

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

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

Кваліфікаційна робота магістра
на тему: «РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ
УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»

Виконала:
студентка 2 курсу, групи УГРз-61 спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
ОП «Готельно-ресторанна справа»
Шевченко Дар'я Юріївна

Керівник:
канд. екон. наук, доцент Більовська О.О.

Рецензент:
канд. екон наук, доцент Шамара І.М.

Підсумкова оцінка:
За шкалою ЗВО _____
Кількість балів _____

Голова Екзаменаційної комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Харків – 2024 рік

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 Шевченко Дар'ї Юріївни

Курсу II групи УГРЗ-61

Тема кваліфікаційної роботи «Розробка заходів по підвищенню конкурентоспроможності готельних підприємств України в умовах воєнного стану»

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

1. Графік виконання робіт:

Назва розділів роботи	Дата закінчення	Відмітка про виконання (підпис керівника)
Теоретичні основи конкурентоспроможності готельних підприємств	10.09.2024	
Аналіз конкурентоспроможності готельного бізнесу України в умовах війни	05.10.2024	
Практичні заходи по підвищенню конкурентоспроможності готельних підприємств в умовах воєнного стану	05.11.2024	

2. Термін подання дипломної роботи на кафедру 10.11.2024 р.

3. Термін та результати попереднього захисту (допуск/недопуск до захисту, ступінь готовності роботи у відсотках) 20.11.24 -25.11.2024р.

КЕРІВНИК РОБОТИ _____ доцент Більовська О.О.

Дата видачі завдання 02.09.2024 р

Завдання прийняте до виконання дипломником _____ Шевченко Д.Ю.

Завідувач кафедри готельно-ресторанного
бізнесу та харчових технологій

_____ доцент Данько Н.І.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота містить: 118 сторінок, 8 таблиць, 4 рисунки, 2 додатки, 109 літературних джерел.

НАЗВА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ: «Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств України в умовах воєнного стану».

ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ: методи і заходи з підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств України

ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ: підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств.

МЕТА РОБОТИ: розробити заходи з підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств в умовах воєнного стану

ЗАВДАННЯ РОБОТИ: навести теоретичні основи конкурентоспроможності готельних підприємств; проаналізувати конкурентоспроможність готельного бізнесу України в умовах війни; розробити заходи по підвищенню конкурентоспроможності готельних підприємств в умовах воєнного стану.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ: збір та аналіз статистичних даних, порівняльний аналіз, метод моделювання, SWOT-аналіз.

НАУКОВА НОВИЗНА ДОСЛІДЖЕННЯ: пошук підходів для адаптації готельного бізнесу до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення, які можна застосувати вже сьогодні. Це включає у себе нові стратегії управління, впровадження цифрових технологій, аналіз впливу війни на попит і розвиток внутрішнього туризму. Особливу увагу приділяється розробці практичних рекомендацій щодо підвищення якості обслуговування та збереження ринкових позицій українських готелів в кризових умовах.

РІК ВИКОНАННЯ 2024 РІК ЗАХИСТУ 2024

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС, ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, ВОЄННИЙ СТАН.

ABSTRACT

Degree work: 118 pages, 8 tables, 4 figures, 2 application, 109 sources.

TITLE OF QUALIFICATION WORK: «Development of measures to increase the competitiveness of hotel enterprises of Ukraine in the conditions of martial law».

SUBJECT OF RESEARCH: methods and measures to increase the competitiveness of Ukrainian hotel enterprises.

OBJECT OF RESEARCH: increasing the competitiveness of hotel enterprises

PURPOSE OF WORK: develop measures to increase the competitiveness of hotel enterprises in the conditions of martial law.

WORK TASKS: to state the theoretical foundations of the competitiveness of hotel enterprises; to analyze the competitiveness of the hotel business of Ukraine in the conditions of war; develop measures to increase the competitiveness of hotel enterprises in the conditions of martial law.

METHODS OF RESEARCH: collection and analysis of statistical data, comparative analysis, modeling method, SWOT analysis.

SCIENTIFIC NOVELTY OF RESEARCH: the search of approaches to adapt the hotel business to the conditions of war and post-war recovery that can be applied today. This includes new management strategies, implementation of digital technologies, analysis of the impact of war on demand and development of domestic tourism. Particular attention is paid to the development of practical recommendations for improving the quality of service and maintaining the market positions of Ukrainian hotels in crisis conditions.

YEAR OF COMPLETION 2024 YEAR OF DEFENSE 2024

KEY WORDS: COMPETITIVENESS, HOTEL BUSINESS, ASSESSMENT OF COMPETITIVENESS, MEASURES TO INCREASE THE COMPETITIVENESS, MARTIAL LAW.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1. Визначення поняття конкурентоспроможності.....	9
1.2. Фактори підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств.....	14
1.3. Досвід роботи іноземних готельних підприємств в умовах кризи.....	21
1.4. Стратегії підвищення стійкості та адаптації до змін у умовах кризи.....	26
Висновки за розділом 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	34
2.1. Аналіз основних показників діяльності готелів в Україні в умовах війни	34
2.2. Оцінка основних показників діяльності готелів в Україні в умовах війни (на прикладі мережі Ribas Hotels Group).....	45
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії України ...	52
Висновки за розділом 2.....	66
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	70
3.1. Розробка стратегії адаптації та підвищення конкурентоспроможності.....	70
3.2. Реалізація заходів на прикладі українських підприємств.....	79
3.3. Оцінка ефективності запровадження заходів підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства.....	90
Висновки за розділом 3.....	97
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	117

ВСТУП

За умов воєнного стану українська економіка та сфера готельно-ресторанного бізнесу зазнали значних змін. Військові дії на території України призвели до різкого скорочення внутрішнього і зовнішнього туризму. Готелі стикаються з падінням попиту, тому виникає нагальна необхідність адаптації до нових умов, пошуку інноваційних рішень для залучення клієнтів і підвищення конкурентоспроможності. На сьогодні одне з ключових завдань ресторанного бізнесу – це виживання, адже чимало закладів зазнали фізичних руйнувань. У зв'язку з цим стратегічне планування у більшості ресторанів обмежується одним тижнем, а в деяких – лише 2-3 днями. Натомість у західних регіонах України ситуація виглядає більш оптимістично: більшість закладів громадського харчування змогли досягти довоєнного рівня продажів. З початком війни в Україні припинили діяльність 37% закладів харчування, сектор втратив до 60% персоналу, а доходи скоротилися щонайменше вдвічі [32]. Згідно з дослідженням Програми USAID з аграрного і сільського розвитку АГРО та ГО «Національна асоціація громадського харчування», проведеним у 2022 році за участю 30 експертів-практиків зі сфери HoReCa, 39% підприємців вважають, що відновлення ресторанної інфраструктури стане можливим не раніше, ніж через 1-2 роки після завершення війни [108].

У той же час світовий туризм демонструє стрімкий розвиток: підвищуються стандарти обслуговування, впроваджуються інновації, активно переходять від новітніх технологій до сталих практик, розвиваються онлайн-сервіси, віртуальні кухні та зростає попит на здорову, рослинну або вегетаріанську їжу. Інфраструктура активно розширюється, створюються сучасні маркетингові стратегії та кампанії. Усе це відбувається в умовах стабільної економіки, за підтримки держави та активного інвестування. Динамічний розвиток бізнесу міжнародних конкурентів відображається у зростанні прибутків. Прогнози свідчать, що у 2024 році відвідувачі в Європі витратять 800,5 млрд євро, що на 13,7% більше порівняно з попереднім роком. У першому півріччі дохід від одного

вільного номера зріс на 5,4%, а рівень заповнюваності – на 1,8%. У ряді європейських країн спостерігається значне зростання витрат туристів: Іспанія – на 25%, Греція – на 25%, Італія – на 20%, Франція – на 16% [35]. Світова індустрія гостинності зазнала надзвичайного зростання з 4390,59 мільярдів доларів США у 2022 році до 4699,57 мільярдів доларів США у 2023 році, досягнувши середньорічного темпу зростання (CAGR) у 7,0% [90].

Готельно-ресторанний бізнес України наразі перебуває у конкурентному середовищі, що постійно змінюється, тому потребує покращення, незважаючи на соціальні, економічні та політичні умови. Статистика за останні роки показує, що готельно-ресторанний сектор України має потенціал до відновлення та покращення. У перші три місяці цього року представники туристичної галузі перерахували до бюджету 616 млн 391 тис. грн, що на 61% більше, ніж за аналогічний період 2023 року, коли надходження становили 383 млн 221 тис. грн. Для порівняння, у 2021 році, за рік до початку повномасштабного вторгнення, до державного бюджету надійшло 629 млн 135 тис. грн [98]. Відбувається релокація підприємств, розвиток середнього та малого бізнесу та поступова модернізація послуг. Це свідчить про те, що український готельно-ресторанний бізнес може бути конкурентоспроможним, за умов постійного розвитку та покращення. **Актуальність дослідження** полягає у розробці заходів, які допоможуть українському готельно-ресторанному бізнесу підвищити свою конкурентоспроможність в умовах війни, що у свою чергу збільшить основний внутрішній туристичний потік та привабить гостей з-за кордону.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що воно може забезпечити підприємства конкретними інструментами для адаптації до складних умов ринку. У сучасних реаліях, коли війна суттєво впливає на туристичний сектор, розробка стратегій підвищення якості обслуговування, цифровізації та залучення нових клієнтів дозволить готелям не тільки вижити, але й зберегти свою позицію на ринку.

Ступінь розробки. Дослідження на тему конкурентоспроможності українських готелів було проведено рядом українських науковців. На базі

Державного біотехнологічного університету авторами Кузьменко І.І., Каленік К.В. було проаналізовано методи та інструменти, що допомагають підвищити ефективність підприємств у готельному бізнесі та розглядалася адаптація до сучасних ринкових умов через інновації та стратегічне управління [45]. Авторами Гуменний А.Р., Островська Г.Й. була створена робота на тему підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, де акцентується увага на необхідності адаптації до ринкових змін, використанні інноваційних підходів і підвищенні якості послуг для забезпечення довготривалої конкурентоспроможності [33].

Наукова новизна поточного дослідження полягає у пошуці нових підходів для адаптації готельного бізнесу до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення, які можна застосувати вже сьогодні. Це включає у себе нові стратегії управління, впровадження цифрових технологій, аналіз впливу війни на попит і розвиток внутрішнього туризму. Особливу увагу приділяється розробці практичних рекомендацій щодо збереження ринкових позицій українських готелів в кризових умовах.

Метою дослідження є розробити заходи з підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств в умовах воєнного стану.

Завдання дослідження:

1. Визначити поняття конкурентоспроможності та дослідити фактори підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств
2. Дослідити стратегії підвищення стійкості та адаптації до змін у умовах кризи
3. Проаналізувати досвід роботи іноземних готельних підприємств в кризових умовах
4. Проаналізувати та оцінити основні показники діяльності готелів в Україні в умовах війни
5. Оцінити конкурентоспроможність підприємств готельної індустрії України
6. Розробити стратегію адаптації та підвищення конкурентоспроможності
7. Оцінити ефективність запровадження заходів підвищення конкурентоспроможності

Об'єктом дослідження є підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств.

Предметом дослідження є методи і заходи з підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств України

Методи дослідження: збір та аналіз статистичних даних, порівняльний аналіз, метод моделювання, SWOT-аналіз.

Джерела інформації: електронні статті, наукові роботи, статистичні дані.

Очікуваним результатом є створення ефективних рекомендацій для готельних підприємств щодо підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах воєнного стану. Це включатиме стратегії підвищення якості обслуговування, оптимізацію операційних процесів та підвищення заповнюваності готельних підприємств.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Визначення поняття конкурентоспроможності

Питання оцінки конкурентоспроможності та соціально-економічного розвитку країн досліджували такі класики, як М. Портер, А. Сміт, Й. Шумпетер. Серед сучасних науковців, які вивчали конкурентоспроможність, її чинники та методи оцінки на рівні підприємств, можна виділити І. М. Бень, А. В. Бобрик, О. І. Драгана, Х. В. Дрималовська, Р. В. Завада. Конкурентоспроможність завжди була і залишається ключовим напрямком досліджень у різних економічних теоріях, таких як меркантилізм та класична економічна теорія. Історично її вивчали на рівні держав. Наприклад, меркантилізм (А. Сміт) не використовував термін "конкурентоспроможність" напряду, але акцентував увагу на багатстві країни і її успіху на міжнародному рівні. У класичній теорії (А. Сміт, Д. Рікардо) основну увагу приділяли виробничим галузям, ринковій конкуренції та вільній торгівлі, розглядаючи конкурентоспроможність через порівняльні переваги. У сучасних умовах ринкової економіки конкуренція виступає головною рушійною силою для підприємств. Вона стимулює їх до постійного розвитку, пошуку нових шляхів удосконалення та підвищення якості продукції і послуг, що дозволяє компаніям підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку [59].

Конкуренція є основним механізмом регулювання ринкової економіки та невід'ємною частиною ринкового середовища, в якому функціонують підприємства. Термін «конкуренція» походить від латинського *concurrere*, що означає «зіштовхуватися», і описує економічний процес взаємодії та суперництва між підприємствами на ринку. Метою цієї взаємодії є покращення умов реалізації продукції, задоволення споживчих потреб і досягнення максимального прибутку.

Конкуренцію поділяють на два типи: внутрішньогалузеву та міжгалузеву, кожна з яких має свої особливості. Внутрішньогалузева конкуренція виникає між

виробниками однієї галузі, які створюють подібну продукцію, змагаючись за найбільш вигідні умови збуту і отримання прибутку. Цей вид конкуренції виконує роль стимулу, примушуючи підприємства впроваджувати науково-технічні новації та розвивати продуктивні сили, що є однією з функцій закону вартості. Міжгалузева конкуренція відбувається між виробниками з різних галузей, які прагнуть максимально ефективного і прибуткового використання капіталу. Основний принцип, що діє тут, – рівний капітал повинен забезпечувати рівний прибуток, незалежно від галузі, в якій він використовується. Реалізація цього закону відбувається через перерозподіл капіталу з менш прибуткових галузей у ті, які приносять більший дохід [34].

Практика показала, що держава повинна відігравати важливу роль у розвитку конкурентних відносин. В Україні розроблено програми демонополізації економіки та створено нормативну базу для державної підтримки різних підприємств. Однак реалізація цих функцій є недостатньою, що видно з проблем конкуренції на ринках, де вона стримується економічними та адміністративними факторами. Економічна реформа сприяла зростанню конкуренції, але для успіху підприємства важливо вміти досягати конкурентних переваг і забезпечувати власну конкурентоспроможність.

Конкурентні переваги часто описуються науковцями як здатність підприємства ефективніше використовувати наявні ресурси. Це поняття безпосередньо пов'язує із конкурентоспроможністю підприємства, оскільки воно відображає можливість підприємства досягати кращих результатів порівняно з конкурентами [42].

Зміни у соціально-економічній політиці України за останні 15 років сприяли появі нових напрямів в економічній науці та підприємницькій діяльності, таких як менеджмент, маркетинг, інжиніринг і контролінг. Цей процес став можливим завдяки адаптації західних теоретичних моделей до українських реалій, що вплинуло на розуміння понять «конкурентоспроможність» і «конкурентоспроможність підприємства» як серед науковців, так і серед практиків.

За визначенням Європейського форуму з проблем управління, конкурентоспроможність — це здатність підприємства, за наявних умов, розробляти, виробляти та реалізовувати продукцію, яка за своїми ціновими і неціновими характеристиками є більш привабливою для споживачів порівняно з товарами конкурентів [46]. Визначення поняття конкурентоспроможності різних вчених може відрізнятися, деякі з них наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття конкурентоспроможність вченими-економістами

Автор	Визначення
Портер Майкл	Конкурентоспроможність – це обумовлений економічними, соціальними та політичними факторами стан країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб’єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб’єктами ринкових відносин, що присутні на ринку.
Василенко В.О.	Конкурентоспроможність – здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства; здатність комерційної організації робити і продавати конкурентоспроможний продукт.
Должанський І.З.	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.

Покропивний С.Ф.	Конкурентоспроможність підприємства – означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку.
------------------	--

Джерело: [34]

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю забезпечувати конкурентні переваги, що відображаються через якість товарів і послуг. Це комплексна характеристика, що порівнює діяльність підприємства з конкурентами. В економічній літературі конкурентоспроможність часто асоціюється зі здатністю підприємства зміцнювати позиції на міжнародних ринках, зокрема через удосконалення зовнішньоекономічної діяльності [103].

Конкурентоспроможність включає ефективність, прибутковість та здатність компанії адаптуватися до ринку, залишаючись привабливою для споживачів і партнерів. Вона часто залежить від ефективного використання ресурсів, що сприяє кращій конкурентній позиції. Прибутковість може бути наслідком високої конкурентоспроможності, але не завжди гарантує її, оскільки ринок і потреби споживачів змінюються. Конкурентоспроможність готелів визначається сезонними, природними, політичними та іншими факторами, а також якістю послуг, ціною, обслуговуванням, іміджем і брендом. Управління конкурентоспроможністю потребує балансу цих аспектів, інновацій, контролю якості та навчання кадрів [80].

Для оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств використовуються такі методи і моделі:

SWOT-аналіз – це аналітичний інструмент, що застосовується для оцінки сильних і слабких сторін, а також можливостей і ризиків, пов'язаних із конкуренцією, які впливають на діяльність людини чи бізнесу.

Модель Портера – це концепція аналізу конкурентного середовища компанії базується на моделі, яка визначає та досліджує п'ять конкурентних сил, що впливають на кожну галузь. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони галузі, сприяючи глибшому розумінню її структури. Ця модель бізнес-аналізу пояснює,

чому різні галузі мають різний рівень прибутковості. До п'яти сил Портера входять: рівень конкуренції в галузі, загроза появи нових учасників ринку, вплив постачальників, вплив споживачів, загроза появи товарів-замінників. Модель допомагає оцінити ключові фактори, що впливають на прибутковість і стійкість компанії в ринковому середовищі. [38].

Матричні методи – визначають позицію підприємства на ринку за допомогою показників, таких як ринкова частка і темпи зростання. Вони дозволяють візуалізувати та порівнювати різні показники, що впливають на конкурентоспроможність компанії. Одними з найпоширеніших моделей є матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) (аналізує бізнеси за двома критеріями: ринкова частка та темпи зростання ринку), матриця Ансоффа (допомагає визначити стратегії розвитку залежно від продукту та ринку), матриця GE/McKinsey (оцінює бізнес-портфелі на основі привабливості ринку та конкурентних можливостей підприємства).

Метод бенчмаркінгу – полягає у порівнянні показників компанії з успішнішими конкурентами, використовуючи їхні результати як орієнтир. Основні завдання методу включають: виявлення лідерів ринку, аналіз конкурентів, визначення слабких сторін, розробку шляхів їх усунення, впровадження нових бізнес-підходів та формування довгострокових цілей з планами їх досягнення [104]

Інтегральна модель – метод оцінки конкурентоспроможності, який передбачає поєднання кількох різних показників і факторів в один узагальнений індекс або коефіцієнт. Така модель враховує як внутрішні (якість продукції, рівень управління, ефективність виробництва), так і зовнішні фактори (економічні умови, ринкова кон'юнктура), що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Основна мета інтегральної моделі – отримати загальне уявлення про позиції підприємства на ринку на основі комплексного аналізу різних чинників.

Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності, такі як SWOT-аналіз, модель Портера та бенчмаркінг, дають змогу підприємствам проаналізувати свої сильні та слабкі сторони, що дозволяє їм залишатися успішними в умовах постійно зростаючої конкуренції.

1. 2. Фактори підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств

Конкурентоспроможність готельних підприємств залежить від низки факторів, які можна поділити на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори:

1. Якість послуг. Основними критеріями успіху є високий рівень обслуговування, комфорт і задоволення потреб клієнтів, що включає професіоналізм персоналу, швидкість реагування та дотримання міжнародних стандартів. Якість продукції визначається її властивостями, що забезпечують виконання функцій та відповідність потребам споживачів. На міжнародному ринку якість охоплює фізичні, функціональні, конструктивні, ергономічні параметри, безпеку, упаковку та екологічність, включаючи безпечну утилізацію. Рівень якості оцінюється через порівняння з аналогічними товарами. Стандартизація, сертифікація та системи управління якістю є важливими для забезпечення конкурентоспроможності продукції, а в Україні це регулюється Законом «Про стандартизацію» [9]. Усі ці заходи допомагають створити якісні послуги та забезпечити конкурентоспроможність підприємству.

2. Ціноутворення. Конкурентоспроможність значною мірою залежить від правильної цінової політики, що забезпечує баланс між ціною та якістю для залучення клієнтів. У готельно-ресторанній індустрії ціноутворення впливає на прибуток, залучення клієнтів і репутацію. Гнучке ціноутворення дозволяє адаптуватися до ринкових змін, максимізуючи прибутки та ефективно утримуючи клієнтів, а також підвищує конкурентоспроможність через використання цін у маркетингових стратегіях. Ціноутворення залежить від низки факторів.

Сезонність та попит. Сезонність впливає на ціноутворення в готельному бізнесі: ціни зростають у пікові сезони через високий попит, а в періоди спаду застосовуються знижки та акції для залучення клієнтів. Управління сезонними

коливаннями дозволяє максимізувати прибуток. Ціни залежать від попиту, що вимагає постійного аналізу й корекції. Основні методи включають динамічне ціноутворення, аналітику даних, прогнозування попиту та гнучкість цін у реальному часі. Крім того, використовуються креативні акції для підтримки попиту.

Географічне розташування та різниця цін між регіонами. Географічне розташування готелю впливає на ціноутворення: готелі біля туристичних об'єктів або в престижних районах можуть встановлювати вищі ціни, а віддалені локації часто потребують знижок для залучення клієнтів. Ціни варіюються залежно від економічного стану регіону, туристичної привабливості, конкуренції та специфіки заходів, наприклад, під час великих подій ціни можуть підвищуватись.

Рівень комфорту та послуг. Рівень комфорту та послуг є важливим чинником ціноутворення в готелях. Клієнти обирають готелі на основі очікувань щодо обслуговування та зручностей. Вищий клас готелю та додаткові послуги призводять до вищих цін.

Класифікація готелю. Готелі класифікуються за рівнем комфорту та послуг за системою "зірок", де більше зірок вказує на вищий рівень обслуговування. Це має вплив на формування цін: ціноутворення за класом (готелі вищого класу, як правило, пропонують вищі ціни на свої номери та послуги); очікування клієнтів (обираючи готель певного рівня, клієнти очікують відповідного комфорту та сервісу, що спонукає готелі дотримуватися цих стандартів); конкуренція (готелі в одній категорії конкурують між собою, тому ціни стають важливим інструментом у їхній стратегії); додаткові послуги (готелі вищого класу часто пропонують додаткові сервіси, як-от ресторани, спа-центри чи конференц-зали, що також впливає на вартість).

