних активів, у днях	464	536	641	72	105	116	120
Тривалість обороту, дні	279	242	202	37	40	87	83
Обсяг реалізованої за певний період продукції (послуг)	82000	65483	82000	16517	8860	80	114

Таблиця 2.4. показує, що темп зміни вищий у 2021/2020 рр., а нижчий в 2020/2019 рр.

Щодо коефіцієнту завантаження, то у 2021 р. він становить 0,75, що є на 0,06 більший за 2020 р. і на 0,03 більший за 2019 р.

Найбільше значення показника однорічний оборот, тис. грн. в 2019р.

Найменше значення показника однорічний оборот, тис. грн. в 2020 р.

2.3.4. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів

Персонал є одним із головних факторів результативної діяльності та розвитку закладів. Особовий склад підприємства, організації або відділу даного складу все це являє собою персонал. До облікової чисельності працівників включаються всі постійні, тимчасові та сезонні працівники, зайняті на роботі терміном на один або декілька днів, незалежно від того, чи перебувають вони на роботі, у відпустці, у відрядженні, на лікарняному.

Аналіз показників результативності вжитку трудових ресурсів досліджуваного об'єкта представлено у табл. 2.5. Показники ефективності використання трудових ресурсів Premier Hotel Dnister Lviv за 2019 - 2021 роки, [28].

Таблиця 2.5.

**Показники ефективності використання трудових ресурсів Premier
Hotel Dnister Lviv за 2019 - 2021 роки, [28]**

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+,-)		Темп зміни, %	
				2020 /2019	2021/ 2020	2020 /2019	2021/ 2020
Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг, тис. грн.	54923	45234	49980	9689	4746	82	110
Прибуток тис. грн.	92578	78342	87369	14236	9027	85	112
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2119	1603	1824	516	221	76	114
Продуктивність праці, тис. грн.	25,91	28,21	27,40	2,3	0,81	109	97
Фонд оплати праці працівників, тис. грн	89246	75251	83541	13995	8290	84	111
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	25435	19238	21890	6197	2652	76	114
Затратомісткість	1,62	1,66	1,67	0,04	0,01	102	101
Затратовіддача	0,61	0,60	0,59	0,01	0,01	98	98

Із таблиці 2.5. бачимо, що показники ефективності використання трудових ресурсів у кожному році є змінними. Це пов'язано, як і з пандемією, так і з скороченням кількості персоналу.

Прибуток у 2021 р. є на 9027 тис. грн. більшим від 2020 р. і на 5209 тис. грн. меншим від 2019 р.

Показники затратомісткість та затратовіддача у всіх роках є більш-менш однаковими.

2.3.5. Аналіз структури операційних витрат

Результативність діяльності підприємства визначається найвигіднішим рівнем побудови його витрат, які утворюють собівартість предметів торгівлі (послуг), яка, зі свого боку, є ґрунтом ціноутворення.

Показники побудови операційних витрат готелю наведено у табл. 2.6. Показники структури операційних витрат Premier Hotel Dnister Lviv за 2019 - 2021 рр., [28].

Таблиця 2.6.

**Показники структури операційних витрат Premier Hotel Dnister Lviv за
2019 - 2021 роки , [28]**

Елементи операційних витрат	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Відхилення			
							абсолютне (+,-) 2021 р. від		відносне (%) 2021 р. від	
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	2019р.	2020р.	2019р.	2020р.
Операційні витрати під-ва, в т.ч. - матеріальні витрати	38757	19	42378	21	46280	21	7523	3902	119	109
- витрати на оплату праці	56790	28	50453	25	54529	24	2261	4076	96	108
- відрахування на соціальні заходи	43092	21	47892	24	49902	22	6810	2010	116	104
- амортизація	30898	15	27564	14	35208	16	4310	7644	114	128
інші операційні витрати	34000	17	31932	16	38453	17	4453	6521	113	120

Структуру операційних витрат показано в динаміці у вигляді діаграми (рис.2.4.).

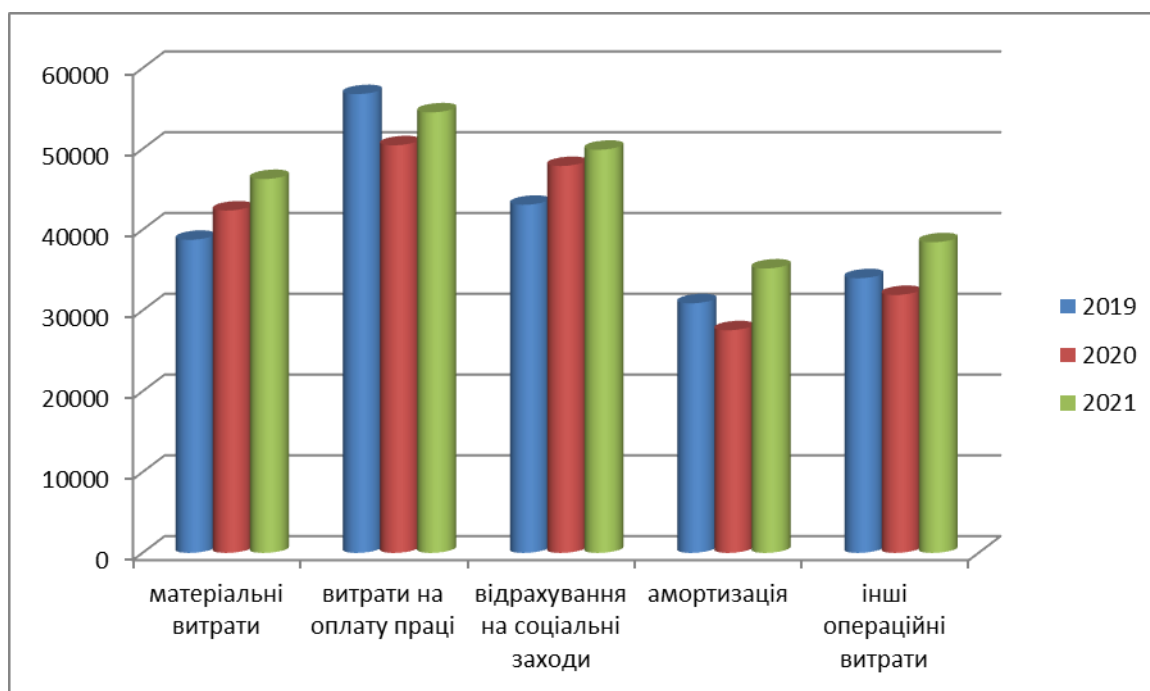


Рис.2.4. Структура операційних витрат Premier Hotel Dnister Lviv за 2019 - 2021 рр. [28]

Таблиця 2.6. інформує про показники структури операційних витрат готелю. Показники у двох елементах операційних витрат у 2020 році є більшими за 2019 р, адже готель мав закуповувати багато речей, для боротьби з вірусом згідно постанов МОЗ.

Разом витрати за 2019 р. становлять 203 537.

Разом витрати за 2020 р. становлять 200 219.

Разом витрати за 2021 р. становлять 224 372.

Сума всіх часток питомої ваги дорівнює 100% у 2019-2021 рр.

2.3.6. Показники формування чистого прибутку

Оптимальним узагальнюючим фактором, який описує кінцевий результат функціонування закладу є прибуток. Від його розміру, який отримує заклад, залежить утворення оборотних коштів, втілення обов'язків перед бюджетом, платоспроможність підприємства, виручки засновників.

Аналіз фінансових результатів діяльності готелю наведено у табл. 2.7. Фінансові результати діяльності Premier Hotel Dnister Lviv за 2019 – 2021 роки, [28].

Таблиця 2.7.

Фінансові результати діяльності Premier Hotel Dnister Lviv за 2019 – 2021 рр., [28]

тис.грн.

Показники	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Відхилення			
							абсолютне (+,-) 2021 р. від		у % до обороту 2021р. від	
	сума, тис. грн	у % до обороту	сума, тис. грн	у % до обороту	сума, тис. грн	у % до обороту	2019р.	2020р.	2019 р.	2020р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	67236	35,9	54937	33,10	62735	35,7	4501	7798	- 0,2	2,6
Інші операційні доходи	63832	34	58367	36,1	61383	34,10	2449	3016	0,1	- 2
Інші доходи	56357	30	48366	29,10	51463	29,3	4894	3097	- 0,7	0,2
Разом доходи	187425	100	161670	100	175582	100	11843	13912	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	32421	28,7	27425	26,3	30258	26,5	2163	2833	- 2,2	0,2
Інші операційні витрати	45826	40,6	52823	50,7	56383	49,5	10557	3560	8,9	-1,2
Інші витрати	34568	30,6	23839	22,9	27340	23,10	7228	35,01	-7,5	0,2
Разом витрати	112815	100	104087	100	113981	100	1166	9894	-	-

У таблиці 2.7. спостерігаються високі значення у 2019 р. , спад їх у 2020 р., та поступове збільшення у 2021 році. Питання про доходи та витрати є мінливі.

Разом доходи у 2019/2020/2021 рр. становлять 187425/161670/175582 відповідно.

Разом витрати у 2019/2020/2021 рр. становлять 112815/104087/113981 відповідно.

2.3.7. Аналіз показників рентабельності

Відносним показником, який характеризує рівень прибутковості закладу є рентабельність. Даний показник є економічним різновидом, ефективним показником, цільовим орієнтиром, засобом розрахунку чистої виручки спільноти та джерелом утворення різних фондів.

Розрахунок показників рентабельності готелю представлений в табл. 2.8. Показники рентабельності Premier Hotel Dnister Lviv за 2019 – 2021 роки, [28].

Таблиця 2.8.

