

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин
та туристичного бізнесу»
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій

ДО ЗАХИСТУ
Завідувачка
кафедри готельно-ресторанного
бізнесу та харчових технологій
к.е.н., доцент Данько Н.І.

Кваліфікаційна робота магістра
на тему: **«РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ В
УМОВАХ КРИЗИ»**

Виконала:
студентка 2 курсу, гр. УГРЗ-61
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
ОПП «Готельно-ресторанна справа»
Кабашна Карина Віталіївна

Керівник:
к.е.н., доцент Миколенко О.П.

Рецензент:
_д.е.н., проф. Смачило Валентина Володимирівна

Підсумкова оцінка:
За шкалою ЗВО _____
Кількість балів _____

Голова Екзаменаційної комісії

(підпис) (прізвище та ініціали)

Харків – 2024 року

Міністерство освіти і науки України
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В.Н. КАРАЗІНА
Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних
відносин та туристичного бізнесу»
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій

ЗАВДАННЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

Студентки Кабашної Карини Віталіївни

Курсу _____ ІІ _____ групи УГРз-61

Тема кваліфікаційної роботи «Розробка стратегії сталого розвитку готелю в умовах кризи»

затверджена наказом від 21.10.2024 р. № 4001-5/3420

1. Графік виконання роботи

Назва розділів роботи	Дата закінчення	Відмітка про виконання (підпис керівника)
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ	20.10.24	
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ ГОТЕЛІВ «OPTIMA HOTELS&RESORTS»	30.10.24	
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ	12.10.24	

2. Термін подання дипломної роботи на кафедру 15.11.24

3. Термін та результати попереднього захисту (допуск/недопуск до захисту, ступінь готовності роботи у відсотках) 25.11.2024 р.

КЕРІВНИК РОБОТИ _____ доцент Миколенко О.П.

Дата видачі завдання 05.10.2024 р.

Завдання прийнято дипломником до виконання _____ Кабашна К.В.

Завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій _____

доцент Данько Н.І.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить: 66 сторінок, 11 таблиць 18 рисунків, 49 літературних джерел.

НАЗВА ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ: «Розробка стратегії сталого розвитку готелю в умовах кризи»

ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ: методи та технології розробки стратегії сталого розвитку OPTIMA HOTELS & RESORTS в умовах кризи.

ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ: процес розробки стратегії сталого розвитку підприємства готельної індустрії.

МЕТА ЦЬОГО ДОСЛІДЖЕННЯ: метою магістерської роботи є розробка та обґрунтування стратегії сталого розвитку мережі готелів OPTIMA HOTELS & RESORTS в умовах кризи.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ: Для дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема табличний та графічний аналіз, експертний аналіз, методи індукції та дедукції, кейсовий метод.

НАУКОВА НОВИЗНА ДОСЛІДЖЕННЯ: Наукова новизна дослідження полягає в наступному: на підставі проаналізованого підґрунтя розробки стратегії розвитку підприємства нами запропоновано обґрунтування стратегії сталого розвитку мережі готелів OPTIMA HOTELS & RESORTS, яка не має відповідної стратегії, проте запроваджує низку заходів.

Для вирішення мети дослідження була розглянута мережа готелів OPTIMA HOTELS & RESORTS, яка конкурує сьогодні як з національними готелями, так і міжнародними компаніями, які пропонують послуги розміщення високої якості із запровадженням сучасних стратегій сталого розвитку. Компанія має значний потенціал до запровадження такої стратегії, разом з тим основним питанням постає пошук фінансування проєктів, партнерство та очікування довгострокових ефектів.

РІК ВИКОНАННЯ 2024 РІК ЗАХИСТУ 2024

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, МЕРЕЖА ГОТЕЛІВ, СТАЛІЙ РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.

ABSTRACT

The diploma thesis comprises 66 pages, 11 tables, 18 figures, and references to 49 literary sources.

TITLE OF THESIS: "Development of a sustainable development strategy in the hotel in times of crisis"

SUBJECT OF RESEARCH: methods and technologies for developing a sustainable development strategy for OPTIMA HOTELS & RESORTS in times of crisis.

RESEARCH OBJECT: the process of developing a sustainable development strategy for a hotel industry enterprise.

PURPOSE OF THIS RESEARCH: the purpose of the master's thesis is to develop and substantiate a sustainable development strategy for the OPTIMA HOTELS & RESORTS hotel chain in times of crisis.

RESEARCH METHODS: general scientific and special methods were used for the study, in particular tabular and graphical analysis, expert analysis, induction and deduction methods, and the case method.

SCIENTIFIC NOVELTY OF THE RESEARCH: the scientific novelty of the research is as follows: based on the analysed basis for the development of the enterprise development strategy, we proposed a justification for the sustainable development strategy of the OPTIMA HOTELS & RESORTS hotel chain, which does not have a corresponding strategy, but implements a number of measures.

To solve the research objective, the OPTIMA HOTELS & RESORTS hotel chain was considered, which competes today with both national hotels and international companies that offer high-quality accommodation services with the introduction of modern sustainable development strategies. The company has significant potential for the implementation of such a strategy, however, the main issue is the search for project financing, partnership and the expectation of long-term effects

YEAR OF EXECUTION 2024 YEAR OF PROTECTION 2024

KEY WORDS: DEVELOPMENT STRATEGY, HOTEL CHAINS, SUSTAINABLE DEVELOPMENT, SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ.....	5
1.1. Поняття стратегії та етапи її розробки	5
1.2. Сталий розвиток в індустрії гостинності: основні виклики.....	12
1.3. Особливості впровадження сталих практик в готельній індустрії.....	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ ГОТЕЛІВ «OPTIMA HOTELS&RESORTS».....	25
2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства та основних результатів	27
2.2. Стратегічний аналіз діяльності підприємства та сталих практик.....	35
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ OPTIMA HOTELS & RESORTS В УМОВАХ КРИЗИ.....	45
3.1. Розробка напрямів сталого розвитку готельного комплексу в умовах кризи.....	45 48
3.2. Інтеграція цілей сталого розвитку у загальну стратегію компанії.....	51
3.3. Економічний ефект від впровадження стратегії сталого розвитку.....	55
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Стратегія сталого розвитку готелів є невід'ємною частиною сучасної індустрії гостинності. Вона забезпечує гармонійне поєднання прибутковості бізнесу, добробуту суспільства та збереження навколишнього середовища. Впровадження сталих практик сприяє створенню готелів нового покоління, які відповідають вимогам сьогодення та залишають позитивний вплив на майбутнє. Великі мережі демонструють реалізацію низки стратегій щодо досягнення цілей сталого розвитку та запровадження сталому туризму.

Цілями стратегії сталого розвитку готелів економічна ефективність, соціальна відповідальність та екологічна стійкість.

Економічна ефективність – це забезпечення фінансової стабільності, скорочення витрат через сталу модернізацію, підвищення привабливості готелю для екологічно свідомих клієнтів. Соціальна відповідальність – це створення позитивного впливу на громади, підтримка працівників та залучення локального населення до розвитку. Екологічна стійкість – збереження ресурсів для майбутніх поколінь, зниження забруднення навколишнього середовища та впровадження екологічних стандартів.

Актуальність теми. Актуальність теми пов'язана, перш за все, з недостатньою кількістю досліджень щодо сталого розвитку готельної індустрії в Україні, які стратегії впроваджуються, і чи є вони економічно обґрунтованими; з якими обмеженнями стикаються готелі.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка та обґрунтування стратегії сталого розвитку мережі готелів OPTIMA HOTELS & RESORTS в умовах кризи.

Для досягнення визначеної мети нами в роботі було вирішено декілька завдань, що відображені у змістовній частині:

- визначити поняття стратегії та етапи її розробки;
- охарактеризувати сталий розвиток в індустрії гостинності, основні виклики на сучасному етапі;
- описати особливості впровадження сталих практик в готельній

індустрії;

- здійснити аналіз господарської діяльності OPTIMA HOTELS & RESORTS та основних результатів;
- провести стратегічний аналіз діяльності підприємства та сталих практик на підприємстві;
- розробити напрями сталого розвитку готельного комплексу в умовах кризи;
- здійснити інтеграцію цілей сталого розвитку у загальну стратегію компанії
- оцінити економічний ефект від впровадження стратегії сталого розвитку.

Об'єкт дослідження – це процес розробки стратегії сталого розвитку підприємства готельної індустрії.

Предмет дослідження – методи та технології розробки стратегії сталого розвитку OPTIMA HOTELS & RESORTS в умовах кризи.

Методи дослідження. Табличний та графічний аналіз, експертний аналіз, методи індукції та дедукції, кейсовий метод.

Наукові дослідження. Для проведення була використана низка даних, таких як загальні статистичні дані, фінансова звітність мережі OPTIMA HOTELS & RESORTS, звіти сталого розвитку, інформаційні звіти з офіційних сайтів міжнародних готелів, інші наукові джерела.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, з трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ

1.1. Поняття стратегії та етапи її розробки

Існує кілька підходів до визначення стратегії, кожен з яких відображає різні концептуальні основи та теоретичні принципи. Всі ці підходи мають за мету допомогти організаціям зрозуміти, як досягти своїх довгострокових цілей і забезпечити конкурентоспроможність (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття стратегії

Підхід	Сутність	Приклад
Аналіз ресурсів і можливостей (Resource-Based View, RBV), Барні, Румельт	Цей підхід до стратегії акцентує увагу на ресурсах і можливостях організації як на основному джерелі конкурентних переваг. Стратегії, згідно з цим підходом, розвиваються через максимальне використання внутрішніх ресурсів і можливостей компанії. Організація повинна інвестувати в унікальні ресурси (фізичні, людські, організаційні) і можливості (напрямки, вміння, знання), які важко відтворити конкурентами.	Брендові ресурси або ноу-хау можуть стати основою для формування стратегії, оскільки вони забезпечують конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.
Підхід до стратегії, орієнтований на конкурентні сили Майкл Портер	Майкл Портер є автором одного з найвідоміших підходів до визначення стратегії, який акцентує увагу на зовнішніх конкурентних силах і тому, як компанії повинні адаптувати свої стратегії для досягнення конкурентних переваг.	Наприклад, у готельному бізнесі це може бути стратегія лідерства за витратами (низька ціна), стратегія диференціації (розкішний сервіс) або фокусування на певному типі клієнтів (бізнес-туристи або сімейний відпочинок).
Інкременталістичний підхід, Френсіс Фукуяма, Герман та Кліффорд	Цей підхід акцентує увагу на поступових змінах у стратегії, а не на радикальних чи різких трансформаціях. Стратегії розвиваються в результаті маленьких адаптацій до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх можливостях організації.	Підхід інкременталізму може бути ефективним для компаній, що працюють у стабільних галузях з незначними змінами в бізнес-середовищі. У готельному бізнесі це може означати постійне вдосконалення сервісу

		чи інфраструктури без радикальних змін.
Підхід стратегічної мобільності, Джеймс Темплін, Геберліс	Цей підхід ґрунтується на ідеї, що організації повинні володіти здатністю адаптувати свої стратегії до постійно змінюваних умов ринку, зберігаючи при цьому свою конкурентоспроможність. Стратегічна мобільність підкреслює важливість здатності підприємства змінювати свої ресурси і компетенції у відповідь на зміни в навколишньому середовищі.	Для готелів це може означати швидку адаптацію до нових технологій (наприклад, системи автоматизації) або зміну пропозицій відповідно до потреб клієнтів.
Підхід стратегічного вибору, Генрі Мінцберг	Мінцберг підкреслював важливість стратегічного вибору та організаційної гнучкості. Він вважав, що стратегія не завжди є результатом формального процесу планування, а може виникати через інтуїтивні та адаптивні рішення на різних рівнях організації.	Для готельного бізнесу це може означати вибір між різними стратегічними напрямками (економ-клас чи люкс), прийнятий не тільки на основі аналізу, але й на основі досвіду та ситуаційних факторів.

Джерело: складено на основі [11, 43, 45]

Стратегія розвитку готелю – це комплекс дій та рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей закладу, підвищення конкурентоспроможності та збільшення прибутковості. Це важливий етап в управлінні готелем, оскільки правильна стратегія визначає не лише поточну ефективність бізнесу, але й його майбутній розвиток у довгостроковій перспективі. Стратегія розвитку готелю передбачає системний підхід до управління, який включає визначення ключових напрямів розвитку, ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей, а також конкретних тактичних та операційних кроків. Вона орієнтована на задоволення потреб різних груп споживачів, поліпшення якісних характеристик послуг, а також на оптимізацію витрат і підвищення рівня прибутковості [11].

Основними елементами стратегії готелю є наступні.

- 1) Аналіз ринку – вивчення конкурентного середовища, тенденцій на ринку гостинності та потреб клієнтів.
- 2) Місія та цілі готелю – визначення загальної мети, яку готель хоче досягти на ринку.

- 3) Оцінка ресурсів – аналіз фінансових, людських та матеріальних ресурсів, які готель може використовувати для реалізації стратегії.
- 4) Розробка конкретних стратегічних ініціатив – визначення кроків для досягнення стратегічних цілей (покращення інфраструктури, розширення спектру послуг, маркетингова діяльність).
- 5) Моніторинг і коригування – регулярне відстеження реалізації стратегії та внесення змін в разі необхідності.

Стратегії розвитку готелів можуть бути різними залежно від мети, умов ринку та наявних ресурсів. В літературі виокремлюють наступні види стратегій розвитку готелю.

Стратегія диференціації. Готель намагається запропонувати унікальні послуги, які відрізняють його від конкурентів. Це може бути індивідуальний підхід до кожного клієнта, спеціалізація на певній категорії гостей (наприклад, люксові номери, готель для бізнесменів тощо), оригінальний дизайн або екологічність. Головна мета — створити таку пропозицію, яка буде приваблива для конкретної цільової аудиторії.

Стратегія витратної ефективності. Готель орієнтується на мінімізацію витрат і забезпечення більш доступних цін для клієнтів. Така стратегія може включати автоматизацію процесів, оптимізацію операційних витрат, використання енергозберігаючих технологій та інші заходи для зниження вартості послуг без значного зниження їх якості. Це може бути успішно використано, наприклад, в економічному сегменті готельного бізнесу.

Стратегія фокусування. У рамках цієї стратегії готель спеціалізується на певній нішевій аудиторії, орієнтуючись на певну категорію гостей, наприклад, бізнесменів, туристів середнього класу або молодіжних груп. Замість того щоб конкурувати з усіма, готель концентрується на задоволенні потреб певного сегмента, що дозволяє створити більш цілеспрямовану та ефективну пропозицію [11, 12].

Стратегія інновацій. Це впровадження нових технологій або новаторських підходів у сфері послуг та управління готелем. Наприклад, готель може

впроваджувати безконтактну реєстрацію, систему "розумний номер" (автоматизація всіх процесів у номері), а також застосовувати інші інноваційні рішення для покращення досвіду клієнтів та оптимізації внутрішніх процесів.

Стратегія партнерства і мережевої інтеграції. Відкриття нових філій або інтеграція готелю в більші готельні мережі. У цьому випадку готель використовує переваги брендових стандартів, маркетингової підтримки, розподілених систем бронювання та інших ресурсів більшої мережі для залучення гостей.

Стратегія міжнародної експансії. Оцінка можливості відкриття нових готелів або франшиз за кордоном. Ця стратегія може бути ефективною, якщо готель має сильний бренд і бажає розширити свою присутність на міжнародних ринках.

Стратегія збільшення частки ринку. Ця стратегія передбачає акцент на збільшення клієнтської бази, покращення маркетингових кампаній, збільшення присутності в онлайн-каналах бронювання та зміцнення бренду, щоб залучити більше відвідувачів і збільшити заповнюваність номерів.

Розробка стратегії розвитку готелю спрямована на підвищення його конкурентоспроможності, прибутковості та привабливості для клієнтів. Цей процес охоплює кілька послідовних етапів.

1. Аналіз поточного стану готелю та ринкових позицій складається з оцінки внутрішніх ресурсів, зокрема проводиться аналіз фінансового стану, доходів, витрат, прибутковості. Крім того, оцінюється інфраструктура, технічний стан будівель, номерний фонд, додаткові послуги (СПА, ресторан, конференц-зали).

Проводиться аналіз персоналу на наявність кваліфікації, кількісних параметрів, рівень сервісу.

Одним з інструментів аналізу внутрішнього потенціалу є SWOT-аналіз. Це визначення сильних і слабких сторін готелю, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Крім того, поширеною є оцінка стратегічних позицій підприємства. Це є вихідний етап розробки будь-якої стратегії підприємства.