Вплив обслуговування та зручностей на ціноутворення. Якість обслуговування (вищий рівень сервісу, обґрунтовує підвищені ціни); комфортні умови (проживання може включати такі зручності, як міні-бар, кондиціонер, Wi-Fi та кабельне телебачення); інфраструктура (готелі, що мають ресторани, спортзали

або басейни, можуть встановлювати вищі ціни); репутація (чим краща репутація готелю, тим більше клієнти готові заплатити за перебування).

3. Конкуренція. Конкуренція впливає на ціноутворення в готелях, змушуючи їх знижувати ціни або створювати спеціальні пакети для залучення клієнтів. Готелі також проводять акції під час пікових сезонів і використовують унікальні зручності для встановлення вищих цін. Методи боротьби з конкурентами включають покращення обслуговування, інновації, маркетингові стратегії, розширення послуг і співпрацю з іншими компаніями. Правильні стратегії дозволяють готелям залишатися конкурентоспроможними, залучати клієнтів і формувати ціни відповідно до рівня послуг [109].

4. Імідж і бренд. Імідж бренду, створений через рекламу та соціальні мережі, відіграє ключову роль у конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу. Він впливає на сприйняття клієнтів і допомагає будувати довірливі відносини. Позитивний імідж сприяє залученню нових клієнтів і бізнес-партнерів, підвищує продажі та прибутковість, забезпечуючи міцну конкурентну позицію на національному та міжнародному ринках. Соціальні мережі відіграють важливу роль у довготривалому успіху бізнесу [47].

5. Інновації та технології. Конкуренція впливає на ціноутворення готелів, змушуючи їх знижувати ціни для залучення клієнтів або створювати спеціальні пакети для підвищення вартості. Готелі також проводять акції під час пікових сезонів, реагуючи на дії конкурентів. Унікальні зручності дозволяють встановлювати вищі ціни, якщо вони приваблюють клієнтів [16].

6. Локація. Розташування є ключовим фактором конкурентоспроможності готелів і ресторанів. Заклади в центрі міст або біля туристичних маршрутів отримують перевагу через великий потік клієнтів і зниження витрат на маркетинг. Водночас віддалені готелі можуть приваблювати унікальними пропозиціями, такими як екотуризм або приватність.

Зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства:

1. Економічна ситуація. Економічна ситуація значно впливає на конкурентоспроможність готелів. Під час кризи, через зниження купівельної

спроможності, готелі змушені знижувати ціни та пропонувати акції. У періоди економічного зростання вони можуть інвестувати в покращення послуг і підвищувати ціни. Інфляція, валютні коливання та безробіття збільшують витрати і змушують коригувати ціноутворення. Крім того, державні програми підтримки туризму можуть поліпшити ситуацію, а економічна стабільність дозволяє готелям зміцнювати конкурентні позиції через інвестиції в інфраструктуру та якість послуг.

2. Політична та соціальна стабільність. Безпека регіону, де розташований готель, сильно впливає на потік туристів і бізнес-подорожуючих. Політична стабільність сприяє розвитку гостинності та залученню інвестицій, тоді як нестабільність знижує туристичний потік, збільшує витрати на безпеку і створює невизначеність, що негативно впливає на конкурентоспроможність. У зонах конфліктів готелі можуть втрачати клієнтів і змушені шукати нові стратегії виживання. [57]. Політична ситуація впливає на туристичний потік, змінюючи кількість внутрішніх та міжнародних туристів, що веде до коливання прибутків, а також вимагає невідкладного налаштування бізнесу до нових умов. Зростання витрат на продукти та енергоресурси створює додаткові фінансові труднощі для готелів та ресторанів. Соціальне становище також має великий вплив, адже в стабільних умовах з високим соціальним захистом підвищується продуктивність та лояльність працівників, тоді як соціальна нестабільність знижує купівельну спроможність і змушує компанії скорочувати витрати, зокрема на персонал, що може мати негативний вплив на ефективність [10].

3. Державна політика.

Державна політика суттєво впливає на готельно-ресторанний бізнес через податкові режими, регулювання ринку праці та санітарні норми. Податкові пільги можуть стимулювати розвиток, тоді як жорсткі регуляції або бюрократія можуть ускладнювати діяльність. Важливі також закони про санітарні стандарти та безпечність харчових продуктів, як система НАССР, а також вимоги до категоризації готелів. У воєнний час важливу роль відіграють державні програми підтримки та відновлення інфраструктури [26].

Конкурентна боротьба у сфері гостинності є дуже динамічною і залежить від багатьох аспектів, де цифрові технології відіграють ключову роль. Особливо важливими є такі аспекти:

1. Онлайн-бронювання та платформи для подорожей. Компанії активно використовують онлайн-платформи, такі як Booking.com, Expedia та Airbnb, для залучення клієнтів і підвищення конкурентоспроможності. Це дозволяє готелям, незалежно від розміру, охоплювати глобальну аудиторію, залучати більше клієнтів завдяки зручності бронювання, широкому вибору та порівнянню цін. Платформи також надають аналітичні інструменти для відстеження попиту, динамічного ціноутворення і маркетингових стратегій. Використання мобільних додатків спрощує процес бронювання і дає закладам конкурентну перевагу [70, 69, 72].

2. Репутація і відгуки. Платформи з відгуками, такі як TripAdvisor, мають значний вплив на вибір клієнтів. Готелі та ресторани повинні активно відстежувати та відповідати на відгуки, щоб зміцнювати довіру і залучати клієнтів. Позитивні відгуки формують репутацію і підвищують шанси на бронювання, особливо для нових або менш відомих закладів. Високі рейтинги на платформах збільшують видимість, дозволяють встановлювати вищі ціни і сприяють кращим доходам. Відгуки також допомагають закладам покращувати послуги та використовуються в маркетингу для підвищення довіри до бренду.

3. Лояльність клієнтів і програми винагород. Лояльність клієнтів і програми винагород є ключовими інструментами конкурентної боротьби в сфері гостинності, оскільки вони сприяють утриманню постійних гостей, залученню нових і підвищенню прибутковості. Ці програми заохочують клієнтів повертатися до конкретних готелів або мереж і зміцнюють їхні відносини з брендом.

Програми лояльності створюють емоційний зв'язок між клієнтом і брендом, заохочуючи накопичення бонусів за бронювання, що зміцнює прив'язаність і стимулює повторний вибір цього готелю. Наприклад, програма Hilton Honors надає бали за проживання, які можна обміняти на безкоштовні ночі або покращені умови [73]. Дослідження показують, що утримання постійних клієнтів вигідніше, ніж залучення нових. Програми лояльності сприяють збільшенню доходів, оскільки

такі клієнти зазвичай витрачають більше на додаткові послуги в закладах, де відчують себе комфортно [18].

Програми лояльності надають клієнтам ексклюзивні переваги, такі як безкоштовні оновлення номерів чи доступ до лаунж-зон, що підсилює відчуття винятковості і стимулює вірність бренду. Вони також використовують дані про клієнтів для персоналізованих пропозицій, наприклад, на день народження. Деякі програми пропонують бонуси за рекомендації, сприяючи залученню нових клієнтів і органічному зростанню [37]. Часто програми лояльності у сфері гостинності включають партнерства з іншими компаніями, такими як авіалінії, банки або інші готельні мережі. Наприклад, клієнти можуть накопичувати або використовувати бали в партнерських програмах, що розширює можливості учасників і робить програму більш привабливою. Це також збільшує клієнтську базу через перехресний маркетинг [77].

У конкурентному середовищі програми лояльності можуть бути ключовим фактором для утримання клієнтів, які надають перевагу накопиченим балам і додатковим вигодам, навіть при нижчих цінах у конкурентів. Інтеграція таких програм у мобільні додатки робить їх доступнішими та зручнішими, підвищуючи частоту користування послугами.

4. Використання штучного інтелекту (ШІ) і аналітичних даних. Компанії застосовують ШІ для аналізу даних та поведінки клієнтів, що дозволяє персоналізувати сервіси та підвищувати ефективність маркетингу. Наприклад, Hilton використовує ШІ для прогнозування попиту й оптимізації цін.

ШІ допомагає готелям і ресторонам персоналізувати послуги, аналізуючи попередні бронювання та уподобання клієнтів, що покращує їхній досвід і підвищує лояльність. Також ШІ використовує дані для аналізу ринку, попиту та конкуренції, що дозволяє закладам динамічно коригувати ціни: підвищувати їх під час високого попиту та надавати знижки в періоди спаду [55]. ШІ здатний аналізувати історичні дані та використовувати їх для прогнозування попиту на послуги. Це допомагає готелям оптимізувати свої ресурси, наприклад, кількість персоналу, необхідного для конкретних періодів, або запаси продуктів у

ресторанах. Точне прогнозування дозволяє уникнути надмірних витрат і покращує ефективність роботи [64].

Готелі використовують ШІ у вигляді чат-ботів для цілодобової підтримки, що підвищує якість обслуговування, дозволяючи гостям швидко отримувати інформацію. Завдяки NLP технологіям готелі можуть в реальному часі аналізувати відгуки, оперативно реагувати на проблеми та використовувати позитивні коментарі для покращення сервісу і маркетингу [76]. ШІ оптимізує внутрішні операції закладів гостинності, від управління запасами до розподілу персоналу, дозволяючи ефективніше планувати графіки та ресурси. Аналіз даних допомагає краще розуміти клієнтів, створювати таргетовані рекламні кампанії та сегментувати аудиторію для персоналізованих пропозицій. Системи ШІ моніторять онлайн-репутацію, аналізуючи відгуки на різних платформах для швидкого реагування. Готелі також використовують роботів для автоматизації завдань, знижуючи навантаження на персонал і підвищуючи ефективність. Крім того, ШІ допомагає відстежувати конкурентів і розробляти стратегії для переваги на ринку.

5. Сталий розвиток і екологічна свідомість. Сталий розвиток та екологічна свідомість стають важливими конкурентними перевагами в гостинності. Готельні підприємства, що беруть участь у екологічних практиках, можуть привабити свідомих споживачів, покращують свою репутацію та знижують витрати. Використання енергоефективних технологій, переробка, відмова від пластику, програми "екологічного прибирання" та застосування локальних продуктів зменшують екологічний слід і підтримують місцеві громади. Екологічні сертифікати, такі як LEED та Green Key, стають маркетинговим інструментом для залучення клієнтів. Заклади, що активно комунікують свої екологічні досягнення, зміцнюють імідж і довіру до бренду.

Конкурентоспроможність готельних підприємств залежить від ряду ключових чинників, таких як якість обслуговування, рівень інновацій, ефективне ціноутворення та управління ресурсами. У сфері гостинності важливо враховувати потреби клієнтів, динаміку ринку та використовувати новітні технології, зокрема

ШІ і аналітику даних. Конкурентна боротьба вимагає від готелів гнучкості та здатності адаптуватися, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними.

1.3. Досвід роботи іноземних готельних підприємств в умовах кризи

Досвід іноземних готельних підприємств у кризових умовах, таких як війна чи пандемія COVID-19, показує важливість антикризового управління. Готелі застосовують гнучкі ціноутворення, розширюють послуги та використовують цифрові технології для підтримки операцій. Наприклад, деякі підприємства почали орієнтуватися на внутрішній ринок, пропонуючи знижки або спеціальні умови для місцевих туристів. Такі заходи допомагають підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах кризи.

Закордонні готелі, що діяли під час воєнного стану або конфліктів у різних частинах світу, застосовували різні стратегії для адаптації до складних умов. Ось кілька прикладів того, як вони пристосувалися до викликів війни:

1. Посилення безпеки. Охорона та укриття: Готелі в зонах конфлікту, таких як Ірак, Сирія, Афганістан та Ізраїль встановлюють посилені заходи безпеки: охорона збройними силами, укриття для захисту від авіаударів та система раннього попередження. Це дозволило готелям приваблювати гостей, які потребували надійного захисту — журналістів, дипломатів та представників гуманітарних організацій. Наприклад, готелі в Кабулі (Афганістан) наймали приватні охоронні компанії для забезпечення безпеки території. Ці охоронці мали досвід у веденні бойових дій і працювали у тісній співпраці з місцевими силами безпеки [86]. Багато готелів в Ізраїлі обладнані спеціальними бомбосховищами або укриттями (так звані «міклат»), де гості можуть перебувати під час ракетних обстрілів або повітряних атак. Це ключова вимога для безпеки в більшості регіонів країни. У разі повітряної тривоги гостям повідомляється про необхідність негайно переміститися до найближчого укриття. Інструкції та вказівники в готелях допомагають знайти найближче укриття.

Системи оповіщення. У випадку воєнних дій готелі використовують системи оповіщення, щоб оперативно інформувати гостей про небезпеку. Наприклад, в

готелях Ізраїлю системи оповіщення працюють наступним чином. Сирени на відкритих територіях або всередині приміщень сповіщають про повітряні атаки. Гості отримують сповіщення через мобільні додатки або SMS, що надсилаються службами цивільної оборони або самим готелем. У таких повідомленнях можуть бути електронні посилання на додаткову інформацію або інструкції щодо дій у надзвичайних ситуаціях. Додатки, як-от Home Front Command (додаток від ізраїльської армії), дозволяють отримувати точні оповіщення та інструкції в реальному часі [43].

Контроль на вході. Багато готелів у конфліктних регіонах (наприклад, у Лівані та Ізраїлі) почали ретельно перевіряти автомобілі та багаж гостей, встановлювати металодетектори та збільшувати кількість охоронців для забезпечення безпеки. Більшість готелів мають системи відеоспостереження (CCTV), які покривають основні зони, такі як лобі, коридори та паркінги. Це дозволяє в режимі реального часу моніторити підозрілу активність і оперативно реагувати на можливі загрози.

Персонал готелів регулярно проходить навчання з надання допомоги під час надзвичайних ситуацій. Вони знають, як швидко інформувати гостей та використовувати електронні сервіси для комунікації у кризових ситуаціях. У готелях можуть проводитися симуляції евакуації, щоб відпрацювати план дій у разі небезпеки.

2. Прийом гуманітарних місій та співробітників міжнародних організацій. У багатьох випадках готелі ставали основним місцем для проживання представників ООН, Червоного Хреста та інших міжнародних організацій, що працювали в зоні конфлікту. Наприклад, у багатьох зонах конфлікту, таких як Україна, Сирія, Ємен, Афганістан і Конго, працюють команди Червоного Хреста та інших гуманітарних організацій, які використовують місцеві готелі або тимчасові притулки для своїх співробітників. Готелі у таких регіонах часто забезпечують безпеку та базові умови проживання для персоналу, який доставляє допомогу цивільному населенню [39].

Під час війни на Балканах у 1990-х роках міжнародні гуманітарні місії, зокрема від ООН, Міжнародного комітету Червоного Хреста (ICRC) та інших

організацій, часто використовували місцеві готелі для розміщення співробітників та представників. Ці готелі розташовувалися у відносно безпечних зонах або ж в регіонах, де вони могли забезпечити мінімальні умови безпеки та зв'язку для гуманітарних місій. Наприклад, в Сараєво, яке було під обстрілом під час облоги міста, гуманітарні працівники нерідко використовували місцеві готелі, такі як Holiday Inn, як центри для своєї діяльності. Цей готель став відомим тим, що у ньому перебували як гуманітарні працівники, так і журналісти, які висвітлювали конфлікт. Незважаючи на важкі умови, він залишався функціонувати протягом всієї облоги.

Також організації, як Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (UNHCR), часто організовували тимчасове проживання для своїх працівників в готелях у різних регіонах Боснії і Герцеговини та Хорватії, де відбувались гуманітарні операції, включаючи евакуацію цивільних і доставку медичної допомоги. Використання готелів для прийому гуманітарних місій у зоні конфлікту було важливим інструментом для забезпечення відносної безпеки персоналу та координації гуманітарної допомоги під час війни [58].

3. Адаптація сервісів. Обмеження послуг. Під час війни готелі часто зменшували спектр своїх послуг — закривали ресторани, скорочували персонал або пропонували тільки базові послуги проживання та харчування. Під час війни в Іраку 2003 року, особливо в Багдаді, готелі зіткнулися з суттєвими труднощами, включно зі скороченням персоналу та адаптацією до нових умов безпеки. Наприклад, Palestine Hotel, один із найвідоміших у Багдаді, став місцем проживання для іноземних журналістів, але зіткнувся з постійними загрозами атак. Після того, як в готель влучив танковий снаряд під час обстрілу, він зазнав значних руйнувань, і багато співробітників були вимушені залишити свої робочі місця через небезпеку. Персонал скорочувався не тільки через бойові дії, але й через постійну загрозу терактів, що зробило роботу надто ризикованою. Деякі готелі, такі як Al-Namra Hotel, де працювали журналісти, також змушені були скорочувати персонал та покладатися на менші команди, щоб мінімізувати ризики та витрати в умовах конфлікту. Постійні обстріли й вибухи змусили адміністрації скорочувати кількість

працівників, залишаючи тільки ключових спеціалістів для підтримки базових операцій готелю [19].

Довготривале проживання. Готелі могли переорієнтовуватися на надання житла для переселенців чи тих, хто потребував тривалого перебування, часто за зниженою ціною. Під час війни в Хорватії в 1990-х роках багато готелів використовувалися для розміщення біженців та ВПО. На острові Хвар, у готелі Jadran, а також в колишніх дитячих таборах, розміщувалися люди, що залишили свої домівки через бойові дії. Умови були важкими: в кімнатах часто було по три ліжка, і простору було недостатньо для комфортного проживання. Проте місцева влада та волонтери активно допомагали біженцям, забезпечуючи їх основними потребами, такими як їжа та житло. Хорватія під час війни прийняла понад 500 тисяч біженців, багато з яких були розміщені в готелях та інших громадських приміщеннях по всій країні. Це значно вплинуло на туристичну інфраструктуру, яка фактично зупинилася в той час, але готелі стали важливими притулками для тих, хто постраждав від конфлікту [2].

4. Оптимізація цін та фінансова гнучкість. Гнучка цінова політика. Через зменшення кількості туристів готелі за кордоном змушені були змінювати свої тарифи, адаптуючи їх під внутрішній попит. У деяких випадках ціни знижувалися, щоб привабити клієнтів із гуманітарних місій або внутрішньо переміщених осіб. Під час війни у Лівії у 2011 році готелі суттєво знижували свої тарифи на проживання, намагаючись залишитися конкурентоспроможними в умовах зменшеного туристичного потоку та економічної нестабільності. Збройний конфлікт та військові операції призвели до різкого скорочення кількості відвідувачів, зокрема міжнародних гостей. Як наслідок, готелі змушені були зменшити ціни на номери та інші послуги, щоб залучити тих, хто залишався в країні, включаючи журналістів, гуманітарні організації та деякі бізнес-місії. Ці заходи були частиною ширшої адаптації готелів до реалій війни, коли багато іноземних підприємств тимчасово призупинили свою діяльність, а туристичний сектор фактично зупинився.

5. Відновлення після війни. Інвестиції у відбудову. Після завершення конфліктів багато готелів зосереджувалися на відновленні своєї інфраструктури та покращенні якості послуг. Після війни в Боснії та Герцеговині (1992-1995), готелі в країні почали активну модернізацію для відновлення туристичної індустрії та економіки. Відомі готелі, такі як Holiday Inn у Сараєво, які грали важливу роль під час облоги міста, були відремонтовані та відновлені для обслуговування міжнародних туристів і бізнесменів. Протягом реконструкції було зосереджено увагу на поліпшенні інфраструктури, встановленні сучасних зручностей та відновленні репутації як туристичних центрів. Значна частина відбудови також включала готелі в історичних містах, таких як Мостар, де активно розвивалася туристична інфраструктура. Одним із важливих напрямків модернізації стало створення культурних та воєнних музеїв у готелях, що приваблювало туристів, зацікавлених у вивченні історії війни [100].

Підтримка уряду та міжнародних організацій. У деяких країнах готелі отримали фінансову допомогу для відновлення від уряду або міжнародних фондів. Після геноциду 1994 року, уряд Руанди та міжнародні організації відігравали важливу роль у відновленні інфраструктури, включаючи готельний сектор. Підтримка з боку таких установ, як USAID та Міжнародний валютний фонд (IMF), була ключовою для стабілізації економіки та модернізації готелів, що сприяло відродженню туризму. Однією з важливих програм було забезпечення фінансування для відбудови малого та середнього бізнесу, що включало готельну індустрію. Наприклад, USAID активно підтримувала відновлення через надання доступу до кредитів і розвиток інфраструктури [40].

6. Мобілізація персоналу. Персонал у кризових умовах. У багатьох готелях під час конфліктів робочий процес зберігався завдяки мобілізації місцевого персоналу, який мав працювати в екстремальних умовах. Часто готелі пропонували працівникам додаткові бонуси або гнучкі графіки роботи. Одним із найяскравіших прикладів є Holiday Inn у Сараєво під час облоги міста в 1990-х роках. Співробітники часто ризикували життям, під обстрілами йдучи на роботу, забезпечуючи при цьому основні послуги для журналістів та гостей готелю.

Незважаючи на небезпеку, персонал забезпечував регулярне прибирання, а офіціанти навіть продовжували подавати їжу, зберігаючи відчуття нормальності в умовах війни. Важливо було забезпечити гнучкі графіки роботи для персоналу. Працівники Holiday Inn у Сараєво під час облоги стикалися з небезпекою, проте їх підтримували регулярними змінами графіка і забезпечували прихистком для них та їхніх родин [24].

Закордонні готелі, які працювали під час воєнного стану або конфліктів, продемонстрували високий рівень адаптивності та стійкості до кризових умов. Вони впроваджували різні стратегії, спрямовані на забезпечення безпеки гостей, залучення нових клієнтів, таких як гуманітарні місії та міжнародні організації, а також змінювали свої послуги відповідно до обмежень війни. Гнучка цінова політика, орієнтація на довгострокове проживання, зниження витрат і оптимізація операцій дозволили їм функціонувати в умовах кризи. Після завершення конфліктів, готелі зосереджувалися на відбудові, модернізації та залученні інвестицій для відновлення туристичного бізнесу. Такий підхід демонструє здатність готелів не лише вижити, але й активно сприяти стабілізації ситуації та розвитку регіону після війни.

1.4. Стратегії підвищення стійкості та адаптації до змін в умовах кризи

Досліджуючи досвід світового готельного бізнесу можна виокремити низку заходів, що вже на практиці показали свою ефективність в умовах кризи. Цей досвід можна використовувати при розробці стратегій підвищення стійкості та адаптації до змін в умовах кризи, що, у свою чергу, можуть допомогти українському готельному бізнесу функціонувати та підвищувати свою конкурентоспроможність на світовому рівні. До стратегій підвищення стійкості та адаптації до змін в умовах кризи відносяться наступні заходи:

1. Посилення безпеки.