Показники рентабельності Premier Hotel Dnister Lviv за 2019 – 2021 роки, [28]

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	2020р. від 2019 р.		2021 р. від 2020 р.	
				абсолютне (+,-)	відносне %	абсолютне (+,-)	відносне %
Середньорічний обсяг сукупного капіталу, тис. грн.	92637	72571	77352	20066	78	4781	107
Середньорічний обсяг власного капіталу, тис. грн.	78450	69262	71857	9188	0,9	2595	104
Середньорічний обсяг оборотного капіталу, тис. грн.	56246	52085	55740	4161	93	3655	107
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	43834	28744	35373	15090	66	6629	123

“Продовження табл.2.8.”

Собівартість реалізованої продукції	23693	17374	19556	6319	73	2182	113
Чистий прибуток, тис. грн.	62745	53267	59367	9478	85	6100	111
Рентабельність реалізації за чистим прибутком, %	143,1	185,3	167,8	42,2	129	17,5	91
Рентабельність сукупного капіталу, %	67,7	73,3	76,7	5,6	108	3,4	105
Рентабельність оборотного капіталу, %	111,5	102,2	106,5	9,3	92	4,3	104
Рентабельність власного капіталу, %	79,9	76,9	82,6	3	96	5,7	107

Таблиця 2.8. розповідає про показники рентабельності готелю. Лідером по значеннях показників є 2019 рік.

Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн. у 2019/2020/2021 рр. становить 43834/28744/35373 відповідно.

Чистий прибуток, тис. грн. у 2019/2020/2021 рр. становить 62745/53267/59367 відповідно.

За випуском і реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг); за використанням матеріальних і трудових ресурсів; за витратами і фінансовими результатами; за фінансовим станом і платоспроможністю підприємства готель розвивається задовільно, крім 2020 року.

2.4 Hilton Hotels & Resorts – одна з найбільших готельних мереж у світі

Корпорація Хілтон була заснована Конрадом Гілтоном в 1919 році. Саме в 1919 році було відкрито перший готель мережі – Mobley Hotel, м.Сіско, штат Техас.

Головні положення діяльності готелів Hilton:

- 1.Пропонувати клієнтам багато послуг безкоштовно;
- 2.В готелі мають продаватися товари, які є необхідні клієнтам.

Готелі Hilton об'єдналися з загальним розумінням. Так, у всіх приміщеннях реалізовано стандартний набір зручностей: мило та шампунь у

ванній кімнаті, халати та тапочки, бар у номері. Особливістю було те, що в готелі можна придбати все необхідне для подорожуючих в дорогу (одяг, сувеніри, сигарети). Завдяки такій стандартизації готелі мали певний впізнаваний імідж. Це виділяло їх серед конкурентів. І відвідувачі знали, що в усіх країнах знайдуть звичний для них сервіс. [29]

Пройшовши навчально-технологічну практику на готельному підприємстві „Double Tree by Hilton“ та „Helios Spa Hotel“ з обслуговуванням за системою "все включено"(all inclusive), що знаходиться в місті Золоті Піски, я ознайомилася з особливостями готельного обслуговування, набула певних вмій, навичок, які в майбутньому переростуть у досвід (рис.2.5.).

Кількість працівників – 170 : кухня – 20, офіціанти та бармени – 15, пральня – 15, спа – 12, охоронці – 11, рятувальники – 5 , адміністратори – 55, медчастина – 7, покоївки – 30.

Стажер - Офіціант

09.06.2019 р. – 07.09.2019 р. Hotel Double Tree By Hilton - Golden Sands, м.Золоті Піски,Болгарія.

Функціональні обов'язки:

- дезінфекція столів на терасі (рис. 2.6.);
- підготування шведського столу до сніданку,обіду та вечері (рис. 2.7.), (рис. 2.8.);
- прибирання столів в залі після прийому їжі гостями (рис. 2.9.);
- вчасно поповнювати запаси чаю,цукру та ложечок на барному столику;
- допомога гостям у виборі страв та напоїв;
- в кінці робочого дня генеральне прибирання всією командою.



Рис. 2.5. „Double Tree by Hilton“ та „Helios Spa Hotel“ [30]

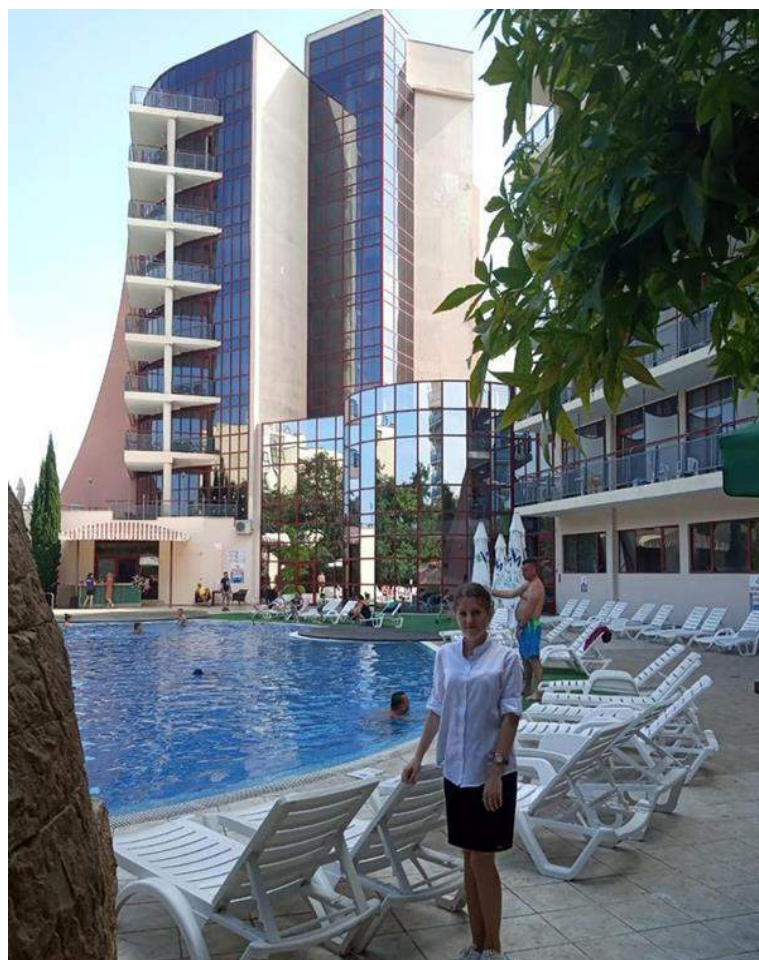


Рис. 2.6. Ресторан “Посейдон” тераса (власна світлина)



Рис. 2.7. Секція 1 шведського столу у ресторані “Посейдон” (власна світлина)



Рис. 2.8. Секція 2 шведського столу у ресторані “Посейдон” (власна світлина)

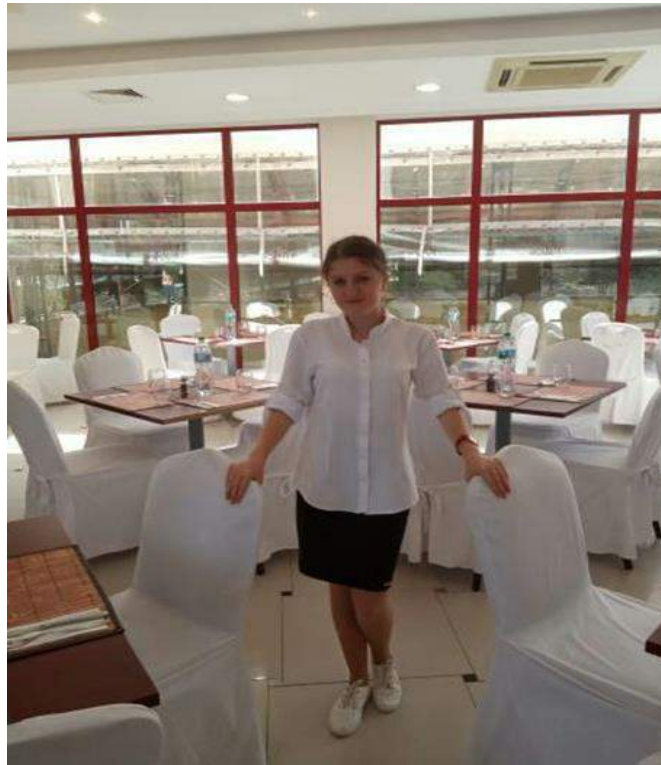


Рис.2.9. Ресторан “Посейдон” (власна світлина)

Вцілому практика для мене має позитивне значення. Я мала можливість працювати у найпрестижнішому готелі Хілтон. Побачила представників різних народів, серед них і різних рас. Це було особливо цікаво. Крім роботи, були дні відпочинку, які я використовувала для ознайомлення із найвизначнішими місцями, пам’ятками архітектури, історії, шопінгу.

Знайомство із студентами вишів Молдови, Румунії, Луцька, Рівного, Острога, Львова залишило приємні спогади і підтримання зв’язків.

Проїзд територіями Румунії і Болгарії сприяв ознайомленню із природою цих держав, їхніми представниками.

Пам’ятними залишилися картини від побачених водних об’єктів Дунаю та Чорного моря.

Не жалію, що мною було прийнято рішення проходження практики за кордоном. Навчилася самоорганізовуватись, приймати рішення для вирішення проблемних ситуацій, загартовуватись у різних життєвих обставинах. Вважаю, що мала можливість випробувати себе по-новому.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ УКРАЇНИ

3.1. Готельне господарство України

Вигідне географічне положення Давньої Русі, а саме перехрестя торговельних шляхів між Заходом і Сходом, Північчю та Півднем, посприяли тому, що в IX-XI ст. тут зароджувались і розвивались торговельні відносини, культурні та релігійні зв'язки. Наприкінці X ст. на Русі стало запроваджуватись християнство і в Русь із Візантії прибувало багато гостей: священники, переписувачі книг, перекладачі, ремісники. Настала велика потреба у забезпеченні гостей можливістю тимчасового облаштування, тому на цій причині стала зароджуватись і розвиватись готельна справа (XII-XIII ст.).