Співвідносяться фактори зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів. Виявляються резерви для зростання та можливості для розвитку [11]

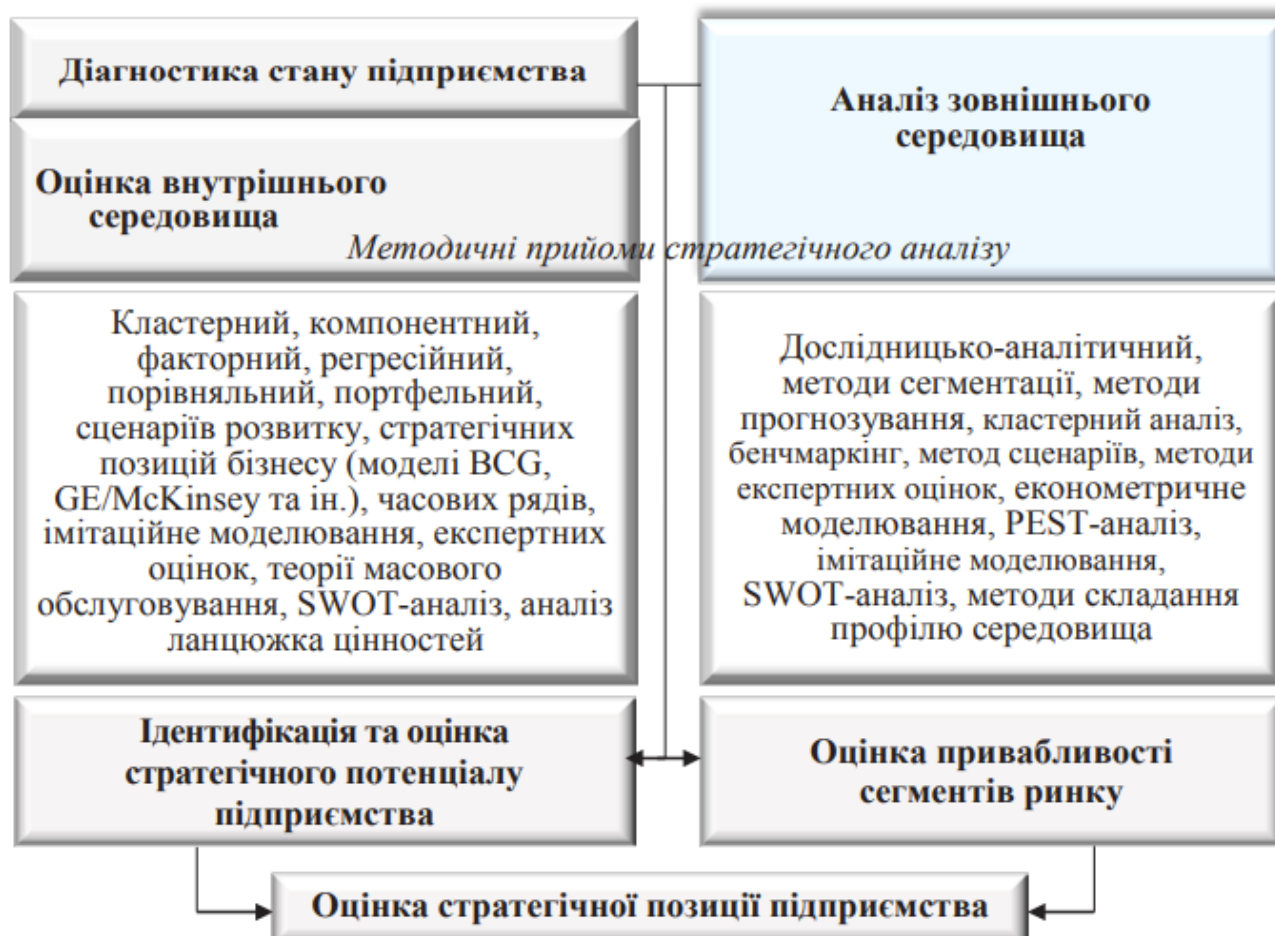


Рис. 1.1. Оцінка стратегічної позиції готельного підприємства

Джерело: [11]

Наступний етап – це оцінка клієнтського досвіду, зокрема аналіз відгуків гостей, рівня задоволеності сервісом. Вивчення потреб постійних і потенційних клієнтів.

2. Вивчення ринку та конкурентів передбачає аналіз туристичних потоків у регіоні, сезонності, трендів (наприклад, екотуризм, цифровізація послуг тощо). Це оцінка їхньої цінової політики, рівня сервісу, маркетингових стратегій, сегментація клієнтів за типом подорожей (бізнес, відпочинок, сімейні поїздки) та аналіз їхніх очікувань.

3. Формулювання місії, бачення та цілей розвитку. Місією, наприклад, може бути "Забезпечення комфортного відпочинку з високим рівнем сервісу для

всіх гостей". Бачення – це довгострокова мета, наприклад, "Стати провідним готелем у своєму регіоні".

Стратегічними цілями готелю може бути: збільшення кількості гостей, підвищення середнього доходу на номер, розширення спектра послуг (наприклад, відкриття конференц-зали чи басейну).

З іншої сторони, це впровадження та досягнення цілей сталого розвитку за рахунок визначення певних параметрів та KPI [35].

Стратегічні цілі трансформуються у розробку концепції розвитку, в тому числі сталого розвитку готелю. Це можуть бути інфраструктурні зміни, ремонт, реконструкція чи розширення номерного фонду. Введення нових об'єктів (ресторану, фітнес-центру, дитячої зони). Інновації в обслуговуванні, наприклад впровадження цифрових рішень (мобільний чекін, автоматизація процесів), впровадження технологій споживання менше ресурсів, екологічна відповідальність, використання екологічно чистих матеріалів і енергоефективних технологій.

4. Одним з найважливіших етапів розробки стратегії розвитку підприємства є формування маркетингової стратегії. Вона включає розробку заходів для брендингу та позиціювання на ринку, формування унікальної пропозиції, яка виділяє готель серед конкурентів. Це цінова політика, встановлення конкурентоспроможних цін із урахуванням сезонності та сегментації клієнтів.

Для успішної конкуренції на рівні готельна індустрія застосовує різноманітні маркетингові стратегії [15].

Стратегія лідера ринку – для зміцнення позицій і демонстрації сили.

Наступальна стратегія – орієнтована на інновації та активний підхід для завоювання більшої частки ринку.

Стратегія послідовника – наслідування лідерів із фокусом на економію та поліпшення якості послуг.

Інноваційна стратегія – розвиток через нові технології та створення унікальних продуктів.

Антикризові стратегії – адаптація до змін і реструктуризація.

Стратегія диверсифікації – вихід на нові ринки або створення нових послуг.

Класифікація стратегій також включає: диференційований маркетинг – індивідуальні рішення для кожного сегмента. Недиференційований маркетинг – орієнтація на подібність потреб гостей. Концентрований маркетинг – зосередження на найперспективнішому сегменті ринку. Ці підходи допомагають готелям утримувати клієнтів і залучати нові сегменти [35].

5. Розробка стратегії потребує фінансового планування. Це розробка інвестиційного плану, розрахунок коштів, необхідних для реалізації стратегії розвитку, пошук джерел фінансування (інвестори, кредити, власні ресурси). Прогнозування доходів. Оцінка очікуваного зростання доходів після реалізації заходів.

6. Завершальним етапом є впровадження стратегії та моніторинг ефективності. Аналіз ефективності перш за все, потребує визначення ключових показників ефективності. Ключові показники ефективності (KPI) є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей готелів. Вони поєднують фінансові та нефінансові метрики, які дозволяють оцінювати кількісні та якісні зміни результатів щодо стратегічних цілей. Використання KPI сприяє:

- 1) прийняттю обґрунтованих рішень;
- 2) зміцненню ринкових позицій у нестабільному середовищі [26].

Розробка KPI базується на корпоративних завданнях і включає такі методи аналізу: факторний, регресійний, кластерний аналіз, розпізнавання образів, SWOT-аналіз тощо. Це дозволяє визначити ключові напрямки роботи та оптимізувати управління готелем. Прикладами KPI можуть бути наступні (табл. 1.1).

Розробка стратегії розвитку готелю – це багатоступеневий процес, що вимагає інтеграції внутрішніх і зовнішніх факторів. Головне — зосередитися на унікальних перевагах, ефективно використовувати ресурси та залишатися гнучкими до змін.

Таблиця 1.2

**Ключові показники ефективності для вимірювання успіху провадження
стратегії готелю**

Показник	Методика оцінка
Дохід від продажу (Room Revenue)	Характеризує загальний дохід від продажу або заселення номери, тис. грн.
Дохід з доступного номера (RevPAR)	$RevPar = Rooms\ Revenue / Rooms\ Available, \text{ де } Rooms\ Revenue$ - середня виручка готелю від продажу номерів, тис. грн. Rooms Available - кількість номерів готелю, доступних протягом розрахункового періоду часу, од. $RevPar \text{ (оціночний)} = O_{cc} \times ADR, \text{ де } O_{cc} - \text{заповнюваність (завантаження) номерного фонду готелю, \% ADR - середня ціна за номер, грн.}$
Середній відпускний тариф (ADR)	$ADR = Room\ Revenue / Rooms\ Sold,$ Rooms Revenue – середня виручка готелю від продажу номерів, тис. грн., Room Sold – кількість проданих номерів за звітний період, од.
Середній дохід на гостя (RevPAC)	$RevPac = Total\ Revenue / N\ guests,$ де Total Revenue – загальний дохід готелю, включаючи проживання, харчування, додаткові послуги, податки, тис. грн., N guests – кількість проживали гостей за звітний період,чол.
Середня тривалість проживання (Average Length of Stay)	$Average\ Length\ of\ Stay = Total\ days / N\ guests,$ де Total days – число оплачених місце-днів, N guests – кількість проживали гостей за звітний період, чол.
Кількість проданих номерів (Room Sold)	Характеризує загальну кількість проданих номерів за день, тиждень, місяць, квартал, рік, од.
Відсоток завантаження (Occupancy%)	$Occupancy = (Rooms\ Sold / Rooms\ Available) \times 100\%,$ Rooms Sold - загальна кількість проданих номерів за звітний період, од., Rooms Available – кількість номерів готелю, доступних протягом розрахункового періоду часу, од.

Джерело: [26]

1.2. Сталий розвиток в індустрії гостинності: основні виклики

За оцінками Міжнародного туристичного барометру, 1286 мільйонів міжнародних туристів (з ночівлею) були зареєстровані по всьому світу у 2023 році, що на 34% більше, ніж у 2022 році [46]. Міжнародний туризм відновив 88% рівня допандемії завдяки сильній відкладеному попиту. Так, Європа досягла 94% рівня до пандемії, тоді як Африка відновилася на 96%, а Америка 90%. Отже індустрія відновлює свою потужність, разом з тим, постають нові виклики перед галуззю, пов'язані із впливом галузі на навколишнє середовище та громади.

Сталий розвиток – це стратегічний підхід до управління, спрямований на збереження природних ресурсів, підтримку місцевих громад і забезпечення високої якості послуг. В умовах глобальних екологічних і соціальних викликів сталий розвиток стає важливою складовою конкурентоспроможності та репутації готелів та інших закладів індустрії гостинності.

Сутність сталого розвитку у більш широкому значенні зображена на рис. 1.2 та має низку напрямів.



Рис. 1.2. Сутність сталого розвитку туризму

Джерело: [17]

Серед ефектів та наслідків сталості – це сприятливий вплив, на природу, культурну і соціальну сферу, зростання самосвідомості тощо.

Найбільш поширеними аналізованими аспектами сталого розвитку є наступні три взаємопов'язаних типів розвитку.

Екологічна сталість, яка досягається через впровадження енергоефективних технологій, скорочення споживання води та енергії, управління відходами (зменшення пластику, переробка сміття), використання відновлюваних джерел енергії.

Економічна сталість, що досягається через розвиток локального бізнесу та партнерство, інвестування у довгострокові рішення, які зменшують витрати, підтримку сталого туризму як джерела стабільного доходу.

Соціальна відповідальність – це працевлаштування та навчання місцевих жителів, підтримка місцевої культури та традицій, забезпечення доступних умов для всіх категорій гостей [18].

Сталий розвиток туризму полягає у встановленні рівноваги між економічними, соціальними та екологічними аспектами туристичної галузі. Це передбачає, що туризм має сприяти економічному зростанню, покращенню якості життя місцевих громад та збереженню природного і культурного середовища [16, с. 192].

Тетяна Ткаченко визначає сталий розвиток як «розвиток, що забезпечує певний тип рівноваги, тобто баланс між соціально-економічними і природними складовими» [31, с. 55].

Г.В. Казачковська зазначає, що сталий розвиток туризму та курортних територій можливий лише за умови підтримання рівноваги між збереженням природних і історико-культурних ресурсів та їхнім використанням для задоволення потреб туристів [13].

Те, що об'єднує низку визначень – це те, що сталий розвиток туризму базується на досягненні балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами туристичної діяльності. Ця концепція спрямована на забезпечення конкурентоспроможності туристичних дестинацій через інтеграцію принципів сталості та відповідальності, які слід розглядати не як зобов'язання, а як продуктивні активи. Такий підхід дозволяє створити довгострокові конкурентні переваги, інноваційне середовище, унікальні туристичні пропозиції та додаткову мотивацію для споживачів [17, с. 10].

Разом з тим, перед галуззю постають завдання для забезпечення сталого розвитку.

1. Економічна стабільність і підтримка місцевої економіки. Туризм має бути джерелом доходів для місцевих громад, сприяти розвитку малого та середнього бізнесу, інфраструктури та створенню нових робочих місць. Важливо забезпечити справедливий розподіл доходів серед місцевого населення та уникати економічної експлуатації.

2. Збереження природних та культурних ресурсів. Туристична діяльність часто негативно впливає на екосистеми та культурну спадщину. Необхідно розвивати туризм на засадах екологічної сталості, охороняти біорізноманіття та підтримувати місцеві культури.

3. Соціальна стабільність і підтримка місцевого населення. Зростання туризму може викликати підвищення цін на житло та послуги, зміну традиційного способу життя та переселення місцевих мешканців. Важливо запроваджувати програми соціального розвитку, залучати місцеві громади до управління туристичними потоками.

4. Збалансоване управління попитом, що є ключовим аспектом сталого розвитку. Для цього слід розробляти ефективну туристичну політику, яка включає:

- встановлення квот на кількість туристів у певних локаціях,
- введення податків на туризм і курортних зборів,
- розвиток туристичної інфраструктури із застосуванням екологічно чистих технологій.

5. Розвиток інфраструктури. Зростання попиту на туристичні послуги вимагає розширення готельної бази, транспортних мереж, культурних і розважальних об'єктів. Однак важливо забезпечити стале використання ресурсів та охорону довкілля, а також враховувати інтереси місцевого населення [18].

В XXI ст. готельна індустрія активно впроваджує інновації для підвищення комфорту проживання, однак має різноманітні екологічні наслідки, які залежать

від типу, розташування та управлінської стратегії закладів. Зокрема, визначають наступні аспекти негативного впливу.

Готелі в природних зонах часто мають значний негативний вплив через неефективну утилізацію відходів, використання ресурсів (деревини, води) та забруднення навколишнього середовища. Прикладом є регіони Гімалаїв і Карпат, де туристична інфраструктура завдає шкоди природним ландшафтам. Проникнення туризму у віддалені природні території й історичні зони (Антарктида, Гімалаї, Мачу-Пікчу) стало каталізатором екологічних проблем, урбанізації та знищення ресурсів, які сам туризм використовує [44].

Заклади гостинності споживають великі обсяги енергії, води та інших ресурсів, навіть при застосуванні новітніх технологій. Особливо це стосується висококатегорійних об'єктів, які створюють найбільше відходів, зокрема побутових і будівельних. Побутові відходи, створені готелями, погіршують естетичну привабливість територій і загрожують фауні через забруднення вод, зміни поведінкових рефлексів тварин, а також вплив хімічних добавок із відходів [39].

Готелі в природних локаціях (гірськолижні курорти, пляжі) тимчасово порушують екосистеми, але іноді викликають незворотні зміни (зникнення видів, деградація ландшафтів).

Міські готелі здійснюють вплив менш виражений завдяки кращій системі утилізації відходів і меншій залежності від природних ресурсів.

Готелі з високим рівнем соціокультурної організації мінімізують шкоду за рахунок:

- ефективного управління відходами;
- лімітації рекреаційної діяльності;
- використання буферних зон і природоохоронних територій.

Це дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля, зберігаючи комфорт для гостей і сталий розвиток туризму.

Готелі з високим рівнем комфорту споживають більше ресурсів (енергія, вода) і продукують більше відходів, які часто неправильно утилізуються. Це,

зокрема, руйнування ландшафтів через будівництво та інфраструктуру (гірськолижні траси, паркінги). Забруднення побутовими відходами, що шкодить естетиці території та екосистемам. Втрата біорізноманіття через витоптування, ерозію та забруднення.

Готелі у важкодоступних місцях створюють неконтрольовані сміттєзвалища, забруднюючи воду і ґрунт, що критично для природоохоронних територій. Побутові відходи готелів, особливо у віддалених місцевостях, погіршують естетичний вигляд територій, впливають на фауну та спричиняють екологічні проблеми через неналежну утилізацію.

Заклади гостинності часто розташовуються поблизу водойм, що збільшує забруднення водного середовища через відходи курортів, хаусботів та круїзних лайнерів. Ці процеси особливо небезпечні для природоохоронних і рекреаційних зон.

Значним фактором впливу готельної індустрії на навколишнє середовище здійснює сезонність. Туристичні об'єкти, такі як готелі та туристичні бази, створюють значний сезонний тиск на екосистеми. Відновлення природи можливе лише у міжсезоння, однак деякі зміни мають незворотний характер, наприклад, зникнення видів.