Готелі в зонах конфлікту впроваджують посилені заходи безпеки, такі як контроль доступу, встановлення відеоспостереження та використання протиблківих плівок на вікнах для захисту від вибухів. Також важливим є

співробітництво з місцевими органами влади для моніторингу потенційних загроз. Посилення безпеки в готелях під час кризових ситуацій, таких як війна, є пріоритетом для забезпечення захисту гостей та співробітників. Ось ключові заходи безпеки, що впроваджуються у таких умовах.

Контроль доступу та відеоспостереження. Контроль доступу та відеоспостереження є ключовими елементами безпеки готелів. Цифрові картки-ключі та біометричні системи забезпечують авторизований доступ до певних зон, дозволяючи відстежувати переміщення. Камери спостереження в ключових місцях, інтегровані з системами доступу, дають змогу оперативно реагувати на порушення і моніторити ситуацію в реальному часі, навіть віддалено, підвищуючи безпеку гостей та персоналу.

Екстрена підготовка персоналу. Екстрена підготовка персоналу готелів є ключовим елементом безпеки. Вона включає розробку планів реагування на надзвичайні ситуації, регулярні тренування, оснащення необхідними ресурсами (аптечки, аварійне освітлення) та створення культури готовності. Регулярні навчання, як евакуаційні тренування чи перша допомога, допомагають персоналу діяти впевнено під час криз, мінімізуючи ризики для гостей і співробітників [106].

Підготовка до евакуації та збереження ресурсів. Підготовка до евакуації та управління ресурсами в готелях під час надзвичайних ситуацій включає: розробку чіткого плану евакуації з позначеними шляхами виходу та допомогою для гостей з обмеженими можливостями, регулярні тренування персоналу, забезпечення запасів (вода, продукти, аптечки, аварійне освітлення) та обслуговування аварійного обладнання. Важливо також мати плани відновлення після криз, щоб швидко повернути готель до нормальної роботи [68].

Посилена охорона і перевірка. Посилена охорона та перевірки в готелях є важливим засобом безпеки в умовах підвищеного ризику. Основні заходи включають: контроль доступу з перевітками багажу, металодетекторами та відеоспостереженням; озброєну охорону та перевірки транспорту й багажу в зонах підвищеної небезпеки; навчання персоналу для ефективного реагування на

надзвичайні ситуації. Ці заходи забезпечують безпеку гостей та мінімізують ризик інцидентів [48].

2. Зміна клієнтської бази.

Під час війни готелі адаптуються до нових клієнтів, таких як журналісти, дипломати та гуманітарні працівники, змінюючи послуги, зокрема харчування та робочі зони, щоб відповідати їхнім специфічним потребам, наприклад, роботі вночі.

Залучення нових категорій клієнтів. Залучення нових клієнтів під час кризи допомагає готелям зберегти конкурентоспроможність і стабільні доходи. Основні стратегії включають переорієнтацію на журналістів, дипломатів і гуманітарні організації з наданням довготривалого проживання та робочих умов; пропозиції для внутрішньо переміщених осіб із зниженими цінами; співпрацю з корпоративними клієнтами через бізнес-пакети; орієнтацію на локальних гостей із спеціальними пропозиціями та гнучкі варіанти бронювання для більшої привабливості в умовах невизначеності [12]. Зміна клієнтської бази допомагає готелям не тільки вижити в умовах кризи, але й створює нові можливості для довгострокового розвитку.

Адаптація послуг під потреби нових клієнтів. Адаптація послуг під нові потреби клієнтів є важливою стратегією для готелів під час кризи. Основні підходи включають: забезпечення безпеки, укриттів, генераторів і надійного інтернету для журналістів і гуманітарних працівників; створення робочих просторів для медіа та бізнесменів; пропозиції для довготривалого проживання з особливими тарифами та послугами; гнучкі умови бронювання з можливістю скасування; а також соціальну відповідальність і підтримку громади через надання приміщень для гуманітарних потреб [12].

Диверсифікація доходів. Диверсифікація доходів є важливою стратегією для готелів під час кризи, допомагаючи компенсувати втрати через зменшення туристичного потоку. Основні підходи включають: оренду приміщень для корпоративних заходів; переобладнання простору для альтернативних цілей, таких як медичні центри чи карантинні зони; надання додаткових послуг для місцевих

жителів, як-от ресторани, спа та спортзали; і партнерство з місцевими бізнесами для створення спеціальних пропозицій та залучення нових клієнтів.

3. Підтримка персоналу.

Підтримка персоналу є важливою стратегією для підвищення стійкості готелів та їхньої адаптації до змін під час кризових ситуацій, таких як війна або економічна нестабільність. Забезпечення фізичної та психологічної підтримки працівників не лише підвищує мотивацію, але й сприяє збереженню робочих місць та безперервності бізнесу.

Психологічна підтримка та емоційне здоров'я. Під час криз працівники стикаються з підвищеним стресом, тому програми психологічної підтримки стають важливими для зниження напруги та підтримки працездатності. Це включає організацію консультацій з психологами, тренінги з управління емоціями та стресом, створення атмосфери довіри через відкритий діалог з керівництвом, облаштування зон відпочинку для релаксації, а також підтримку сімей працівників, наприклад, шляхом надання можливості жити разом у готелі [13].

Гнучкі умови роботи. Під час кризи ці заходи допомагають готелям зберігати робочу силу та підвищувати стійкість бізнесу. Основні підходи включають: гнучкі графіки роботи, що дозволяють працівникам адаптуватися до змінених умов; ротацію працівників для зменшення навантаження; можливість віддаленої роботи для адміністративного персоналу; і тимчасове зменшення обсягу робіт у відповідь на зменшення кількості гостей [53].

Програми підтримки працівників. Програми підтримки працівників під час кризи є важливими для збереження стабільності та мотивації персоналу готелю. Вони спрямовані на зниження рівня стресу, підтримку фізичного та емоційного здоров'я, а також забезпечення фінансової безпеки. Ось кілька ключових компонентів таких програм: психологічна підтримка, фінансова підтримка, програми професійного розвитку, гнучкі умови роботи, медична підтримка та підтримка сімей працівників.

Підтримка фізичної безпеки. Під час криз, таких як війна, природні катастрофи чи пандемії, готелі вживають заходів для захисту працівників. Вони

включають: створення безпечних зон або укриттів, регулярні інструктажі та навчання з безпеки, медичне страхування та доступ до медичних послуг, забезпечення засобами індивідуального захисту (маски, рукавички, санітайзери), використання додаткових засобів захисту (броньовані двері, захисна плівка на вікнах), а також організацію транспорту або житла для працівників у небезпечних умовах.

4. Фінансова гнучкість.

Фінансова гнучкість є надзвичайно важливою стратегією для підвищення стійкості та адаптації готелю в умовах війни. Війна створює непередбачувані та руйнівні виклики, такі як різке зниження туристичного потоку, порушення ланцюгів постачання, загрози для безпеки персоналу та гостей, а також економічні потрясіння. Щоб вижити та адаптуватися до таких умов, готелі мають бути фінансово гнучкими та готовими швидко змінювати свої операційні моделі.

Акумуляування фінансових резервів. Акумуляування фінансових резервів допомагає готелям залишатися стійкими під час криз, таких як війна чи пандемія. Основні аспекти включають: створення резервного фонду в період стабільності, регулярний перегляд бюджету, диверсифікацію активів, зменшення постійних витрат і формування резервів для капітальних витрат. Також важливими є кризові кредитні лінії, аналіз ризиків і сценаріїв, інвестиції у безпеку та залучення зовнішнього фінансування. Резерви забезпечують гнучкість і допомагають мінімізувати залежність від кредиторів під час кризи.

Зміна бізнес-моделі. Зміна бізнес-моделі готелів під час кризи допомагає адаптуватися до зниженого попиту. Основні стратегії включають: переорієнтацію на довгострокове проживання, перетворення приміщень на апарт-готелі або робочі простори, надання житла переселенцям, організацію доставки їжі, проведення віртуальних заходів, впровадження гнучкого ціноутворення та спеціальних пропозицій. Також можливе скорочення витрат через зменшення послуг і створення партнерств з іншими бізнесами для розширення послуг та доходів.

Оптимізація витрат. У воєнний час важливо оптимізувати витрати для підвищення ефективності операцій готелів. Основні стратегії включають:

автоматизацію процесів, зменшення послуг, перегляд договорів із постачальниками, скорочення або перепрофілювання персоналу, зниження маркетингових витрат, зосередження на цифровому маркетингу та місцевих ринках. Готелі можуть впроваджувати енергоощадні технології, переглядати пропозиції та послуги, використовувати державні програми підтримки, переглядати умови оренди, оптимізувати запаси та застосовувати нові технології, як онлайн-бронювання і мобільні додатки.

Фінансова підтримка від держави або міжнародних організацій. Фінансова підтримка готелів під час кризи від держави та міжнародних організацій є критично важливою. Основні форми підтримки включають державні програми, такі як субсидії на заробітну плату, податкові пільги, гранти та кредити (наприклад, програма Paycheck Protection Program у США). Міжнародні організації, як-от Світовий банк та МВФ, можуть пропонувати кредити та гранти для підтримки економіки, а також фінансують відновлення туризму. ЄС підтримує туристичну інфраструктуру через регіональні фонди. Гуманітарні організації, як Червоний Хрест та ООН, надають фінансову допомогу або орендують приміщення для переселенців чи тимчасових лікарень [13, 53].

Інвестиції у безпеку. Інвестиції у безпеку готелів під час кризи включають зміцнення фізичної безпеки (укріплення будівель, відеоспостереження, контроль доступу), покращення кібербезпеки (захист даних), медичні заходи (засоби захисту, медичне обладнання), навчання персоналу з кризового управління (евакуація, перша допомога) та інфраструктурні рішення (резервні джерела енергії та водопостачання).

Довгострокове планування. Незважаючи на непередбачуваність війни, важливо мати довгострокову стратегію для відновлення після завершення бойових дій. Фінансові плани мають включати сценарії швидкого відновлення, зокрема маркетингові кампанії, програми лояльності та спеціальні пропозиції для залучення туристів, а також співпрацю з туристичними агентствами для стимулювання туризму.

Для підвищення стійкості готелів в умовах війни застосовуються різні стратегії, які допомагають готелям адаптуватися до нових умов і продовжувати роботу. Зміна клієнтської бази, посилення безпеки, підтримка персоналу та фінансова гнучкість є ключовими факторами у цьому процесі. Готелі змінюють свої послуги відповідно до нових типів клієнтів, таких як журналісти та дипломати, що вимагає змін у роботі та організації простору. Впровадження жорстких заходів безпеки і постійне навчання персоналу допомагають гарантувати безпеку як співробітників, так і гостей. Водночас важливими залишаються гнучкість у фінансовому плануванні та підтримка морального стану персоналу. Ці підходи дозволяють готелям залишатися на плаву в умовах невизначеності та підтримувати безперебійну діяльність навіть під час воєнних конфліктів.

Висновок до розділу 1

Питання конкурентоспроможності та соціально-економічного розвитку досліджували класики економіки М. Портер, А. Сміт та Й. Шумпетер. Серед сучасних науковців можна виділити І. М. Беня, А. В. Бобрика та О. І. Драган.

Конкуренція, як механізм ринкової економіки, передбачає взаємодію та суперництво підприємств, спрямоване на покращення збуту продукції та максимізацію прибутку. За Портером, конкурентоспроможність визначається соціальними, економічними та політичними факторами і відображає здатність товарів чи послуг конкурувати на ринку. За визначенням Європейського форуму з проблем управління, конкурентоспроможність — це здатність підприємства, за наявних умов, розробляти, виробляти та реалізовувати продукцію, яка за своїми ціновими і неціновими характеристиками є більш привабливою для споживачів порівняно з товарами конкурентів.

Для оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств використовуються такі методи і моделі: SWOT-аналіз, Модель Портера, матричні методи, метод бенчмаркінгу, інтегральна модель.

Конкурентоспроможність готельних підприємств залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішні фактори: якість послуг, ціноутворення,

конкуренція, імідж і бренд, інновації та технології та локація. Зовнішні фактори: економічна ситуація, політична та соціальна стабільність, державна політика.

Конкурентна боротьба у сфері гостинності залежить від низки факторів, серед яких зростання цифрових технологій відіграє ключову роль. Особливо важливими є такі аспекти: онлайн-бронювання та платформи для подорожей, репутація і відгуки, лояльність клієнтів і програми винагород, використання штучного інтелекту (ШІ) і аналітичних даних, сталий розвиток і екологічна свідомість.

Закордонні готелі, що діяли під час воєнного стану або конфліктів у різних частинах світу, застосовували різні стратегії для адаптації до складних умов. Готелі використовували наступні заходи: посилення безпеки (охорона та укриття, системи оповіщення, контроль на вході, навчання персоналу); прийом гуманітарних місій та співробітників міжнародних організацій; адаптація сервісів (обмеження послуг, довготривале проживання); оптимізація цін та фінансова гнучкість; відновлення після війни (інвестиції у відбудову, підтримка уряду та міжнародних організацій); мобілізація персоналу).

Базуючись на світовому досвіді до стратегії підвищення стійкості та адаптації до змін в умовах кризи можна віднести наступні заходи: посилення безпеки (контроль доступу та відеоспостереження, екстрена підготовка персоналу, підготовка до евакуації та збереження ресурсів, посилена охорона і перевірка); зміна клієнтської бази (залучення нових категорій клієнтів, адаптація послуг під потреби нових клієнтів, диверсифікація доходів); підтримка персоналу (психологічна підтримка та емоційне здоров'я, гнучкі умови роботи, програми підтримки працівників, підтримка фізичної безпеки); фінансова гнучкість (акумуляування фінансових ресурсів, зміна бізнес-моделі, оптимізація витрат, фінансова підтримка від держави або міжнародних організацій, інвестиції у безпеку, довгострокове планування).

Дослідивши поняття конкурентоспроможності, методи її оцінки та фактори впливу, а також стратегії адаптації до умов кризи, ми можемо провести оцінку конкурентоспроможності українського готельного бізнесу, дослідити які стратегії

вже використовуються вітчизняними підприємствами та розробити заходи з підвищення конкурентоспроможності українського готельного бізнесу, які можна застосувати в умовах війни.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Аналіз основних показників діяльності готелів в Україні в умовах війни

Щоб розробити заходи підвищення конкурентоспроможності українських готельних підприємств у сучасних умовах, необхідно розглянути, як саме війна впливає на готельний бізнес в країні. Завдяки цьому можна побачити слабкі місця бізнесу, в чому потрібно покращуватися, і які заходи можна запровадити вже сьогодні.

Війна вплинула на податки отримані від готельної галузі, якщо у 2021 році дохід становив 42,2 млн євро, то у наступному 2022 податок скоротився майже вдвічі та складав 22,7 млн євро, у 2023 році ситуація покращилася і податок дорівнював 29,6 млн євро на рік [79]. Загальний же дохід за останні три роки був наступним: 2021 рік – 318,4 млн євро, 2022 рік – 166,8 млн євро, 2023 рік – 213,7 млн євро. Хоча ситуація на українському ринку наразі стабілізується, показник прибутковості є набагато нижчим ніж у сусідніх країнах, що можна побачити з наступної діаграми (рис. 2.3).

Прибуток за 2021, 2022 та 2023 роки у тис євро/рік

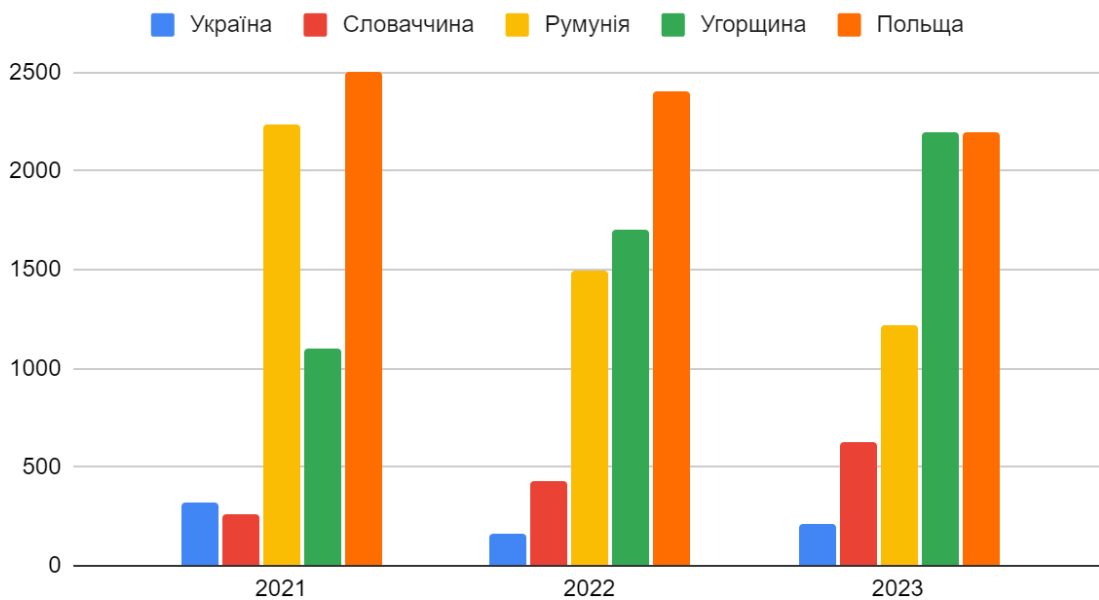


Рис. 2.3 – Показники прибутковості готелів Східної Європи за період 2021-2023

Складено автором на основі джерел: [17], [96], [30], [3], [97]

З показників прибутковості можна побачити, що конкурентоспроможність українських готелів є дуже низькою, порівняно з іншими країнами східної Європи. Хоча воєнні дії не є головною причиною низької прибутковості, проте, як можна побачити з даних, також негативно вплинули на розвиток готельних підприємств у країні. Основні показники діяльності готелів у період 2021-2024:

1. Зниження кількості гостей.

Зменшення туристичного потоку. Через бойові дії більшість іноземних туристів перестали відвідувати Україну. Наприклад, у Києві у вересні 2022 року кількість іноземних гостей склала лише близько 100 тисяч, що значно менше, ніж у мирні часи. За даними Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ), за 11 місяців минулого року Україну відвідали близько 2 мільйонів іноземців. Однак більшість із них становили волонтери, журналісти, дипломати та представники

державних органів. Кількість іноземних відвідувачів, які приїхали з діловою або туристичною метою, була значно меншою.

Внутрішні переміщені особи (ВПО). Частково завантаження готелів у західних регіонах забезпечили ВПО та підприємства, які перемістили своїх працівників з небезпечних зон. Однак ВПО не можна вважати традиційними туристами, і їхня присутність лише тимчасово підтримує готельний бізнес [23].

Нерівномірне завантаження готелів. У західних областях, таких як Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська, спостерігалася відносно стабільна завантаженість готелів. Це було пов'язано із притоком внутрішньо переміщених осіб (ВПО) і релокацією підприємств. Готелі приймали людей, що тікали від бойових дій, а також представників волонтерських організацій, журналістів і дипломатів. Наприклад, у березні 2022 року готелі, як Premier Hotel у Львові, надавали безкоштовне житло біженцям, що тимчасово підвищило заповненість. У деяких регіонах готелі були майже порожніми. Наприклад, завантаженість у Києві та Одесі впала до 10-25%, а на заході України в травні та червні 2022 року заповненість коливалася від 30% до 50%, що значно нижче очікуваного рівня. У регіонах, що постраждали від бойових дій, таких як Харків, Одеса та Миколаїв, готелі були частково або повністю закриті через руйнування або відсутність клієнтів. У цих містах завантаженість готелів впала до мінімуму, часом становлячи лише 10-25%, що вказує на суттєві втрати для місцевого готельного бізнесу [8].

2. Зміни в структурі попиту.

Скорочення іноземного туризму. Іноземні туристи, які раніше були важливими клієнтами готелів, практично перестали відвідувати Україну через безпекові ризики. Натомість зросла кількість іноземців, пов'язаних з гуманітарними місіями, журналістами, волонтерами та дипломатами, які прибули для підтримки під час війни. Вони становлять приблизно 1% гостей готелів, тоді як більшість клієнтів тепер – громадяни України.

Попит на довгострокове проживання. Під час війни в Україні попит на довгострокове проживання в готелях суттєво зріс, особливо в західних регіонах країни. Цей попит пояснюється масовою внутрішньою міграцією населення з зон

активних бойових дій та окупованих територій. Внутрішньо переміщені особи (ВПО), релоковані підприємства та міжнародні організації орендували номери в готелях на тривалий термін для своїх співробітників та переселенців. У деяких випадках готелі були повністю зайняті протягом кількох місяців, зокрема в західних областях, таких як Львівська та Закарпатська. Попит на довгострокове проживання також спостерігається у великих містах, як-от Київ, де готелі надавали послуги людям, які не могли повернутися додому через воєнні дії. Водночас цей попит допоміг частково компенсувати втрати від відсутності традиційних туристів та короткострокових бронювань.

Відновлення внутрішнього туризму. За перше півріччя 2022 року туристичні компанії сплатили до бюджету 83 млн грн, що на 21% менше, ніж за аналогічний період попереднього року, але це показує певний рівень активності внутрішнього ринку. Через постійну загрозу обстрілів, багато українців шукають відпочинок у відносно безпечних регіонах, таких як Карпати та Закарпаття. Популярні санаторії та місця для відновлення далеко від бойових дій. В західних областях зросли податкові надходження, зокрема у Львівській та Закарпатській, завдяки туристичному збору. Війна змінила пріоритети туристів, які тепер обирають переважно індивідуальні поїздки або відпочинок із родиною, зменшивши попит на групові тури. Крім того, важливими факторами наразі є безперебійна наявність світла та води, а також наявність укриттів. У 2023 році Основними напрямками, що користувалися попитом серед українців, були гірські курорти Карпат, санаторії та оздоровчі центри, особливо для людей, які шукали релакс і відпочинок. У 2023 році близько 44% турів було пов'язано з санаторним лікуванням, а 29% – з поїздками в Карпати. Також популярними залишалися гірськолижні курорти і автобусні екскурсії по країні. За перші місяці 2024 року зростання обсягів продажу турів склало приблизно 10-15% у порівнянні з минулим роком, що частково пов'язано з різними святами. Окрім того, зберігається попит на бронювання як індивідуальних, так і сімейних поїздок, особливо у безпечніші та віддалені від активних бойових дій регіони [21,41].