На Русі шанобливо відносились до гостей, адже через них зміцнювались зв'язки з іншими країнами. Володимир Мономах, київський князь, наказував своїм синам добре відноситись до гостей, тому що ці люди розносять вістки по всьому світу добрі і лихі. Про це читаємо у “ Поученні ” Володимира Мономаха.

Ще до появи готелів на Русі були:

- постоялі двори, які називалися “ ямами ”, і створювалися при поштових станціях (XV);
- гостинні двори у великих містах (рис.3.1.)



Рис.3.1. Еволюція формування закладів, що надавали послуги подорожуючим на теренах України та Російської Імперії у XI –XVIIст. [31]

Гостинні двори мали вищий рівень умов, ніж постоялі. Гості мали можливість харчуватися і здійснювати комерційні операції.

Іноземців у гостинних дворах розміщали за національною ознакою, що також було вигідно для гостей: спілкування, порозуміння, домовленості та інші вигоди.

Найбільшим торговельним центром Східної Європи у XVI - першій половині XVII ст. був Київ, до якого вели торговельні (купницькі) шляхи із Молдови, Угорщини , Туреччини, Греції, Польщі. Для купців створювалися спеціальні гостинні двори. Для чумаків і дрібних торговців надавались в оренду корчми, де велася торгівля хмільними напоями. Корчми були також і пристановищем для подорожніх.

Для іноземних посланців і купців у другій половині XVII ст. за часів Запорізької Січі на острові Чортомлик біля порогу був побудований “Грецький дім ”. Запорізька Січ також вела жваву торгівлю з іншими країнами в т.ч. з Московією.

Потреба у будівництві готелів виникла тому, що Київ став одним із центрів паломництва. Поблизу Печерського монастиря будувалися готелі для паломників, до яких в Україні ставилися з великою пошаною: їх приймали на ночівлю, гостили, давали харчі на дорогу. Паломництво набувало масового характеру. При монастирях велися книги для запису прочан. Богомільцям надавався прихисток у церквах і монастирях на кілька днів.

Наприкінці XVIII ст. йшло будівництво поштового тракту від Москви до Києва через Конотоп, Калуж, Путивль, Глухів. На даному шляху появлялися поштові двори та станції, які виконували функції готелів.[31]

У XIX ст. з розвитком туризму постала потреба у будівництві готелів. Найбільше будувалося готелів у Києві.

Київ ставав великим туристичним центром Східної Європи, оскільки мав вигідне географічне положення, прекрасні природно-кліматичні умови, відому архітектурно - історичну спадщину. Прибудовувався центр Києва видатними

архітекторами того часу із залученням місцевого потенціалу. Створювався прекрасний готельно - розважальний комплекс. У 1803-1805 рр. був збудований “ Зелений готель ”, який належав Лаврі. Через час Києво-Печерська Лавра, як власник будинку, вирішила оновити забудову. Готель знесли, і замість нього в 1897 році спорудили три корпуси висотою до трьох поверхів – житловий будинок, флігель та служби. Зараз за адресою: вулиця Московська, 30 знаходиться Печерське управління поліції в місті Києві. (рис.3.2).

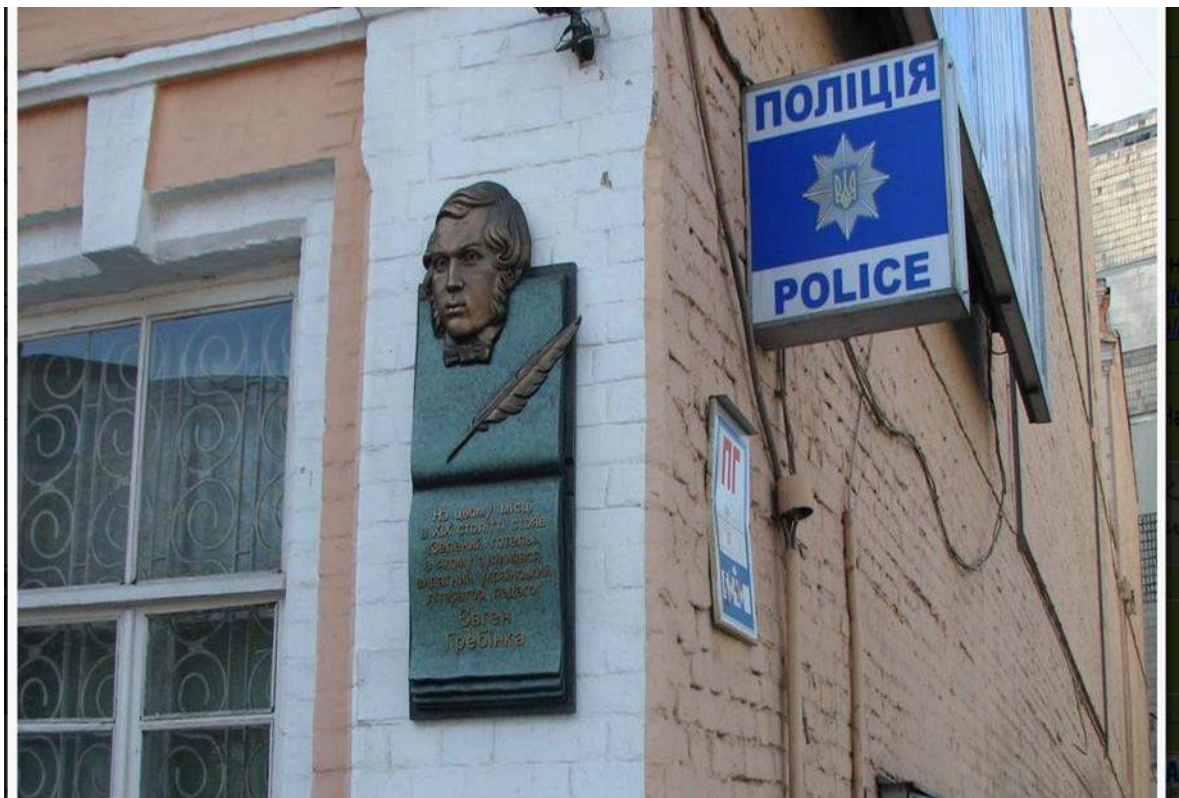


Рис.3.2. Печерське управління поліції в місті Києві на місці “Зеленого готелю”

[32]

Один 4 - поверховий і три 2 - поверхові корпуси були розташовані за огорожею монастиря. У 1850 р. у цьому готелі було 200 окремих номерів і 20 загальних кімнат. Для простих прочан були побудовані навіси і кілька маленьких будиночків. Впродовж двох тижнів готелі були безоплатні.

Протягом року готель приймав 85 тис. відвідувачів. Готель утримувався за кошти графині Настасії Орлової та княгині Турчанинової. (Як змінилися часи).

Київ приймав велику чисельність туристів в той час, як появилася електрика та були збудовані перші залізниці. Крім залізниць добиралися гості Києва на пароплавах по Дністрі та в дилижансах.

Багажі пасажирів доставлялися у готелі та квартири. Це організувала міська станція залізниць. На пасажирів поїзда очікували кінні екіпажі і готельні омнібуси, які були розфарбовані у фірмові кольори, а водії були у різнобарвних формах.

Була зацікавленість готелів у відвідувачах. Власники готелів наймали молодих хлопців (їх називали місіонерами) для агітації гостей у готелі. Агітатори були у кашкетах із червоними околицями. Вони вигукували назви готелів і обіцяли пожилцям багато зручностей.

З початку XIX ст. до 1880 р. було збудовано 15 готелів, а до кінця XIX ст. Київ славився розквітом готельного господарства.

Архітектори родом з Німеччини Е.П. Брадтман і Г.П. Шлейфер надали неповторного архітектурного вигляду Києві.

Хрещатик оновився на красиву вулицю із гарними будинками, готелями, ресторанами, банками, торговими закладами.

Готелі будувалися не тільки на Хрещатику, а і на бічних вулицях. Внаслідок того, що ця справа була дуже прибутковою, готелі розміщувалися майже впритул один до одного, а їхні власники докладали чимало зусиль, щоб стати помітними та обігнати конкурентів.

До кінця XIX ст. і на початок XX ст. були побудовані готелі різного типу:

а) готелі поблизу вокзалу: мебльовані кімнати знаходились на вул. Безаківській (сьогодні Комінтерну), недалеко від Ботанічного саду;

б) суперзіркові готелі були побудовані на сучасній Європейській площі. Багаті гості Києва зупинялися у "Європейському готелі" (рис.3.3), у якому був один із найкращих ресторанів Києва XIX ст. Зручними каретами гостей і багажі доставляли з готелю до поїзда. Популярнішим був "Гранд-Готель" (рис.3.4.). У вересні 1941 року будівля "Гранд-готелю" повністю згоріла під час масштабної пожежі на Хрещатику. На місці "Гранд-готелю" сьогодні стоїть корпус

Головпоштамту. Він мав 110 номерів і проживання на добу вартувало 30 крб. за номер класу люкс. Готель мав всі необхідні зручності тих часів: ресторан, телефон у номері та ін.



Рис.3.3. Європейський готель (фото 1906) [33]



Рис.3.4. “Гранд Отель” [33]

Близько до цього готелю розміщувався ще один з високою репутацією готель "Hotel de France".

Ще один першокласний готель "Континенталь" збудувався в Києві напередодні Першої світової війни (рис.3.5.). "Континенталь" . Шик та блиск на мільйон. Саме в таку суму обійшлося будівництво та облаштування цього фешенебельного готелю. Він з'явився у 1897 році на вулиці Миколаївській, яка тепер носить ім'я одного з авторів цього проекту – архітектора Владислава Городецького. Разом із Георгієм Шлейфером та Едуардом Братманом на місці колишньої садиби професора медицини Федора Мерінга вони звели готель. Пропонував 100 номерів і був спеціально відкритим для заможних людей. Найпопулярніший номер коштував 15 крб. за добу.(Додаток Б). На місці даного готелю сьогодні знаходиться оперна студія Національної музичної академії;



Рис.3.5. Готель "Континенталь" (праворуч) [33]

в) готелі 2-го класу заселяли клієнтів із середнім достатком. Таких готелів було багато і розміщувалися вони у південно-західній частині Києва: "Австрія", "Англія", "Америка", "Брістоль", "Версаль", "Ліон", "Марсель", "Італія", "Прага", "Берлін", "Краків", "Сан-Ремо", "Великий Національний" (рис.3.6.) – ось така географія у назвах готелів. "Великий Національний" чи просто "Національ". Заклад кілька разів змінював власників та назву, але завжди залишався готелем.