1.3. Особливості впровадження сталих практик в готельній індустрії

Рекомендації щодо сталого розвитку туризму та практики управління застосовні до всіх форм туризму в усіх типах напрямів, включаючи масовий туризм і різні сегменти туристичної ніші. Принципи сталого розвитку стосуються екологічних, економічних і соціально-культурних аспектів розвитку туризму, і між цими трьома вимірами необхідно встановити відповідний баланс, щоб гарантувати його довгострокову стійкість [32].

Глобальна рада сталого туризму (GSTC) встановлює та керує глобальними стандартами екологічних подорожей і туризму, відомими як Критерії GSTC.

Галузеві критерії GSTC – керівні принципи для всіх видів бізнесу, пов’язаного з туризмом, із детальними вказівками для готелів/місць розміщення та туроператорів/агентств.

Критерії призначення GSTC – вказівки щодо політики (національної, провінційної тощо) та управління.

Критерії GSTC MICE – вказівки для місць проведення, організаторів заходів, а також заходів і виставок.

Критерії привабливості GSTC – вказівки для туристичних об’єктів, таких як тематичні парки, музеї та національні парки.

Критерії GSTC надають вичерпне визначення стійких подорожей і туризму, організованих для підтримки чотирьох стовпів сталого розвитку: управління для сталого розвитку, соціальний, культура і спільнота, навколишнє середовище. Оскільки кожен туристичний напрямок має свою власну культуру, середовище, звичаї та закони, Критерії розроблено таким чином, щоб адаптувати їх до місцевих умов і доповнити додатковими критеріями для конкретного місця та діяльності [32].

1. Сталий управлінський підхід. Цей блок включає принципи, що забезпечують ефективне управління туризмом із урахуванням довгострокової сталості. Основні аспекти – це:

- впровадження стратегій сталого розвитку;
- відповідальне управління, включаючи дотримання законодавства та місцевих звичаїв;
- планування, моніторинг і звітування щодо впливу туризму;
- підтримка інновацій і постійне вдосконалення практик управління.

2. Соціально-економічна вигода для місцевих громад. Основна увага приділяється забезпеченню користі для місцевих мешканців:

- підтримка місцевих підприємств і виробників;
- забезпечення справедливого розподілу доходів від туризму;
- створення робочих місць для місцевого населення, зокрема для вразливих груп;

- дотримання прав людини та забезпечення рівних можливостей;
- повага до культурних традицій і спадщини.

3. Збереження культурної спадщини.

Цей критерій стосується охорони культурних ресурсів і забезпечення їхнього сталого використання: а саме підтримка місцевих традицій, мистецтв і ремесел; запобігання руйнуванню культурних пам'яток через надмірний туризм; просування автентичних культурних практик у туристичних продуктах.

4. Збереження довкілля. Екологічна сталість є одним із ключових пріоритетів: збереження біорізноманіття та природних екосистем, мінімізація використання ресурсів, таких як вода та енергія, управління відходами, включаючи сортування та переробку, скорочення викидів парникових газів та підтримка боротьби зі зміною клімату, запобігання деградації довкілля через туристичну діяльність (рис. 1.3).

Таким чином, сталий туризм повинен відповідати наступним принципам.

1. Оптимально використовувати ресурси навколишнього середовища, які є ключовим елементом розвитку туризму, підтримуючи важливі екологічні процеси та допомагаючи зберігати природну спадщину та біорізноманіття.

2. Поважати соціокультурну автентичність приймаючих громад, зберігати їх збудовану та живу культурну спадщину та традиційні цінності та сприяти міжкультурному розумінню та толерантності.

3. Забезпечити життєздатні довгострокові економічні операції, забезпечуючи соціально-економічні переваги для всіх зацікавлених сторін, які справедливо розподілені, включаючи стабільну роботу та можливості отримання доходу та соціальні послуги для приймаючих громад, а також сприяючи зменшенню бідності [12].



Рис. 1.3. Критерії GSTC для готелів [38, 38]

Сталий розвиток туризму вимагає інформованої участі всіх відповідних зацікавлених сторін, а також сильного політичного лідерства для забезпечення широкої участі та досягнення консенсусу. Досягнення сталого туризму є безперервним процесом і вимагає постійного моніторингу впливу, запровадження необхідних профілактичних та/або коригувальних заходів, коли це необхідно.

В травні 2013 року було створено Комітет з туризму та сталого розвитку (CTS) з метою заміни колишнього Комітету зі сталого розвитку туризму (SDTC) (CE/DEC/7). Комітет є допоміжним технічним органом Виконавчої ради. Його головна роль полягає в моніторингу виконання програми роботи в рамках «Сталого розвитку туризму», допомозі Секретаріату в зазначеному впровадженні, звітуванні та рекомендаціях Виконавчій раді, а також іншим органам Організації, якщо це необхідно. Комітетом визначено основні сфери впровадження сталих практик в туризмі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Сфери запровадження сталих практик в туризмі

Напрямок	Зміст
Біорізноманіття	Туризм ООН прагне сприяти розвитку туризму, який рівною мірою підтримує збереження біорізноманіття, соціального добробуту та економічної безпеки приймаючих країн і громад.
Кліматичні дії	Туризм дуже вразливий до зміни клімату і водночас сприяє цьому. Загрози для сектора різноманітні, включаючи прямі та непрямі наслідки, такі як більш екстремальні погодні явища, збільшення витрат на страхування та занепокоєння безпекою, дефіцит води, втрата біорізноманіття та пошкодження активів і пам'яток у місцях призначення тощо.
Global Tourism Plastics Initiative	Проблема пластикового забруднення в туризмі занадто велика, щоб будь-яка окрема організація могла її вирішити самостійно. Щоб відповідати масштабу проблеми, зміни повинні відбутися в усьому ланцюжку створення вартості в туризмі.
Енергетичні рішення для готелів (HES)	Hotel Energy Solutions (HES) – це проект, ініційований ООН у сфері туризму у співпраці з командою провідних агентств ООН та ЄС у сфері туризму та енергетики.
Обсерваторії (INSTO)	Міжнародна туристична мережа обсерваторій сталого туризму ООН (INSTO) – це мережа туристичних обсерваторій, які здійснюють моніторинг економічного, екологічного та соціального впливу туризму на рівні туристичних місць.
Одна планета	При відповідальному плануванні та управлінні туризм продемонстрував свою здатність підтримувати створення робочих місць, сприяти інклюзивній соціальній інтеграції, захищати природну та культурну спадщину, зберігати біорізноманіття, створювати стійкі засоби до існування та покращувати добробут людей. Оскільки сектор переживає величезне зростання, колективні зусилля для забезпечення його довгострокової стійкості є важливими
Ресурсоефективність у туризмі	Малі островні держави, що розвиваються, стикаються з численними проблемами. Для значної кількості їхня віддаленість впливає на їх здатність бути частиною глобального ланцюга поставок, збільшує витрати на імпорт – особливо на енергоносії – та обмежує їх конкурентоспроможність у туристичній індустрії. Багато з них дедалі більш вразливі до наслідків зміни клімату – від руйнівних штормів до загрози підвищення рівня моря.

Впровадження сталих практик у готельній індустрії має на меті зменшення негативного впливу на довкілля, підтримку місцевих спільнот та забезпечення економічної вигоди. Для цього необхідно враховувати як екологічні, так і соціально-економічні аспекти [29, 30].

В контексті ресурсозбереження – це перш за все, енергоефективність готельної індустрії. Зокрема, використання енергоощадних ламп, сонячних батарей, систем автоматичного вимкнення освітлення та опалення, установка сучасних систем для зменшення енергоспоживання, таких як теплоізоляція та енергетичні моніторингові системи.

По-друге, це управління водними ресурсами шляхом:

- встановлення пристроїв для економії води (аератори, сенсорні змішувачі, низьковитратні душові насадки);
- переробка води для технічних потреб, наприклад, для поливу рослин;
- моніторинг витрат води та запобігання її втратам;

По-третє, це скорочення відходів, зокрема через низку наступних заходів:

- впровадження системи сортування та переробки відходів;
- зменшення використання одноразових пластикових матеріалів;
- використання компостування органічних відходів.

По-четверте, це зелений дизайн. Використання екологічно чистих матеріалів під час будівництва або ремонту готелів. Встановлення зелених дахів, живих стін і ландшафтного озеленення [30].

2. Соціальні аспекти також враховані у практиках готельної індустрії.

Наприклад, підтримка місцевих спільнот через співпрацю з місцевими постачальниками для закупівлі продуктів харчування, меблів, текстилю тощо. Це організація турів, що сприяють знайомству гостей із культурною спадщиною та традиціями регіону. Залучення місцевих мешканців до роботи в готелях, особливо в керівних або творчих ролях. Освіта та участь співробітників. Навчання персоналу екологічним практикам (економія ресурсів, сортування відходів). Заохочення до участі в екологічних або соціальних ініціативах готелю. Соціальна відповідальність. Впровадження програм допомоги місцевим громадам (благодійність, освітні проєкти). Забезпечення доступності готелю для людей з інвалідністю.

3. Не менш важливими є економічні аспекти сталих практик і їх запровадження в бізнесі.

Зниження витрат. Енергозберігаючі технології та ефективне управління ресурсами допомагають зменшити експлуатаційні витрати. Система повторного використання та зменшення відходів також знижує витрати на їх утилізацію.

Підвищення конкурентоспроможності. Готелі, які використовують сталі практики, стають привабливішими для екологічно свідомих туристів. Сертифікація за міжнародними екологічними стандартами (наприклад, ISO 14001, Green Key) підвищує репутацію.

Інноваційність та технології. Використання цифрових інструментів для зменшення паперових витрат (електронна реєстрація, безконтактний сервіс).

Інтеграція технологій smart hotel для оптимізації ресурсів [24].

Разом з практиками та перевагами від впровадження в діяльність готелів сталих практик, необхідно підкреслити і виклики впровадження сталих практик.

1) Фінансові витрати. Значні інвестиції на початковому етапі (екологічні технології, модернізація інфраструктури).

2) Відсутність обізнаності та технічних знань. Низький рівень розуміння сталих практик серед персоналу та гостей.

3) Регуляторні бар'єри. Відсутність чітких законодавчих вимог або стандартів у деяких країнах.

Як вже згадувалось, одним з механізмів підтвердження того, що бізнес впроваджує практики сталого розвитку є сертифікація по стандартам Green Key. Green Key – це міжнародна екологічна сертифікація, яка присуджується об'єктам туристичної індустрії, зокрема готелям, ресторанам, кемпінгам, конгрес-центрам та іншим закладам, які дотримуються принципів сталого розвитку. Вона діє під егідою міжнародної організації Foundation for Environmental Education (FEE) і є однією з найвідоміших програм екологічного маркування у сфері туризму [38].

Green Key має на меті заохочувати туристичні заклади до впровадження екологічних практик, сприяючи:

1. зменшенню впливу на довкілля. Мінімізація споживання ресурсів, скорочення відходів, зменшення викидів вуглецю.

2. підвищенню обізнаності. Інформування гостей та співробітників про важливість екологічного підходу.

3. підтримці сталого туризму. Розвиток інноваційних та екологічно безпечних рішень для туристичної індустрії.

Вартість сертифікації Green Key у 2024 році представлена на рис. 1.4.

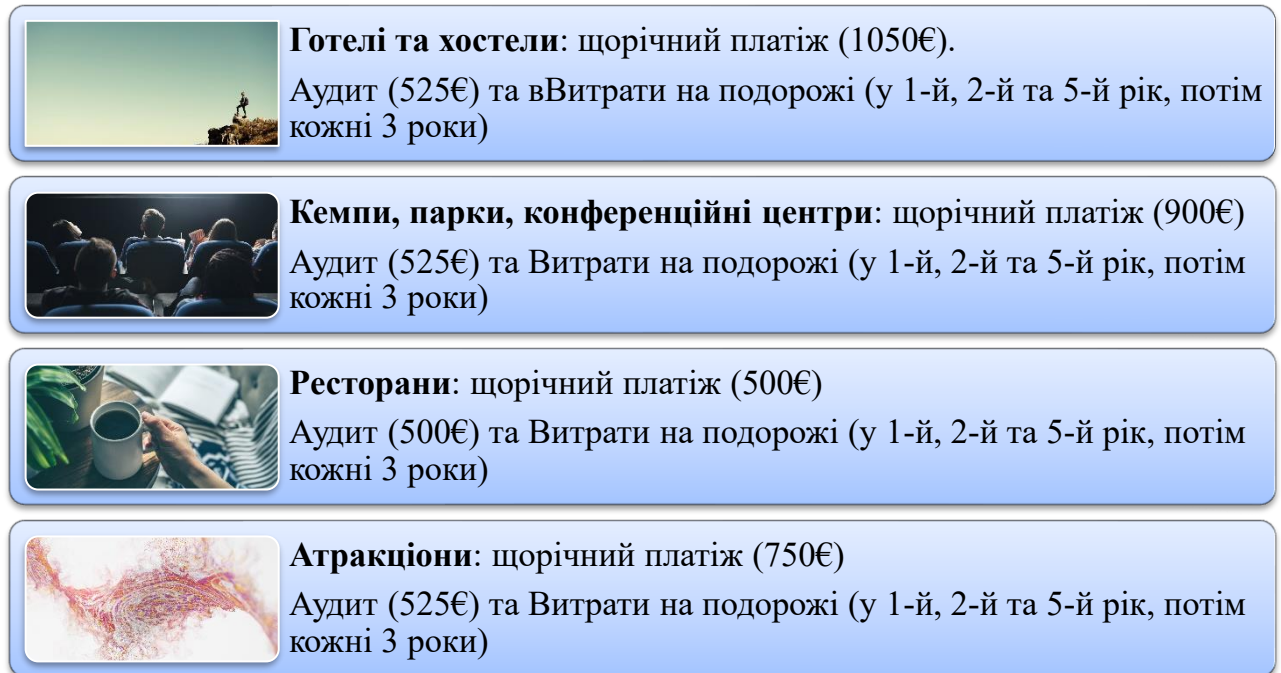


Рис. 1.4. Вартість сертифікації Green Key у 2024 році [38]

Після сертифікації підприємства отримують вигоди. Поліпшення репутації. Green Key – це знак екологічної відповідальності, який привертає увагу еко-свідомих туристів. Економія ресурсів. Зниження витрат на енергію, воду та управління відходами. Конкурентні переваги. Сертифікація створює додаткову цінність для туристів і партнерів. Залучення клієнтів. Туристи все частіше обирають заклади з екологічними сертифікатами. Освітній ефект. Гості отримують інформацію про важливість екологічних заходів, що сприяє поширенню сталих практик.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ ГОТЕЛІВ «OPTIMA HOTELS&RESORTS»

2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства та основних результатів

OPTIMA HOTELS & RESORTS – це відома українська мережа готелів, яка пропонує високий рівень обслуговування в поєднанні зі стандартами якості та сучасними підходами до управління. Мережа орієнтована на бізнес-туристів, сімейний відпочинок, а також гостей, які шукають комфортне та доступне розміщення.

Мережа має готелі в різних регіонах України, що охоплюють як великі міста, так і популярні туристичні напрями. Це забезпечує зручність для мандрівників, які подорожують по країні (рис. 2.1).

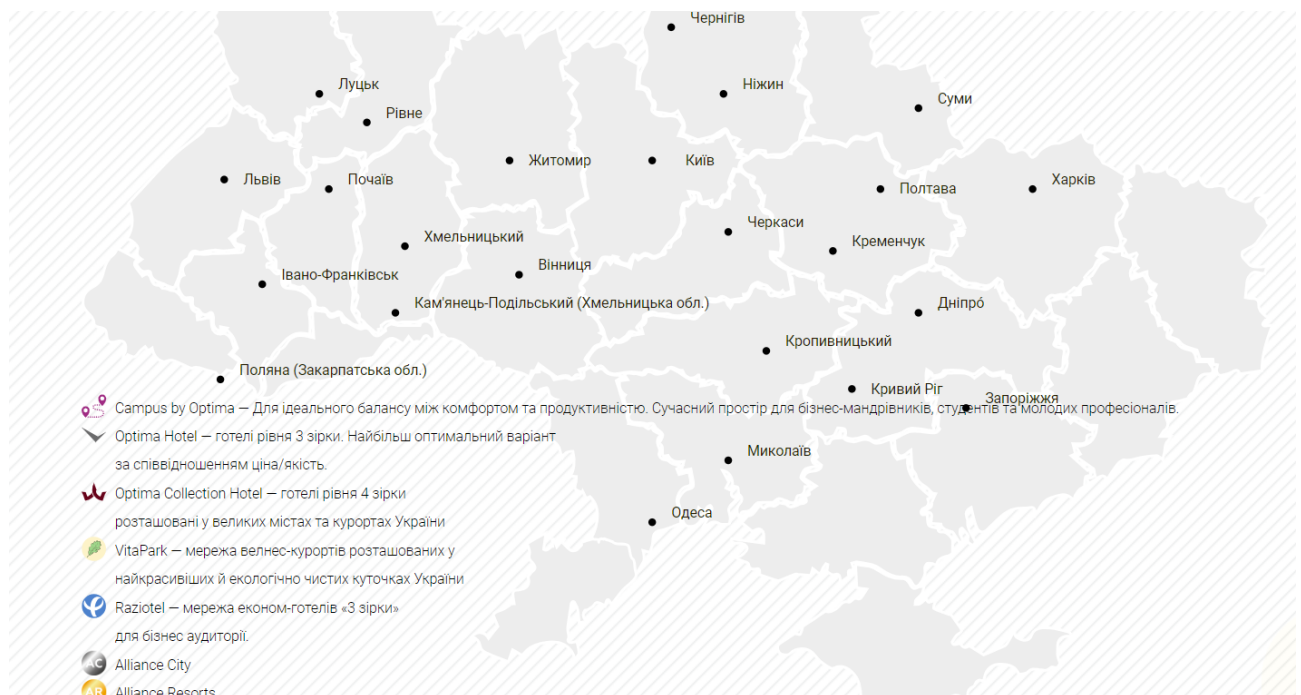


Рис. 2.1. Географія готелів мережі OPTIMA HOTELS & RESORTS [22]

Крім того, мережа готелів охоплює як бізнес-готелі, так і готелі в туристичних місцях. Більше того, це готелі різних класів, брендів, які представлені на рис. 2.1. Серед цільової аудиторії треба відзначити наступні

категорії: є бізнес та корпоративні клієнти, туристи, які подорожують у справах чи на відпочинок, сім'ї, які шукають комфортні умови для проживання.