Сезонність і нестабільне навантаження. Сезонність і нестабільне навантаження готелів в Україні під час війни є одним із викликів для індустрії гостинності. Військові дії суттєво вплинули на ринок: у перші місяці війни завантаженість готелів сильно варіювалася залежно від регіону. Наприклад, у західних областях, таких як Львів і Буковель, завантаженість досягала 70-85% через масовий виїзд населення з небезпечних регіонів. Натомість у центральних і східних містах, як Київ чи Харків, заповнюваність була на рівні 30-40% або нижче через обстріли та безпекові ризики. З часом ситуація стабілізувалася, але в деяких містах рівень завантаження залишається нестабільним, залежно від обстрілів і безпеки. У 2024 році середній рівень завантаженості готелів у Києві зріс майже до 40%, а в Буковелі та інших курортних зонах – навіть до 65-70%. Це пов'язано зі зростанням попиту на внутрішній туризм, зокрема на сімейні та оздоровчі подорожі. Проте бронювання часто є короткостроковими, на декілька днів або тижнів, що ускладнює довгострокове планування для готелів. Сезонні коливання також відчутні: літній сезон 2024 року продемонстрував більш стабільні результати в популярних туристичних регіонах, тоді як готелі в містах, які регулярно зазнають обстрілів, все ще стикаються зі зниженим попитом [5].

3. Різне падіння доходів.

Загальний дохід більшості готелів впав через зниження кількості гостей і відсутність міжнародного туризму. Від початку повномасштабного вторгнення кількість іноземних туристів впала на 85%, і основні клієнти готелів стали внутрішні туристи та тимчасово переміщені особи. Багато готелів змушені були знизити ціни на проживання, щоб привабити клієнтів. Наприклад, у Києві, де завантаженість готелів впала до 15-25%, готелі пропонували значні знижки, аби привабити внутрішніх гостей та бізнес-подорожуючих. Ціни знижувалися до 30-40%, особливо в містах із низькою наповнюваністю, таких як Дніпро або Одеса. Окрім знижок, готелі також почали пропонувати короткострокові бронювання та пакети вихідного дня для українців, що шукають спокій і відновлення у відносно безпечних регіонах, таких як Карпати. Велика частка готелів на тимчасово окупованих територіях або в зонах бойових дій припинили свою діяльність.

4. Зміни в роботі персоналу.

Зміни в персоналі включають скорочення працівників через зменшення попиту на послуги. За даними, на початку повномасштабного вторгнення кількість вакансій скоротилася в 15 разів у порівнянні з довоєнними показниками. Багато працівників були звільнені через закриття підприємств і зменшення попиту на послуги, зокрема в готельній сфері, де скоротилося до 90% закладів у південних і східних регіонах країни. Водночас, у деяких регіонах спостерігається кадровий голод, оскільки багато працівників виїхали або були мобілізовані. Зокрема, жінки з дітьми та працівники галузей, таких як фінанси й маркетинг, стали значною частиною цього відтоку. Це створює попит на нові кадри, особливо в західних областях, де активно розвивається внутрішній туризм. Готелі також мають необхідність забезпечення безпеки гостей під час повітряних тривог, що вимагає додаткових навичок від персоналу [63].

5. Адаптація до нових умов.

Адаптація готелів України під час війни стикається з багатьма труднощами. Війна суттєво зменшила кількість туристів, особливо міжнародних. Багато готелів, особливо у східних регіонах, зазнали фізичних пошкоджень через бойові дії. Це призвело до неможливості їх функціонування, а витрати на відновлення інфраструктури є надзвичайно високими. Через низьку заповнюваність та зростання вартості енергоресурсів готелі змушені оптимізувати витрати та почати пошуки додаткових джерел фінансування. Багато з них стикаються з проблемою ліквідності, оскільки доходи не покривають витрати на обслуговування будівель та оплату праці. Одним з найбільших викликів є забезпечення безпеки гостей у зонах ризику. Це включає організацію безпечних укриттів у разі повітряної тривоги, евакуаційні плани та підтримку морального стану працівників і клієнтів. В умовах війни значно ускладнене постачання товарів, зокрема продуктів харчування та гігієнічних засобів. Логістичні ланцюги порушені, що також негативно впливає на операційну діяльність готелів.

6. Інвестиційна активність та підтримка.

Війна в Україні має значний вплив на готельний бізнес, спричинивши серйозні труднощі як в інвестиціях, так і в підтримці роботи готелів. Багато готелів, особливо на сході та півдні країни, залишаються закритими через бойові дії, а рівень заповнюваності в інших регіонах знизився до 15–25% у столиці та 60% в Одесі. Окрім того, більше 2000 готельних об'єктів на півдні та сході не відкрилися взагалі. Інвестиції в цей сектор також зіткнулися з викликами. Багато проектів були призупинені, зокрема в Києві та на півдні, оскільки інвестори очікують закінчення війни. Водночас, у відносно безпечних західних регіонах інтерес до інвестицій у готельну нерухомість зберігається, особливо в таких проектах, як смарт-апартаменти та замиські готелі. Попит на такі об'єкти зростає через внутрішнє переміщення населення. Попри труднощі, інвестори продовжують вкладати кошти в готельний бізнес у більш безпечних регіонах, очікуючи дохідність на рівні 10–15% річних, хоча загальна прибутковість зменшилася через зниження попиту [50].

7. Орієнтація на післявоєнну відбудову.

Під час війни в Україні значна кількість готелів зазнала серйозних руйнувань або пошкоджень, особливо в регіонах, що перебували в зоні бойових дій. Зокрема, зруйновано або пошкоджено понад 12 готелів із загальним номерним фондом у 982 номери. До найбільш постраждалих належать такі міста, як Харків, Чернігів, Херсон, Миколаїв та Київська область. Наприклад, у Чернігові було знищено готель "Україна", а в Херсоні значно постраждав Play Hotel by Ribas. Загалом, збитки готельної інфраструктури значні, особливо на півдні та сході України, де багато готелів не змогли відновити роботу через активні бойові дії. Понад 2000 об'єктів готельної нерухомості в цих регіонах залишаються закритими [81].

Попри складнощі війни, девелопери та інвестори вже планують нові проекти. Наприклад, у період з 2024 по 2026 рік очікується будівництво щонайменше 45 нових готельних комплексів та 108 котеджних містечок готельного типу, що збільшить наявний номерний фонд на 30 - 40% для задоволення зростаючого попиту. Після перемоги України туристичний потік може досягти 14,5 млн осіб на рік, що вимагатиме активного збільшення готельної інфраструктури. Девелопери

також розробляють нові стандарти будівництва, враховуючи сучасні вимоги безпеки та стійкості до ризиків.

8. Зростання соціальної відповідальності.

Готельний бізнес бере активну участь у підтримці місцевих громад та забезпеченні гуманітарних ініціатив. Деякі готелі адаптували свої приміщення для прийому переселенців, надаючи не лише тимчасове житло, а й харчування та медичну допомогу. Наприклад, під час війни мережі готелів активно співпрацюють із міжнародними організаціями, як Червоний Хрест та ООН. Окрім допомоги переселенцям, готелі також мають підтримувати своїх працівників, забезпечуючи їм стабільність роботи, додаткові пільги, а також можливість дистанційної роботи або працевлаштування в інших регіонах країни.

Перелічені труднощі значно впливають на роботу готельних підприємств України та перешкоджають розвитку конкурентоспроможності готельних підприємств на європейському та світовому рівні. Однак разом із цим можна побачити, що за декілька років війни багато готельних підприємств змогли адаптуватися до умов та вийти на довоєнний показник прибутковості, що свідчить про те, що навіть в умовах кризи готелі України можуть стати конкурентоспроможними. Основними заходами адаптації є:

1. Зміна профілю гостей.

Багато готелів тепер надають житло для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), військових, волонтерів та громадських організацій. Особливо високий попит на житло спостерігається в західних регіонах, таких як Львівська та Закарпатська області. Багато готелів приймають переселенців на довгострокове проживання, зокрема через відсутність можливості для людей повернутися до своїх домівок у зонах бойових дій. Загалом, завантаженість готелів на заході України сягала максимуму в перші місяці війни, оскільки готелі служили місцем тимчасового притулку для ВПО. Проте з часом ситуація стабілізувалася, і на 2023 рік середня заповнюваність готелів у таких містах, як Львів, становила 50-60%. Окрім класичних послуг, вони часто забезпечують реабілітаційні програми для

військових та їхніх родин, надаючи місця для відпочинку і психологічної підтримки.

2. Переорієнтація на довгострокові оренди.

Готелі в більш безпечних регіонах перейшли до довгострокових оренд, пропонуючи житло на кілька місяців або навіть рік для людей, що залишили свої домівки. Це дало змогу готелям підтримувати дохідність навіть під час спаду короткострокових бронювань. Під час війни багато українських готелів переорієнтувалися на довгострокову оренду для підтримки свого бізнесу та забезпечення житлом людей, які були змушені переселитися через бойові дії. Наприклад, в Одесі запустили апартаменти формату "home + hotel", які поєднують переваги готельного сервісу та житлового комфорту. Близько 60% номерів здаються на тривалий термін (від трьох місяців), що забезпечує стабільний дохід власникам готелів, навіть в умовах війни. Така модель дозволяє клієнтам користуватися не лише житлом, але й коворкінгами, кафе та спортзалами, що приваблює мешканців. Також на заході України, де ситуація відносно безпечніша, попит на оренду смарт-апартаментів зріс. Люди шукають тимчасове житло на період від кількох місяців до року. Ці готельні комплекси пропонують можливість довготривалого проживання, що допомагає готелям залишатися прибутковими [51].

3. Гнучкість і нові формати.

Під час війни в Україні готелі активно переорієнтовуються на розвиток внутрішнього туризму, роблячи акцент на додаткові послуги, щоб привабити клієнтів. У західних регіонах, таких як Карпати та Буковель, зростає популярність замських готельних комплексів, які пропонують активний відпочинок на природі, спа-послуги та оздоровчі процедури. Ці готелі стають місцями для короткострокового релаксу, де гості можуть скористатися термальними басейнами, лікувальними ваннами та іншими оздоровчими послугами. Окрім цього, через зростання попиту на гнучкі робочі місця, багато готелів обладнали коворкінги, де люди можуть працювати, поєднуючи відпочинок з діловою активністю. Наприклад, у Києві, Львові та Одесі готелі пропонують послуги для віддалених працівників,

забезпечуючи їх комфортними умовами для роботи та проживання на тривалий термін.

4. Автоматизація та цифрові технології.

Готелі впроваджують цифрові рішення, такі як онлайн-бронювання, мобільні додатки для чекауту та електронні меню. Це допомагає мінімізувати фізичні контакти і забезпечує безперебійну роботу в умовах обмежень та нестабільності. Готелі використовують автоматизовані системи управління, CRM-платформи та онлайн-сервіси для оптимізації роботи з клієнтами. Це допомагає уникати паперової роботи та спрощує процеси, такі як бронювання, управління персоналом та ведення бухгалтерії. Також готелі впроваджують цифрові навчальні системи для підбору та адаптації персоналу, що допомагає швидко навчати нових працівників і підтримувати стандарти обслуговування в умовах кадрового дефіциту.

5. Підтримка співробітників.

Багато готелів надають психологічну підтримку та проводять профілактичні заходи для співробітників. Наприклад, деякі компанії створюють спеціальні кімнати для реабілітації та йоги, щоб допомогти працівникам впоратися зі стресом. Також організують заняття для дітей співробітників, включаючи майстер-класи та роботу з психологами, що допомагає знизити травми, пов'язані з війною. Готелі впроваджують гнучкі моделі праці, дозволяючи співробітникам працювати віддалено або за зменшеним графіком. Це дає можливість адаптувати робочі процеси відповідно до умов війни. У разі виїзду працівників за кордон з ними укладаються цивільно-правові договори для збереження часткової зайнятості. Готелі також надають фінансову підтримку своїм працівникам, впроваджуючи планові зарплати, щоб уникнути стресу через нестабільність доходів. У деяких випадках працівники отримують додаткові премії за роботу в складних умовах, таких як повітряні тривоги [56].

Ефективність цих заходів можна простежити у тому як змінювався прибуток готельних підприємств протягом війни. За перший рік війни прибуток впав на 52,4% порівняно з показником 2021 року. Проте у період 2022-2023 років можна

побачити підвищення прибутку на 28.1%. На 2023 рік це 213.7 млн євро проти 318.4 млн євро у 2021 році.

Також про можливість відновлення готельної галузі України свідчить показник завантаженості готелів, який можна побачити у наступній діаграмі (рис. 2.4).

Завантаження готелів у період 2021-2024

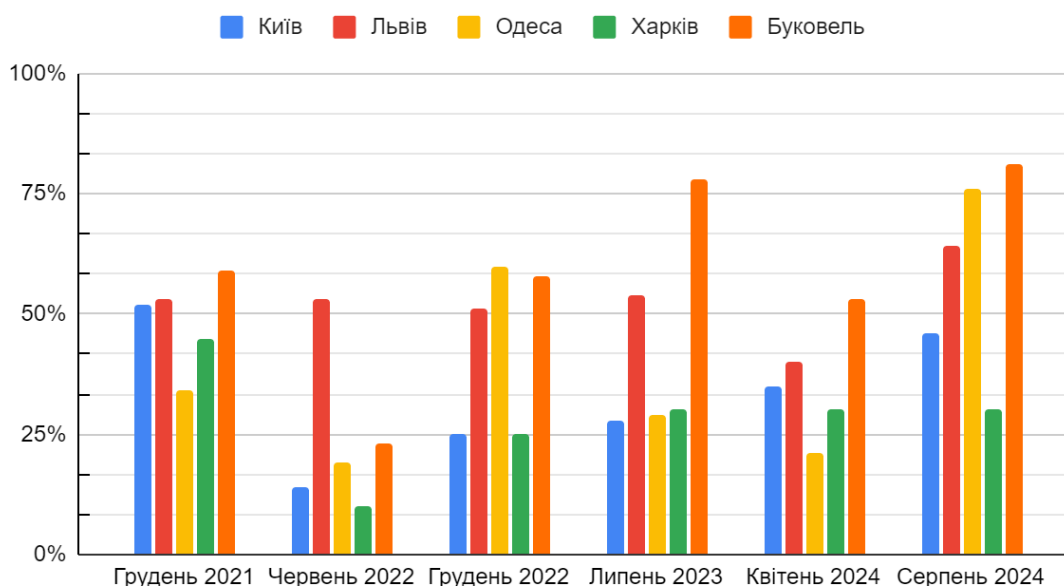


Рис. 2.4 – Показники завантаженості готелів за період 2021-2024

Складено автором на основі джерел: [6], [74].

Із статистики завантаженості готелів за регіонами України можна побачити, що порівняно з 2022 роком, попит на засоби розміщення знову підвищився, а у таких регіонах як Буковель, Львів та Одеса навіть став ще вищим ніж у 2021 році. Нестабільною ситуація залишається у прифронтових регіонах країни, де наразі готелі працюють завдяки розміщенню переміщених осіб, журналістів та гуманітарних організацій. Проте порівняно з 2022 роком показник заповнюваності цих готелів теж підвищився.

З цього можна побачити, що український готельний бізнес має потенціал для відновлення та розвитку, завдяки вже впровадженим заходам адаптації та

інвесторській підтримці, що також робить можливим підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств України на європейському та світовому рівні. Це у свою чергу потребує розробку та впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності не тільки у окремих регіонах та готельних підприємствах але у кожному регіоні. При тому заходи можуть відрізнятися в залежності від ситуації та фінансової спроможності регіону.

2.2. Оцінка основних показників діяльності готелів в Україні в умовах війни (на прикладі мережі Ribas Hotels Group)

Щоб дослідити методи адаптації українських готельних підприємств до умов кризи та заходи підвищення їх конкурентоспроможності, ми розглянемо приклад однієї з успішних готельних мереж України Ribas Hotels Group.

Ribas Hotels Group – одна з найбільших українських готельних мереж, заснована Артуром Лупашком у 2013 році. До неї входять бренди Ribas Hotels, Ribas Rooms, Wol, 2be Hotel, та Mandra. Компанія побудувала та запустила 10 готелів. Засновник, Артур Лупашко, почав кар'єру в туризмі як маркетолог. Туризм для нього був новою сферою, оскільки він працював у будівельній галузі. Перший сезон приніс дохід у розмірі близько 100 000 грн. У 2021-2022 роках оборот мережі склав 310 млн грн, підприємство залучило інвестицій на суму \$125 млн для 29 нових об'єктів. У 2021 році Ribas Hotels Group запровадило технологію передачі даних через штрихкод із застосунку Дія. Компанія має головний офіс в Одесі та регіональне представництво у Львові. У 2022 році Ribas Hotels Group отримало нагороду IBUILD 2022 за концепцію апарт-готелю WOL home + hotel. На 2023 рік компанія мала досвід в управлінні 28 об'єктами по Україні. У компанії працює понад 570 співробітників. Вона активно працює на міжнародних ринках, інвестуючи та створюючи проекти в Італії, Вірменії, Польщі, Казахстані, на Кіпрі та в Індонезії [49].

Прибуток мережі за 2022 рік становив 102 млн грн, що удвічі менше прибутку за попередній довоєнний 2021 рік, у якому він склав 209 млн грн. Проте можна

простежити, що окремі готелі мережі від початку війни функціонували успішно, наприклад: прибуток готелю Rybas Karpaty у 2021 році склав 116,6 тис грн, у 2022 – 1236,2 тис грн, у 2023 – 1448 тис грн; прибуток мережі WOL (2 готелі) за 2022 рік – 4543,5 тис грн, 2023 – 10394, 2 тис грн; прибуток Ribas Rooms Lutsk за 2021 – 72,6 тис грн, за 2022 – 1393, 7 тис грн, за 2023 – 2109,3 тис грн. Ріст прибутковості готелів можна побачити з наступної діаграми (рис 2.2).

Rybas Karpaty, WOL и Ribas Rooms Lutsk

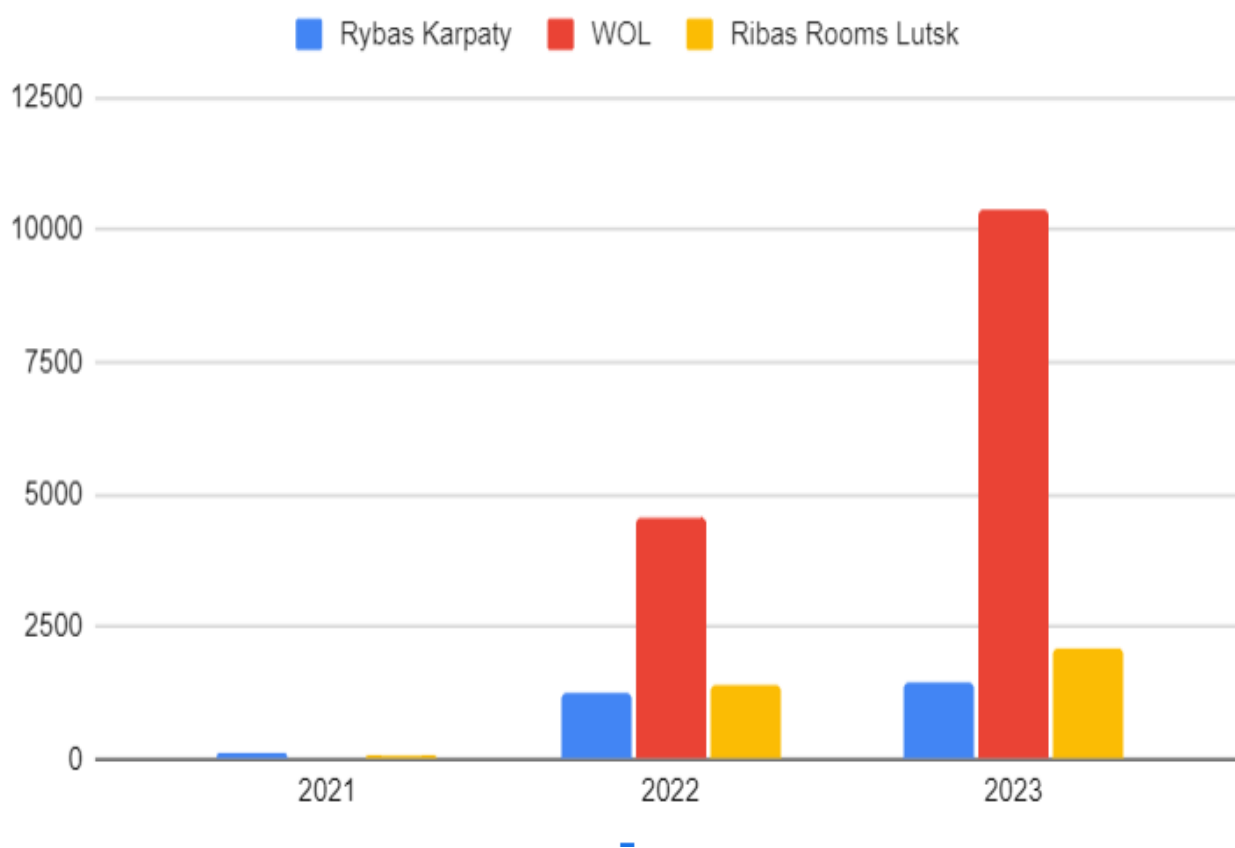


Рис. 2.2 – Показники прибутковості готелів мережі Ribas Hotel Group

Складено автором на основі джерела: [71]

З цих показників можна побачити, що попри умови кризи мережа продовжує працювати, розширювати свою присутність на ринку, а у випадках окремих готелів збільшувати свої прибутки.

З початку війни мережа зіштовхнулася з викликами, які могли вплинути на конкурентоспроможність підприємства. Основні виклики виклики для Ribas Hotel Group від початку війни:

- Зниження туристичного потоку.

Через бойові дії багато туристів, як іноземних, так і внутрішніх, перестали відвідувати Україну, що призвело до різкого падіння готельної індустрії. У центральних, південних і східних регіонах скасували до 98% бронювань. Переміщення населення до західних областей переповнило місцеві готелі, деякі пропонували безкоштовне проживання, інші підвищили ціни. Багато готелів втратили доходи або закрилися. Курортний сезон не відбувся, але Карпати, Одеса та Київ зберегли відносну стабільність завдяки внутрішньому туризму [50].

- Закриття або переорієнтація готелів.

Багато готелів у прифронтових або окупованих регіонах змушені були закритися чи скоротити діяльність через війну, а деякі зазнали пошкоджень. Ribas Hotel Group втратила готель Play by Ribas у Херсоні, який у липні захопили окупанти, а будівля була зруйнована на 70%. Також пошкоджено глемпінг Mandra на території Шато Трубецького. Відновлення об'єктів планується після перемоги України з залученням кредитних і фондкових ресурсів [78].

- Зниження інвестування.