Рис.3.6. Готель "Національний", 1885 рік [33]

Вулиці, які вели до готелів були вимощені, освітлювались і мали спеціальні стоянки для екіпажів. У 1913 р. у Києві було 80 готелів II класу.

Номери прикрашали за останніми тенденціями моди, для чого часто запрошували майстрів з Німеччини і Франції. У номерах з'явилася гаряча вода, а також набуло великого розголосу застосовувати різноманітні пряні травки.

Вишуканим рестораном Києва в кінці XIX ст. посідав ресторан готелю "Метрополь". Престижними були ресторани при готелях "Бель-Вю", "Європейський", "Гранд-Готель", "Континенталь", ресторан "Семадені" на

Хрещатику; менш дорогі, але також вишукані страви подавали при готелі "Оріон". Ще дешевшими були страви в готелях "Древняя Русь" і "Марсель";

г) "кімнати з меблями" – різновиди тогочасних готелів. Вони мали сервіс як у першокласних готелях, знаходилися на шумних вулицях. Найкращими були готелі "У Ільїнської" – на Володимирській вулиці, "У Іваницького" – на Золотоворітській, "У Діякова" – на Миколаївській площі (площа І.Франка), "У Познякова" – на Золотоворітській площі. Номери й мебльовані кімнати коштували дешево 30-40 коп. за добу;

д) "подвір'я", заїжджі та постоялі двори. У таких приватних будинках поселялись ті, хто перебував тривалий час у Києві. Оплата 15-20 крб. на місяць, а на околицях і в передмісті 5 крб. на місяць. Кімнати мали певні зручності: самовар, прислуга.

У XIX ст. готелями забудовувалася Одеса. Оскільки Одеса є портове місто, у 1817 р. їй було надано право користування порто-франко, що означало порти, які користувалися правом безлімітного ввезення і виводу товарів, або мали сприятливі митні правила. Це право діяло до 1859 р. Завдяки цьому розширювалися економічні зв'язки між країнами, розвивалася торгівля, зростало місто і населення.

Виникла велика потреба у широкому розвиванні готельного бізнесу. На початку XIX ст. в Одесі нараховувалося 34 готелі і 6 заїжджих дворів: "Лондонський", (рис.3.7), (рис.3.8), "Марсель", "Європейський" (рис.3.9.), "Франція" та ін.; "Купецький", "Біржа", "Пасаж" (рис.3.10), мали статус пожильців.



Рис.3.7. Готель "Лондонський" кін. XIX ст. [34]



Рис. 3.8. Готель "Лондонський" 1988 р. [34]



Рис.3.9. Готель "Європейський" , відкритка кін. . XIX ст. [35]



Рис. 3.10. Готель "Пасаж" поч. XXст. [35]

Одеса на початок XIX ст. було місто молоде. Але із накопиченням європейського і світового досвіду сфера готельного господарства удосконалювалася і розширювалася [31].

Сфера готельної індустрії забезпечує систему гостинності, що включає комплекс якості для обслуговування гостей в закладах тимчасового розміщення. Індустрія гостинності включає: готельний та ресторанний бізнес, транспортне обслуговування, організація дозвілля. У готельному бізнесі залучаються також послуги, які реалізуються іншими секторами гостинності.

Україна має великий туристичний потенціал, але цьому приділяється недостатньо уваги і це є на даний час проблемою розвитку готельної індустрії.

Як відомо, у розвинених країнах (і не тільки) готельний бізнес є привабливим для інвесторів і дає високу рентабельність.

Щоб вивести готельну індустрію в Україні на вищий рівень, потрібно:

- 1) наповнювати бюджет різних рівнів для розвитку готельного бізнесу;
- 2) створити належну нормативно-законодавчу базу у сфері туризму, зокрема в готельному бізнесі;
- 3) використовувати багату історично-культурну спадщину України та забезпечувати охорону історичних пам'яток;
- 4) зробити туристичний потенціал привабливим для іноземних туристів;
- 5) покращити вартість та якість готельних послуг;
- 6) створити ефективну рекламу;
- 7) забезпечити якісну транспортну інфраструктуру;
- 8) надавати державну підтримку малому та середньому бізнесу у готельній сфері.

Відомо, що у XXI ст. для розвитку закладів готельного бізнесу планується:

- створити міжнародні готельні ланцюги;
- урізноманітнити додаткові готельні послуги;
- забезпечити кращу якість готельних послуг;

- підвищити конкуренцію серед суб'єктів готельного бізнесу в умовах трансформації вітчизняного ринку готельних послуг.

В умовах конкуренції підвищується якість готельних послуг, залучається більша кількість споживачів і збільшується прибуток суб'єктів господарювання.

На вересень 2019 р. в Україні нараховувалося 294 готелі, з яких:

- “одна зірка” – 22 готелі;
- “дві зірки” – 26 готелів;
- “три зірки” – 110 готелів;
- “чотири зірки” – 95 готелів;
- “п’ять зірок” – 41 готель

Така ситуація є змінною: на вересень 2020 р. у 10 трьохзіркових готелях, у 1 двох- та чотирьохзіркових готелях закінчилася дія свідоцтв. Одне готельне підприємство піднялося з категорії “три зірки” на “чотири зірки”.

Ситуація із Covid - 19 та запровадження карантину суттєво змінила стабільність у готельному бізнесі (до цієї проблеми наповнюваність невеликих готельних підприємствах була 95-100 %, а рентабельність – 30-40 %).

У зв’язку з пандемією близько 50 тис. робочих місць у туристичній сфері опинилися на межі скорочення. 35 – 40 % готелів зачинилися, інші почали працювати в обмеженому режимі. Скоротився прибуток готельних закладів: втрата доходу приблизно становить 60% - 90% .

Власники готельних підприємств, щоб хоч якось існувати, надавали послуги самоізоляції чи денну оренду номеру для спокійної роботи віддалено. Для відновлення готельної індустрії потрібно буде декілька років.

За даними Державної служби статистики України поступово зменшилася кількість колективних засобів розміщення на 10% протягом 2014-2018 рр. Дальше на кінець 2019 р. кількість колективних засобів розміщення збільшилася на 29,6% і становила 5335 одиниць (на кінець 2017 р. – 4115 одиниць). Це пов’язано із послабленням економічної кризи та популяризацією готельного бізнесу.

На даний час перед готельним бізнесом України постають нові проблеми. Ситуація вимагає нових підходів у реформуванні готельної сфери.

Ефективна робота закладів готельної індустрії відбудеться після стабілізації ситуації з пандемією на основі впровадження новітніх розробок у сфері готельного господарства .

3.2. Особливості розвитку готельних мереж в Україні, структура ринку

Завдяки глобалізації розширюються взаємозв'язки та взаємозалежності між господарськими системами. Слід відмітити позитивні риси глобалізації для України, а саме у сфері туризму. Для громадян України відкрився широкий спектр можливостей мандрувати країнами світу, вільно спілкуватися з громадянами інших держав. Розширення сфери послуг стає можливим через транснаціональні туристичні компанії, міжнародні готельні та ресторани мережі (системи). Потужними корпораціями світу відбувається поглинання незалежних підприємств готельних господарств.

У країнах з розвинутою економікою готельні мережі розвиваються більш інтенсивно і прибутковість краща. Приємно дізнатися , що серед науковців з вивчення готельних ланцюгів є прізвища викладачів Львівського національного університету імені Івана Франка: М.Мальська, І.Пандяк, Л.Безручко та інші науковці: Ф.Котлер, О.Басюк, Дж.Уокер, Х.Роглев. Дослідження вищеназваними науковцями проводяться в напрямку подальшого розвитку готельних мереж з урахуванням процесу глобалізації.

Готельні ланцюги в Україні розвиваються динамічно. Це питання висвітлюється у працях М.Зінковоським, С.Вадовським та С.Мельниченко.

Під поняттям “готельний ланцюг” розуміємо групу готелів із спільним керівництвом, які мають єдину концепію продукту, торговельний бренд. [36]

Покращення конкурентоспроможності готелю, зниження витрат через утворення підрозділів обслуговування та створення єдиного бренду є основними цілями формування готельного ланцюга.

Готельні ланцюги та їх розвиток мають переваги перед незалежними готелями.

Незалежні готелі поступаються перед готельними ланцюгами, які розвиваються, тому що:

- 1) нагромадження інвестицій для кращого розвитку готельного ланцюга;
- 2) гуртова закупівля товарів та послуг сприяє нижчій вартості функціонування;
- 3) маркетингові стратегії забезпечують просування послуг на ринках;
- 4) створення брендів, які спрямовані на різноманітні сегменти ринку;
- 5) формування лояльної цінової політики;
- 6) застосування системи мотивації для персоналу з метою кращого виконання ними своїх обов'язків;
- 7) зосередження функцій для здійснення їх підпорядкованими підприємствами [37].

Недоліками готельних мереж перед незалежними готелями є:

- 1) усталені правила для більшості гостей можуть бути (є) неприйнятними;
- 2) через надмірну зацікавленість до готельних мереж втрачається гнучкість;
- 3) неможливість проявлення ідентичності закладу готельного господарства;
- 4) для встановлення цін готельного закладу потрібно враховувати не лише стандарти готельних мереж, а й соціальні, екологічні, економічні чинники території розміщення готелю;
- 5) взаємодія готельних закладів з учасниками консорціуму [37].