Найбільш розгалуженим брендом є Optima Collection. Для порівняння візьмемо готелі цього бренду, але в декількох містах України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Готелі бренду Optima Collection в різних містах України

Назва	Номери	Цінова політика (за 2-х) на добу	Опис умов
Optima Collection Житомир 4 зірки Рейтинг Booking – 9,2	62 номери категорій: «Класик Double», «Класик Комфорт», «Стандарт», «Суперіор», «Люкс»	Базова ціна – 1940 грн, зі сніданком – 2520 грн (Класик). Базова ціна – 2215 грн, зі сніданком – 2795 грн (Стандарт)	Безкоштовна парковка, ванна або душ, туалетно-косметичні засоби, безкоштовний Wi-Fi, бар, ресторан, номери/зручності для осіб з обмеженими фізичними можливостями
Optima Collection Gallery Poltava 4 зірки Рейтинг Booking – 8,9	49 номерів класу "Класик", "Стандарт", "Стандарт Double", "Гранд Стандарт", "Гранд Стандарт Double, Суперіор", "Суперіор Double", "Гранд Суперіор Double", "Гранд Суперіор Terrace".	Базова ціна – 2715 грн, зі сніданком. Покращений двомісний – 3798 зі сніданком.	Безкоштовна парковка, ванна або душ, туалетно-косметичні засоби, безкоштовний Wi-Fi, бар, ресторан, номери/зручності для осіб з обмеженими фізичними можливостями, сімейні номери, кухня європейська, конференц-зал тощо
«Optima Collection Парк Готель Івано-Франківськ» Рейтинг Booking – 8,7	79 сучасних номерів різних категорій: «Стандарт Double», «Класик», «Grand Standart», «Grand суперіор», «Напівлюкс», «Люкс»	Покращений двомісний – 2160 грн зі сніданком, покращений двомісний – 2610 грн зі сніданком, люкс – 3960 грн зі сніданком, напівлюкс – 3300 грн зі сніданком.	ресторан європейської та української кухні, конференц-зал, безкоштовна парковка, туалетно-косметичні засоби, безкоштовний Wi-Fi, бар, ресторан, номери/зручності для осіб з обмеженими фізичними можливостями тощо
Optima Collection Дніпро 4 зірки Рейтинг Booking – 8,7	23 просторих номерів наступних категорій: «Стандарт Twin», «Стандарт Double», «Суперіор Double», «Напівлюкс Double», «Люкс Double»	Люкс – 4594 грн, без сніданку, 5174 зі сніданком, Завантаженість - висока	Парковка – платна, біля готелю, ресторан, бар і конференц-зал, банкетний зал, туалетно-косметичні засоби, халат, капці

Умови бронювання – кредитна картка не потрібна, що досить привабливо для гостей. Асортимент послуг – дуже широкий, в тому числі за додаткову оплату. Ресторани та бари – з локальною та міжнародною кухнею. Доступна організація корпоративних зустрічей та святкових подій.

Як зазначено у табл. 2.1. готелі мережі пропонують конкурентні ціни, орієнтуючись на сегмент середнього класу, але при цьому забезпечують високу якість обслуговування.

Крім того, в готелі наявне використання сучасних технологій для бронювання та управління, електронні ключі для підвищення безпеки. Стандартизовані підходи до обслуговування, що гарантують високий рівень якості в усіх об'єктах мережі. Всі готелі оснащені укріттям для гостей та працівників. Більшість готелів мають генератори та забезпечені резервом води на 3 дні, як зазначається на сайті мережі [22].

Разом з тим, мережа пропонує низку курортних готелів (рис. 2.2)., які пропонують широкий спектр відпочинку та оздоровлення.

ЖДЕНІЄВО (ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛ.)  VitaPark Карпати	ПОЧАЇВ  Optima Почаїв	УЖГОРОД  Alliance Resorts Етно-Велнес комплекс «Унгварґський»
КИЇВ  VitaPark Борисфен	САТАНІВ (ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ.)  VitaPark Сонячний Прованс	ЧОРНОМОРСЬК (ОДЕСЬКА ОБЛ.)  Optima Collection Miramar Чорноморськ
ПОЛЯНА (ЗАКАРПАТСЬКА ОБЛ.)  VitaPark Поляна	ТРУСКАВЕЦЬ (ЛЬВІВСЬКА ОБЛ.)  VitaPark Старий Дуб	

Рис. 2.2. Курортні готелі мережі OPTIMA HOTELS & RESORTS

Мережа OPTIMA HOTELS & RESORTS пропонує широкий спектр курортних послуг, орієнтованих на комфортний відпочинок і задоволення потреб туристів. Особливу увагу приділяють створенню умов для релаксації, активного дозвілля та оздоровлення гостей.

Мережа готелів пропонує цілу низку послуг для відпочинку, зокрема:

- СПА та оздоровчі програми: сучасні СПА-комплекси, які включають сауни, басейни, джакузі, масажні кабінети, а також процедури для догляду за тілом;
- фітнес-центри: зони для занять спортом, обладнані тренажерами, йога-зали;
- активний відпочинок: екскурсії, прокат велосипедів, організація походів і прогулянок мальовничими маршрутами;
- курортні готелі мережі пропонують ресторани з місцевою та міжнародною кухнею;
- є можливість замовлення спеціального дієтичного меню для гостей, які перебувають на лікувальних або оздоровчих програмах.

Наприклад, у розділі Акції знаходиться низка цікавих пропозицій для гостей курортного відпочинку, є сезонні святкові пропозиції (рис. 2.3).

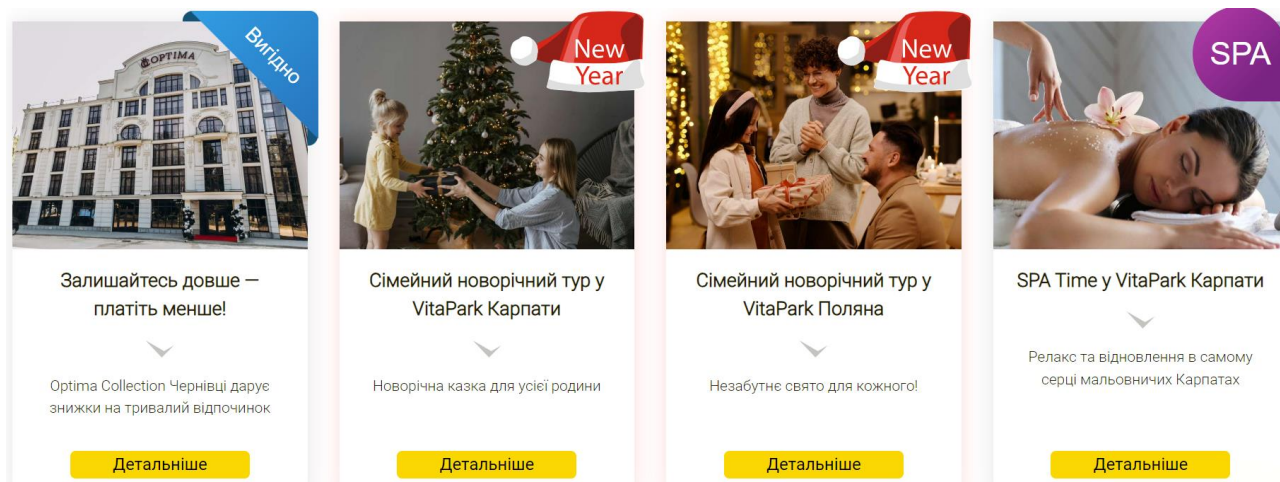


Рис. 2.3. Спеціальні сезонні та святкові пропозиції курортного типу, грудень-січень 2024 року

Зокрема, пропозиція SPA Time в готелі VitaPark Карпати буде цікава тим, хто прагне комфорту, затишку та уваги до кожної деталі відпочинку, відновлення та оздоровлення. Проживання у Суперіор одномісний 3 ночі та 4 дні, триразове харчування, відвідування басейну та комплекс СПА-процедур 14853 грн.

Або акційна пропозиція для романтичного відпочинку «Романтичний вікенд у VitaPark Борисфен». Вартість – 2000 за добу за двох, сніданок, романтичне оформлення номеру, вино та фруктову тарілку в номері як комплімент у номері, 2 години сауни [2].

Таким чином, готельні послуги мережі OPTIMA HOTELS & RESORTS мають низку переваг та особливостей, зокрема:

1. Локації: готелі мережі часто розташовані в центральних районах міст або поруч із основними транспортними вузлами, що забезпечує зручність для гостей.
2. Організація заходів: OPTIMA HOTELS & RESORTS спеціалізується на організації корпоративних подій, таких як конференції, семінари, тренінги, а також приватних заходів.
3. Принципи сталого розвитку: Деякі готелі мережі впроваджують екологічні ініціативи, спрямовані на зменшення використання ресурсів, популяризацію екологічної свідомості серед гостей і співробітників.
4. Сервіс для сімей: Доступність сімейних номерів і додаткових послуг, таких як дитячі куточки чи спеціальне меню, роблять мережу привабливою для родин.
5. Програми лояльності: OPTIMA пропонує програми для постійних клієнтів, що дозволяють отримувати знижки, бонуси та додаткові переваги.

Діяльність готелю останніми роками здійснюється в умовах війни та кризи, в умовах політичної нестабільності, підвищення податків, зростання видатків та плинності персоналу. Це все впливає на фінансові результати діяльності підприємств мережі OPTIMA HOTELS & RESORTS.

В табл. 2.2 представлені загальні дані діяльності ТОВ «Оптіма хотел менеджмент». Мережа в цілому має зростання доходів від основної операційної діяльності, в тому числі за рахунок поглинання деяких готелів у 2023 році. Спостерігається незначне скорочення персоналу з 2021 року. Разом з тим, треба врахувати, що за останні декілька років мережа розширювалась, отже скорочення персоналу всередині компанії відбулось у більшій мірі, ніж

зазначено у табл. 2.2. В 2023 році компанія отримала прибуток, проте прогнози на 2024 рік вказують на отримання збитку.

Активи підприємства також поступово зростають, підприємство накопичує грошові кошти на рахунках в умовах кризи. Разом з тим, поточні зобов'язані дещо зросли, але залишаються контрольованими.

Таблиця 2.2

Загальні показники діяльності готелів мережі

OPTIMA HOTELS & RESORTS

Показники/ рік		2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кількість персоналу	-	-	1 071	951	916
Дохід, тис грн	346 577	199 584	381 246	316 554	445 864
Чистий прибуток, тис грн	30 647	-	90 171	-8 731	7 057
Активи, тис грн	140 562	126 878	142 529	189 650	216 690
Гроші та їх еквіваленти, тис грн	3 013	1 700	2 270	8 025	14 334
Поточні зобов'язання	261 584	341 583	290 315	357 453	391 153
Власний капітал	-121 022	-214 705	-147 786	-167 803	-174 463

Джерело даних: [23]

Для оцінки фінансової стійкості та ліквідності розрахуємо та проаналізуємо наступні показники (табл. 2.3).

Аналіз отриманих результатів дозволяють прийти до висновків, що компанія має досить низькі показники ліквідності, зокрема, поточної та швидкої ліквідності, які є нижче нормативних. Показники ліквідності вказують на здатність підприємства покрити короткострокові зобов'язані перед постачальниками, державою за податками різними активами.

Показник рентабельності активів є також досить низьким у порівнянні з галузевими показниками. Рентабельність власного капіталу, яка має від'ємне значення, вказує на те, що у підприємства тривалий час збиток, який збільшує нерозподілений прибуток компанії, а це впливає на від'ємне значення власного капіталу.

В цілому показники рентабельності компанії мають від’ємне значення за останні декілька років. Коефіцієнт заборгованості є досить високим, загалом підприємству на зараз досить важко залучити позикові кошти.

Таблиця 2.3

Фінансові показники діяльності готелів мережі

OPTIMA HOTELS & RESORTS

Показники/ роки	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	37.92%	25.22%	38.23%	45.81%	49.78%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1.15%	0.50%	0.78%	2.25%	3.66%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	33.75%	21.46%	31.36%	40.68%	44.19%
Коефіцієнт автономії	-86.10%	-169.22%	-103.69%	-88.48%	-80.51%
Рентабельність активів (ROA)	21.80%	-	63.27%	-4.60%	3.26%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-25.32%	-	-49.26%	5.53%	-4.12%
Чиста маржа	8.84%	-	23.65%	-2.76%	1.58%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	-292.46%	-527.08%	-469.28%	-649.42%	-795.76%
Коефіцієнт заборгованості	186.10%	269.22%	203.69%	188.48%	180.51%

Джерело даних: [22, 23]

Проаналізуємо також коефіцієнт автономії (рис. 2.4) у порівнянні з середньогалузевими показниками. Коефіцієнт автономії (Equity-to-Assets) - індикатор платоспроможності, що характеризує частку власного капіталу компанії у загальній сумі коштів, інвестованих у її діяльність. Чим вищий цей коефіцієнт, тим більш компанія є фінансово незалежною від кредиторів. Для нефінансових корпорацій оптимальне значення складає $\geq 50\%$. Як бачимо, навіть середньогалузеві показники є нижчими за нормативне значення, не досягнувши за останні 5 років 50% межі. ТОВ «Оптіма хотел менеджмент» має показники досить низькі у порівнянні навіть із середньогалузевими.

Тож показники автономії за останні 5 років вказують на залежність компанії від кредиторів та необхідності зменшення такої залежності.



Рис. 2.4. Показники автономії ТОВ «Оптіма хотел менеджмент» з 2019 по 2023 рр. [4, 23]

Ще одним показником для аналізу є коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (рис. 2.5).

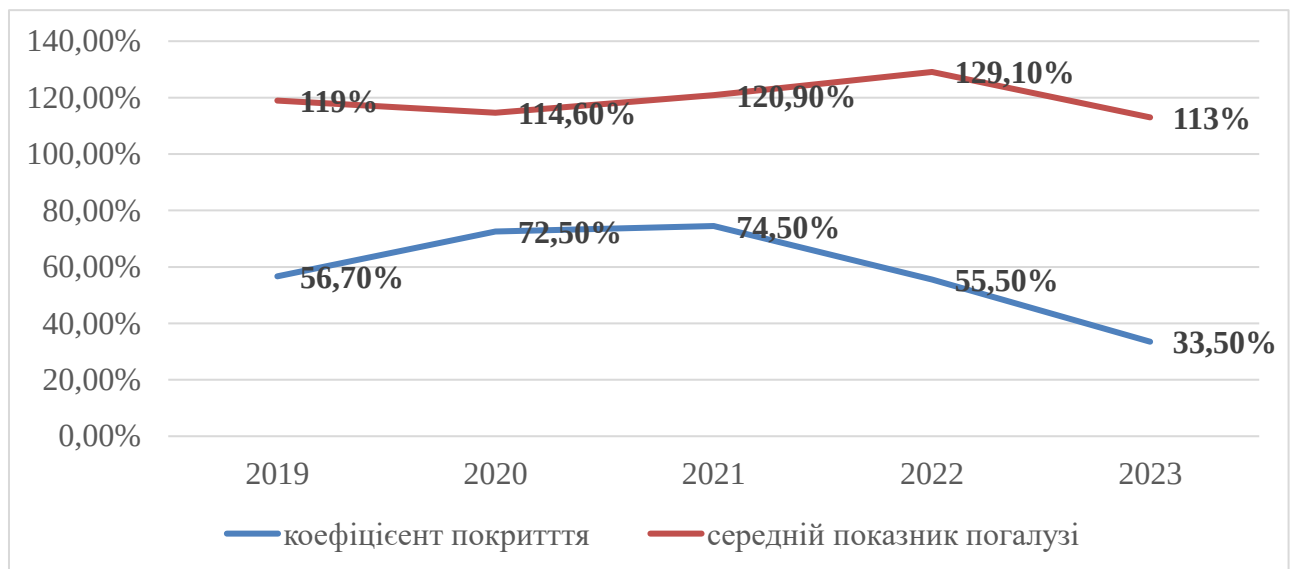


Рис. 2.5. Показники покриття необоротних активів власним капіталом ТОВ «Оптіма хотел менеджмент» з 2019 по 2023 рр. [4, 23]

Це індикатор платоспроможності, що розраховується як співвідношення між власним капіталом та необоротними активами. Показник відображає

структуру фінансування необоротних активів власними коштами та борговими зобов'язаннями. Останні декілька років підприємство фінансує необоротні активи, тобто придбаває основні засоби нематеріальні активи тощо, за рахунок боргового капіталу, що дещо обтяжує підприємство. Разом з тим, можна побачити, що середньогалузева тенденція є дещо іншою. Підприємства знижують залежність від боргів та придбання необоротних активів в борг.