Під час війни попит на офісні та торгові приміщення в Україні різко впав, оскільки багато компаній закрилися або перемістилися в безпечніші регіони, залишивши офіси порожніми. Інвестиції в складську нерухомість залишалися низькими, але ситуація погіршилася через обстріли та руйнування об'єктів. Незважаючи на війну, будівництво готелів Ribas Hotels Group триває, зокрема в Івано-Франківську, Львові та Одесі. Водночас у Києві інвестори призупинили проекти, вклавши менше 50% коштів, чекаючи завершення бойових дій для оцінки ринку [51].

- Збільшення витрат.

Використання генераторів для забезпечення безперебійного електропостачання стало однією з основних статей витрат, що збільшило

операційні витрати готелів. Вони щоденно контролюють витрати на паливо та електроенергію. Також значні кошти витрачаються на облаштування бомбосховищ і забезпечення безпеки для гостей, що потребує додаткових інвестицій. Це змусило компанії адаптувати бізнес-процеси, впроваджувати нові послуги та скорочувати деякі сервіси для оптимізації витрат.

Попри виклики війни, мережа продовжує працювати й розширюватися, інвестуючи в нові проекти як в Україні, так і за кордоном. Це є можливим завдяки стратегії компанії, що включає у собі наступні заходи:

1. Оптимізація операційних витрат.

Ribas Hotels Group впровадили динамічне ціноутворення, яке дозволяє варіювати ціни в залежності від рівня завантаженості готелів. Вони ввели гнучкий підхід до виплат співробітникам, базуючи їх на фактичному завантаженні готелів, що допомогло знизити фіксовані витрати. Замість фіксованої зарплати персоналу, виплати проводяться залежно від виконаної роботи, що мінімізує фінансові ризики у разі зниження попиту.

2. Зменшення кількості послуг.

Для зниження витрат компанія обмежила певні послуги в своїх готелях. Якщо раніше вартість номера в п'ятизірковому готелі включала користування SPA, тепер гостям пропонується не користуватися цією послугою або скоротити її доступність і відповідно змінити тарифи. У міських готелях, де попит на SPA значно знизився, також були обмежені його години роботи. У ресторанах було оптимізоване меню, завдяки скороченню кількості страв. Це дозволило знизити складські витрати та потребу в персоналі для їх приготування. На меті стало продовжувати надавати якісні послуги, але у меншому об'ємі.

3. Переорієнтація на корпоративних клієнтів.

Ribas активно працює з міжнародними організаціями, що релокуються до України, та з бізнесом, що шукає житло для своїх працівників. Це дозволило компанії зберегти завантаження готелів. Багато міжнародних організацій та бізнесів переміщуються в Україну для надання допомоги або продовження діяльності, і вони активно шукають місця для проживання. Готелі мережі

укладають з ними угоди на спеціальних умовах, що забезпечує постійний потік гостей і стабільне завантаження номерів. Наприклад, готельна мережа проводила переговори з однією IT-компанією, яка планувала орендувати весь готель Ribas Rooms Odesa, запропонувавши 8000 гривень за номер на місяць. Хоча пропозиція, порівняно з довоєнними роками була не вигідною, готель проявив гнучкість, прийнявши пропозицію [67].

4. Забезпечення безпеки гостей.

Готелі пристосувалися до умов воєнного часу, приділяючи особливу увагу безпеці гостей під час повітряних тривог. Багато з них облаштували сховища в підземних паркінгах або цокольних приміщеннях, оснащених евакуаційними виходами, аптечками, запасами їжі, води, теплими речами та Wi-Fi. Адміністрація пояснює гостям правила поведінки під час тривог і вказує шлях до укриттів. У Ribas Duke Boutique Hotel гостей запитують, чи потрібно їх будити під час тривоги, а в WOL.121 адміністратор особисто попереджає кожного гостя. Готелі також дотримуються комендантської години та інших норм безпеки, зберігаючи високі стандарти гігієни та обслуговування [36].

5. Введення інновацій та технічне оснащення готелів.

Компанія використовує застосунок Дія для зручної передачі даних гостей за допомогою штрих-кодів, що спрощує процес реєстрації та ідентифікації клієнтів у готелях. Це значно прискорює обслуговування і підвищує зручність для відвідувачів. Ribas Hotels Group заздалегідь підготувала свої об'єкти для забезпечення енергетичної та продовольчої безпеки, що стало вирішальним чинником для гостей, особливо під час кризи. Готелі мережі оснащені генераторами для автономної роботи, запасами технічної та питної води, їжі, а також альтернативними системами опалення – енергетичними та газовими. Крім того, для безперебійного інтернет-зв'язку було закуплено комплекти Starlink. Наприклад, у готелі Ribas Rooms Lutsk під час можливих блекаутів підготовлені термоси та планшети, які використовуються як альтернатива комп'ютерам для стабільної роботи рецепції.

6. Підтримання іміджу та участь у громадських ініціативах.

Мережа готелів Ribas Hotels Group активно підтримує свій імідж через участь у різноманітних громадських та бізнесових ініціативах. Її основна місія полягає в розвитку туристичної галузі, підвищенні рівня сервісу та впровадженні інновацій в готельний бізнес. Компанія регулярно бере участь у галузевих заходах, таких як бізнес-форуми, виставки та інші події, що об'єднують професіоналів індустрії гостинності. Серед них – Lviv Hotel Forum, International Hospitality Awards та RAU Expo. Це допомагає компанії не тільки підвищувати рівень обслуговування, але й налагоджувати співпрацю з новими партнерами та інвесторами. Крім участі в професійних заходах, Ribas Hotels Group активно займається соціальними проектами та підтримує локальні ініціативи. Наприклад, компанія працює над розвитком внутрішнього туризму в Україні, інвестує в нові проекти та сприяє відновленню готельного бізнесу навіть в умовах війни. Вони також запустили Telegram-канали для обміну досвідом серед фахівців індустрії та підтримують спільноту професіоналів у готельній справі [87].

Мережа Ribas Hotels Group активно займається благодійною діяльністю, особливо під час війни в Україні. Одним із ключових проектів стала ініціатива "Любиш? Донать!", яку компанія реалізувала разом із благодійним фондом «Повернись живим». У рамках цієї ініціативи було зібрано понад 15 мільйонів гривень на придбання спеціальних комплексних апаратних зв'язку (КАЗ) для Повітряних сил України. Ці апарати допомагають захисникам неба координувати дії між підрозділами ППО та забезпечують безперебійний зв'язок. У серпні 2024 року два таких комплекси були передані Повітряному командуванню "Південь", що захищає Одеську, Миколаївську та Херсонську області. Також Ribas Hotels організовує благодійні збори за допомогою різних заходів, таких як гастрономічні вечери та розіграші цінних призів. Крім того, компанія залучає до благодійних акцій блогерів і зірок, що допомагає значно розширити аудиторію і збільшити обсяг зібраних коштів [60].

7. Розширення пропозицій:.

Під час війни Ribas Hotels Group активно адаптувала свої послуги, розширюючи пропозиції та змінюючи підходи до роботи. Оскільки українці

переміщаються всередині країни, зростає попит на смарт-апартаменти та довгострокове житло. Наприклад, в Одесі відкрився готель WOL.121, де поєднуються житлові апартаменти та послуги готелю. Клієнти можуть орендувати житло на короткий або тривалий термін, отримуючи при цьому доступ до коворкінгу, фітнес-залу та кафе. Це дозволяє готелю залишатися прибутковим навіть в умовах нестабільного попиту. Крім того, Ribas Hotels Group орієнтується на корпоративних клієнтів, таких як міжнародні організації та бізнеси, що релокуються до більш безпечних регіонів України. Для таких гостей компанія пропонує спеціальні умови проживання та співпраці. Попри виклики війни, компанія продовжує будівництво нових об'єктів, особливо у відносно безпечних регіонах, таких як західна Україна. Наприклад, серед нових проектів — готелі в Івано-Франківську та Львові.

У період 2022-2024 років Ribas Hotels Group досягла значних успіхів, незважаючи на виклики, з якими зіткнулася через війну в Україні.

Фінансове зростання та інвестиції. За період 2021-2022 оборот Ribas Hotels Group становив 310 млн грн, а також було залучено \$125 млн інвестицій для розвитку 29 нових об'єктів. Попри складні умови, компанія продовжила будівництво нових готельних проектів як в Україні, так і за її межами. Наприклад, у 2023 році було розпочато будівництво апарт-готелю Melis у Карпатах, який стане важливою частиною туристичної інфраструктури в регіоні.

Розширення на міжнародних ринках. У 2023 році Ribas Hotels Group активно вийшла на міжнародний ринок, розвиваючи проекти у Польщі, Вірменії, Італії, Казахстані, на Кіпрі та в Індонезії. Це стало важливим кроком для компанії, яка розширює свою присутність за межами України та диверсифікує свої активи.

Інноваційні рішення. Компанія активно впроваджує інновації, серед яких використання застосунку Дія для швидкої реєстрації гостей за допомогою QR-кодів. Також розроблена концепція WOL home + hotel, яка стала переможцем у номінації «Концепція прибуткової нерухомості» на премії IBUILD 2022. Крім того, компанія впроваджувала екологічні ініціативи, включаючи сортування сміття та збереження ландшафтів на нових об'єктах.

Зростання ринку та заповнюваність. Незважаючи на виклики, у західних регіонах України завантаженість готелів Ribas Hotels залишалася високою, особливо в періоди переміщення внутрішніх біженців та міжнародних організацій, що переселялися для роботи в Україні.

Аналіз роботи Ribas Hotels Group показує, що війна значно вплинула на діяльність мережі. Туристичний потік зменшився, інвестування нових проектів скоротилося, а витрати зросли. Деякі готелі були втрачені або зруйновані, і попит на інші суттєво знизився. Прибутки мережі в перший рік війни зменшилися вдвічі порівняно з 2021 роком. Незважаючи на ці виклики, компанія оптимізувала витрати, скоротила обсяг послуг для збереження їхньої якості та переорієнтувалася на корпоративних клієнтів. Крім того, були впроваджені заходи безпеки та інноваційні рішення для підвищення ефективності. Мережа підтримує позитивний імідж через участь у благодійності та бізнес-заходах, що допомагає зберігати конкурентоспроможність і розширювати бізнес за кордоном. Успішна діяльність мережі може стати прикладом при розробці стратегій підвищення конкурентоспроможності українських готельних підприємств під час війни.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії України

В умовах сучасного ринку готельна індустрія України стикається зі значними викликами через глобальні зміни в економіці, розвиток технологій та кризові ситуації, зокрема війну. Оцінка конкурентоспроможності готельних підприємств допоможе визначити здатність адаптуватися до нових умов, задовольняти потреби клієнтів та забезпечувати стійке зростання. Аналіз конкурентоспроможності дозволить виявити сильні й слабкі сторони підприємств, оцінити ефективність їхніх стратегій та можливості для поліпшення позицій на ринку.

Щоб дати оцінку українському ринку ми звернемося до матриці BCG та SWOT аналізу. Ці методи оцінки допоможуть проаналізувати

конкурентоспроможність готельних підприємств, знайти потенційні загрози та можливості підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Для початку звернемося до оцінки прибутковості готельних підприємств за допомогою матричного методу BCG. BCG матриця (Boston Consulting Group Matrix) – це інструмент стратегічного планування, що допомагає компаніям аналізувати свої продукти або бізнес-одиниці залежно від їхнього ринкового зростання та частки на ринку. Він складається з чотирьох квадрантів, кожен з яких відображає певний тип продукту:

1. Зірки (Stars). Продукти з високою часткою на ринку та великим потенціалом зростання. Вони потребують значних інвестицій для підтримки свого становища, але можуть стати "грошовими коровами", коли ринок стабілізується.

2. Грошові корови (Cash Cows). Продукти з високою часткою ринку, але в умовах низького зростання. Вони приносять стабільний дохід і не потребують великих інвестицій, але їхній потенціал для подальшого зростання обмежений.

3. Знаки питання (Question Marks). Продукти на ринках з високим зростанням, але з низькою часткою ринку. Вони потребують значних інвестицій, щоб перетворитися на "зірки", або ж можуть стати "собаками", якщо їхній ринковий потенціал не реалізується.

4. Собаки (Dogs). Продукти з низьким зростанням ринку та малою часткою ринку. Зазвичай вони не генерують значного прибутку і можуть бути кандидатами на вихід із портфолію.

Матриця BCG дозволяє компаніям приймати рішення про те, які продукти варто підтримувати, інвестувати або припиняти розвиток, що є критично важливим у стратегічному управлінні продуктами та бізнесом [105].

Для цього аналізу візьмемо дані п'яти відомих українських готелів, що протягом років займають лідируючі позиції на українському ринку: Radisson Blu Hotel Kyiv, Premier Palace Hotel Kyiv, Opera Hotel Kyiv, 11 Mirrors Design Hotel та Nobilis Hotel Lviv. Джерелами даних є інформація з веб-сайтів готелів та фінансова звітність з порталу Clarity Project [71].

Radisson Blu Hotel, Kyiv City Centre – чотиризірковий готель у центрі Києва, неподалік Золотих воріт. Він пропонує сучасні номери з Wi-Fi, кондиціонерами та іншими зручностями. У готелі є італійський ресторан Mille Miglia та K-Largo Lounge Bar. Для відпочинку гостей доступні фітнес-центр, сауна, парова баня і масажі. Готель є частиною мережі Radisson Hotel Group. У 2023 році його обсяг продаж склав 210,287 тис. грн, що є найбільшим показником серед готелів України [27].

Premier Palace Hotel Kyiv – один із найрозкішніших п'ятизіркових готелів у центрі Києва, відкритий у 1912 році. Він має 289 номерів, включаючи люкси з видом на Золоті ворота та Софійський собор. Готель пропонує високий рівень обслуговування, спа, ресторан на даху, басейн і конференц-зали. Входить до мережі Premier Hotels and Resorts. Через розслідування щодо зв'язків із російським бізнесом тимчасово арештовували майно, але арешт скасували через брак доказів, проте ситуація відобразилася на репутації готелю. У 2023 році продажі склали 143,93 млн грн [85].

Opera Hotel – бутик-готель у центрі Києва на вулиці Богдана Хмельницького. Він пропонує елегантні номери різних стилів, зокрема тематичні люкси, а також ресторан Teatro з середземноморською кухнею та спа-центр. Готель популярний для ділових зустрічей завдяки конференц-залам і бізнес-центрам. Забезпечує високий рівень безпеки для гостей. У 2023 році обсяг продажів склав 89,49 млн грн [20].

11 Mirrors Design Hotel – незалежний бутик-готель у центрі Києва біля Національної опери. Відзначається сучасним мінімалістичним дизайном і високоякісним сервісом. Має 50 елегантних номерів, орієнтованих на бізнес-лідерів і творчих людей. Готель отримав численні міжнародні нагороди, зокрема "Найкращий міський готель світу" та "Найкращий готель Європи". Протягом шести років був №1 на TripAdvisor серед українських готелів. У 2023 році обсяг продажів склав 81,3 млн грн [84].

Nobilis Hotel Lviv – п'ятизірковий готель у центрі Львова на вулиці Фредра, відкритий у 2011 році. Має 49 номерів, включаючи люкси різних категорій. Готель

поєднує розкішний класичний дизайн із сучасними зручностями, ідеально підходить для відпочинку та бізнесу. У закладі є ресторани Piano Bar і Lobby Bar з живою музикою, а також спа, фітнес-центр і конференц-зали. У 2023 році обсяг продажів склав 4,05 млн грн, що нижче в порівнянні зі столичними готелями, типово для регіонів [28].

Для оцінки прибутковості зазначених готелів за матрицею BCG, ми звели дані з фінансової звітності за 2023 рік в табл. 2.1, в якій відносна доля ринку кожного готелю розраховувалась відносно загального прибутку п'яти зазначених підприємств.

Таблиця 2.1

Фінансова звітність готелів України за 2023 рік

№	Конкуренти	Відносна доля ринку	Темп росту ринку	Обсяг продаж у 2023 р.	Прибуток
1	Radisson Blu Hotel Kyiv	0,4	2,22%	210287	140807
2	Premier Palace Hotel Kyiv	0,27	0,99%	143263	24807
3	Opera Hotel Kyiv	0,17	1,19%	89490	14736
4	11 Mirrors Design Hotel	0,15	1,36%	81296	7591,8
5	Nobilis Hotel Lviv	0,01	1,10%	4051,3	-1554,7

Таблиця складена автором за матеріалами: [71].

Отриманні дані відображено наступною діаграмою (рис. 2.1), з якої ми можемо оцінити прибутковість зазначених готелів.

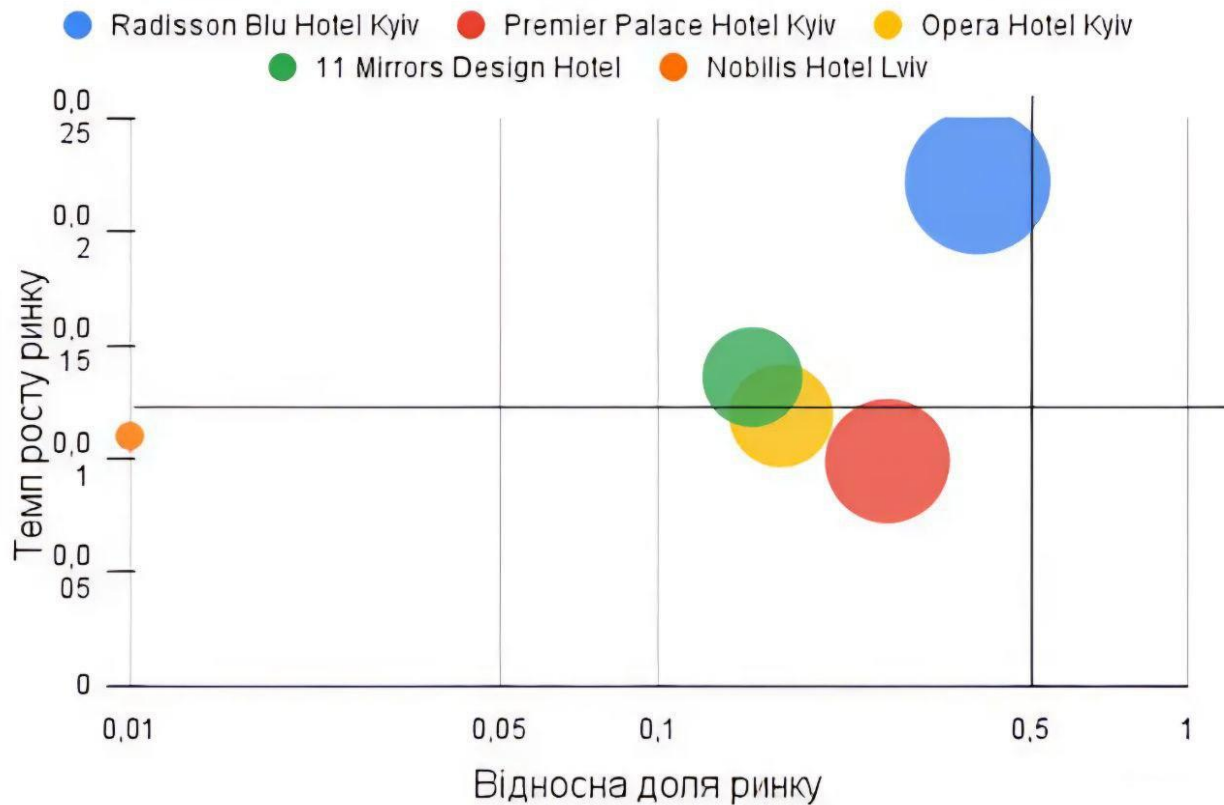


Рис. 2.1 – Показники прибутковості українських готелів у матриці BCG

Складено автором на основі джерела: [71]

Radisson Blu Hotel є лідером за показниками серед українських готелів. Готель балансує між категоріями “Знаки питання” та “Зірки”, адже має найбільшу відносну частку ринку, та найбільший темп зростання, що робить готель привабливим для інвестування. Наступним за показниками є готель 11 Mirrors Design, його можна віднести до “Знаків питання”. Готель займає малу частку ринку, проте показує гарний темп зростання. Враховуючи, що готель не входить до міжнародної готельної мережі, а є самостійним підприємством, готель має відносно високі показники та чудову репутацію, що можна побачити з рейтингу на міжнародних платформах. За умови активного інвестування та розширення підприємства до мережі, готель може перетворитися на “Зірок” або “Грошових коров” та приносити значні доходи державі. Показники Opera Hotel є близькими до показників 11 Mirrors Design Hotel, проте готель має нижчий темп розвитку, балансує між категоріями “Знаки питання” та “Собаки”. Невтішні показники

також має Premier Palace Hotel: маючи велику частку українського ринку, готель має низький темп розвитку, що свідчить про кризове становище готелю, на що могла вплинути репутація готелю, враховуючи відкриту судову справу у 2022 році проти всієї готельної мережі. Останнім за показниками є Nobilis Lviv: готель має дуже малу частку ринку та невеликий темп росту ринку, що відносить готель до категорії “Собаки”. За 2023 рік замість прибутку, готель залишився у мінусі, що не робить готель привабливим для інвестування.

За 2023 рік дохід готельних підприємств України склав 9300000 тис. грн, серед яких 210287 тис грн припадає на дохід готелю Radisson Blu Hotel Kyiv Centre, що складає 2,26%. Це свідчить про те, що серед готелів України не існує єдиного лідера, що займав би велику частину ринку, а більшість готелів мають приблизно однаковий низький темп росту та низьку прибутковість. Якщо порівняти прибуток українських готелів з іноземними можна також помітити, що прибуток українського готельного бізнесу за 2023 рік є значно нижче показників сусідніх країн. Наприклад у Польщі він становив 2,2 млрд доларів, у Румунії 2 млрд доларів, у той час як прибуток України дорівнював всього 213,7 млн доларів. Ці дані свідчать про низьку фінансову стійкість вітчизняних готельних підприємств. Проте, на прикладі Radisson Blu Hotel Kyiv та 11 Mirrors Design Hotel можна побачити, що в Україні існують готелі які розвиваються та можуть конкурувати з закордонними готельними підприємствами за наявності активного інвестування та успішних стратегій розвитку.

Оцінити рівень конкурентоспроможності та причини відносно низької прибутковості українських готельних підприємств ми можемо також проаналізував основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність.

1. Якість послуг.