В Україні поки що не так багато міжнародних готельних мереж, як у розвинених країнах світу. Із тих, які функціонують в Україні на 2018 р. Residor Hotel Group та Accor. Як і годиться, саме в столиці України, найбільше представлено готелів міжнародних мереж. Великий інтерес у міжнародних готельних ланцюгах проявляється щодо ділових та відпочинкових центрів в

Україні – це курорт Буковель, міста Львів, Запоріжжя, Трускавець. Варто зазначити, що в Україні в першу чергу засновувалися готелі 4-х та 5-х зірок.

На 2019 рік на нашому ринку відкрилися 3-х зіркові готелі Ibis та Ramada. Ще у 2014 р. негативно вплинуло на діяльність і заснування міжнародних готельних мереж загострення відносин із Російською Федерацією. Через анексію Криму з українського ринку вийшли два готелі мережі Residor Hotel Group та готель мережі Best Western (Алушта, Севастополь), а також припинив діяльність міжнародний готельний ланцюг Residor Hotel Group у Донецьку. Такі події негативно вплинули на українську економіку в галузі готельного господарства.

3.3. Функціональна характеристика готельних мереж України

Міжнародні готельні ланцюги в Україні наведено у табл. 3.1.[38;39;40-43]

Таблиця 3.1.

Міжнародні готельні ланцюги в Україні [38; 39; 40–43]

Готельна мережа	Бренд	Готель	Місто	Кількість номерів
Rezidor Hotel Group (Бельгія)	- Radisson Blu Hotels&Resorts	- Radisson Blu Hotel 5*	Київ	255
	- Park Inn	- Radisson Blu Hotel Podil 4*	Київ	164
		- Radisson Blu Rasorts 4*	Буковель	252
		- Park Inn by Radisson 4*	Київ	196
Global Hyatt Corporation (США)	Hyatt Regency	Hyatt Regency 5*	Київ	234

“Продовження таблиці 3.1.”

Intercontinental Hotel Group (Великобританія)	Intercontinental Hotel Group	Intercontinental Hotel 5*	Київ	272
Rixos (Туреччина)	Rixos Hotels	Rixos Hotels 5*	Трускавець	370
Accor (Франція)	- Ibis	- Ibis 3*	Київ	212
	- Ibis Styles	- Ibis Styles 3*	Львів	77
	- Fairmont	- Fairmont Grand Hotel 5*	Київ	258
Hilton (США)	Hilton	Hilton Hotel 5*	Київ	262
Wyndham Worldwide (США)	Ramada Worldwide	Ramada Lviv 3*	Львів	103
		Ramada Encore 4*	Київ	264
Marriott (США)	Four Points by Sheraton	Four Points by Sheraton 4*	Запоріжжя	164

Український готельний ринок насичений власними мережами, які успішно функціонують перед міжнародними готельними ланцюгами, а саме: The Reikartz Hotel Group, Premier Hotels and Resorts та Royal Hospitality Group. Не зважаючи на відмінності в управлінні їх об'єднує спільна мета, яка полягає найкращому задоволенню потреб споживачів.

Швидше здобув популярність готельний ланцюг Premier, але і Reikartz займає гідне місце у сфері гостинності. Споживачі, як відомо, надають перевагу перевіреним готелям, де послуги і товари відповідають стандартам. Спостерігається позитивна динаміка щодо збільшення кількості готельних підприємств популярність яких зростає. Через те, що туризм в Україні стрімко розвивався була потреба в нових місцях розміщення, харчування та послуг дозвілля.

Кожна готельна мережа має свої цінову політику. Ціни деяких готелів наведено у табл. 3.2. [44;45]

Таблиця 3.2.

Характеристика цін готелів Hilton Kyiv та Premier Palace Hotel [44;45]

Назва готелю	Місто	Категорія номера	Ціна за добу (2 осіб)
Hilton Kyiv 5* 262 номерів	Київ	Twin Guest Room	8 507 UAH
		Номер Делюкс з ліжком розміру "king-size"	9 950 UAH
		Executive Premium King Room Lounge Access	13 390 UAH
Premier Palace Hotel 5* 289 номерів	Київ	Класичний двомісний номер	3 485 UAH
		Номер Прем'єр з роздільними ліжками	3 895 UAH
		Двомісний Класичний номер на Представницькому поверсі	13 530 UAH

Згідно таблиці 3.2. можна побачити різницю у цінах на різні категорії номерів. Більш помітна різниця цін є у готелі Premier Palace Hotel 5*. Тому цей готель має більше клієнтів, адже ціни доступні, як VIP-клієнтам, так і людям середнього достатку. Варто зазначити, що даним готелям притаманний однаковий рівень обслуговування споживачів, але ціни максимально різні.

Згідно вище наведеного можемо стверджувати, що існують переваги для розвитку нових готельних ланцюгів, які є конкурентними на ринку готельних послуг України:

- низький рівень конкурентних послуг;
- розвиток готелів за ознакою територіальної нерівномірності;
- з виникненням нових і успішних видів діяльності появляється потреба у діловому туризмі;
- спостерігається тенденція щодо кількості закладів індустрії гостинності України;
- “послуга-якість” не завжди позиціонує готельну мережу;
- недостатня кількість послуг для спеціалізованих потреб;
- встановлення оптимальних цін для різних категорій споживачів;
- наявність вищого рівня рентабельності;
- прояв зростання кількості туристів [46].

З метою досягнення конкурентоздатності роботи готельних ланцюгів потрібно враховувати попит населення за такими елементами:

- розроблення маркетингових досліджень, на основі яких отримуємо інформацію про потреби споживачів у товарах і послугах;
- здійснення рекламної кампанії;
- досягнення якості послуг.[46]

Отже, розвиток іноземних та вітчизняних готельних ланцюгів в Україні з кожним днем все більше розвивається. На даний час спостерігається низька тенденція їх розвитку через військові дії на Україні. Вірю, що добро переможе зло, і тоді індустрія гостинності України займе провідні місця в рейтингу найприбутковіших та найпізнаваніших готелів Європи.

РОЗДІЛ 4

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ УКРАЇНИ

4.1. Основні проблеми входження готельних мереж на ринок послуг гостинності України

Майбутній економічний шлях України має місце внаслідок збільшення внутрішнього ринку та підняття конкурентоспроможності економіки, певних її галузей та виробництва. Із сприятливих шляхів даного розвитку певної країни займає місце туризм, який посідає друге місце у світовій економіці. Наша країна має можливості, щоб збільшити свій туристичний потік у всіх куточках країни. Туризм покликаний збільшити репутацію, увагу на певну країну, місцевість, пам'ятку архітектури і тому подібне, здатний подолати проблеми у розвиванні окремих регіонів України. Але разом із передумовами існують і багато перешкод для подальшого соціально-економічного розвитку України. Одними з яких є стан готельного бізнесу, готельних мереж, які не відповідають світовим стандартам.

У зв'язку з соціальними, економічними, політичними переворотами, які спостерігаються на даний час в Україні, значно збільшилися зв'язки, а саме: ділові та культурні із світом. Саме це вплинуло на збільшення відносин, контактів між країнами, підприємствами та підвищенню уваги до ситуації стану готельного бізнесу.

Сфера послуг в Україні поступово розвивається: збільшується кількість готельних підприємств, оснащуються за сучасними вимогами, здійснюється підготовка висококваліфікованих працівників та багато іншого. Але, незважаючи на це, існують проблеми в даній сфері господарювання. Однією із таких перешкод є відсутність достовірної та перевіреної інформації про загальний стан готельних послуг на ринку та неналежний сервіс або його відсутність. У зв'язку з цим багато готелів та інші підприємств готельної сфери використовуються не по призначенню, а також спостерігається падіння конкуренції на ринку готельних послуг, яке

своєю чергою, погіршує стан готельного бізнесу і перешкоджає виходу України на світовий туристичний ринок.

Комплексне вирішення сучасних проблем щодо збільшення рівня ефективності та конкурентоспроможності ринку послуг готельної сфери, який по трішки став наближатися до стандартів світу, а також, адаптація підприємств даної сфери бізнесу, які були реформовані до стану ринкового середовища, характеризує розвиток готельного бізнесу України.

На тлі функціонування ринку економіки майбутній розвиток готельного бізнесу пропонує підвищити рівень конкурентоспроможності підприємств готельної сфери на внутрішньому та світовому туристичному ринку. Але запропонувати пропозиції, які б були єдиними для усіх підприємств даної сфери, що гарантували б успіх, неможливо. Пропозиції щодо покращення готельної індустрії влучні для кожного певного ринку (місцевого, регіонального, внутрішнього та міжнародного). Без новітнього обладнання та інноваційних продуктів, технологій неможливо здійснити майбутній розвиток готельного бізнесу, який відповідає девізу ВТО “Технологія і природа – два актуальних аспекти розвитку туризму на початку двадцять першого століття”. В першу чергу це відноситься до інформаційних технологій, систем надійного захисту природи, без яких важко або взагалі неможливо досягнути високого рівня якості послуг. Брак уваги законів до готельного бізнесу не перешкоджає, щоб даний вид діяльності в Україні розвивався досить стабільно. Структурні зміни у цьому бізнесі вимагають технологій, які є уніфікованими, щоб створити нову політику “готельну марку”, тобто це є комфортність підприємств, їх якість послуг, використання технологій, інновацій та автоматизації процесів [47].