Наступними показниками, які потребують уваги, це показники ринкової позиції, які представлені на рис. 2.6.

Індекс MarketScore [?]	A/3.9	A/3.5	A/3.3	B/3.1
Частка у секторі [?]	0,06%	0,06%	0,05%	0,00%
Частка ринку [?]	30,53%	27,92%	22,03%	1,81%
Частка на субринку [?]	43,10%	38,89%	31,92%	3,62%
Місце компанії в секторі [?]	223	229	271	3320
Місце компанії на ринку [?]	1	1	1	14
Місце компанії на субринку [?]	1	1	1	8
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн [?]	386,1	-36,6	-158,8	-897,9
Відносний приріст виручки за рік, % [?]	49,7%	-3,1%	-14,1%	-92,9%

Рис. 2.6. Показники ринкової позиції ТОВ «Оптіма хотел менеджмент» з 2019 по 2023 рр. [3, 23]

Дані засвідчують, що у 2023 році підприємство знизило ринкові позиції до рівня B/3,1 з 3,9 у 2019 році. Максимальний рівень потужності на ринку – це 4.

Розрахунок індексу містить 10 показників успішності діяльності. Окрім того, компанія втрачає частку на ринку та субринку. Зокрема, компанія відповідні позиції з 43% у 2019 році до 3,62% у 2023 році, це показник

співвідношення доходів компанії до виручки інших компаній, які мають таку ж операційну діяльність, та вказує на ринкову потужність. Дані засвідчують, що на ринку з'являються інші більш потужні гравці, які мають високу динаміку діяльності. Часта ринку знизилась до 1,81%. Причина таких позицій – це значне скорочення виручки компанії.

На сьогодні компанія займає 14 місце на ринку. Ще у 2019 році компанія займала 1-е місце на ринку. Одна з причин падіння – це поява нових гравців. 8 позиція належить компанії на субринку, тобто в сфері розміщення гостей.

Таким чином, позиція компанії на ринку потребує подальшого аналізу у порівнянні з іншими конкурентами за рядом показників. Завершити фінансовий аналіз необхідно аналізом витрат та її структурою. Зокрема, у табл. 2.4 представлена структура витрат підприємства.

Таблиця 2.4

Елементи операційних витрат ТОВ «Оптіма хотел менеджмент»
за 2022-2023 рр.

Витрати	2023 рік, тис. грн	Структура витрат, %	2022 рік, тис. грн
Матеріальні затрати	278 459	60,76%	59 86
Витрати на оплату праці	100 500	21,93%	38 256
Відрахування на соціальні заходи	22 616	4,93%	11 224
Амортизація	10 507	2,29%	8 188
Інші операційні витрати	46 217	10,0%	222 554
Разом	458 299	-	340 085

Джерело: складено автором на основі даних [23]

Загальні операційні витрати скоротились у результаті оптимізації їх підприємством за останній рік у порівнянні з попереднім. Оплата праці складає 27%, досить високий рівень. Разом з тим, підприємство скорочує протягом останніх років чисельність персоналу. Значним є скорочення інших операційних витрат.

2.2. Стратегічний аналіз діяльності підприємства та сталих практик

Аналіз діяльності великої мережі готелів, перш за все, необхідно розпочати з визначення відповідної «парасолькової» стратегії мережі готелів OPTIMA HOTELS & RESORTS (рис. 2.7). Мережа може успішно працювати у різних сегментах, пропонуючи варіанти розміщення для різних категорій гостей [14, 15]. Але не всі потенційні сегменти охоплює мережа готелів, тому в деякій мірі поступається міжнародним компаніям.

Розкішні готелі	Класичні розкішні готелі	VitaPark
	Особливі розкішні готелі	Alliance Resorts
	Сучасна розкіш	-
Преміальні готелі	Класичні преміальні готелі	-
	Особливі преміальні готелі	-
Комфортні готелі	Класичні комфортні готелі	Optima
	Особливі комфортні готелі	Campus Inspire Хмельницький
Готелі для тривалого перебування	Класичні для тривалого перебування	Raziotel
	Особливі для тривалого перебування	Alliance City
Колекційні готелі	Optima Collection	

Рис. 2.7. Основні сегменти готельних послуг мережі готелі OPTIMA HOTELS & RESORTS

«Парасолькова стратегія» передбачає об'єднання кількох готельних об'єктів, брендів чи послуг під єдиною материнською маркою. Це дозволяє готельній мережі користуватися спільною репутацією та інфраструктурою для

просування різноманітних послуг, сегментів і ринків. Незалежно від класу готелю, споживач очікує дотримання основних стандартів обслуговування, характерних для "парасолькового" бренду. Це сприяє зміцненню довіри гостей. Парасолькова стратегія дозволяє готельній мережі охоплювати різні групи туристів: бізнес-мандрівників, сім'ї, молодь чи люкс-клієнтів.

Наступним інструментом для аналізу є PESTEL-аналіз. PESTEL-аналіз дозволяє оцінити зовнішні фактори, що впливають на готельну індустрію, з огляду на політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

PESTEL-аналіз готельної індустрії в Україні

Фактори	Зміст
Політичні фактори (Political)	Військова ситуація. Воєнні дії та окупація частини територій впливають на туристичні потоки та безпеку подорожей. Підтримка держави. Уряд розробляє програми для стимулювання внутрішнього туризму, але фінансування інфраструктури часто залишається обмеженим. Інвестиційний клімат. Нестабільна політична ситуація знижує привабливість країни для міжнародних інвесторів. Візова політика. Відсутність віз для багатьох країн ЄС сприяє приїзду іноземних туристів. Підтримка переселенців. Частина готелів переорієнтована на проживання ВПО, що змінило структуру попиту.
Економічні фактори (Economic)	Інфляція. Зростання цін на енергоносії, продукти та послуги збільшує витрати готелів.. Зміни у доходах населення. Середній рівень доходу впливає на попит на готельні послуги. Інвестиції в інфраструктуру. Розвиток доріг, аеропортів та залізничного сполучення сприяє залученню туристів. Девальвація гривні. Знижує витрати для іноземних туристів, роблячи країну привабливішою для них. Сезонність. Готельна індустрія залежить від літнього (Чорне море, Карпати) та зимового (гірськолижні курорти) сезонів.
Соціальні фактори (Social)	Підвищення попиту на внутрішній туризм. Багато українців обирають відпочинок усередині країни через економічні та політичні обставини. Культурна спадщина. Велика кількість пам'яток сприяє розвитку історичного та екскурсійного туризму. Зміна споживчих звичок. Зростає популярність екологічного та активного туризму.

	Кадрові питання. Брак кваліфікованого персоналу через трудову міграцію. Ріст інтересу до wellness і health туризму: Популярність санаторіїв і SPA-комплексів зростає.
Технологічні фактори (Technological)	Цифровізація. Онлайн-бронювання, мобільні додатки та платформи (Booking.com, Airbnb) спрощують доступ до послуг. Автоматизація процесів. Використання PMS (Property Management Systems) для управління готелями. Інновації в енергоефективності. Готелі інвестують у технології, що знижують споживання енергії та води. Сервіси зворотного зв'язку. Соціальні мережі та огляди впливають на репутацію готелів. Штучний інтелект. Упровадження чат-ботів для спілкування з клієнтами.
6. Правові фактори (Legal)	Ліцензування. Для готельної діяльності необхідно дотримуватися стандартів, які регулюють якість послуг. Сертифікація. Поширення екологічних сертифікатів (Green Key, ISO 14001). Податкова політика. Рівень податків і зборів впливає на вартість послуг та інвестиційну привабливість. Законодавство про працю. Регулювання прав працівників, тривалості робочого часу, оплати праці. Урбаністичне планування. Заборона хаотичної забудови сприяє збереженню історичних центрів та природних зон.

Джерело: складено [1, 5, 6]

Готельна індустрія України має значний потенціал завдяки культурному багатству, природним ресурсам та зростанню внутрішнього туризму. Однак вона стикається з викликами через економічну нестабільність, військові дії та інфраструктурні проблеми. Для стійкого розвитку важливо інвестувати в технології, енергоефективність і відповідати запитам сучасних туристів.

Наступним інструментом стратегічного аналізу є матриця BCG. Для стратегічного аналізу потрібно визначити основних конкурентів. Optima Hotels & Resorts займає вагому нішу на ринку середнього класу готельних послуг, орієнтуючись на бізнес-туристів і сімейний відпочинок. Для успішної роботи мережа стикається з конкурентами, які пропонують подібні послуги.

Таблиця 2.6

Основні конкуренти компанії Optima Hotels & Resorts

Назва	Порівняльна характеристика
Premier Hotels & Resorts	Найбільша готельна мережа в Україні, яка охоплює преміум-сегмент і середній рівень. Різноманітний портфель: від п'ятизіркових готелів у столиці до тризіркових у регіонах. Орієнтація на корпоративних клієнтів та туристів із високим рівнем доходу. Потужний бренд, відомий серед українських і закордонних туристів. Розвинута інфраструктура для конференцій і заходів. Високий рівень сервісу.
Ribas Hotels Group	Інноваційна українська мережа, що орієнтується на стильний дизайн, креативність і індивідуальний підхід. Надає перевагу курортним локаціям і нестандартним концепціям готелів (бутік-готелі, глемпінги тощо). Сильний акцент на сучасні тренди в туризмі, такі як еко-готелі та альтернативний відпочинок. Інтеграція нових форматів гостинності.
Готелі міжнародних брендів (Hilton, Radisson, Ibis)	Представники глобальних мереж, які мають готелі в Києві, Львові, Одесі та інших туристичних центрах. Орієнтація на бізнес-туристів і міжнародних клієнтів. Висока впізнаваність бренду. Міжнародні стандарти обслуговування. Розвинена мережа для ділових зустрічей і конференцій. Високий ціновий сегмент, орієнтований на іноземців. Невелика кількість представництв у регіонах України.

Джерело: складено автором

BCG-матриця (матриця Бостонської консультативної групи) використовується для оцінки позиції бізнес-сегментів або галузей на основі темпів їх зростання та ринкової частки. У випадку готельної індустрії України її можна проаналізувати за сегментами та категоріями на основі актуальних ринкових тенденцій. На рис. 2.8 представлені основні конкуренти мережі на матриці. Зірки – це готелі з високою часткою на ринку, високий темп зростання (преміум-клас). Особливостями є те, що цей сегмент демонструє значний потенціал розвитку завдяки міжнародним стандартам та глобалізації. Зростання підтримується трендом сталого розвитку та унікальності.

"Дійні корови" (висока частка ринку, низький темп зростання). Основний сегмент, який залишається стабільним завдяки попиту серед внутрішніх бізнес-туристів і родинного туризму.

"Знаки питання" (низька частка ринку, високий темп зростання). Це бюджетні готелі (економ-клас). Сегмент має великий потенціал через запит на доступний туризм, але конкуренція з хостелами та онлайн-майданчиками (Airbnb) стримує зростання.

"Собаки" (низька частка ринку, низький темп зростання). Колись популярний формат зараз втрачає актуальність через зростання стандартів безпеки, конкуренцію з платформами типу Airbnb та попит на комфорт.

ВАЖКІ ДІТИ (знаки питання)	ЗІРКИ
Економ-клас	Hilton Ribas Hotels Radisson Blu InterContinental
СОБАКИ	ДІЙНІ КОРОВИ
Хостели	Optima Hotels & Resorts, Premier Hotels & Resorts

Рис. 2.8. Матриця BCG ринку готельних послуг

Разом з тим потрібно зазначити, що деякі готелі мережі можна віднести до знаків питання. Цей напрям потребує інтенсифікації присутності на ринку, посилення позицій або скорочення бізнес-напрямів. Оскільки в цілому підприємство проводить збиткову діяльність. Тому перегляд стратегії для подальшого розвитку є необхідним для деяких брендів мережі. Останніми роками політика придбання зірок може дати свої результати. Але витрати на поглинання мають бути меншими від отриманих вимог

Мережа Optima Hotels & Resorts має значний потенціал для сталого розвитку завдяки своїй репутації та широкій клієнтській базі. Проте для реалізації цієї стратегії потрібні інвестиції в інновації, екологічні сертифікації та

залучення міжнародних партнерів. Ефективне використання можливостей і мінімізація загроз дозволять мережі зміцнити свої позиції на ринку, адаптувавшись до сучасних вимог сталого туризму.

Проведемо SWOT-аналіз сталого розвитку мережі Optima Hotels & Resorts. Було залучено 5 експертів для оцінювання значущості факторів, які впливають на впровадження сталого розвитку. Оцінювання впливу відбувалось по шкалі від 1 до 5. Також присвоювали ранги кожного фактора. Отже розглянемо сильні сторони запровадження сталих практик брендами мережі (рис. 2.9). Головними перевагами компанії щодо впровадження сталих практик є впровадження уніфікованих стандартів обслуговування, широка географія готелів, наявність різних категорій готелів у мережі, що задовольняють різноманітні потреби у розміщенні гостей.

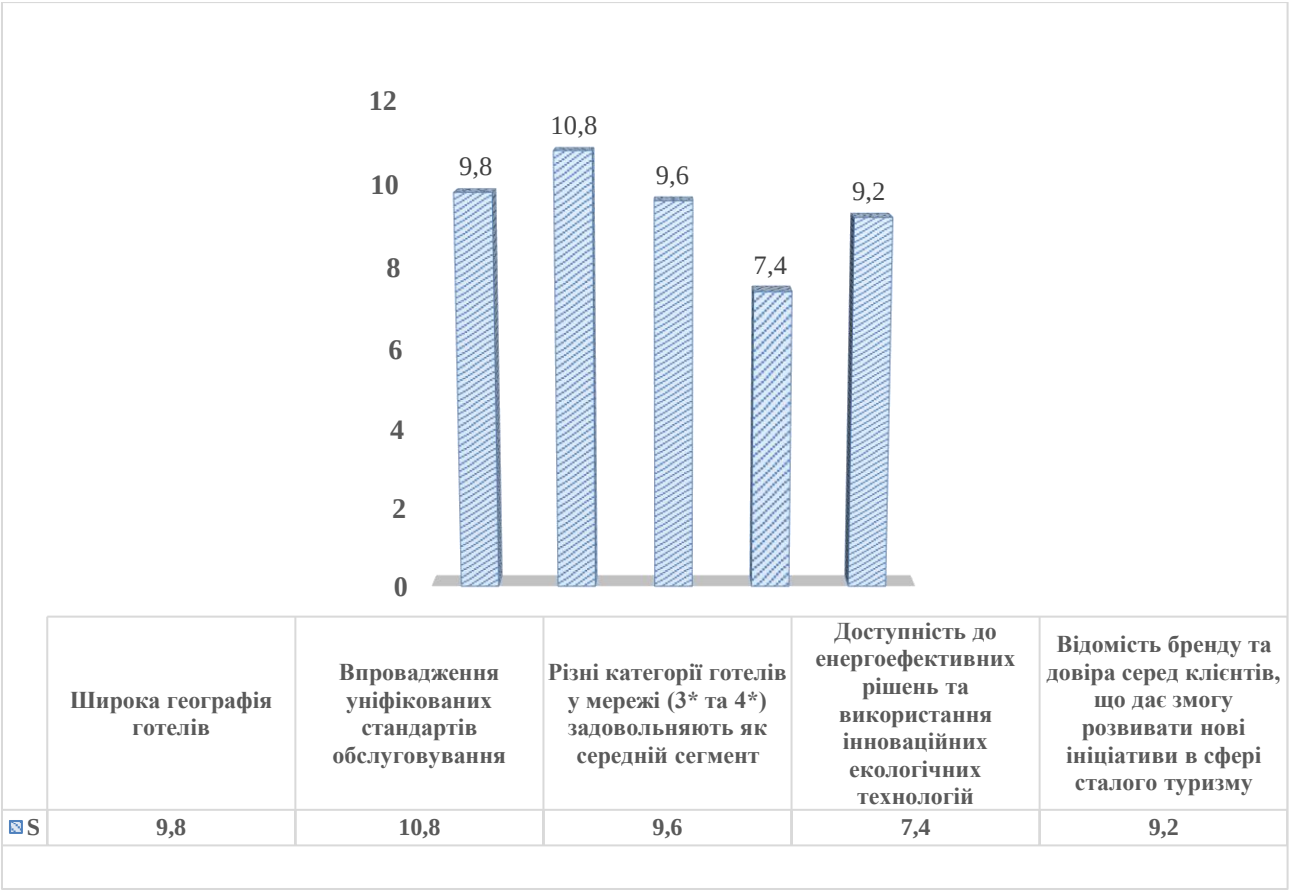


Рис. 2.9. Сильні сторони компанії Optima Hotels & Resorts щодо впровадження сталих практик

Джерело: складено автором

Підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю, отже має доступ до енергоефективних рішень та використання інноваційних екологічних технологій. Також в Україні бренд є досить відомим серед туристів та тих, хто обирає відпочинок. Саме тому компанія постійно впроваджує нові ініціативи в сфері сталого туризму.