Якість послуг у готелях України залишається ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності в галузі. Стандартизація та сертифікація, що забезпечують якість послуг готельних підприємств в Україні здійснюються відповідно до низки нормативних документів. Основним органом, що контролює цей процес, є система УкрСЕПРО, через яку проводиться обов’язкова сертифікація

готельних послуг. Це регулюється наказами Державного комітету по стандартизації, метрології та сертифікації України. Сертифікація передбачає перевірку готелів на відповідність вимогам щодо якості обслуговування та безпеки, встановлених державними стандартами, такими як ДСТУ 4269:2003 для класифікації готелів. Також впроваджуються міжнародні стандарти, такі як ISO 9000, що охоплюють системи управління якістю [4]. Однак, за даними Державного агентства з розвитку туризму (ДАРТ), більшість українських готелів все ще працюють без офіційної категоризації, що негативно впливає на стандарти надання послуг. Опитування показали, що 81% готельєрів вважають застарілими нинішні стандарти, а 58% підтримують впровадження європейських стандартів якості [29]. Це свідчить про те, що покращення якості обслуговування в українських готелях потребує модернізації стандартів і впровадження нових технологій для підвищення конкурентоспроможності.

2. Ціноутворення.

Ціноутворення в готельній індустрії України у 2023 році значно варіювалося залежно від регіону та типу готелів. Середній дохід на доступний номер (RevPAR) та середній тариф (ADR) суттєво зросли порівняно з 2022 роком. У Буковелі доходи з номера зросли на 234%, досягнувши 3041 грн на день, а середній тариф – 3878 грн. В Одесі RevPAR піднявся на 154%, до 695 грн, а ADR – до 2383 грн. У Києві RevPAR зріс на 102% до 546 грн, із середнім тарифом 1956 грн. У Львові ці показники також зросли, але більш помірковано – RevPAR склав 1411 грн, а середній тариф – 2598 грн.

Завантаженість готелів під час літнього сезону 2023 року також була високою, особливо в курортних регіонах: у Буковелі вона сягала 78%, у Львові – 54%, а в Одесі – 29% [99].

Попри зростання цін, попит на готельні послуги залишався стабільним завдяки внутрішньому туризму та приїзду іноземних журналістів, дипломатів і міжнародних делегацій.

3. Локація.

Розташування готелів в Україні формується як за рахунок внутрішніх туристичних потоків, так і завдяки міжнародним інвесторам, що відкривають нові об'єкти в популярних регіонах. Серед провідних напрямків у 2023 році залишаються великі міста, такі як Київ, Львів, Одеса, а також курортні зони Карпат. Ці регіони приваблюють туристів завдяки безпечним умовам та популярності серед сімейного й ділового туризму. Міжнародні готельні мережі продовжують розширювати свою присутність в Україні, відкриваючи нові об'єкти, зокрема у західних областях країни. Курортні готелі в Карпатах також набули популярності через обмежені можливості виїзду за кордон. Крім традиційних готелів, у 2023 році набули популярності глемпінги, кемпінги та СПА-готелі, що активно розвиваються завдяки підвищеному інтересу до внутрішнього туризму [61].

4. Імідж.

Імідж українських готелів у 2023 році активно відновлюється та зміцнюється на міжнародному рівні, попри виклики війни. Спільними зусиллями державних і приватних секторів, готелі адаптуються до нових умов і впроваджують сучасні технології, що допомагає їм залишатися конкурентоспроможними та привабливими для туристів. Українські готелі все більше орієнтуються на потреби внутрішніх і міжнародних клієнтів, пропонуючи якісний сервіс, гнучкі умови бронювання та персоналізовані послуги. У західних регіонах України, таких як Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області, готелі демонструють високі показники заповнюваності, що перевищують рівень 2021 року. Це свідчить про те, що внутрішній туризм стає важливою складовою для відновлення індустрії гостинності. Попри виклики, готельні підприємства в Україні продовжують розвиватися та інвестувати в майбутнє, плануючи відкриття нових об'єктів і розширення пропозицій для туристів [91].

5. Інновації та технології.

Українські готелі активно впроваджують інноваційні технології, щоб покращити якість обслуговування та підвищити ефективність роботи, особливо в умовах війни.

Онлайн-реєстрація та мобільні ключі – готелі запроваджують системи, які дозволяють гостям здійснювати безконтактний вхід у номери та реєстрацію за допомогою смартфонів. Смарт-системи керування готелем – впровадження систем для автоматизованого керування енергоспоживанням, такими як освітлення та кондиціонування. Супутниковий інтернет Starlink – для забезпечення стабільного зв'язку навіть у зоні військових дій багато готелів почали використовувати Starlink. Сонячні панелі та генератори – для забезпечення безперебійного енергопостачання готелі встановлюють альтернативні джерела енергії, зокрема сонячні панелі та генератори. Ці технології допомагають готелям залишатися конкурентоспроможними, забезпечувати високий рівень комфорту та безпеки для гостей [95].

6. Економічна та політична ситуація.

Економічна ситуація в готельній індустрії України залишається складною через вплив війни, але деякі регіони демонстрували ознаки відновлення. Готелі у західних регіонах України та популярних туристичних місцях, таких як Буковель, Львів, і Одеса, продовжували працювати з непоганою наповнюваністю. У 2023 у Буковелі, наприклад, дохід на доступний номер (RevPAR) зріс на 234%, а в Одесі – на 154%. Війна в Україні суттєво вплинула на готельну індустрію. Готелі в постраждалих регіонах призупинили роботу або перейшли на гуманітарну допомогу, тоді як заклади у Львові, Києві та Одесі стали прихистком для внутрішньо переміщених осіб, волонтерів і міжнародних організацій. Незважаючи на падіння туризму, це допомогло частково зменшити втрати. Економічні виклики, такі як інфляція та зростання цін на енергоносії, збільшили витрати, що призвело до підвищення цін і інвестицій у безпеку та генератори [54].

7. Державна політика.

Державна політика щодо готельної індустрії України зосереджена на розвитку туризму та підтримці під час економічних і військових викликів. Через Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ) уряд працює над підвищенням стандартів і залученням іноземних інвестицій. Присутність міжнародних готельних мереж зростає, що підвищує якість і конкурентоспроможність місцевих готелів.

Основна підтримка включає інвестиції у відновлення, модернізацію та адаптацію готелів до нових умов, зокрема для розміщення ВПО і впровадження безпечних умов для гостей.

Українські готелі потребують модернізації стандартів якості та впровадження нових технологій через виклики війни. Незважаючи на зниження прибутків, попит у деяких регіонах залишається стабільним завдяки внутрішньому туризму. Готелі адаптуються, впроваджуючи інновації, як-от мобільні ключі та Starlink, для покращення сервісу. Хоча конкурентоспроможність залишається низькою, підтримка держави та інвестиції сприяють відновленню галузі, що може покращити позиції готелів у майбутньому.

За допомогою SWOT-аналізу та даним, зібраним під час опитування працівників сфери гостинності, ми можемо проаналізувати чинники, які найбільше впливають на конкурентоспроможність українських готельних підприємств [65]. Результати аналізу наведено у Додатку А.

1. Сильні сторони (Strengths).

- Кваліфікована робоча сила (81,8%). Кваліфікований персонал підвищує якість обслуговування в готелях, що сприяє задоволеності клієнтів і залученню нових гостей. Ефективне управління процесами дозволяє знижувати витрати та впроваджувати інновації, підвищуючи конкурентоспроможність готелів. У великих містах, таких як Київ, Львів та Одеса, працівники зазвичай мають високу кваліфікацію завдяки навчанню, особливо в готелях середнього та високого класу, які діють за міжнародними стандартами. Проте, в інших регіонах навчальні програми поки що недостатньо розвинені для досягнення однакового рівня обслуговування по всій країні.

- Високий потенціал сировинних ресурсів (27,3%). Використання місцевих сировинних ресурсів дозволяє готелям в Україні пропонувати автентичну кухню, знижувати витрати та приваблювати туристів. Природні ресурси сприяють розвитку екотуризму, створенню екологічно чистих умов і унікальних інтер'єрів. Локальні матеріали та енергоефективні технології зменшують витрати і підвищують привабливість для еко-свідомих мандрівників.

- Гнучкість та адаптивність (63,6%). Готелі швидко реагують на виклики, змінюючи робочі графіки відповідно до комендантської години і забезпечуючи безпеку для гостей. Інновації, як онлайн-реєстрація і мобільні ключі, покращують якість послуг і оптимізують витрати. Переорієнтація на внутрішній туризм та нові послуги, такі як коворкінг і дитячі табори, дозволяють готелям залучати різні групи клієнтів.

- Підтримка держави та міжнародних партнерів (27,3%). Державна та міжнародна підтримка значно підвищує конкурентоспроможність українських готелів. Державні ініціативи спрямовані на покращення інфраструктури та просування туризму, що допомагає залучати більше відвідувачів. Міжнародні проекти інвестують в інфраструктуру та підтримують бізнес, сприяючи швидкому відновленню готельного сектору. Крім того, співпраця з міжнародними платформами на зразок Booking розширює клієнтську базу готелів.

2. Слабкі сторони (Weaknesses).

- Недостатня інфраструктура (45,5%). Недостатньо розвинена транспортна інфраструктура, такі як погані дороги та незручні сполучення, роблять певні регіони малодоступними для туристів, що зменшує потік відвідувачів до готелів, особливо у віддалених туристичних місцях. Проблеми з електропостачанням через війну обмежують можливості готелів надавати безперебійні послуги, що негативно впливає на якість сервісу та репутацію. Відсутність сучасних розважальних закладів і необхідної інфраструктури також знижує привабливість таких регіонів для туристів, навіть якщо готелі пропонують високий рівень обслуговування.

- Застарілі технології (63,6%). Застарілі технології знижують конкурентоспроможність українських готелів, оскільки спричиняють повільне обслуговування, обмежують впровадження сучасних сервісів, таких як онлайн-реєстрація, і збільшують витрати через неефективність та енерговитрати. Це робить готелі менш привабливими для туристів і менш рентабельними в порівнянні з тими, що використовують сучасні технології.

- Низький рівень інновацій (27,3%). Низький рівень інновацій знижує конкурентоспроможність українських готелів через меншу привабливість для

клієнтів, низьку ефективність роботи, втрату конкурентної переваги, обмежені можливості маркетингу та відсутність унікальних пропозицій. Це робить такі готелі менш конкурентоспроможними та менш ефективними.

- Проблеми з доступом до фінансування (81,8%). Українські готелі стикаються з труднощами в отриманні фінансування, що негативно впливає на їхній розвиток. Основним джерелом фінансування є банківські кредити, але високі відсоткові ставки роблять їх малодоступними, особливо для малого і середнього бізнесу. Крім того, підприємства часто не мають достатнього заставного майна або не викликають довіри банків щодо своєї платоспроможності, що ускладнює доступ до кредитів навіть для успішних готелів. Нестабільна економічна ситуація, спричинена війною, інфляцією та політичною невизначеністю, збільшує ризики для інвесторів і банків, ускладнюючи прогнозування прибутковості. Хоча є програми державної підтримки, їх недостатньо для суттєвої допомоги. Відсутність чіткої стратегії розвитку туризму також знижує зацікавленість інвесторів, що обмежує залучення іноземного капіталу для розвитку готелів.

3. Можливості (Opportunities).

- Інтеграція в європейський ринок (54,5%). Інтеграція українського готельного бізнесу в європейський ринок можлива завдяки впровадженню міжнародних стандартів, державній підтримці, залученню інвестицій та покращенню інфраструктури. Спрощення візового режиму і розвиток транспорту сприяють зростанню потоку європейських туристів, що збільшує доходи готелів. Європейська інтеграція відкриває можливості для інвесторів, модернізації та підвищення якості сервісу. Участь у європейських виставках і партнерствах підвищує впізнаваність українських готелів і сприяє обміну досвідом, що допомагає впроваджувати інновації та покращувати обслуговування.

- Інновації та цифровізація (45,5%). Інновації та цифровізація значно впливають на розвиток готельного бізнесу в Україні. Вони покращують якість обслуговування через онлайн-бронювання і безконтактні технології, оптимізують внутрішні процеси, сприяють залученню клієнтів через цифрові канали, використовують штучний інтелект для підтримки клієнтів, персоналізують

послуги, підвищують безпеку і допомагають готелям бути конкурентоспроможними на міжнародному ринку. Інновації та цифровізація в українському готельному бізнесі можливі завдяки доступу до сучасних технологій, інвестиціям в IT-інфраструктуру, попиту клієнтів на цифрові послуги, підтримці з боку держави та міжнародних організацій, а також конкуренції на ринку.

- Залучення іноземних інвестицій (54,5%). Україна має туристичний потенціал для інвесторів, зокрема завдяки культурній спадщині, природним ресурсам та економічній доступності. Проведення реформ, спрощення ведення бізнесу та зменшення бюрократії також сприяють привабленню інвесторів. Підвищений інтерес туристів та бізнес-подорожуючих стимулює розвиток готельної інфраструктури. Залучення іноземних інвестицій можливе завдяки спеціальним програмам, податковим пільгам та партнерству з міжнародними фінансовими організаціями. Український готельний бізнес також може бути привабливим для інвесторів через відносно низькі витрати на будівництво та управління готелями порівняно з іншими європейськими країнами.

- Розвиток внутрішнього ринку (81,8%). Наразі зростає інтерес українців до подорожей всередині країни, що стимулює готелі адаптувати свої пропозиції для внутрішніх туристів, зокрема через розвиток унікальних пропозицій у регіонах. Поліпшення транспортної мережі, модернізація готелів і туристичних об'єктів підвищують привабливість подорожей по Україні. Програми підтримки внутрішнього туризму та інвестиції у туристичну інфраструктуру сприяють зростанню кількості подорожей українців. Активне просування різних регіонів України як туристичних центрів через цифрові платформи та маркетингові кампанії допомагає залучити більше внутрішніх туристів. Українські готелі можуть конкурувати за рахунок доступних цін порівняно з міжнародними напрямками, що приваблює більшу кількість туристів.

4. Загрози (Threats).

- Нестабільна політична ситуація (100%). Політична нестабільність відлякує як іноземних, так і внутрішніх туристів, що призводить до зменшення кількості гостей у готелях. Туристи часто уникають регіонів із підвищеним ризиком

конфліктів або нестабільності. Інвестори, як українські, так і іноземні, стають обережнішими в умовах політичної нестабільності, що призводить до зниження інвестицій у розвиток готельного бізнесу, модернізацію та розширення інфраструктури. Політичні кризи можуть призводити до порушень у постачанні, логістиці, а також до підвищення вартості комунальних послуг або податків, що підвищує витрати для готелів. Нестабільна ситуація може сприяти міграції кваліфікованих працівників за кордон, що ускладнює управління бізнесом та надання якісних послуг через дефіцит кадрів. Політична нестабільність формує негативний імідж країни на міжнародній арені, що знижує зацікавленість іноземних туристів та туроператорів у співпраці з українськими готелями.

- Інфляція та зростання вартості енергоресурсів (63,6%). Зростання цін на енергоносії, такі як електрика, газ і вода, суттєво підвищує витрати на утримання готелів, що може змусити їх підвищувати ціни на послуги та знижувати конкурентоспроможність. Інфляція також підвищує витрати на продукти, постачання й оплату праці, що зменшує рентабельність бізнесу. Це впливає на попит, оскільки українці можуть скоротити витрати на подорожі через фінансовий тиск. Непередбачувані витрати ускладнюють планування й інвестування, відлякуючи інвесторів. Готелі змушені інвестувати в енергоефективні технології, але не всі можуть собі це дозволити, що підриває стійкість і розвиток галузі.

- Висока конкуренція на міжнародних ринках (36,4%). Через війну в Україні стрімко скоротилась кількість міжнародних туристів, що значно знизило доходи готелів, які залежать від іноземних гостей. У той же час інші країни активно залучають цих туристів, пропонуючи стабільні умови та безпеку. Готелі в інших країнах часто мають більше ресурсів для впровадження сучасних технологій і надання якісних послуг за конкурентними цінами, що ускладнює українським готелям змагання на міжнародному ринку. Брак інновацій та проблеми з інфраструктурою знижують привабливість для туристів, які очікують сучасних сервісів, таких як автоматизація і "розумні" технології. Через нестабільність і недостатні інвестиції важко досягти глобальних стандартів обслуговування, що

створює додаткові виклики для українських готелів у залученні іноземних туристів і впровадженні новітніх рішень.

- Міграція робочої сили (81,8%). Багато працівників готельної сфери виїжджають за кордон у пошуках кращих умов і вищих зарплат, що призводить до нестачі кваліфікованих кадрів в Україні. Це знижує якість обслуговування і ускладнює роботу готелів. Через низьку оплату та невпевненість у майбутньому працівники готельного сектору схильні до міграції, що змушує готелі витратити більше на пошук і навчання нових працівників, збільшуючи операційні витрати. Нестача персоналу призводить до скорочення обсягу або якості послуг, що може викликати негативні відгуки і погіршити позиції готелю на ринку. Міграція робочої сили створює серйозні виклики для готельного бізнесу, збільшуючи витрати та ускладнюючи доступ до кваліфікованого персоналу.

Аналіз діяльності українських готелів показує, що навіть великі підприємства стикаються зі спадом попиту та прибутковості через економічну та політичну нестабільність, інфляцію, старі стандарти якості та відтік кваліфікованих працівників за кордон. Однак деякі готелі продовжують розвиватися, впроваджуючи інноваційні технології та переміщуючи бізнес у прибуткові курортні регіони. Державне агентство розвитку туризму підтримує підвищення якості послуг і залучення інвестицій. Головним джерелом прибутку залишається внутрішній туризм, і бізнес має потенціал для розширення на європейському рівні.

Висновок до розділу 2.

Щоб оцінити конкурентоспроможність готельної індустрії України було використано матриці BCG та SWOT аналізу. Ці методи оцінки допомагають проаналізувати конкурентоспроможність готельних підприємств, знайти потенційні загрози та можливості підвищення конкурентоспроможності підприємств. Було проаналізовано п'ять українських готелів: Radisson Blu Hotel Kyiv, Premier Palace Hotel Kyiv, Opera Hotel Kyiv, 11 Mirrors Design Hotel та Nobilis Hotel Lviv. Результати аналізу показали, що серед готелів України не існує єдиного лідера з найбільшою часткою ринку. Проаналізовані готелі мають однаково

низький темп росту та низьку прибутковість. Найкращі показники показав готель Radisson Blu Hotel Kyiv, який можна віднести до “Знаків Питання” (2,26% українського готельного ринку). Прибутки українського готельного бізнесу України є також відносно низьким порівняно з сусідніми країнами: 213,7 млн євро проти 2 млрд євро у Румунії та 2,2 млрд євро доходу у Польщі.

На конкурентоспроможність та прибутковість українських готельних підприємств впливає низка факторів. Серед них: якість послуг, ціноутворення, локація, імідж, впровадження інновацій та технологій, економічна та політична ситуація та державна політика. Українські підприємства потребують модернізації стандартів якості та нових технологій. Через війну готелі адаптувались до нових умов, попит на внутрішній туризм залишається стабільним. Впровадження інновацій, як мобільні ключі та Starlink, покращує обслуговування. Хоча війна створює економічні труднощі, державна підтримка й інвестиції сприяють відновленню галузі, що з часом може підвищити конкурентоспроможність готельного бізнесу.

За допомогою SWOT аналізу можна побачити які чинники найбільше впливають на конкурентоспроможність українських підприємств. Сильні сторони: кваліфікована робоча сила, високий потенціал сировинних ресурсів, гнучкість та адаптивність, підтримка держави та міжнародних партнерів. Слабкі сторони: недостатня інфраструктура, застарілі технології, низький рівень інновацій, проблеми з доступом до фінансування. Можливості: інтеграція в європейський ринок, інновації та цифровізація, залучення іноземних інвестицій та розвиток внутрішнього ринку. Загрози: нестабільна політична ситуація, інфляція та зростання вартості енергоресурсів, висока конкуренція на міжнародних ринках, міграція робочої сили.

Методи адаптації до умов кризи та заходи підвищення конкурентоспроможності були досліджені на прикладі мережі Ribas Hotels Group. Можна простежити, що від початку війни окремі готелі мережі функціонували успішно, наприклад: прибуток готелю Rybas Karpaty у 2023 – 1448 тис грн;

прибуток мережі WOL (2 готелі) за , 2023 – 10394, 2 тис грн; прибуток Ribas Rooms Lutsk за 2023 – 2109,3 тис грн.

Основні виклики виклики для Ribas Hotel Group від початку війни: зниження туристичного потоку, закриття або переорієнтація готелів, зниження інвестування, збільшення витрат. Мережа продовжує функціонувати та розширювати свою присутність на ринку завдяки наступним заходам: оптимізація операційних витрат, зменшення кількості послуг, переорієнтація на корпоративних клієнтів, забезпечення безпеки гостей, введення інновацій та технічне оснащення готелів, підтримання іміджу та участь у громадських ініціативах, розширення пропозицій. Стратегія компанії дала наступні результати: фінансове зростання інвестицій, розширення на міжнародних ринках, зростання ринку та заповнюваності.

Щоб розробити заходи підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств в умовах війни, необхідно проаналізувати як війна впливає на готельну галузь. Війна вплинула на податки отримані від готельної галузі, якщо у 2021 році дохід становив 42,2 млн євро, то у наступному 2022 податок скоротився майже вдвічі та складав 22,7 млн євро, у 2023 році ситуація покращилася і податок дорівнював 29,6 млн євро на рік. Загальний же дохід за останні три роки був наступним: 2021 рік - 318,4 млн євро, 2022 рік - 166,8 млн євро, 2023 рік - 213,7 млн євро.

Основні показники діяльності готелів у період 2021-2024: зниження кількості гостей, зміни в структурі попиту, різке падіння доходів, зміни в роботі персоналу, адаптація до нових умов, зниження інвестиційної активності та підтримки, необхідність орієнтації на післявоєнну відбудову. Заходи адаптації до умов війни готельними підприємствами: зміна профілю гостей, переорієнтація на довгострокові оренди, гнучкість і нові формати, автоматизація і цифрові технології, підтримка співробітників.

За перший рік війни прибуток впав на 52,4% порівняно з показником 2021 року. Проте у період 2022-2023 років можна побачити підвищення прибутку на 28.1%. На 2023 рік це 213.7 млн євро проти 318.4 млн євро у 2021 році. Порівняно з 2022 роком, попит на засоби розміщення знову підвищився, а у таких регіонах як

Буковель, Львів та Одеса навіть став ще вищим ніж у 2021 році. Нестабільною ситуація залишається у прифронтових регіонах країни.

Український готельний бізнес має потенціал для відновлення та розвитку завдяки вже впровадженим адаптаційним заходам і підтримці інвесторів. Це відкриває можливості для підвищення конкурентоспроможності на європейському та світовому рівнях. Однак необхідно розробити й впровадити стратегії підвищення конкурентоспроможності не тільки в окремих регіонах чи готелях, а в усіх регіонах країни. Заходи можуть варіюватися залежно від ситуації та фінансових можливостей кожного регіону.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Розробка стратегії адаптації та підвищення конкурентоспроможності

У першому розділі ми розглянули чинники від яких залежить конкурентоспроможність готельних підприємств та які стратегії адаптації до кризових умов використовуються у світовій практиці. У другому розділі ми побачили як саме умови кризи впливають на готельні підприємства в Україні і які аспекти потребують покращення. На основі цього можна скласти стратегію адаптації та підвищення конкурентоспроможності для українських готельних підприємств сьогодні. Стратегія має включати заходи адаптації, покращення якості обслуговування та маркетингову стратегію.