Через негаразди готельного бізнесу настають інші проблеми, як от, проблема вступу готельних ланцюгів на ринок послуг індустрії гостинності України. Охарактеризуємо основні проблеми-перешкоди на ринку послуг підприємств готельної сфери на сучасному етапі:

1. Війна. На жаль, у двадцять першому столітті відбуваються жахливі речі. Гинуть люди, руйнуються цілі міста, регіони, куточки нашої неньки України. Зараз на календарі вересень, а у душі кожного українця/українки, я впевнена, 24 лютого. Ця дата змінила життя багатьох людей. Але я вірю, що невдовзі засяє промінчик світла і добро обов'язково переможе зло. Так як у країні проголошений воєнний стан, туристів дуже мало. Туристичний потік кожної області зазнав суттєвих змін. І внаслідок цього готельне господарство зазнає втрат;

2. Пандемія COVID-19. Неможливо досягнути скільки підприємств різних спрямувань торкнулася ця епідемія. І найперше, де відчулися проблеми, це в готельно-ресторанній сфері. Багато закладів повинні були призупинити роботу, деякі взагалі закритися, адже рентабельність була вкрай негативною. Вводилися нові правила, умови, стандарти для функціонування готельно-ресторанних підприємств. Збільшувалися витрати на необхідні речі: антисептики, термометри, рукавички, одноразові рушнички і тому подібне. На жаль, від 2019 року і до 2022 року ця пандемія не зникла. У зв'язку з війною трішки ослабла, але не зникла остаточно. Тому усім підприємцям потрібно дотримуватися конкретних умов у своїх підприємствах, щоб швидше позбутися цієї хвороби;

3. Скорочення кількості готелів та номерного фонду;

4. Проблеми сертифікації готельних послуг;

5. Високий податковий тиск, високі тарифи на послуги;

6. Складні економічні умови;

7. Проблеми інвестиційної активності, сезонного завантаження;

8. Високий рівень конкуренції;

9. Відсутність надійної інформації про стан ринку готельних послуг.

Сучасні готелі шукають вигідних варіантів та інструментів, щоб їх розвиток був ефективним. Мережевий бізнес є одним з найбільш відомих форм організації діяльності у готельній сфері. Тому питання дослідження готельних ланцюгів набула актуальності.

Як зазначалося у попередньому розділі, готельна мережа – це форма з'єднання готельних компаній, щоб забезпечувати конкурентоспроможність на ринку завдяки якісним послугам та економічну ефективність. Успіх готельної мережі залежить від різноманітних факторів: стандарти обслуговування, спільна система бронювання, централізоване постачання матеріалів, які витрачалися. Унаслідок спостерігається, що прибутки одного номера можуть підвищитися в декілька разів під час об'єднання готелів у мережу, ніж, коли готель працює самостійно (не входить до будь-якої готельної мережі).

Тенденцію до розвитку економіки відображають міжнародні готельні ланцюги, а саме їх поширення та становлення, а головне місце із різноманітних видів господарюючих систем у індустрії гостинності належить мереживим формам організації готельної справи.

Більшість готельних ланцюгів сьогодні розвиваються за рахунок франчайзингових угод. Франчайзинг – це модель, при якій компанії функціонують та розширюються, продаючи ліцензії іншим підприємствам на використання їхніх брендів та готових рішень. Перевагу, яку отримує готель, який належить до мережі на умовах франчайзингу є зниження витрат. Це допомагає готельним ланцюгам йти далі на ринки світу, розширювати сфери впливу і досягати високої уваги з боку нових франчайзі. [48]

4.2. Тенденції та основні напрями розвитку готельних мереж України

Основні тенденції, котрі розвивають заклади готельного бізнесу в Україні:

1. Підвищення спеціалізації готельно-ресторанних пропозицій;
2. Заснування міжнародних готельних і ресторанных мереж;
3. Розвивання ланцюгів підприємств готельної сфери;
4. Функціонування інновацій комп'ютерного спрямування в індустрію гостинності. [49]

На основі даних тенденцій є доцільною розробка важливих напрямків для розвитку вітчизняних компаній готельних підприємств.

1. Готельний оператор в процесі розповсюдження свого впливу на певному ринку може обрати виконання будівельних проектів або знаходити готелі з майбутнім переплануванням. Щоб збільшити кількість працівників у готелях, оператору це рішення залежатиме від різних обставин: іноді повномасштабний проект може бути меншим за вартістю, ніж реконструкція готелів і навчання персоналу [50].

2. Освоєння регіонів є важливим завданням для теперішніх/майбутніх національних готельних операторів.

3. З такими проблемами, як невпізнанність бренду та неефективного управління, готельна компанія може зустрітися, коли вже визначена цільова структура ринку. Консалтинговим компаніям доцільно доручити вирішення цих проблем у разі достатнього фінансування. Коли ж фінансування є обмеженим, готельні оператори мають вирішувати ці питання самостійно, надаючи статус їм пріоритетних.

4. Щоб досягнути високої ефективності компанії (готельний оператор), потрібно досліджувати та впорядковувати систему готельної сфери на стратегічних баченнях і прогнозуваннях.

5. Щоб досягнути вирішення поставлених цілей та завдань у компаніях сфери гостинності, власникам потрібно враховувати, що менеджмент має забезпечувати якісну організаційну структуру, а виконання всіх завдань повинне бути розділене між працівниками на основі їх компетентності. Важливим є також залучення інших фахівців, компаній.

Отже, у системі послуг готельного бізнесу, оператор може зустрітися із жорсткою конкуренцією, не тільки у цінновому плані, а в конкуренції за якістю послуг. Подолати такі конкуренції і зберігати при цьому свою індивідуальну марку, можна за умови правильного маркетингу та менеджменту.

За аналізом інформації, стало відомо, що майже усі країни світу мають ланцюги готелів, що відносяться до відомих фірм. У США спостерігається високий вплив готельних ланцюгів. Зміни, ідеї, реконструкції, інновації і тому подібне, які виникають в одному кільці ланцюга, автоматично впроваджуються в інші, і це породжує кращі результати.

У процесі розвитку готельні ланцюги зазнали змін, які проявляються у розмірах ланцюга, складності структур. Виникає змішування форм, методів використання та функціонування, які супроводжують появу нових видів ланцюгів [51].

В Україні з 2019 по 2021 рр. готельні ланцюги мали низький рівень розвитку. На це вплинули ситуація із війною на Сході та епідемія COVID-19. При таких сумних обставинах багато інвесторів не вкладали коштів у розвиток готельної сфери в Україні та у розвиток нових готельних ланцюгів. Але, незважаючи на це, деякі власники готельних мереж зуміли розширити свій бізнес у 2021 році: Radisson Hotel City Center Odesa (90 номерів); Best Western Plus Lviv Market Square (70 номерів); Ibis & Adagio Kyiv (combo, 265 номерів).

Найактивніші готельні ланцюги в Україні на сьогодні є Accor, Mozart Hotel Group, Premier Hotel Odesa, Reikartz Hotel Group, Radisson, InterContinental, Marriott і Hilton. [52].

ВИСНОВКИ

1. Організаційна складова підприємств готельної сфери визначається призначенням закладу, його місцезнаходженням, різновидом гостей та іншими чинниками;

2. За кількістю персоналу служба прийому та розміщення є найбільшим підрозділом готелю. У ній працюють понад 50% усіх співробітників готелю;

3. Власник та службовці готелю зобов'язані за законом знати та вживати всіх необхідних запобіжних заходів, щоб захистити гостей від пограбування, шахрайства, насильства та інших злочинів проти особи;

4. Залежно від розмірів закладу відділ управління номерним фондом має право складатися з одного або декількох підрозділів. Головні з них, що становлять основу підприємства, це служба портьє, служба прийому гостей та покоївки, а також служба бронювання;

5. Ділові готелі – це готелі для ділових туристів: обслуговування бізнесменів, чиновників певних держав, представників культури та мистецтва, діячів наукових зустрічей;

6. Курортні готелі – це готелі для туристів, які планують відпочинок та максимальне відновлення здоров'я в кліматичних і природних умовах: гори, море і т.д.;

7. База відпочинку – це заклад готельного господарства, який пропонує послуги розміщення та харчування, відпочинок з відповідним устаткуванням, різні ігри та спортивні розваги;

8. 1956 рік є роком народження у США професій гостинності, коли кількість працівників, які працювали у сфері послуг, значно більша за кількість співробітників, які працювали на виробництвах;

9. Перший варіант моделі (полярна) – мережа є природним інструментом для виходу на міжнародні ринки, яка дозволяє виконувати одну з основних стратегічних цілей розвитку готельних компаній – міжнародну (глобальну) експансію;

10. Другий варіант бізнес-моделі (полярний) відповідає концепції "колекція готелів". Ця концепція передбачає створення готельної мережі особливого роду, в якій кожен готель унікальний, кожен готель є своєрідною «перлиною» в колекції, має своє ім'я та відображає унікальну атмосферу, «душу», культуру тієї географічної точки, в якій він розташований, характер та історію країни, в якій він знаходиться;

11. Третій варіант бізнес-моделі містить у собі таке поняття як «менеджери-власники», при використанні цього підходу генеральні менеджери роблять ставку на власність своєї мережі.

12. Франчайзинг – така організація бізнесу, коли компанія (франчайзер) здійснює продаж бізнесу, підприємець або компанія (франчайзі) здійснює покупку бізнесу, тобто набуває готового бізнесу (франшизи) у вигляді права на продаж та/або виробництво продукту та послуг франчайзера, а також відповідної бізнес-системи;

13. Франчайзер – фізична чи юридична особа, яка пропонує продавання договору на умовах франшизи і забезпечує зі свого боку виконання умов такої угоди;

14. Франчайзі – фізична або юридична особа, що діє відповідно до придбаної франшизи;

15. Франшиза (від франц. Franchise – пільга) – готовий бізнес у вигляді франчайзингового пакета, який франчайзер продає франчайзі. Іноді франшизою називають також підприємство, яке працює за системою франчайзингу;

16. Франчайзинговий договір (договір комерційної концесії) – договір, за яким одна сторона (правовласник) передає іншій стороні (користувачеві) за відповідну плату та на певний або невизначений термін права на використання фірмового найменування, на комерційну інформацію, товарний знак, знак обслуговування тощо;

17. Історія готельного бізнесу можна порівняти з історією незалежності української держави;

18. У будові сучасної світової готельної сфери виділяють два основні типи впровадження діяльності – самостійні підприємства та готельні ланцюги або мережі;

19. Готельні ланцюги є формою об'єднання закладів готельної сфери з наміром гарантування економічної продуктивності та конкурентоспроможності за рахунок високого рівня обслуговування та оптимізації витрат;