Разом з тим, компанія має низку слабких сторін для впровадження сталих практик (рис. 2.10).

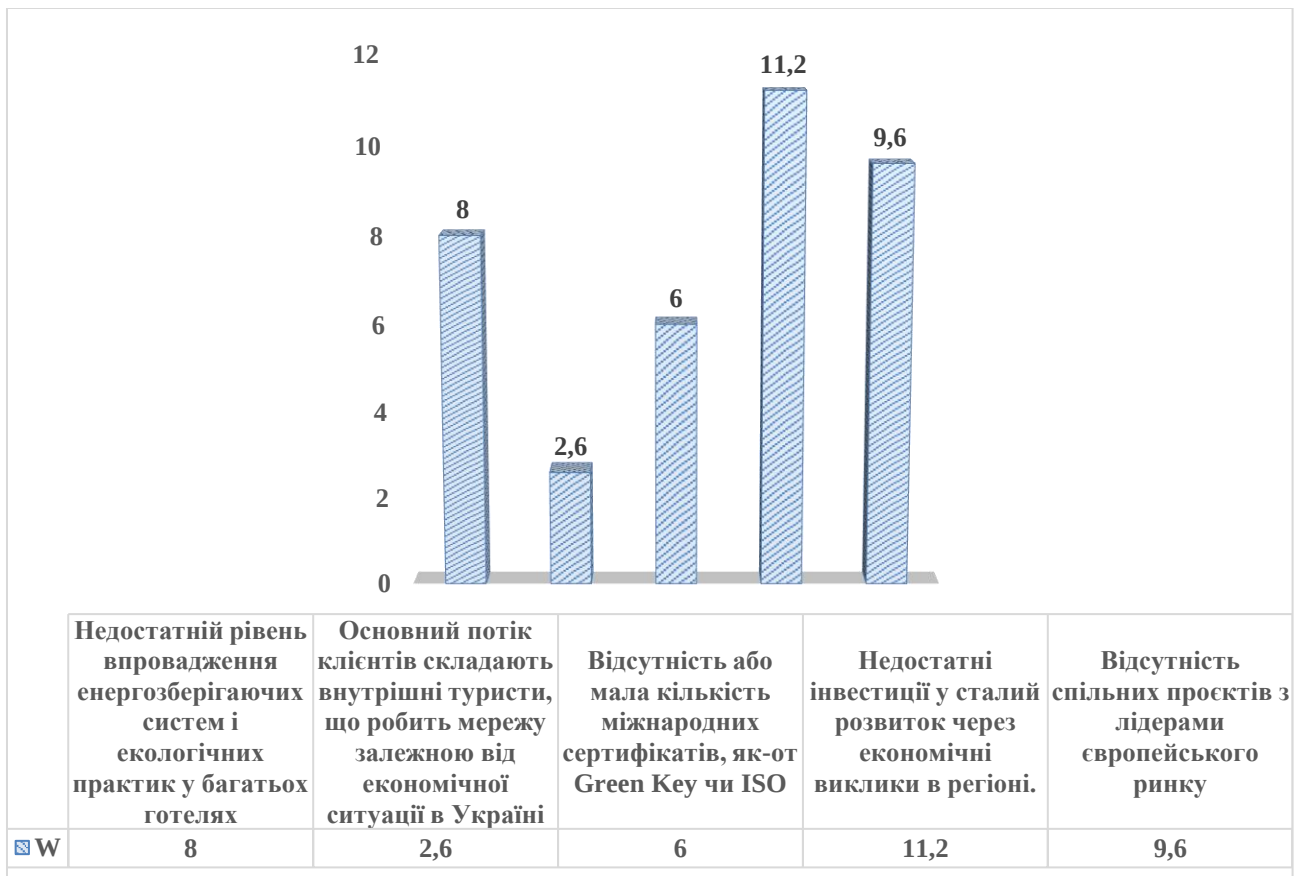


Рис. 2.10. Сильні сторони компанії Optima Hotels & Resorts щодо впровадження сталих практик

Джерело: складено автором

Зокрема, серед аспектів, які потребують особливої уваги – це недостатній рівень впровадження енергозберігаючих систем і екологічних практик у багатьох готелях. Крім того, основний потік клієнтів складають внутрішні туристи, що робить мережу залежною від економічної ситуації та платоспроможності компаній, населення. Компанія на сьогодні має малу кількість міжнародних

сертифікатів, на кшталт Green Key, ISO. Економічна ситуація ускладнює на сьогодні інвестиції у сталий розвиток через виклики в більшості регіонів, скорочення попиту. Крім того, треба зазначити, що мережа на сьогодні не впроваджує спільні проєкти з досягнення цілей сталого розвитку спільно з партнерами європейського ринку, що містить само по собі значний потенціал трансформації.

Окрім того, проаналізуємо загрози, які стоять перед компанією у намірах впроваджувати практики сталого розвитку (рис. 2.11).

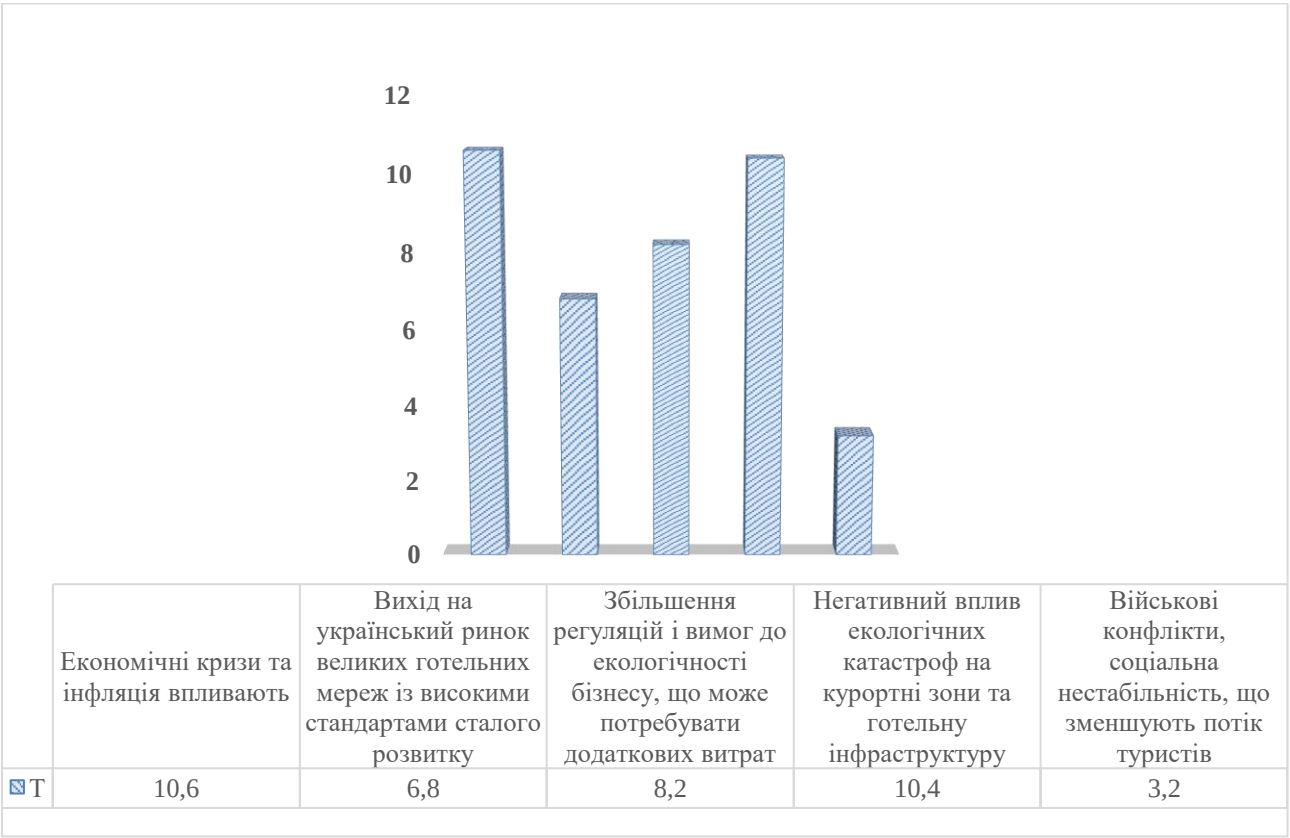


Рис. 2.11. Загрози компанії Optima Hotels & Resorts щодо впровадження сталих практик

Джерело: складено автором

Основними загрозами є економічні кризи та інфляція, зниження попиту платоспроможного, зниження ділової активності у містах України, що, в свою чергу, впливає на виручку та прибуток компанії, який у 2024 році за прогнозами буде відсутній, тобто підприємство отримає збиток. В той же самий час на український ринок заходять міжнародні мережі з високими стандартами та

якістю послуг. Дані компанії вже активно впроваджують практики сталого розвитку. Це створює додатковий тиск на швидку переорієнтацію локального готельного бізнесу на сталий розвиток. Збільшення регуляції і вимог до екологічності бізнесу, що може потребувати додаткових витрат. Крім того, здійснюється негативний вплив екологічних катастроф на курортні зони та готельну інфраструктуру. І звісно, військові конфлікти, соціальна нестабільність, зменшують потік туристів (рис. 2.12).

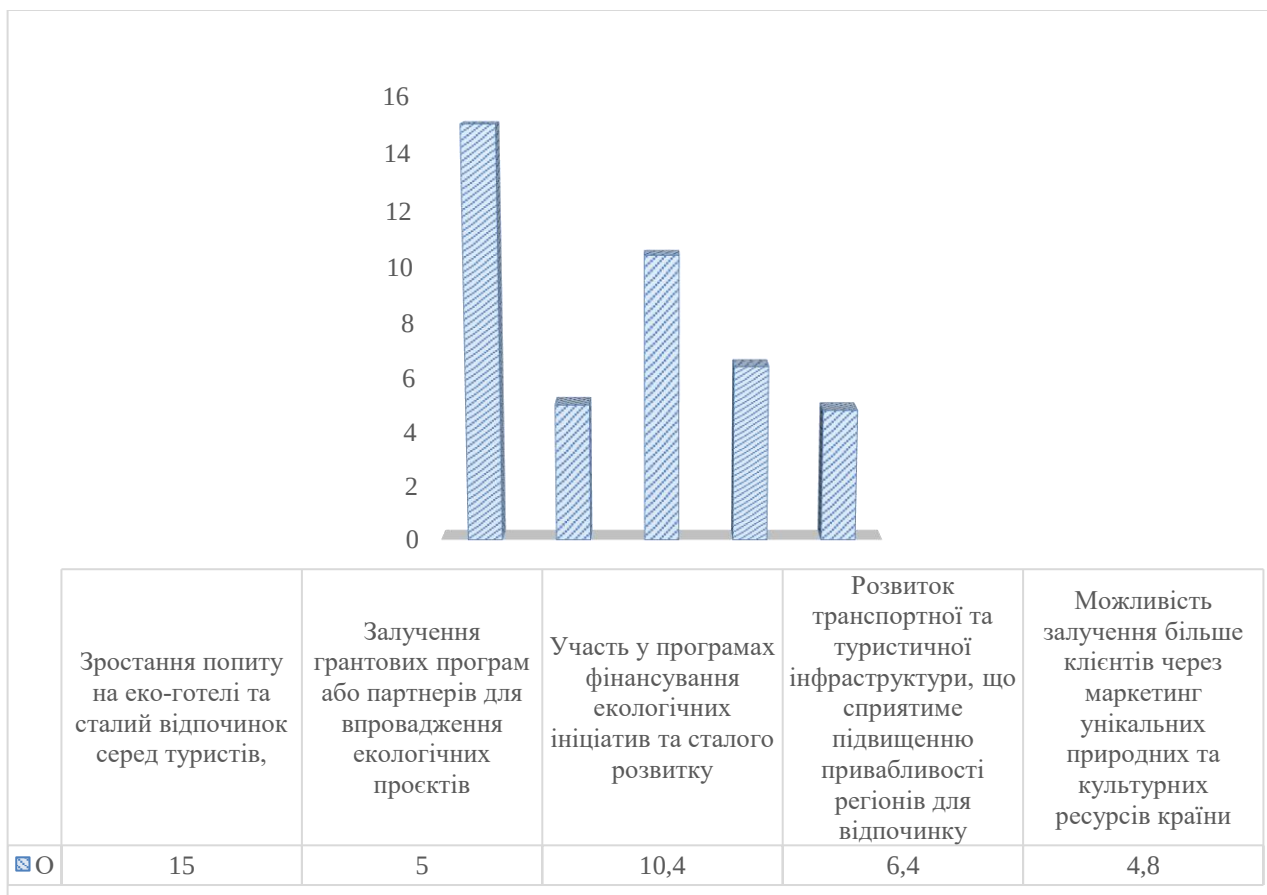


Рис. 2.12. Можливості компанії Optima Hotels & Resorts щодо впровадження сталих практик

Джерело: складено автором

Разом з тим, у підприємства залишається низка можливосте для розробки і реалізації стратегії сталого розвитку. По-перше, на сьогодні існує зростаючий попит на еко-готелі та сталий відпочинок серед туристів. Крім того, існує низка грантових програм та партнерів для впровадження екологічних проєктів, тобто є фінансування такої стратегії. Існує низка програм фінансування екологічних

ініціатив. Крім того, після воєнна відбудова передбачає розвиток транспортної та туристичної інфраструктури, що сприятиме підвищенню привабливості регіонів для відпочинку. Крім того, існує можливість залучення більше клієнтів через маркетинг унікальних природних та культурних ресурсів країни.

Мережа Optima Hotels & Resorts інтегрує принципи сталого розвитку у свою діяльність, спрямовану на підтримку екологічного, соціального та економічного балансу. Хоча мережа переважно фокусується на середньому сегменті ринку, вона поступово впроваджує практики, що відповідають сучасним стандартам сталого туризму.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ OPTIMA HOTELS & RESORTS В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Розробка напрямів сталого розвитку готельного комплексу в умовах кризи

Мережа Optima Hotels & Resorts активно рухається в напрямку впровадження сталих практик, зберігаючи баланс між якістю обслуговування, турботою про довкілля та підтримкою місцевих громад. Дотримання принципів сталого розвитку допомагає мережі не лише зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище, а й зміцнювати свою конкурентоспроможність.

Компанія вже сьогодні впроваджує ряд заходів зі сталого розвитку та досягнення відповідних цілей.

2) Екологічні практики. Перш, за все, це практики енергозбереження. Зокрема, використання енергоефективного обладнання (світлодіодне освітлення, системи автоматичного вимкнення світла). Поступове впровадження систем відновлюваної енергії, зокрема сонячних панелей.

3) Раціональне використання водних ресурсів. Встановлення водозберігаючих пристроїв у санвузлах. Повторне використання води для господарських потреб, де це можливо.

4) Скорочення відходів. Сортування сміття в готелях. Використання багаторазових матеріалів замість одноразових пластикових виробів.

5) Підтримка біорізноманіття. Розташування готелів у гармонії з навколишнім природним середовищем, мінімізація втручання в екосистеми.

6) Підтримка місцевих громад. Співпраця з локальними постачальниками продуктів та послуг, що сприяє розвитку регіональної економіки. Організація культурних подій та підтримка місцевих ініціатив.

7) Інвестиції в персонал. Програми навчання для співробітників щодо впровадження сталих практик. Забезпечення гідних умов праці та соціальних гарантій.

8) Підтримка культурної спадщини. Популяризація місцевих культурних традицій серед туристів. Інформування гостей про правила відповідального ставлення до культурних об'єктів.

9) Економічні практики. Оптимізація ресурсів. Використання сучасних технологій для зменшення витрат енергії та води. Ефективне управління витратами для збереження конкурентоспроможності.

10) Залучення інвестицій у сталий розвиток. Участь у грантових програмах для впровадження екологічних ініціатив. Співпраця з міжнародними організаціями в межах програм сталого туризму.

11) Диверсифікація послуг. Розвиток курортних послуг, які враховують екологічні та культурні аспекти. Пропозиція "зелених" пакетів для туристів, що орієнтуються на екологічні стандарти.

12) Сучасні виклики та плани [7, 8].

Мережа Optima Hotels & Resorts розуміє важливість сталого розвитку як частини своєї стратегії. При цьому, основними викликами залишаються наступні.

1. Недостатній рівень інвестицій у сталий розвиток через економічні умови в Україні.
2. Залежність від регіонального туристичного потоку.
3. Отримання екологічних сертифікатів, таких як Green Key.
4. Інтеграція цифрових технологій для моніторингу та зменшення впливу на довкілля.
5. Розширення просвітницьких програм для гостей і співробітників щодо важливості сталих практик.