Серед головних складнощів готельних підприємств можна спостерігати: застарілі технології та стандарти якості, недостатньо розвинені навчальні програми для персоналу, недостатня інфраструктура, низький рівень інновацій, проблеми з доступом до фінансування, нестабільна політична ситуація, зростання вартості енергоресурсів та інфляція, міграція робочої сили, зниження туристичного потоку, нестабільне навантаження.

Враховуючи складнощі та загрози, які перешкоджають роботі українських готельних підприємств, стратегія адаптації та підвищення конкурентоспроможності буде включати наступні заходи:

1. Покращення якості обслуговування шляхом оптимізації послуг.

Фокус на основних послугах готелю допоможе зекономити ресурси, які йдуть на додаткові послуги та зосередитись на покращенні якості обслуговування. Серед послуг готелю можна скоротити або оптимізувати:

Спа та фітнес-зони. Утримання СПА та фітнес-зон у готелях потребує значних ресурсів, зокрема витрат на персонал, обладнання, комунальні послуги та постійне технічне обслуговування. Комунальні витрати, як-от електроенергія та

вода для басейнів і саун, є особливо високими. Щоб знизити витрати, готелі можуть обмежити графік використання СПА-зон або скоротити їх розміри, зосереджуючись на найбільш затребуваних послугах і впроваджуючи попереднє бронювання для раціонального використання простору. Дуже часто приміщення спа знаходяться на підземних поверхах готелів, що також робить можливим переобладнання спа салонів у підземні укриття.

Цілодобове обслуговування номерів. Скорочення графіка роботи допомагає знизити витрати на персонал. Наприклад, обслуговування номерів можна обмежити до ранкового та вечірнього часу або навіть раз на добу. Замість постійної присутності персоналу, основні послуги (рушники, постіль, вода) можуть бути доступні через автомати або спеціальні зони в готелі. Політика прибирання на запит дозволяє гостям залишати табличку, якщо прибирання не потрібне. Також чат-боти та спеціальні програми дають змогу зв'язатися з персоналом на вимогу, зменшуючи потребу у великій команді.

Зайві декоративні послуги. Видалення зайвих декоративних елементів, таких як меблі чи предмети мистецтва, знижує витрати на обслуговування. Декоративне підсвічування можна замінити на енергоефективні LED-лампи з автоматичним вимкненням, що зменшує витрати електроенергії. Газети, квіти та щоденне прибирання можна надавати за запитом. Дорогі засоби особистої гігієни доцільно замінити на універсальні продукти в багаторазових дозаторах для економії.

Оптимізація послуг харчування. Замість широкого вибору дорогих страв можна запропонувати обмежене меню якісних і популярних позицій. Це допоможе зменшити витрати на продукти і водночас гарантує свіжість страв. При цьому можна забезпечити сніданок як базову послугу, що зазвичай цінується гостями.

2. Пошук альтернативних ресурсів для розвитку і покращення послуг.

Готельні підприємства потребують стратегії, що дозволить збільшити доступ до фінансових ресурсів та залучити більше капіталу для розвитку, підвищення конкурентоспроможності та розширення на ринку. Серед можливих стратегій можуть бути:

Пошук міжнародних грантів і програм підтримки. Багато міжнародних організацій, таких як USAID, ЄС та інші, надають гранти та фінансування малого і середнього бізнесу. Наприклад, програми підтримки підприємництва або проекти з енергоефективності можуть бути корисними для готелів.

Співпраця з інвестиційними фондами. Деякі інвестиційні фонди готові вкладати кошти в український бізнес, особливо в туризм, що має потенціал для розвитку. Готелям можна шукати партнерства з фондами, які зацікавлені в розвитку туристичної інфраструктури.

Краудфандинг та інвестиційні платформи. Використання онлайн-платформ для збору коштів може бути ефективним інструментом для малих готелів, які мають унікальну концепцію або перспективні проекти. Наприклад, платформи спільного фінансування можуть зацікавити туристів, які готові вкладати кошти в покращення інфраструктури чи сервісу улюбленого готелю.

Залучення приватних інвесторів через прозорі бізнес-моделі. Українські готелі можуть створювати більш прозорі і привабливі бізнес-моделі для інвесторів, показуючи потенціал розвитку туризму в регіоні. Для цього можна розробити професійний бізнес-план, демонструючи фінансові перспективи та потенційні прибутки. Для цього може знадобитися допомога консалтингових компаній або консультаційних організацій, які допоможуть скласти бізнес-плани, дослідити ринок та розробити пропозиції для інвесторів.

3. Ефективні навчальні програми для персоналу.

Якість обслуговування готелів напряму залежить від рівня кваліфікації працівників. Під час війни готельний бізнес зіштовхнувся з нестачею працівників, через що готелі наймають менш підготовлений персонал, іноді без профільної освіти та навичок роботи. Тому працівникам готелю необхідно проходити належне навчання. Для цього готелі можуть зробити наступні кроки:

Впровадження онлайн-курсів. Онлайн-навчання допоможе персоналу покращувати навички в зручний час, що особливо важливо під час можливих обмежень і нестабільності. Теми можуть охоплювати обслуговування гостей,

управління стресом, управління ресурсами тощо. Вебіари й відеоуроки також ефективні для гнучкого навчання.

Навчання з адаптації до кризових ситуацій. Підготувати персонал до роботи в умовах війни, включаючи кризове управління та безпекові протоколи. Це допоможе працівникам діяти швидко й ефективно у надзвичайних ситуаціях, забезпечуючи безпеку гостей та самого персоналу.

Розвиток навичок психологічної підтримки. З огляду на підвищену напругу, корисно навчати персонал основам психологічної підтримки та управління стресом. Це допоможе як у роботі з гостями, так і для збереження морального духу всередині колективу.

Короткі, інтенсивні тренінги. У період війни традиційні довготривалі курси можуть бути складними для реалізації. Короткі тренінги, що охоплюють конкретні теми (наприклад, швидке реагування на запити гостей або ефективне управління обмеженими ресурсами), дозволять персоналу швидко отримувати необхідні знання.

Залучення зовнішніх фахівців та партнерів. У співпраці з консалтинговими або навчальними компаніями, готелі можуть організувати спеціалізовані курси, можливо, навіть безкоштовно. Це можуть бути тренінги з управління конфліктами, обслуговування з урахуванням стресових факторів або управління операціями в складних умовах.

Оцінка навчальних потреб і залучення зворотного зв'язку. Регулярний аналіз потреб персоналу й збір зворотного зв'язку дозволяють адаптувати навчальні програми відповідно до актуальних умов, щоб задовольняти саме ті потреби, які є найбільш важливими під час війни.

4. Оптимізація та економія енергоресурсів.

Через регулярні обстріли критичної інфраструктури та подорожчання вартості енергоресурсів економія енергоресурсів у готелях України стає критично важливою для забезпечення стабільної роботи та зменшення витрат. Існує кілька ефективних стратегій, які допомагають досягти цього:

Оптимізація енергоспоживання. Готелі можуть автоматично регулювати освітлення й опалення в номерах залежно від їх зайнятості. Використання енергоефективних рішень, як-от LED-освітлення та системи інтелектуального контролю, зменшує витрати на електроенергію. Це особливо вигідно для великих комплексів, де навіть невелике скорочення споживання приносить значну економію.

Перехід на відновлювані джерела енергії. Використання відновлюваних джерел енергії, як сонячні панелі, допомагає зменшити залежність від енергосистеми, що є важливим за умов перебоїв з електропостачанням та зростання цін на енергоресурси. Також уряд підтримує впровадження таких рішень, надаючи субсидії та податкові пільги.

Енергоефективність та модернізація обладнання. Заміна застарілих систем опалення й кондиціонування на енергоефективні моделі та використання автоматичних регуляторів температури значно знижує витрати на опалення та охолодження. Інтелектуальне освітлення з датчиками руху, яке вимикається в порожніх приміщеннях, також сприяє зменшенню споживання електроенергії.

Покращення теплоізоляції будівель. Утеплення стін та встановлення енергоефективних вікон і дверей скорочують втрати тепла в холодний сезон, знижуючи навантаження на систему опалення й витрати на енергію. Використання теплоізоляційних матеріалів та оновлення будівельного обладнання дозволяють підтримувати стабільну температуру без додаткових витрат.

Застосування енергетичних накопичувачів. Використання систем накопичення енергії дозволяє зберігати електроенергію, яка виробляється протягом дня, для використання в періоди пікових навантажень або у разі відключень. Це допомагає готелям функціонувати безперебійно і зменшує потребу в дорогих альтернативних джерелах живлення.

5. Забезпечення безпечних умов у готелі.

Забезпечення безпеки в готелях України під час війни є важливим завданням, що потребує комплексного підходу. Ось кілька основних стратегій, які застосовують українські готелі для підвищення безпеки:

Обладнання укриттів та організація евакуації. Готелі можуть облаштувати бомбосховища або визначити найближчі безпечні приміщення для гостей і персоналу. Шляхи до укриттів мають бути чітко позначені, а для інформування відвідувачів під час повітряної тривоги – встановлена система оповіщення. Також персонал може відповідати за інформування кожного гостя про евакуацію і відключення електроприладів для забезпечення безпеки в приміщеннях.

Посилений контроль доступу. За умов підвищеної загрози готелі можуть запровадити обмеження для сторонніх осіб: перевірку документів, попереднє бронювання, обмеження на продаж алкоголю та комендантську годину. Це сприяє контролю відвідуваності та знижує ризик несанкціонованого доступу.

Навчання персоналу. Всі працівники мають проходити інструктаж із правил безпеки, що включають дії під час повітряної тривоги, евакуацію та надання першої допомоги. Це важливо для швидкої реакції в надзвичайних ситуаціях, забезпечуючи максимальний рівень безпеки для гостей.

Підтримка соціальної функції готелів. Готелі також можуть виконувати соціальні функції, надаючи тимчасове розміщення для переселенців, військових, волонтерів і міжнародних представників. Таке переорієнтування допомагає підтримувати діяльність готелів і сприяє створенню безпечного середовища для тих, хто цього потребує.

6. Адаптація пропозицій під нові аудиторії.

Через зниження туристичного потоку, особливо іноземних туристів, готелі мають адаптуватися під нові можливі групи споживачів, зокрема мова йде про внутрішній туризм.

Пропозиція послуг для військових та волонтерів. Готелі можуть пропонувати спеціальні умови для військових і волонтерів: знижки на проживання, гнучке бронювання та доступ до рекреаційних послуг. Ці послуги залишаються важливими навіть у складних часах, забезпечуючи простір для відпочинку та відновлення.

Організація довготривалого проживання для переселенців. Готелі можуть запропонувати довготривале проживання для внутрішньо переміщених осіб,

облаштовуючи кімнати під житлові потреби та додаючи послуги для комфортного перебування. Це підвищує затребуваність готелів і зміцнює їхню соціальну роль у підтримці постраждалих.

Перетворення готелів на багатофункціональні простори. Готелі можуть створити робочі простори, проводити тренінги, конференції та інші заходи для бізнесу й громадських організацій, залучаючи клієнтів, які шукають комфортне та безпечне місце для ділових подій. Така стратегія особливо ефективна у великих містах, де попит на конференц-зали та коворкінги стабільно високий.

7. Збереження та залучення робочих кадрів.

Враховуючи значний відтік кваліфікованих працівників за кордон, готельним підприємствам необхідна стратегія залучення нових працівників та створення комфортних умов для працівників.

Забезпечення конкурентної заробітної плати та бонусів. Підвищення рівня зарплат, а також запровадження бонусів за особливі заслуги, що допоможуть утримувати працівників і зменшують ризик відтоку кадрів. В умовах підвищеної конкуренції за кадри такі мотиваційні стимули є важливими, щоб працівники залишалися на своїх посадах.

Забезпечення безпеки на робочому місці. Створення безпечних умов роботи в готелях, включаючи доступ до укриттів і спеціальні заходи безпеки під час повітряних тривог, є ключовим фактором для працівників, особливо в прифронтових або небезпечних зонах. Готелі, які інвестують у безпеку персоналу, здатні краще утримувати кадри, які можуть довіряти своєму робочому середовищу.

Гнучкі умови праці та можливість дистанційної роботи. Там, де це можливо, для адміністративного персоналу доцільно впроваджувати дистанційні або гнучкі умови роботи. Такий підхід знижує ризик фізичної небезпеки і дозволяє працівникам виконувати свої обов'язки у більш безпечних умовах, що особливо актуально для жінок і людей з дітьми.

Професійний розвиток і навчання. Програми для підвищення кваліфікації та перекваліфікації, зокрема в галузі управління готелем, маркетингу та іноземних мов, роблять працівників більш залученими і мотивованими. Навчання створює

відчуття стабільності та перспектив для майбутнього, що особливо важливо в умовах невизначеності.

Соціальна підтримка і психологічна допомога. Психологічна підтримка та заходи для зниження стресу можуть допомогти працівникам краще адаптуватися до роботи під час війни. Готелі можуть співпрацювати з психологами та пропонувати послуги ментального здоров'я для збереження добробуту працівників.

Паралельно з впровадженням стратегії адаптації та підвищення якості обслуговування, для підвищення конкурентоспроможності українських готельних підприємств під час війни також є необхідні маркетингові заходи, які допоможуть привернути увагу не тільки внутрішніх туристів але й іноземних відвідувачів. Ці заходи можуть включати наступні кроки:

1. Розробка пропозицій і пакетів послуг.

Сезонні пропозиції. впровадити спеціальні пакети на періоди підвищеного попиту (зимові свята, літо), які включатимуть місцеві екскурсії, спа-послуги та додаткові зручності.

Пакети для ВПО та волонтерів. розробити довгострокові пропозиції для внутрішньо переміщених осіб та міжнародних волонтерів із можливістю тривалого проживання зі знижками.

Корпоративні пакети. створити бізнес-пропозиції з доступом до конференц-залів, коворкінгів та особливими умовами для ділових гостей.

2. Використання каналів просування.

Соціальні мережі. регулярне оновлення контенту на Facebook, Instagram, TikTok для демонстрації номерів, зон відпочинку, конференц-залів, відгуків гостей та актуальних пропозицій. Опис можливостей соцмереж для просування готелю наведено у Додатку Б.

Цільова реклама. запуск рекламних кампаній у соціальних мережах з орієнтацією на місцезнаходження, інтереси та вік аудиторії для залучення потенційних гостей.

Співпраця з туристичними платформами. активна присутність на Booking, Airbnb, Google Travel для зручності бронювання та актуалізації інформації.

SEO та контент-маркетинг. Оновлення веб-сайту, створення блогів з маршрутами, порадами для туристів та рекомендаціями щодо відпочинку в регіоні.

Партнерство з місцевими бізнесами: співпраця з турагентствами, ресторанами та транспортними компаніями для надання комплексних послуг клієнтам.

3. Цінова стратегія.

Динамічне ціноутворення. адаптувати вартість залежно від сезону, тривалості перебування та обраних послуг.

Програми лояльності. розробити систему бонусів або накопичувальних знижок для постійних гостей.

Спеціальні знижки для окремих категорій: надавати знижки для груп, таких як військові, волонтери та внутрішньо переміщені особи, що сприятиме позитивному іміджу та збільшенню попиту.

4. Покращення досвіду клієнтів.

Онлайн-сервіси. забезпечити зручний доступ до бронювання, інформації про послуги та акції через вебсайт і мобільний додаток.

Служба підтримки. організувати цілодобову підтримку клієнтів через телефон, чат та соціальні мережі для швидкого вирішення запитів.

Комфортна інфраструктура. облаштувати зони відпочинку, спортивні майданчики, дитячі кімнати та пропонувати рекреаційні послуги для зручності гостей.

5. Просування через відгуки та соціальну відповідальність.

Зворотний зв'язок. мотивувати клієнтів залишати відгуки на платформах і в соціальних мережах, реагувати на коментарі та враховувати їх для вдосконалення послуг.

Соціальна відповідальність. брати участь у благодійних проектах та екологічних ініціативах (наприклад, скорочення відходів, використання екологічних матеріалів), що сприятиме зростанню довіри клієнтів.

PR-кампанії. публікувати матеріали про соціальні проекти, підтримку місцевих громад та благодійні програми для зміцнення репутації готелю.

Впровадження цих заходів допоможе підвищити якість обслуговування, забезпечити безпеку та комфорт клієнтів та популяризувати готелі у межах країни та закордоном, що у свою чергу значно підвищить конкурентоспроможність українських готельних підприємств.

3.2. Реалізація заходів на прикладі українських підприємств

Щоб зрозуміти практичність заходів підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств, спробуємо розробити план їх реалізації на прикладі різних підприємств країни. За приклад візьмемо готелі Misto (Харків) та Готель Львів. Готелі наразі мають низький прибуток та заборгованість, що свідчить про низьку конкурентоспроможність підприємств, що можна побачити в табл 3.1.

Таблиця 3.1

Фінансова звітність українських готельних підприємств у 2023 році

	Misto	Львів
Чистий дохід (тис. грн)	3337.4	20241.5
Разом витрати (тис. грн)	3943	25701.4
Чистий прибуток (тис. грн)	-597.3	-1857.2
Баланс (тис. грн)	24129.1	28080.1

Складено автором за джерелом: [71]

Мета впроваджених заходів буде покращити якість обслуговування та підняти прибутки підприємств, тим самим підвищити їх конкурентоспроможність.

1. Готель Misto (Харків).

Готель перебуває у прифронтовому регіоні, що робить неможливим інвестування з боку держави або окремих інвесторів чи інвестиційних компаній. Враховуючи, що витрати готелю перевищують прибутки доречним буде застосувати заходи, які допоможуть їх знизити.

- Оптимізація та скорочення послуг.

Скорочення годин роботи спа. Готельний спа-центр працює щодня без вихідних по 11-12 годин і пропонує різноманітні послуги навіть в умовах війни. Щоб зменшити витрати на оплату праці, електроенергію та воду, а також знизити витрати на обслуговування обладнання, можна скоротити години роботи, обмежити доступні послуги й запровадити попереднє бронювання. За статистикою Google, спа-центр працює 80 годин на тиждень, найменше відвідувачів приходить у понеділок, вівторок і середу, а також у ранкові години (9:00-11:00) і вечірні (19:00-21:00). Пропоноване рішення – зробити вихідними днями понеділок, вівторок і середу та обмежити години роботи з 11:00 до 20:00, що скоротить загальний тижневий робочий час до 36 годин. За бажанням клієнтів, у вихідні дні спа-центр може надавати послуги за попереднім записом і додаткову оплату, а розклад роботи може коригуватися відповідно до попиту. Це дозволить скоротити робочі години персоналу майже вдвічі, зменшивши витрати на зарплати. Додаткову економію можна досягти, залишивши для користування лише два з п'яти басейнів: один на відкритому повітрі та один у спа-зоні, який працюватиме в холодні місяці за додаткову оплату.

Оптимізація меню. У готелі працює ресторан із різноманітним меню, що включає страви місцевої та міжнародної кухні, а також бар із широким асортиментом напоїв. Сніданок входить у вартість проживання, і є можливість замовити його в номер. Для оптимізації витрат готель може зосередитися на стравах місцевої кухні та скоротити вибір страв під час обіду й вечері. Перехід до формату "шведського столу" у ресторані сприятиме економії на оплаті праці офіціантам, кращому використанню продуктів і контролю кількості приготовленої їжі. Крім того, введення оплати за сніданок окремо може стати додатковим джерелом доходу для готелю (приблизно 300-700 грн за номер).

Цілодобове прибирання та декоративні послуги. Готель надає послугу прибирання номерів 24/7, що збільшує витрати на оплату праці, миючі засоби, електроенергію та воду. Щоб оптимізувати ці витрати, можна впровадити чіткий графік прибирання й інформувати про нього гостей. Наприклад, організувати прибирання з 9:00 до 16:00 і передбачити один вихідний на тиждень, що скоротить робочий час до 42 годин на тиждень. Гостям можна надати таблички “Не турбувати” та попросити залишати використані рушники на підлозі для заміни. Також встановлення графіку зміни постільної білизни один раз на 2-3 дні дозволить знизити витрати на прання.

- Оптимізація та економія енергоресурсів.

Кошти отримані за рахунок скорочення послуг можна направити на оптимізацію енергоресурсів, забезпечення безпечних умов та маркетинг.

Готель нараховує 19 номерів, що робить можливим оснащення номерів та готельних приміщень LED-лампами (30 грн/шт) та датчиками руху (360 грн/шт). Окрім того номери можна обладнати програмованими терморегуляторами з датчиками (1000 грн/шт), що допоможе регулювати температуру залежно від завантаженості готелю, зменшуючи витрати на опалення та охолодження.

Через постійні обстріли критичної інфраструктури не уникнути використання генераторної установки (від 300000 грн). Генератори споживають приблизно 5л/год (250 грн/год), що значно підвищує витрати готелю. Тому генератори можуть вмикатися лише для підтримки найважливіших систем, таких як освітлення на рецепції, системи безпеки та кухонне обладнання. Таким чином готель зможе обмежитися 1-2 генераторними установками. До того готель може придбати акумулятор для накопичення енергії (50 000 грн/шт), що більше зменшить витрати на електроенергію або пальне для генераторів. Інвестиції в утеплення стін, вікон та дверей дозволять готелю зберігати тепло і зменшувати використання опалювальних систем. Це особливо важливо в зимовий період, коли збереження тепла має критичне значення.

Оснащення номерів обладнанням для економії та оптимізації витрат електроенергії, враховуючи вартість електрогенератора, може обійтись готелю у вартість від 400 000 тис. грн, не враховуючи вартість пального (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Витрати готелю Misto на оснащення обладнанням для збереження та генерації електроенергії

Найменування	Вартість
LED-лампи (100 од.)	3000 грн
Датчики руху (20 од.)	7200 грн
Терморегулятори (19 од.)	19000 грн
Акумулятор	50000 грн
Генераторна установка	300000грн
Всього	379200 грн

Складено автором за джерелом: [74]

- Забезпечення безпечних умов.

Обладнання надійних укриттів є ключовим пріоритетом для готелю в умовах війни, оскільки це суттєво вплине на вибір відвідувачів. Будівництво бомбосховища потребує значних фінансових вкладень – від 600 000 грн до 1 млн грн, тоді як переобладнання підвальних приміщень у захисні сховища є економічно доцільним. Реалізація такого проекту можлива за умови особистих інвестицій власників або залучення додаткових коштів. Наявність безпечного укриття на території готелю стане перевагою, що приверне увагу гостей та, найголовніше, забезпечить їхню безпеку.