20. Найбільша кількість інтегрованих готельних мереж переважно американські. Вони представляють близько 65 % номерів учасників мережі, оскільки ідея створення мереж народилася в Америці;

21. До особливого виду готельних ланцюгів можна віднести таке специфічне об'єднання, як клуб Mediterranee. Він є прикладом одного з найуспішніших у світі проектів у галузі готельного бізнесу, туризму та відпочинку;

22. Основним чинником, що приваблює іноземні компанії, що працюють в готельному господарстві в Україні, залишається низький рівень насиченості та високий попит на якісні готельні послуги;

23. Український готельний ринок є одним із найперспективніших у Східній Європі, тому прихід іноземних франчайзерів є неминучим. Він забезпечить Україну новими стандартами роботи;

24. Готельні ланцюги стали творцями сучасних готельних стандартів;

25. Premier Hotel Dnister – найгостинніший у місті Лева з неймовірною панорамою Старого міста, яка відкривається з його вікон;

26. Корпорація Хілтон була заснована Конрадом Гілтоном в 1919 році. Саме в 1919 році було відкрито перший готель мережі – Mobley Hotel, м.Сіско, штат Техас;

27. Вигідне географічне положення Давньої Русі, а саме перехрестя торговельних шляхів між Заходом і Сходом, Північчю та Півднем, посприяли тому, що в IX-XI ст. тут зароджувались і розвивались торговельні відносини, культурні та релігійні зв'язки;

28. Найбільшим торговельним центром Східної Європи у XVI - першій половині XVII ст. був Київ;

29. З початку XIX ст. до 1880 р. було збудовано 15 готелів, а до кінця XIX ст. Київ славився розквітом готельного господарства;

30. Вишуканим рестораном Києва в кінці XIX ст. посідав ресторан готелю "Метрополь";

31. У зв'язку з пандемією близько 50 тис. робочих місць у туристичній сфері опинилися на межі скорочення. 35 – 40 % готелів зачинилися, інші почали працювати в обмеженому режимі. Скоротився прибуток готельних закладів: втрата доходу приблизно становить 60% - 90%;

32. Покращення конкурентоспроможності готелю, зниження витрат через утворення підрозділів обслуговування та створення єдиного бренду є основними цілями формування готельного ланцюга;

33. На тлі функціонування ринку економіки майбутній розвиток готельного бізнесу пропонує підвищити рівень конкурентоспроможності підприємств готельної сфери на внутрішньому та світовому туристичному ринку;

34. Успіх готельної мережі залежить від різноманітних факторів: стандарти обслуговування, спільна система бронювання, централізоване постачання матеріалів, які витрачалися;

35. У системі послуг готельного бізнесу, оператор може зустрітися із жорсткою конкуренцією, не тільки у цінновому плані, а в конкуренції за якістю послуг;

36. У процесі розвитку готельні ланцюги зазнали змін, які проявляються у розмірах ланцюга, складності структур;

37. Найактивніші готельні ланцюги в Україні на сьогодні є Accor, Mozart Hotel Group, Premier Hotel Odesa, Reikartz Hotel Group, Radisson, InterContinental, Marriott і Hilton.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л.Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: Навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. / Київський ун-т туризму, економіки і права./ Л.Г. Агафонова, О.Є. Агафонова – К.: Знання України, 2018. - 360 с.
2. Агеева О.А. Деякі аспекти функціонування індустрії туризму / Агеева О.А., Вориченко В.В., Забаєв Ю.В. та ін./ За заг. ред. А.Л.Леснікова, І.П.Мащицького, А.В.Ч. – Вісник, 2020.
3. Александрова А.Ю. Міжнародний туризм / Александрова А.Ю. – Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / – Аспект Пресс, 2019.
4. Анисимов В.М. Кадрова служба та управління персоналом організації / Анисимов В.М. – Практичний посібник кадровика. – економіка, 2018. - 703 с.
5. BANKHOTEL [Електронний ресурс]. – 1996–2022р. – Режим доступу: <https://www.booking.com/hotel/ua/bank.uk.html> .
6. NEMO HOTEL RESORT & SPA [Електронний ресурс]. – 1996–2022р. – Режим доступу: <https://www.booking.com/hotel/ua/resort-and-spa-hotel-nemo-with-dolphins.uk.html> .
7. Бази відпочинку біля львова, топ-20 місць для відпочинку [Електронний ресурс]. – 2018-2022р. – Режим доступу: <https://viking.com.ua/blog/naykraschi-bazi-vidpochinku-bilya-lvova> .
8. Захарова С.Г. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток готельно-ресторанного господарства України / Захарова С.Г. – канд. наук з держ. упр., доцент, КПУ, м. Запоріжжя, Україна .
9. Апонін В.В. Організація і технологія надання послуг. Навч. посібник за редакцією професора В.В. Апоніна / Апонін В.В., Олексин І.І., Шутовська Н.О., Футало Т.В. – К.: Видавничий центр "Академія", 2018. - 311 с.

10. Байлик С.І. Готельне господарство. Проблеми, перспективи, управління, сертифікація / Байлик С.І. – К.: ВИРА-Р, "Альтерпрес", 2019. - 207 с.
11. Байлик С.І. Готельне господарство. Організація, управління, обслуговування: Навч. допомога. - 2-ге вид., перераб. та дод. / Байлик С.І. К.: Дакор, 2018. - 288 с.
12. Балашова Є.А. Готельний бізнес. Як досягти бездоганного сервісу / Катерина Балашова. - 2-е вид., Перераб. і доп. - М.: Вершина, 2019.
13. Банько В.Г. Будівлі, споруди, обладнання туристських комплексів та їх експлуатація / Навчальний посібник/ Банько В.Г. – К.: Центр інформаційних технологій. - 2018. - 292 с.
14. Білик Е.В.Сучасна енциклопедія етикету: 1000 правил і корисних порад / – Білик Е.В. Донецьк: ТОВ ВКФ "БАО", 2019.
15. Биржаков М.Б. Введення у туризм / Биржаков М.Б. – СПб.: Видавничий Торговий Дім "Герда", 2021.
16. Бойко М.Г. Організація готельного господарства: Підручник / М.Г. Бойко, Л.М. Гопкало. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2018. ~ 448 с.
17. Бойцова М. Усе про облік та організацію готельного бізнесу / М.Бойцова, О.Піроженко. – Харків: Фактор, 2018. - 232 с.
18. Велика прогулянка: Транспорт. Турбізнес. Подорожі. Відпочинок.- 2018. -№ 1-5.
19. Бородина В.В. Ресторанно-готельний бізнес: облік, податки, маркетинг, менеджмент / Бородина В.В. – М: Книжковий світ,2018 - 165 с.
20. Бочелюк В.Й. Дозвіллезнавство. Навчальний посібник / В.Й. Бочелюк, В.В. Бочелюк. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. - 208 с.
21. ETN в Україні //Иллюзион.-2018.-;1.- 25 р.
22. Рогова Н.В. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ СВІТОВОЇ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ / Н.В. Рогова, С.С. Рыбакова :Растр-7, 2016. 376 с. С.338-340.
23. Алгоритм науково-дослідного процесу [Електронний ресурс].– Режим доступу: <https://studfile.net/preview/3907210/page:6/> .

24. Klaus-Peter Nanz/ Schengener Ubereinkommen und Personenfreizugigkeit //ZAR. 2018.-No.3.- 100 p.
25. The Schengen Agreement: introduction, bibliography and full text.- London, 2021.- 130 p.
26. Тур на відпочинок в готелі PREMIER HOTEL DNISTER 4* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://joinup.ua/uk/hotel/premier-hotel-dnister/> .
27. Про готель – PREMIER HOTEL DNISTER [Електронний ресурс]. – 2003-2022 р. – Режим доступу: <https://dnister-hotel.phnr.com/ua/about-hotel> .
28. Акціонерам [Електронний ресурс]. – 2003-2022 р. –Режим доступу: <https://dnister-hotel.phnr.com/ua/for-stakeholders> .
29. Конрад хілтон та його власна імперія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buduysvoe.com/publications/konrad-hilton-ta-yogo-vlasna-imperiya>.
30. Готель DOUBLETREE BY HILTON 5* (ЗОЛОТІ ПІСКИ, БОЛГАРІЯ) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://andreolli.com.ua/vidpochynok-na-mori/gotel-doubletree-by-hilton-5-zoloti-pisky.html> .
31. Розвиток готельної справи в Україні [Електронний ресурс].– 2010-2021 р. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/16280414/turizm/rozvitok_gotelnoyi_spravi_ukrayini .
32. Зелений готель на вулиці Московській [Електронний ресурс]. – 2018 р. – Режим доступу: <http://lisky.org.ua/site/news/news3465.shtml> .
33. Мирослава Смоліна. Готелі ХІХ століття: фешенебельна історія готельного бізнесу [Електронний ресурс]. – 2015-2021 р. – Режим доступу: <https://bigkyiv.com.ua/goteli-xix-stolittya-feshenebelna-istoriya-gotelного-biznesu/>.
34. Одеса. Палац П. Лопухіна (Готель “Лондонський”) (1827, 1851-1853, 1898-1899 рр.) [Електронний ресурс]. – 2012 р. – Режим доступу: <http://surl.li/dlvij> .

35. Історія готельного бізнесу в Одесі: готелі першокласні, другокласні та "самозвані" [Електронний ресурс]. – 2019 р. – Режим доступу: <https://usionline.com/istoriya-otelno-go-biznesa-v-odesse-gostinitsy-pervoklassnye-vtoroklassnye-i-samozvannye/> .

36. Мальська М. П. Готельні ланцюги світу: сучасний стан та перспективи розвитку / М.П. Мальська, Л.С. Безручко // Туристичні послуги на світовому ринку як фактор розвитку міжнародного туризму» : зб. матер. міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛІЕТ, 2018. – С. 283–290.

37. Безручко Л.С. Сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж у світі та Україні / Л.С.Безручко, Ю.І. Жук [Електронний ресурс]. – 2018р. – Режим доступу: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/intrel/article/view/9390> .