Досвід впровадження сталих практик іншими закладами відкриває низку додаткових напрямів та цілей, які можуть бути включені у стратегію розвитку мережі, зокрема, інноваційні практики.

1. Цифровізація. Використання мобільних додатків для бронювання, що скорочує потребу в паперових ресурсах. Автоматизація процесів у готелях для ефективного управління ресурсами.

2. Впровадження концепції «вуглецево-нейтрального готелю». Це компенсація викидів CO₂ шляхом інвестування в екологічні проекти. Впровадження систем моніторингу вуглецевого сліду.

3. Розвиток інфраструктури для екотуристів через створення велосипедних доріжок, місць для зарядки електромобілів. Організація екоекскурсій та заходів, спрямованих на екологічну освіту.

Наприклад, розглянемо мережу Hilton та ініціативу Travel with Purpose, зменшення використання одноразового пластику [48].

Стратегія Hilton у галузі охорони навколишнього середовища, соціальної сфери та управління (ESG) – «Подорожуйте з ціллю» — інтегрована в увесь її глобальний бізнес, включаючи операційну діяльність, ланцюг постачання та взаємодію з громадами. Цілі Hilton до 2030 року підкріплюються цілями, які тісно узгоджуються з Цілями сталого розвитку ООН (ЦСР) [40].

Hilton ставить амбітні цілі щодо мінімізації негативного впливу своєї діяльності на довкілля.

Зменшення вуглецевих викидів. Hilton прагне скоротити викиди на 61% до 2030 року (у порівнянні з 2008 роком).

Використання поновлюваних джерел енергії та оптимізація енергоспоживання.

Ефективне використання ресурсів. Скорочення споживання води та утворення відходів. Застосування технологій для моніторингу та аналізу ресурсів через власну платформу LightStay.

Зменшення пластикових відходів. Відмова від одноразового пластику, наприклад, заміна пластикових пляшок у номерах на багаторазові [36].

На рис. 3.1 можна побачити цілі, що були досягнуті в 2023 році через впровадження відповідних практик у діяльність готелів.

Такі практики вже є розповсюдженими у більшості мережевих готелів європейської індустрії гостинності.



Рис. 3.1. Цілі сталого розвитку мережі Hilton у стратегії розвитку 2023 року
Джерело: [48]

Біорізноманіття. Співпраця з природоохоронними організаціями для захисту екосистем, що знаходяться поруч із готелями.

Hilton реалізує низку ініціатив, спрямованих на підтримку працівників, громад і різноманітності. Зокрема, це підтримка працівників через рівність, інклюзію та розвиток талантів незалежно від гендеру, раси чи інших ознак. Навчання співробітників у сфері сталого розвитку.

Інвестиції в громади. Hilton зобов'язується сприяти створенню економічних можливостей для 30 млн людей до 2030 року.

Реалізація соціальних програм у сферах освіти, здоров'я та добробуту місцевих громад.

Забезпечення доступу до послуг для людей із різними фізичними можливостями.

Підтримка локальних підприємств, особливо у сільських і туристично важливих регіонах.

Hilton інтегрує принципи сталого розвитку у свою управлінську модель. Щорічне звітування про прогрес у досягненні цілей ESG здійснюється через платформу Travel with Purpose Report [48]. Збереження мільйонів літрів води й

електроенергії через оптимізацію операцій. Запуск ініціатив із нульовими відходами на великих заходах і конференціях у готелях Hilton.

Стратегія "Travel with Purpose" є взірцевою ініціативою в індустрії гостинності, яка демонструє, як великий бізнес може інтегрувати сталий розвиток у свою діяльність. Вона дозволяє Hilton не лише мінімізувати свій екологічний слід, а й зробити вагомий внесок у вирішення соціальних і економічних проблем, що допомагає зміцнювати її репутацію серед гостей, співробітників і громад.

Ще однією компанією для кейсового аналізу є мережа готелів Marriott та програма Serve 360, спрямована на підтримку громад та екології.

Програма Serve 360 від Marriott International – це стратегія корпоративної соціальної відповідальності, спрямована на створення довгострокового позитивного впливу на планету, суспільство та економіку. Програма базується на принципах сталого розвитку та глобальних цілях сталого розвитку ООН. Її слоган: "Doing Good in Every Direction" (Робимо добро у всіх напрямках).

Основні напрями програми Serve 360.

1. Сприяння екологічній сталості. Marriott реалізує широкий спектр екологічних ініціатив, спрямованих на скорочення негативного впливу на довкілля. Це скорочення викидів вуглецю, перехід на поновлювані джерела енергії. Впровадження енергозберігаючих технологій у готелях. Скорочення використання одноразового пластику (замінено пластикові трубочки, пляшки й упаковки). Підтримка програм із переробки сміття. Встановлення обладнання для економії води. Реалізація проектів для збереження водних екосистем. Збереження біорізноманіття. Співпраця з організаціями, які захищають природні території та види, що знаходяться під загрозою зникнення.

2. Розвиток громад. Marriott підтримує локальні громади, сприяючи економічному, соціальному й культурному розвитку. Створення економічних можливостей. Підтримка малого бізнесу через співпрацю з місцевими постачальниками. Навчальні програми для працівників і молоді в регіонах із низьким рівнем зайнятості. Marriott заохочує працівників брати участь у

волонтерських проектах. Компанія регулярно фінансує ініціативи для покращення освіти, здоров'я й добробуту вразливих груп населення.

3. Сприяння різноманітності та інклюзії. Marriott активно працює над забезпеченням рівності й різноманіття серед працівників, партнерів і клієнтів. Гендерна рівність і підтримка жінок на керівних посадах. Забезпечення умов для працівників із різними фізичними можливостями. Організація програм для визнання й підтримки локальних культур і традицій.

4. Інновації та сталий розвиток. Програма Serve 360 сприяє інтеграції сталих практик у бізнес-процеси. Будівництво та управління готелями відповідно до стандартів екологічної сертифікації, таких як LEED. Використання цифрових рішень для оптимізації операцій і зниження споживання ресурсів. Використання екологічно чистих матеріалів у дизайні номерів і загальних зон.

Цілі програми Serve 360 до 2025 року [33, 41]:

Екологічні цілі.

Скоротити споживання води на 15%.

Зменшити викиди парникових газів на 30%.

Впровадити 100% переробку або повторне використання матеріалів на ключових об'єктах.

Соціальні цілі. Сприяти розвитку 15 млн осіб через програми навчання, освіти та зайнятості.

Залучити 50% співробітників до участі у волонтерських проектах.

Різнорманітність і інклюзія. Підвищити представництво жінок і меншин на керівних посадах.

Розвивати партнерства з локальними громадами для підтримки їх економічного зростання.

Таким чином, кейси міжнародних компаній є гарним прикладом вбудування цілей сталого розвитку для мережі Optima Hotels & Resorts.

3.2. Інтеграція цілей сталого розвитку у загальну стратегію компанії

Мережа Optima Hotels & Resorts орієнтована на стабільний розвиток у секторі гостинності, інтегруючи сучасні підходи до управління, інноваційні технології та сталий розвиток. Її стратегія зосереджена на розширенні ринку, підвищенні конкурентоспроможності, якості обслуговування та впровадженні екологічно відповідальних рішень.

Основні напрями стратегії розвитку мережі.

1. Розширення мережі. Така стратегічна ціль залишається все ще пріоритетною через географічну експансію. Це відкриття нових готелів у перспективних регіонах України з високим туристичним та бізнес-потенціалом. Збільшення присутності у середніх і малих містах, де є дефіцит якісного готельного сервісу. Вихід на міжнародні ринки (у довгостроковій перспективі) та франчайзинг. Розвиток партнерських програм для розширення бренду на основі франчайзингової моделі.

2. Орієнтація на клієнта. Індивідуалізація послуг через впровадження персоналізованого підходу до кожного гостя завдяки використанню CRM-систем. Це розширення програми лояльності для залучення та утримання клієнтів. Цифровізація обслуговування через онлайн-бронювання через мобільний додаток та офіційний вебсайт. Впровадження цифрових сервісів, таких як безконтактний check-in і check-out, інтерактивні гіді для гостей.

3. Підвищення якості обслуговування через стандартизацію сервісу. Це єдині стандарти якості обслуговування в усіх готелях мережі. Регулярне навчання персоналу для покращення клієнтського досвіду. Системи моніторингу задоволеності гостей через зворотній зв'язок, опитування та відгуки. Постійне вдосконалення операційних процесів для підвищення ефективності.

4. Інновації та технології. Встановлення енергоефективного обладнання та автоматизованих систем управління енергією. Використання IoT (інтернету речей) для оптимізації внутрішніх процесів. Розвиток інструментів

для аналізу даних і прогнозування попиту. Автоматизація процесів бронювання та управління ресурсами.

5. Позиціонування та маркетинг через сегментацію ринку. Зосередження на туристах середнього класу та бізнес-сегменті. Пропозиція доступних за ціною, але якісних рішень у поєднанні з сучасним дизайном і комфортом. Підтримка сильного бренду, що асоціюється з доступністю, комфортом і надійністю. Активне використання соціальних мереж, блогерів і онлайн-реклами для залучення аудиторії. Підтримка відгуків і рекомендацій на туристичних платформах.

Отже стратегічними цілями компанії визначені наступні (3.2).

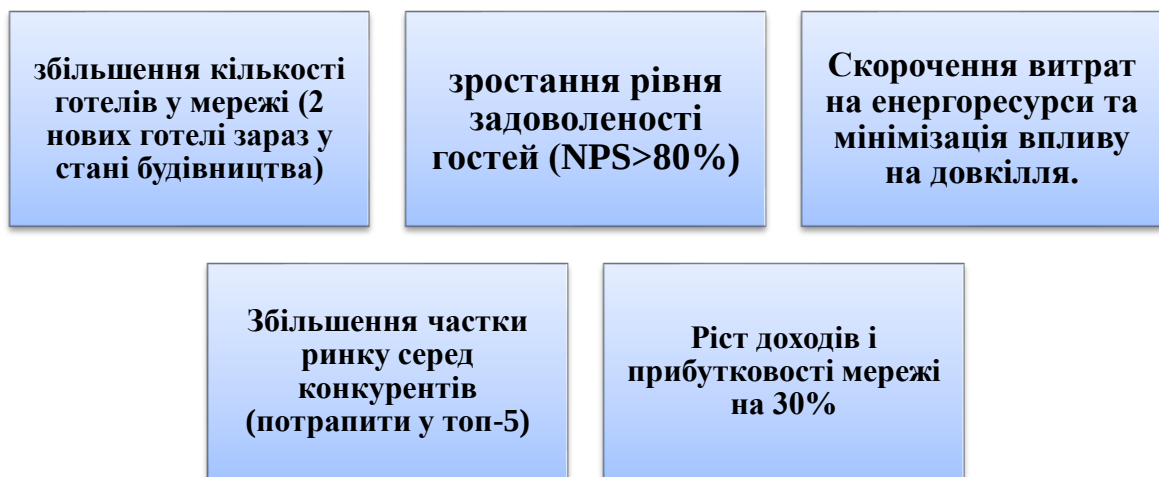


Рис. 3.2. Стратегічні цілі розвитку компанії Optima Hotels & Resorts

Разом з тим, у компанії відсутня будь яка стратегія сталого розвитку чи досягнення цілей сталого розвитку. Є окремі ініціативи, які поки що не створюють системний підхід до управління. Разом з тим, інтеграція цілей сталого розвитку може бути добре поєднана зі стратегією розвитку компанії.

Основними ініціативами можуть бути наступні.

Скорочення споживання води та енергії завдяки "зеленим" технологіям.

Перехід на екологічно чисті матеріали в дизайні інтер'єру та упаковці.

Програми з управління відходами: впровадження переробки та мінімізації одноразового пластику.

Інтеграція місцевих громад у готельний бізнес: співпраця з місцевими постачальниками, підтримка культурних та освітніх проєктів.

Створення робочих місць для місцевого населення.

Отже визначимо основні цілі сталого розвитку мережі та метрики, що можуть бути застосовані (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні цілі та метрики стратегії сталого розвитку компанії

Optima Hotels & Resorts

Напрямок	Цілі до 2030 року	Метрики
	80% керованих готелів візьмуть участь у громадсько-корисній діяльності	50% франчайзингових готелів братимуть участь у суспільно-корисній діяльності
	залучення громади	50% годин буде спрямовано на молодь, в тому числі на тих, хто перебуває у групі ризику, шляхом розвитку їхніх навичок, працевлаштування та підтримки
	розвиток програм для партнерства	інвестування у розширення та поглиблення програм і партнерства, які розвивають навички гостинності та можливості серед молоді, різних груп населення, жінок, людей з обмеженими можливостями
	скорочення вуглецю	скорочення викидів вуглецю на квадратний метр кондиціонованої площі на 30% порівняно з базовим рівнем
	скорочення споживання енергії	скорочення енергоспоживання на 20% порівняно з базовим рівнем
	скорочення споживання води	скорочення споживання води на одну кімнату на 15% порівняно з базовим рівнем
	скорочення відходів	компанія прагне до кінця 2030 року скоротити кількість відходів на 35% і харчових

		відходів на 20% порівняно з базовим рівнем
	скорочення впливу на навколишнє середовище	Вода: зменшити використання води на 15% Вуглець: зменшити викиду вуглецю на 30% Відходи: зменшити кількість відходів на 35% за рахунок скорочення використання пластику. Зменшити харчових відходів на 20% Відновлювана енергетика: досягти мінімум 30% відновлюваної електроенергії
	50% готелів матимуть сертифікат сталого розвитку, але всі готелі отримають сертифікат LEED або еквівалент	50% готелів мають бути сертифіковані за визнаним стандартом сталого розвитку. 100% відкритих або незавершених готелів пройдуть сертифікацію LEED або еквівалент
	відповідальне використання 95% наших 10 пріоритетних категорій	У першу десятку пріоритетних категорій входять: тваринні білки (включаючи яловичину, яйця, баранину, свинину та птицю), воду в пляшках, засоби для чищення, какао, каву, зручності для гостей, паперові вироби, морепродукти, цукор, текстиль.
	співпраця з місцевими постачальниками	місцеве постачання: 50% усієї продукції в сукупності (вимірюється загальними витратами) постачати з місцевих джерел.
	досягти гендерної рівності	представленість в управлінні жінок
	навчання працівників	78% усіх співробітників пройдуть навчання, пов'язане з кар'єрою або професійними навичками. \ 52% працівників приймуть участь у тренінгах, пов'язаних з лідерством та кар'єрою.

Таким чином, мережа має низку ініціатив, які відповідають стратегії розвитку та задовольняють цілям сталого розвитку міжнародних компаній. Стратегія сталого розвитку окрім визначення цілей потребує відповідних заходів та фінансування, які будуть визначені у наступному підрозділі.

Впровадження стратегії сталого розвитку потребує фінансових інвестицій, але очікуваним є скорочення витрат у довгостроковій перспективі та підвищення попиту серед гостей.

3.3. Економічний ефект від впровадження стратегії сталого розвитку

Впровадження сталих практик у готелях не лише сприяє екологічній та соціальній відповідальності, а й забезпечує довгострокову фінансову вигоду. Інвестиції в екологічно чисті технології, енергоефективність, та стале управління ресурсами мають позитивний економічний ефект.

1. Зниження операційних витрат.

Енергоефективність. Перехід на LED-освітлення може знизити витрати на електроенергію на 25–40%.

Використання сучасних систем енергомоніторингу та ізоляції скорочує споживання енергії до 30%.

Ефективне управління водними ресурсами. Установка аераторів на крани та душові зменшує споживання води на 20–50%.

Використання систем повторного використання води (наприклад, для поливу) знижує рахунки за комунальні послуги.

Скорочення відходів. Зменшення використання одноразових продуктів знижує витрати на закупівлі.

Роздільне сортування сміття дозволяє продавати вторинну сировину (скло, папір, пластик).

2. Підвищення доходів.

Близько 70% мандрівників віддають перевагу готелям, які застосовують сталий підхід, навіть якщо ціни трохи вищі. Гості, які цінують сталість, готові платити більше за екологічно відповідальні послуги.

Участь у сертифікаційних програмах (Green Key, EarthCheck тощо) відкриває доступ до сегменту екологічно свідомих туристів. Екотуризм є одним із найшвидше зростаючих сегментів у галузі туризму.

Підвищення середнього чеку. Введення екопрограм, таких як локальна органічна кухня, екоекскурсії, платні послуги з мінімізації "вуглецевого сліду".

3. Скорочення ризиків. Управління регуляторними ризиками. Відповідність екологічним стандартам допомагає уникнути штрафів і санкцій.

Активне впровадження сталих практик сприяє отриманню державних субсидій або грантів.

Зниження репутаційних ризиків. Екологічні скандали можуть завдати готелю значних фінансових збитків. Впровадження прозорих звітів щодо сталого розвитку підвищує довіру клієнтів і партнерів.

4. Довгострокова економія. Інвестиції в інноваційні технології окуповуються через 3–5 років завдяки економії ресурсів. А готелі, які відповідають принципам сталого розвитку, мають вищу ринкову вартість і привабливість для інвесторів.

5. Мультиплікативний ефект. Співпраця з місцевими постачальниками скорочує логістичні витрати та зміцнює економіку регіону, що сприяє залученню клієнтів. Інвестиції в місцеві громади (програми розвитку чи благодійність) формують позитивний імідж, що стимулює повторні бронювання.

Отже розглянемо економічну ефективність запровадження деяких практик та окупність для компанії.

Для оцінки ефективності інвестицій у сталі практики в готелях використовуються ключові фінансові показники: чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), термін окупності (Payback Period) та рентабельність інвестицій (ROI). Ці показники надають уявлення про доцільність інвестицій і використовуються в аналізі.

Отже розрахуємо економічну ефективність рішення встановити систему сонячних панелей для зменшення витрат на електроенергію в одному з комплексів за наступними умовами:

Інвестиції (CAPI): \$ 80 000

Щорічна економія на електроенергії: \$16 000.

Термін служби системи: 8 років.

Ставка дисконтування: 15%.

Додаткові витрати на обслуговування: \$1000/ на рік.

Вартість електроенергії зростає на 5% щороку.

1. Розрахуємо чисту теперішню вартість рішення за формулою (3.1):

$$NPV = \sum (CF_t / (1+r)^t) - CAPI, \quad (3.1)$$

де CF_t – чистий грошовий потік у році t .

r – ставка дисконтування.

T – рік.

CAPI – початкові інвестиції.

Для цього необхідно здійснити розрахунок грошових потоків по роках. Наступним кроком – привести вартість майбутніх грошових коштів до теперішнього часу по ставці дисконтування 20%.

Розрахунки представлені у табл.3.2.

Рік 1: \$16 000 (економія) - \$1000 (обслуговування) = \$15000.

Рік 2: \$16800 (зростання ціни електроенергії на 3%) - \$1000 = \$15800.

Таблиця 3.2

Розрахунок дисконтованого грошового потоку та доданої вартості

	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік	6-й рік
CF _t (ефект)	15000	15800	16304	16823,12	17357,81	17908,55
Амортизація	10000	10000	10000	10000	10000	10000
CF _t	25000	25800	26304	26823,12	27357,81	27908,55
Коефіцієнт дисконтування	0,8696	0,7561	0,6575	0,5718	0,4972	0,4323
Дисконтовані грошові потоки	21739,13	19508,51	17295,31	15336,21	13601,67	12065,64

Результат: за п'ять років такий проєкт може згенерувати чисту додану вартість проєкту у розмірі 87481 \$. Разом з тим, така окупність настає при умові, що коефіцієнт дисконтування – 15%, що говорить про те, що залучення енергозберігаючих технологій потребує гарантованого фінансування, ризики якого будуть покриватись за рахунок організацій, що надають кошти. Тобто для фінансування доцільно шукати саме грантове фінансування або цільові програми, наприклад державні. Залучати власні кошти на такі проєкти буде інвестиційно не привабливим, тобто окупність буде наступати після 7-8 років експлуатації, що може бути не вигідним за умов реалізації низки програм. Окрім економічного ефекту компанія досягає соціальних вигод, які були описані вище.

$NPV_5 = \$87481$ (чистий прибуток після врахування вартості грошей у часі).

$NPV_6 = \$99\,646$

2. Внутрішня норма рентабельності (IRR) – це ставка дисконтування, при якій $NPV = 0$. IRR показує максимальну допустиму вартість капіталу (ставку дисконтування), при якій проєкт залишається безбитковим. Наприклад, якщо IRR проєкту становить 20%, це означає, що інвестиція вигідна, якщо ставка дисконтування (вартість залучених коштів) менша за 20%.

Тобто ще раз потрібно врахувати, що такі проєкти потребують не дорогого фінансування, в іншому випадку, проєкти не будуть приносити вигоди або економію витрат. Для компанії, яка має декілька років поспіль збиткову діяльність, такі умови є неприйнятими.

Тобто проєкт може бути привабливим тільки за зазначених умов.

3. Термін окупності (Payback Period). Це ще один важливий показник, який потрібно враховувати. В нашому випадку видно з табл. 3.2, що при первісних витратах у \$80 000 та подальших витратах на обслуговування окупність настане тільки на 5-й рік.

4. Рентабельність інвестицій (ROI). Це ще один показник, який необхідно розрахувати для прийняття фінального рішення щодо інвестування у технології енергозбереження чи інші технології, що заощаджують споживання ресурсів.

Рентабельність інвестицій (ROI) – це фінансовий показник, який оцінює ефективність інвестицій, показуючи, скільки прибутку було отримано порівняно з витратами на інвестицію. ROI допомагає інвесторам і бізнесам визначити, наскільки вигідно вкладати кошти в певний проєкт чи актив. Перевагою показника є його простота розрахунку та розуміння: ROI виражається у відсотках, що робить його зручним для порівняння між різними проєктами чи інвестиціями. Показує відносну ефективність: чим вищий показник ROI, тим більше прибутку отримано на вкладену суму.

Інвестиції склали \$80 000, а також \$1000/ на рік. При цьому додана вартість проєкту за 5 років складає 87481\$. Отже індекс рентабельності складе 1,09, що трохи вище за 1. Якщо врахувати чисту додану вартість за 6 років, то показник рентабельності інвестицій складе 1,25, що виглядає більш вигідним при довгостроковій реалізації таких проєктів.

В переліку сталих практик можуть бути заходи, які будуть значно знижувати витрати операційні, наприклад заміна туалетних приналежностей одноразових на багаторазові. Такі заходи будуть сприяти скороченню витрат та споживання гостями ресурсів.

Разом з тим більшість проєктів – це ті сталі практики, які виглядають інвестиційно привабливими за умови врахування окупності через 7-8 років щонайменше.

ВИСНОВКИ

Дослідження присвячене розробці стратегії сталого розвитку мережі готелів мережі Optima Hotels & Resorts. Розробка такої стратегії також обумовлена трендами в індустрії, потребою сучасності і рішенням в умовах кризи для подальшого пошуку шляхів удосконалення діяльності. Певний тиск щодо розробки стратегії сталого розвитку національними компаніями та мережами в індустрії гостинності створюють іноземні мережі, які розширюють свою присутність вже тривалий час, запроваджують у діяльність сучасні технології, формують звіти щодо досягнення цілей сталого розвитку і гармонійно вбудовували це у загальну стратегію розвитку.

Стратегія сталого розвитку готелів передбачає баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності. Її мета – зниження витрат, збереження природних ресурсів, підвищення прибутковості та соціальної відповідальності. Основні цілі включають економічну ефективність, покращення умов для персоналу, підтримку місцевих громад і зменшення впливу на довкілля.

Впровадження сталих практик, таких як енергоефективність, управління відходами, екологічний дизайн і підтримка локальних ініціатив, підвищує конкурентоспроможність готелю та його привабливість для клієнтів. Стала діяльність сприяє довгостроковій вигоді як для бізнесу, так і для суспільства та природи.

В роботі проаналізована сутність стратегії, визначені етапи її розробки, схарактеризовані напрями запровадження сталих практик в діяльності готелів України. Висвітлені теоретичні засади сталого розвитку готельної індустрії, основні механізми переходу готелів на цілі сталого розвитку.

У другому розділі нами була всебічно проаналізована діяльність мережі готелів Optima Hotels & Resorts, яка є однією з найбільших мереж в Україні, конкурує сьогодні з потужними міжнародними брендами. Останні декілька років компанія втратила позиції на ринку. Проте активно продовжує реалізовувати

стратегію розвитку через масштабування, активне просування послуг розміщення та відпочинку в Україні, залучати більшу кількість клієнтів.

Разом з тим компанія має низку фінансових проблем, відчуває певний дефіцит ліквідності, зниження платоспроможності. Зростання доходів у 2023 році супроводжується зниженням витрат, що є наслідком оптимізації та значних збитків. Компанія проводить активно маркетингову діяльність серед корпоративних клієнтів та постійних, разом з тим, стикається з обмеженим попитом внутрішнього туризму у більшості регіонів.

Компанія, як і більшість готелів стикається з необхідністю запровадження сталих практик та цілей у загальну стратегію розвитку, які сприятимуть зменшенню енергоспоживання, раціональному використанню ресурсів і зниженню впливу на довкілля.

Замінити звичайні лампи на енергозберігаючі, що зменшить енергоспоживання та рівень забруднення. Вимикати електроприлади з розетки, що може заощадити до 40 Вт електроенергії за добу. Сортувати та переробляти скляні предмети, зменшуючи забруднення повітря на 20% і води – удвічі. Встановити сонячні панелі для нагрівання води та виробництва електроенергії. Впровадити системи повторного очищення та використання води. Економити газ. Все це заходи, що допоможуть досягнути цілей в рамках стратегії сталого розвитку, яка була визначена в роботі за прикладом кейсів міжнародних компаній.

Окрім визначення цілей в роботі було здійснено оцінку економічної ефективності однієї із запропонованих цілей. Зроблено висновки про довгострокові економічні ефекти та окупність, які потрібно враховувати при розробці відповідної стратегії та цілей.

Впровадження сталих практик дозволить знизити екологічні ризики, підвищити конкурентоспроможність готелів, залучити спонсорів і клієнтів, а також отримати економічні вигоди від зниження витрат і доступу до екологічних пільг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова А.Г., Мирошник Ю.А. Еко-тренд в сфері гостинності: економічні та соціальні аспекти. Ефективна економіка. 2020. No 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/84.pdf
2. Акційні пропозиції. Optima Hotels & Resorts <https://optimahotels.com.ua/uk/offers/romantic-weekend-borysfen/>
3. Аналітичні дані компанії. Ринковий скорінг <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8266672&tb=market-scoring&back=8034739>
4. Аналітичні дані компанії. Фінансовий скорінг. URL.: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8266672&tb=financial-scoring&back=8034739>
5. Брич В., Галиш Н. Сталий розвиток туристичної індустрії: екологічний та стати-стичний вимір. Економічний аналіз. 2020. Том 30. No 4. С. 23-30. DOI: <https://doi.10.35774/econa2020.04.023>
6. Ганич Н.М., Гаталяк О.М. Екологізація готельного та ресторанного бізнесу. Географія та туризм. 2019. Вип. 43. С. 39–47.
7. Горіна Г. О. (2024). Сталий розвиток туризму: стратегічні настанови і практики управління. Торгівля і ринок України, (1(53)). <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-53-1-52-63>
8. Горіна Г.О., Борблік К. Е. Механізм забезпечення сталого розвитку ринку туристичних послуг. Торгівля і ринок України. 2019. No 1(45). С. 137-147. DOI : <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2019-45-1-137-14>
9. Гошовський С.В., Рудько Г.І., Преснер Б.М. Екологічна безпека техно-природних геосистем у зв'язку з катастрофічним розвитком геологічних процесів. К. : ЗАТ “НІЧЛАВА”, 2020. 624 с.
10. Екологія з основами екологічного туризму : навчальний посібник / укл. Паньків Н.Є., Бомба М.Я. Львів : Ліга-Прес, 2016. 318 с

11. Завідна Л.Д. (2020). Формування стратегії розвитку підприємства готельного підприємства. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Вип. 1 (57). С. 120-125.
12. Ільницька-Гикавчук, Г. (2024). СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКО-ГОТЕЛІВ В УКРАЇНІ. Mechanism of an Economic Regulation, (2 (104), 42-45.
13. Казачковська Г.В. Можливості сталого розвитку туризму та курортів в Україні. Інформаційні технології в управлінні туристичною та курортно-рекреаційною економікою : Матеріали II наук.-практ. конф. (м. Бердянськ, 15-16 вересня 2006 р.). URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kazachkovska.htm
14. Крупенна І.А., Гавриш І. (2017). Нові послуги в системі маркетингу готельних підприємств: практика впровадження, адаптації та модифікації. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки Вип. 3. С. 101-116.
15. Крупенна І.А., Остапенко М. (2023). Маркетингові стратегії мережеских форм ведення бізнесу в індустрії гостинності. Збірник наукових праць ЧДТУ. Вип. 69. С.69-84
16. Мелько Л.Ф. (2017). Туризм у контексті сталого розвитку. Вчені записки Університету «КРОК». Вип. 48. С. 190–197.
17. Миронов Ю.Б., Барна М.Ю. (2022). Дослідження сталого розвитку туризму в сучасній науковій парадигмі. Роль та значення індустрії туризму й гостинності у розвитку територій, громад, держави : монографія. Львів : ЛТЕУ, 264 с. С. 6–18.
18. Миронов Ю.Б. Регулювання та прогнозування туристичного попиту в контексті сталого розвитку туризму. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2024. №10. С. 17-23.
19. Мілінчук О.В. Переваги екологічної сертифікації готелів в Україні. Менеджмент в інноваційному розвитку економіки: проблеми та перспективи. С. 322–323.

20. Парубець О. (2024). Технологічні інновації в готельному бізнесі: вплив сучасного обладнання на якість обслуговування. Економіка та суспільство, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-15>
21. Осітнянко Д.О., Примах Т. Ю. Впровадження принципів сталого розвитку в туристичній індустрії. Ефективна економіка. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7612>.
22. Офіційний сайт мережі готелів Optima Hotels & Resorts. URL.: <https://optimahotels.com.ua/uk/hotels-map/>
23. Офіційний сайт фінансової звітності компанії. URL.: <https://clarity-project.info/edr/35850930/finances>
24. Паньків Н., Бик В. (2023). Екологізація готельно-ресторанної сфери в контексті сталого розвитку туризму в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. №2 (316). С. 146-156
25. Розвиток туризму та економіки: чому варто будувати готелі в Україні. URL.: <https://epravda.com.ua/columns/2024/05/1/713147/>
26. Рябенюк М. О., Постова В. В. (2021). Формування комплексної стратегії маркетингу готельних послуг. Ефективна економіка. №4. URL.: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/112.pdf
27. Стратегія сталого розвитку туризму : навчальний посібник. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. 257 с.
28. Терещук Н.В. Вплив екологічної сертифікації на рейтинг готелів з боку клієнтів. Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища. 2022. Випуск 65. С. 133–137
29. Терещук Н.В., Транченко Л.В., Транченко О.М., Шашеро А.М. Екологізація готельно-ресторанного бізнесу. Вісник
30. Тітомир Л.А., Коротич О.М., Халілова-Чуваєва Ю.О. Екологізація готелів як напрям розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Економіка харчової промисловості. 2021. Том 13. Випуск 3.С. 88–93.
31. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. 2-ге вид. Київ : КНТЕУ, 2009. 463 с.

32. About the Global Sustainable Tourism Council (GSTC). URL.: <https://www.gstcouncil.org/about/>
33. Baseline Report on the Integration of Sustainable Consumption and Production Patterns into Tourism Policies.
34. Cingoski V., Petrevska B. Making hotels more energy efficient: the managerial perception. Economic research- Ekonomska istraživanja. 2018. Vol. 31. No 1. P. 87–101.
35. Cunill, O.M., & Sung Chon, K. (2006). The Growth Strategies of Hotel Chains: Best Business Practices by Leading Companies. London: Routledge.
36. Environmental, Social and Governance Report. URL.: https://s201.q4cdn.com/229588028/files/doc_downloads/2023/09/HGV-ESG-Report-2023_V10_Digital.pdf
37. Garrido-Moreno A., Garcia-Morales V. J., Martín-Rojas R. (2021). Going beyond the curve: Strategic measures to recover hotel activity in times of COVID-19. International Journal of Hospitality Management, Vol. 96. URL.: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431921000712?via%3Dihub>
38. Green Key Criteria. URL.: <https://www.greenkey.global/criteria>
39. Harshajit Sarmah (2022). Hotel Business Strategies for 2023 to Boost Revenue. Available at: <https://www.ezeeab-solute.com/blog/hotel-business-strategy>
40. Hilton 2022 Environmental, Social and Governance Report. URL.: <https://www.gstcouncil.org/hilton-2022-esg-report/>
41. Hotel Industry: Everything You Need to Know About Hotels. URL.: <https://www.revfine.com/hotel-industry/>
42. Hou H., Wu H. Tourists' perceptions of green building design and their intention of staying in green hotel. Tourism and Hospitality Research. 2021. Vol. 21. No 1. P. 115–128.
43. Іlnytska-Нукaвчук Нaлyнa Стратегія розвитку готельного бізнесу в умовах війни. Науковий журнал «Економіка і регіон». 2023. Т. (1(88)). С. 61-64.

44. Liu X. Tourism Development, Environmental Regulations, and Natural Resource Management: Evidence from G20 Countries. *Resources Policy* . 2023. Vol. 86. Part A.
45. Porter M.E., Magretta J., Kramer M.R. (2014) *Strategy and Competition: The Porter Collection* (3 Items) Kindle Edition. Harvard Business Review Press. 870 p
46. The World Tourism Organization. [URL:https://www.unwto.org/](https://www.unwto.org/)
47. Tourism and the Sustainable Development Goals. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417254>
48. Travel with purpose. URL.: <https://esg.hilton.com/>
49. World Tourism Barometer (English version). URL.: <https://www.e-unwto.org/loi/wtobarometereng>