38. Аккорд готелі [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.accordhotels.com.ua/> .

39. Зінковська М.Л. Розвиток національних та міжнародних готельних мереж в Україні / М.Л. Зінковська // Управління розвитком. – №21(161), 2013 – С. 140–143.

40. Hyatt Regency Kiev [Electronic resource]. – Access mode : <http://kiev.regency.hyatt.com/hyatt/hotels/index.jsp?null/>.

41. Radisson Blu Hotels & Resorts [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.radissonblu.com/> .

42. Reikartz Hospitality Group [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://reikartz.com/uk/hotels/>.

43. Rixos Hotel Prikarpatye [Electronic resource]. – Access mode : <http://rixos.com.ua/> .

44. BOOKING.COM [Електронний ресурс]. – 2022р. – Режим доступу: <http://surl.li/dlvir> .

45. Premier Palace Hotel – готель 5 зірок в центрі Києва [Електронний ресурс]. – 2003-2022р. – Режим доступу: <https://premier-palace.phnr.com/ua> .

46. Оксана Смик, Ганна Єремія. Аналіз діяльності національних мереж на готельному ринку України [Електронний ресурс]. – 2021р. – Режим доступу: <https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/10/materialy-15Neohrafiia-ekonomika-i-turyzm-2021.pdf> .

47. Регіональні проблеми розвитку і розміщення готельного господарства України [Електронний ресурс]. – 2018-2022р. – Режим доступу: <http://referatss.com.ua/work/regionalni-problemi-rozvitku-i-rozmishhennja-gotel'nogo-gospodarstva-ukraini/>.

48. Рекомендації щодо вдосконалення готельних мереж в Україні [Електронний ресурс]. – 2009-2022р. – Режим доступу: <https://kazedu.com/referat/195896/3> .

49. Ковешніков В.С. ОРГАНІЗАЦІЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА / Ковешніков В.С., Матвієнко А.Т., Разметова О.Г. Навчальний посібник: Київ,Видавництво Ліра-К,2018.

50. Котлер Ф. Підручник для вузів / Котлер Ф., Боуен Дж., Майкенз Дж; пер. з англ. під ред. Р.Б. Ноздревой. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 787 с.

51. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва / Пуцентейло П.Р. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. - 344 с.

52. Розвиток готельних мереж в Україні та шляхи їх розширення в місті Одеса та Одеської області [Електронний ресурс]. – 2021р. – Режим доступу: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/759>

ДОДАТКИ**Додаток А****НОМЕР «КЛАСИЧНИЙ» З ШИРОКИМ ЛІЖКОМ**

рис. А.1.1.

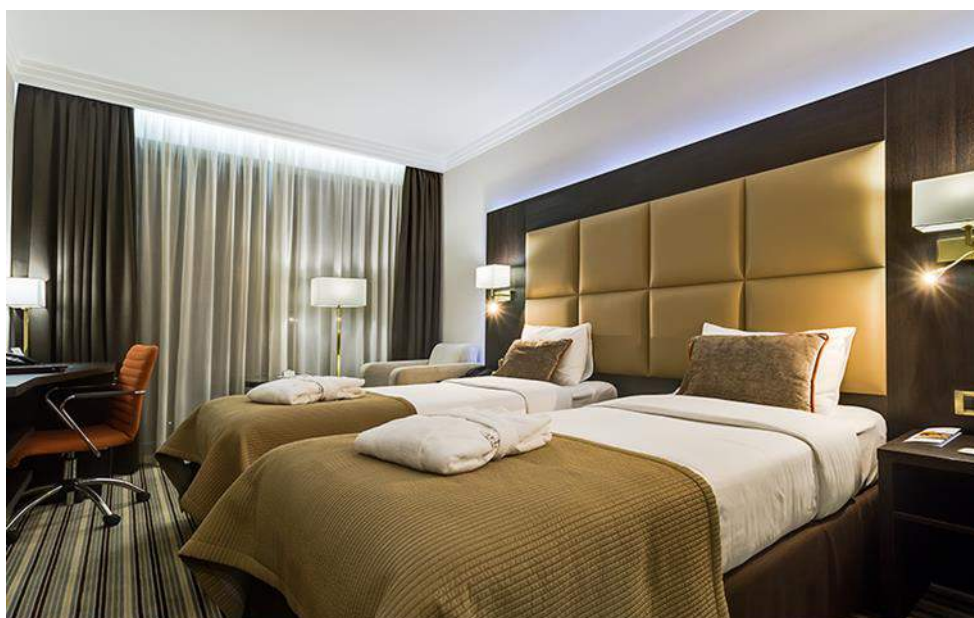
НОМЕР «ПРЕМ'ЄР» З ДВОМА ЛІЖКАМИ

рис. А.1.2.

“Продовження додатка А”

НОМЕР «ЛЮКС»



рис. А.2.1.

НОМЕР «ПРЕМ'ЄР ЛЮКС»

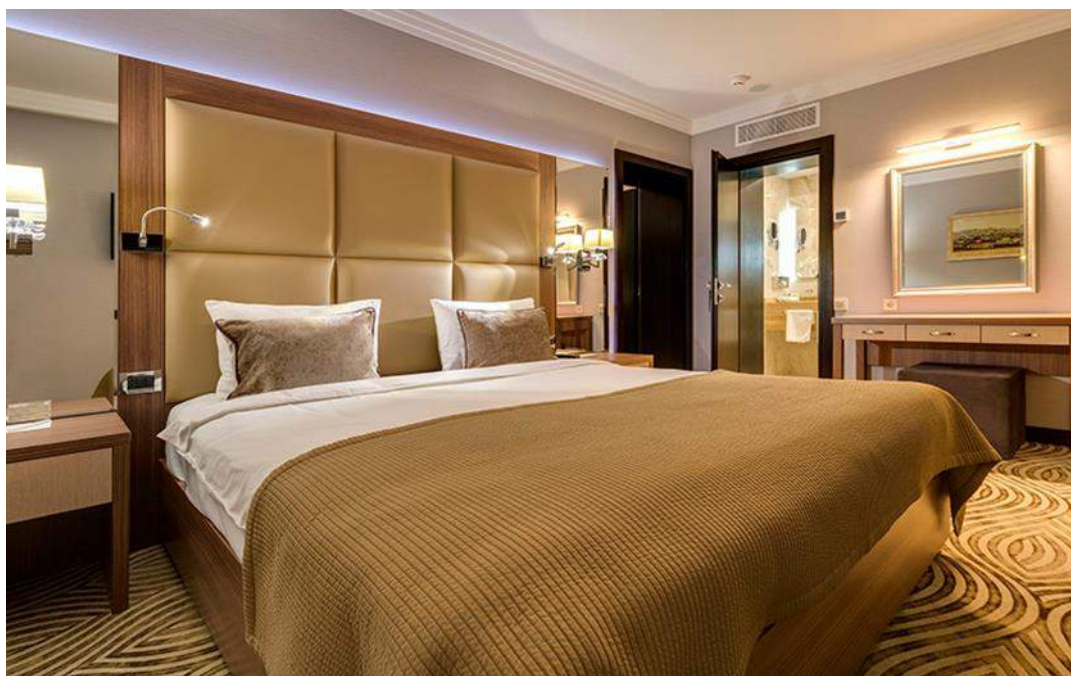


рис. А.2.2.

Додаток Б

НОМЕР ТА ВНУТРІШНІЙ ІНТЕР'ЄР ГОТЕЛЬ "КОНТИНЕНТАЛЬ"

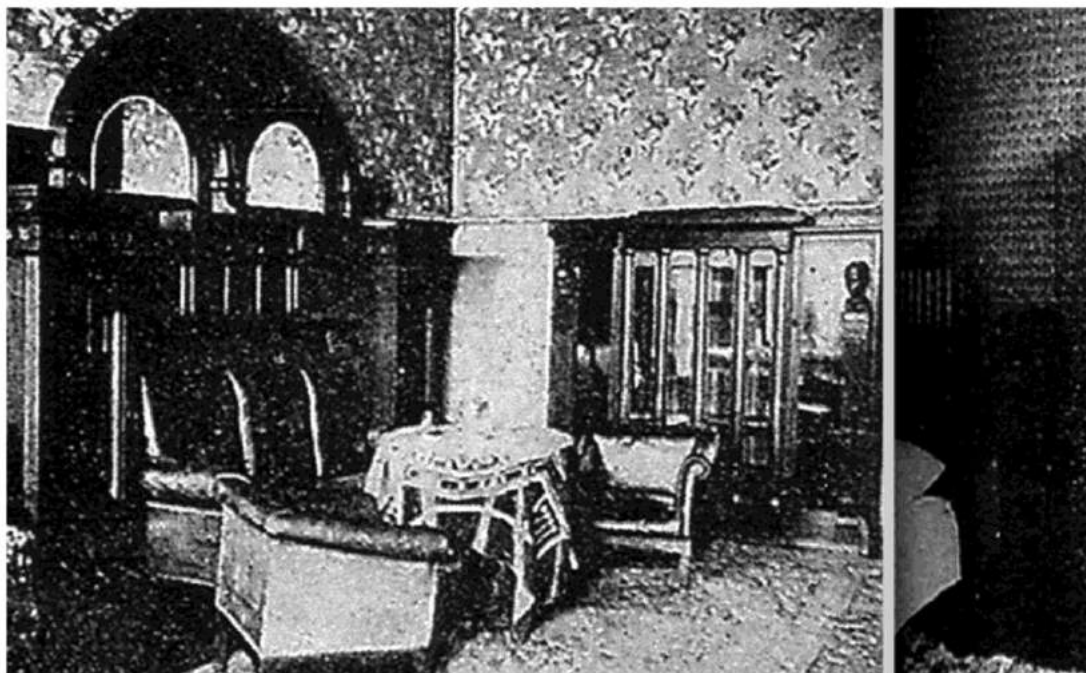


рис. Б.1.1.