Готель також повинен чітко інформувати кожного гостя про розташування найближчих виходів та укриттів, промаркувати евакуаційні шляхи та встановити систему оповіщення. Для цього можна використовувати гучномовці або зв'язуватись з гостями телефоном, щоб сповістити про небезпеку й інструкції з безпеки. Персонал необхідно навчати правилам реагування на повітряні тривоги, евакуації та наданню першої медичної допомоги.

- Навчання персоналу.

Для підвищення якості обслуговування персонал готелю може регулярно проходити курси та підвищувати кваліфікацію. Готель може надавати доступ до курсів на платформах, таких як Академія NTO.UA, ПростоТренінг, Golden Staff, де курси зазвичай коштують 5-6 тисяч грн. Також є безкоштовні курси від державної платформи Дія.Освіта, що пропонує освітні серіали для нових працівників і покращення навичок персоналу. Крім того, на Prometheus та Coursera доступні безкоштовні курси з антикризового менеджменту, комунікацій і програм для обслуговуючого персоналу. Дані щодо навчальних програм наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Портали для навчання працівників готелю

Платні	Безкоштовні
NTO.UA	Coursera
ПростоТренінг	Дія.Освіта
Golden Staff	Prometheus
Hospitality Academy	YouTube
Udemy	Hospitality Net
Kadenze	edX

Також рекомендується брати участь у спеціалізованих конференціях для обміну досвідом. Навчання для роботи в кризових умовах має включати тренінги з надання першої медичної допомоги, правила евакуації та реагування під час повітряної тривоги. Це навчання охоплює розробку плану евакуації, систему оповіщення гостей, регулярні тренування, інструкції для кожного відділу, забезпечення засобами першої допомоги та навички психологічної підтримки для гостей.

- Адаптація пропозицій.

Готель Misto має на своїй території зал для заходів, який вміщує до 80 осіб, і вже успішно використовується для проведення весіль, днів народження та

корпоративів. Це є ефективною стратегією для залучення гостей. Крім того, готель може розширити перелік послуг, створивши простір для проведення конференцій та інших бізнес-зустрічей. Такий крок сприятиме залученню нових клієнтів, що позитивно вплине на завантаженість ресторану, спа-центру та інших сервісів. Однак, з огляду на розташування готелю в прифронтній зоні, реалізація цих планів можлива лише за наявності укриттів, оскільки питання безпеки є пріоритетним.

2. Готель Львів.

Готель знаходиться у м. Львів, де завантаженість готелів стабільно тримається на позначці 45-65%, що є високим показником, порівняно з готелями у інших регіонах країни. Готель Львів знаходиться у самому центрі міста, що робить його потенційно привабливим для інвестування та залучення не тільки внутрішніх туристів але й іноземних. Проте, враховуючи, що готель був побудований у радянські часи і мав тільки часткову реновацію, готель потребує модернізації, на що теж необхідні ресурси. Тому для того, щоб впровадити заходи з підвищення якості обслуговування, необхідно впровадити заходи з економії витрат готелю, що перевищують його дохід.

- Оптимізація та скорочення послуг готелю.

Готельний ресторан має чотири зали з максимальною місткістю 300 осіб, а також пропонує сніданки з 8:00 до 11:00, які включені у вартість проживання. Однак утримання таких залів потребує значних витрат на персонал, комунальні послуги та матеріально-технічне забезпечення. Скорочення кількості банкетних залів може допомогти знизити витрати, особливо під час зменшення попиту. Це дозволить готелю розвивати інші напрямки, як-от конференц-зали для бізнес-заходів або простори для коворкінгу. Щоб додатково заробити, готель може зробити сніданок додатковою послугою для гостей із можливістю замовлення за зниженою ціною.

Обмеження прибирання номерів у ранкові години (наприклад, з 9:00 до 15:00) також дозволить оптимізувати роботу персоналу, залишаючи лише кількох працівників для вечірніх чергувань. Заміна постільної білизни один раз на 2-3 дні та рушників за потребою (використані рушники гість залишає на підлозі) допоможе

скоротити витрати. Для косметичних засобів можна перейти на дозатори, а для комунікації персоналу про потребу в прибиранні використовувати спеціальні програми або чати.

- Оптимізація та економія енергоресурсів.

Готель "Львів" налічує 230 номерів різних категорій – від економ до люкс, що призводить до значного споживання ресурсів. Для зниження енергоспоживання в номерах можна обмежити кількість освітлювальних приладів та перейти на LED-лампи, а в коридорах і загальних зонах встановити датчики руху. У кожному номері можна обладнати терморегулятори з датчиками для контролю температури та опалення.

Економії на опаленні також сприятиме впровадження систем утилізації та повернення тепла (вартістю від 25 тис. грн за одиницю). Хоча таке обладнання потребує інвестицій з боку власників і партнерів, воно забезпечує ефективне використання теплових ресурсів.

Щодо економії води, раціональним рішенням буде встановлення на всі крани аераторів (80–130 грн/шт), двокнопкових зливних бачків (350 грн/шт), а також систем для повторного використання й очищення води (вартістю від 60 тис. грн). Якісна теплоізоляція фасадів (приблизно 600 грн/м²), а також герметизація вікон і дверей мінімізують тепловтрати в холодний сезон, знижуючи потребу в додатковому обігріві та кондиціонуванні. Інформаційні заходи для персоналу та гостей, як-от нагадування вимикати світло чи заохочення повторного використання рушників, також можуть допомогти в економії ресурсів та формуванні екологічної свідомості.

Готель має свій генератор, тому доречними буде придбати акумулятор для накопичення енергії та використовувати генератори лише для критичних відділів готелю.

Оснащення готелю необхідним обладнанням може коштувати від 650 000 грн (табл. 3.4), при цьому витрати на теплоізоляцію фасадів не враховані. Ізоляція стін площею 3000 м² може обійтися приблизно в 1,8 млн грн. Ці витрати є

необхідними, але можуть вимагати залучення додаткових фінансових ресурсів з боку власників, інвестицій або кредитних коштів.

Таблиця 3.4

Витрати готелю Львів на оснащення обладнанням для збереження та генерації ресурсів

Найменування	Вартість
LED-лампи (500 од.)	15000 грн
Датчики руху (20 од.)	7200 грн
Терморегулятори (230 од.)	230000 грн
Акумулятор (2 од.)	100000 грн
Система утилізації та повернення тепла (2 од.)	50000грн
Система очищення води (2 од.)	120000грн
Аератори (300 од.)	24000 грн
Двокнопкові зливи (250 од.)	87500 грн
Всього	633700 грн

Складено автором за матеріалами: [74]

- Пошук альтернативних ресурсів для покращення послуг.

Для покращення якості послуг, енергоефективності та реновації готелю потрібні значні фінансові ресурси. Для залучення інвестицій можна використовувати різні підходи: участь у інвестиційних форумах (Ukrainian Investment Roadshow, Ukrainian Hospitality Investment Forum), розміщення проекту на міжнародних інвестиційних платформах (AngelList, InvestEurope) та залучення грантів від ЄБРР, IFC і програм ЄС. Крім того, можливе використання краудфандингових платформ (Wefunder, Crowdcube, Kickstarter, BiggggIdea) та співпраця з туристичними агенціями й міжнародними готельними мережами (через франчайзинг для підвищення довіри та потоку гостей). Розробка бізнес-плану і фінансової моделі з прогнозом окупності проекту сприятиме залученню інвесторів.

Також можна скористатися кредитними програмами (від Ощадбанку, ПриватБанку та за держпрограмою «Доступні кредити 5-7-9%»).

- Безпечні умови.

Готель Львів обладнаний укриттями та системою сповіщення. У разі небезпеки гості можуть почути сповіщення, знаходячись у своєму номері. Проте готель може вжити додаткових заходів для забезпечення безпеки гостям. Під час реєстрації гостей у готелях повинні інформувати про порядок дій у разі повітряної тривоги та розташування укриттів. У номерах можуть бути інструкції з описом дій під час тривоги, розташування укриттів, а також QR-коди з посиланнями на додатки для отримання оповіщень. У кожному номері мають бути вказані контакти для екстреного зв'язку з персоналом готелю. Персонал може супроводжувати гостей до найближчого укриття, допомагаючи їм знайти шлях. Для іноземних гостей інформація має бути надана не лише українською, а й іншими мовами, зокрема англійською. Персонал готелю повинен проходити навчання щодо організації евакуації, надання першої медичної допомоги та роботи з різними категоріями гостей. Також персонал може регулярно оновлювати свої знання щодо безпеки відповідно до рекомендацій ДСНС і нових вимог.

- Збереження робочих кадрів та залучення нових працівників.

Ефективність роботи готелю значною мірою залежить від професійності персоналу, тому важливо забезпечити навчання та мотивацію працівників для якісного виконання обов'язків. Щоб створити комфортні умови роботи й уникнути відтоку кадрів, що може негативно позначитися на якості обслуговування та спричинити додаткові витрати, готель може впровадити низку стимулюючих заходів. Наприклад, система бонусів і винагород за виконання ключових завдань сприятиме утриманню персоналу. Для підтримання балансу між роботою та особистим життям працівників, готель може запровадити гнучкий графік, адаптуючи його до потреб кожного відділу після консультацій із керівниками. Своєчасна виплата заробітної плати у повному обсязі та забезпечення розрахункових листків – обов'язковий крок для збереження довіри персоналу. Для залучення працівників не лише з міста, а й з інших регіонів, готель може надати

додаткові соціальні пільги, такі як харчування, житло для працівників із віддалених місцевостей або компенсацію транспортних витрат. Крім того, можливості для кар'єрного розвитку, зокрема підготовка до управлінських позицій, будуть привабливими для працівників, зацікавлених у тривалій роботі у готельній сфері. Готель також може спростити процес відбору, скоротивши кількість етапів співбесід та швидко оформлюючи нових працівників. Для пошуку персоналу доцільно використовувати веб-сайти з вакансіями, популярні соціальні мережі та співпрацювати з навчальними закладами, залучаючи випускників і студентів для роботи або стажування.

- Реновація будівлі готелю.

Готель, збудований у 1965 році, досі не зазнавав значних оновлень фасаду, що призвело до погіршення теплоізоляції та зниження його естетичної привабливості. Реновація фасаду може зробити готель більш комфортним та привабливим для гостей. Однак цей проект може стати одним із найбільш затратних, оскільки велика площа будівлі, роботи на висоті, а також необхідність косметичного ремонту, утеплення, оновлення ізоляції та вікон значно впливають на загальну вартість. Орієнтовні витрати становлять близько 100–200 євро за м², або від 13.5 млн грн за проект. Зважаючи на розташування поблизу історичного центру, готель може розглянути можливість залучення фінансування від держави, місцевої влади або іноземних партнерів.

Окрім оптимізації витрат та покращення якості обслуговування для підвищення конкурентоспроможності готелі потребують маркетингових заходів, які допоможуть готелям стати відомими серед українських та іноземних туристів. Впровадження маркетингових заходів може відбуватися наступним чином:

- Використання каналів просування.

Готелі можуть ефективно використовувати соцмережі для реклами та залучення іноземних туристів. Для цього готелі можуть звернутися до послуг SMM-менеджера. Ведення сторінок у Facebook, Instagram, TikTok та YouTube дозволяє демонструвати якісні фото номерів, відеоогляди та трансляції подій, що створює враження затишного місця та зацікавлює потенційних гостей. Регулярний

контент – історії, спеціальні пропозиції та прямі ефіри – допомагає залучати аудиторію та підтримувати їхню увагу. Використання таргетованої реклами, співпраця з інфлюенсерами, а також контент іноземними мовами з акцентом на унікальні аспекти української культури підвищують інтерес з боку іноземців. Взаємодія з аудиторією через відповіді на коментарі та використання UGC (контенту, створеного користувачами) допомагає створити автентичний образ готелю. Дуже важливою є співпраця з українськими та іноземними тревел-агентствами та сайтами розміщення житла. Бюджет для комплексної кампанії середнього розміру у Instagram часто стартує від 300 до 1 000 доларів (2-8 доларів за 1000 показів). Послуги SMM-менеджера обійдуться готелям у 15-30 тис. грн/місяць. Вартість відео-огляду від 5 до 50 тис. грн за колаборацію (в залежності від аудиторії блогу).

- Цінова стратегія.

Готелі можуть постійно змінювати свої ціни в залежності від сезону, вартості ресурсів та заповнюваності. Наприклад, у період новорічних свят готель Львів може збільшити вартість номерів на 50% та вище та навпаки створювати акційні пропозиції навесні та восени, коли туристичний потік у регіоні найменший. Готель Місто у свою чергу може піднімати ціни на свята та вихідні дні протягом всього року, проте через низьку заповнюваність готелю необхідно створювати привабливі акційні пропозиції для залучення гостей. Також готель може створити спеціальні акційні пропозиції для військових та переміщених осіб.

- Просування через відгуки.

Відгуки на популярних платформах для бронювання мають значний вплив на вибір потенційних гостей. Готелі можуть використовувати не лише свій веб-сайт та соціальні мережі, а й відомі платформи пошуку житла, такі як Booking, Google Maps і TripAdvisor. Заохочуючи гостей залишати чесні відгуки після перебування, готелі покращують свій рейтинг і підвищують видимість у пошукових результатах, що позитивно позначається на репутації. Також можна створити рекламні кампанії на основі найкращих відгуків, додаючи до них яскраві фото чи відео готелю. Така реклама особливо добре працює в соціальних мережах, де короткі щирі огляди

привертають увагу користувачів. Таку рекламу з відгуками можна розмістити на біл-бордах чи LED-екранах у ТЦ. Вартість екранів може становити 15-30 тис. грн на місяць, вартість біл-борду – 5-15 тис. грн. Крім того, варто очікувати, що подібна реклама у Харкові буде значно дешевша ніж у Львові.

- Покращення досвіду клієнтів.

Готелі можуть розвивати власні веб-сайти та створювати додатки, через які користувачі зможуть швидко бронювати номери, резервувати місця в ресторані, записуватися до спортзалу або спа, замовляти кейтеринг чи організувати конференції. Також на сайті або в додатку можна додати калькулятор цін, щоб клієнти відразу бачили вартість послуг при плануванні відпочинку або заходу. Це скоротить потребу в телефонних дзвінках і спростить доступ до інформації для гостей. Крім того, в додатку можна реалізувати систему бонусів і проводити рекламні кампанії. Вартість застосунку з базовим функціоналом може починатися з 5 тис. доларів.

Підвищення конкурентоспроможності є цілком можливим навіть в умовах війни. Більшість заходів не потребують значних фінансових витрат, однак для реалізації окремих завдань готелям необхідно залучити додаткові кошти. Для цього готельні підприємства можуть звертатися до інвесторів, брати кредити або долучатися до державних програм. Важливо мати інвестиційний план та працювати над підвищенням інвестиційної привабливості, чому сприятимуть маркетингові заходи. Це допоможе готелям покращити якість обслуговування, зменшити витрати ресурсів, привабити більше гостей та зацікавити потенційних спонсорів.

3.3. Оцінка ефективності запровадження заходів підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства

Для забезпечення стійкого розвитку та успішної конкуренції на ринку готельним підприємствам необхідно впроваджувати різноманітні заходи, спрямовані на підвищення їхньої конкурентоспроможності. Оцінка ефективності таких заходів може включати кілька ключових аспектів: фінансові показники,

збільшення кількості гостей, якість обслуговування, операційна ефективність, рівень конкурентоспроможності та показники маркетингової ефективності.

Оптимізація операційних витрат може значно зменшити витрати готельного підприємства. Майже 20% операційних витрат готелю можуть припадати на роботу спа-центрів та басейнів [25]. Таким чином, скоротивши час роботи центру до годин, коли попит найбільший та закривши послуги та частини центру, на які найменший попит, готель може скоротити витрати вдвічі до 10%. Наприклад, якщо витрати готелю Misto становили 3943 тис. грн, з яких 788,6 тис грн могли припадати на роботу спа, то вкоротивши операційні витрати вдвічі, готель може зекономити до 394,3 тис грн.

Витрати на підтримання ресторану у готелі можуть сягати 70% від загального прибутку ресторанів, таким чином у середньому даючи всього 10% від загального прибутку готелю [31], [82]. Наприклад, якщо у готелі Misto дохід від реалізації становить 3337,4 тис грн, то з них лише 333,7 тис. грн – прибуток від ресторану, який залишається з доходу від реалізації ресторану у 1112,4 тис грн. Оптимізація меню, до якого входить зменшення асортименту, контроль собівартості страв, використання сезонних продуктів та автоматизація обліку допоможе скоротити витрати до 55%, таким чином дохід від ресторану буде становити 15% прибутку (500,58 тис. грн) замість 10% [88], [62]. Для готелю Львів з чистим доходом у 20241,5 тис. грн зменшення операційних витрат ресторану збільшить прибуток від 2024,15 тис. грн (10%) до 3036,2 тис. грн (15%).

Витрати на прибирання готелю можуть становити 15% від загального операційного бюджету готелю [44]. Проте оптимізація витрат (введення графіку прибирань, прибирання за запитом, зменшення використання миючих засобів, води, електрики) може зменшити вартість послуг прибирання на 30% [66]. Наприклад, якщо у готелі Misto ці витрати можуть сягати 591,45 тис грн (15%), то при оптимізації витрат витрати можуть знизитися до 414 тис. грн (10,5%). У випадку готелю Львів витрати можуть впасти з 3855,21 тис. грн (15%) до 2698,6 тис. грн (10,5%).

Завдяки оптимізації готельні підприємства можуть значно зменшити витрати (на 18,7%) та збільшити свій чистий прибуток. Наприклад, для готелю Misto цей показник може становити 738,63 тис. грн, в той час, як для готелю Львів – 2168,66 тис. грн. Таким чином, чистий прибуток готельного підприємства Misto зміниться з -597,30 тис. грн до 141,33 тис. грн, готелю Львів – з -1857,2 тис. грн до 311,4 тис. грн.

В середньому на одне господарство припадає 164 кВт/ год та до 120 МВт/місяць, тому витрати на електроенергію можуть сягати 631,5 тис. грн/рік у Харківській області та 448,9 тис. грн/рік у Львівській області [93], [14]. На оплату електроенергії може припадати від 2% до 16% операційних витрат готелю в залежності від регіону. Враховуючи, що на одного гостя йде 394 л води на день, невелике готельне господарство на 20 номерів може використовувати до 6000 м³ води на рік, коли витрати великого готелю фондом у 250 номерів може становити 72000 м³ на рік [92], [7]. Наприклад, для малого готелю Misto витрати на воду будуть становити 150 тис. грн/рік (3,7% витрат), для готелю Львів 1857 тис. грн/рік (7,2% витрат). Також на опалення може витрачатися від 600 тис. грн до 930 тис. грн за опалювальний сезон, що становить від 3% до 15% оперативних витрат готелю.

Заходи для економії ресурсів можуть обійтись готелю від 400 тис. грн до 2500 тис. грн, проте в середньому вони можуть допомогти готелю зекономити 30% енергоресурсів, і до 60% скоротити витрати на опалення завдяки якісній теплоізоляції, загалом показник може сягнути 56%. Наприклад, разом на енергоресурси готель Misto може витрачати 1381,5 тис. грн на рік (35%), витрати на обладнання та теплоізоляцію можуть бути від 640 тис. грн, проте такі заходи скоротять витрати на енергоресурси на 594,45 тис. грн, тобто витрати будуть становити 787,05 тис. грн (20%), та дозволять готелю економити ресурси у наступних роках. У випадку готелю Львів витрати можуть сягати 3235,9 тис. грн (12,6%), необхідні витрати можуть становити 2450 тис. грн, проте вони допоможуть зекономити 1986,13 тис. грн, даючи показник витрат 1249,77 тис. грн (4,8%).

За умови впровадження оптимізації операційних витрат рентабельність бізнесу готелю Misto буде становити 2,69% у перший рік, враховуючи витрати на обладнання для економії енергоресурсів, та матиме тенденцію росту до 27,87% у наступний період, що є дуже добрим результатом порівняно із заборгованістю у попередні сезони.

Оптимізація витрат готельного підприємства може допомогти готелю зекономити кошти, які можна буде направити на модернізацію приміщень, реновацію, покращення якості послуг та рекламні кампанії. Завдяки цим заходам можна вивести критичне підприємство із заборгованості або знизити заборгованість, що можна побачити з табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Показники витрат готелів при оптимізації операційних витрат

Найменування	Готель Misto (1 рік)	Готель Misto (2 рік)	Готель Львів (1 рік)	Готель Львів (2 рік)
Витрати на енергоресурси	787,05	787,05	1249,77	1249,77
Витрати на обладнання	640	–	2450	–
Середній дохід від реалізації	3337,4	3337,4	20241,5	20241,5
Оптимізація послуг	738,63	738,63	2168,66	2168,66
Середні витрати	3249,92	2609,92	23996,61	21546,61
Чистий прибуток	87,48	727,48	-3755,11	-1305,11

Складено автором за джерелом: [71]

Адаптація послуг готелю здатна суттєво підвищити його прибутковість і рівень заповнюваності. Наприклад, у великих містах стабільний попит на коворкінги зберігається завдяки частим відключенням електроенергії. Незважаючи на річні витрати близько 600 тис. грн на утримання коворкінгу, такий простір на 20

робочих місць із тарифом 75 грн/год і середньою заповнюваністю 60% може приносити чистий дохід до 1,9 млн грн на рік. Конференц-зали також є прибутковим напрямом: їхня оренда починається від 500 грн/год. Вони популярні серед компаній для організації зустрічей, тренінгів та стратегічних сесій, особливо серед ІТ-компаній, роздрібного бізнесу та фармацевтичного сектору, які активно відновлюють роботу. Залучення клієнтів можна посилити за допомогою реклами послуг коворкінгу та конференц-залів, а також співпраці з івент-агентствами та організаціями. Такий підхід сприятиме зростанню попиту не лише на ці послуги, але й на основні напрямки готелю, включно з проживанням і ресторанами.

Навчання працівників може збільшити рівень задоволеності клієнтів. Завдяки тренінгам з комунікації та обслуговування гості отримують якісний сервіс, що зменшує скарги та підвищує лояльність клієнтів. Навчений персонал виконує свої обов'язки ефективніше, зменшуючи помилки та час на вирішення завдань. Це може підвищити загальну продуктивність готелю завдяки краще структурованим процесам і навичкам. Це, у свою чергу, позитивно впливає на репутацію готелю та повторні бронювання. Навчання знижує плинність працівників, оскільки підвищує їх мотивацію та задоволеність роботою. За підрахунками, набір і навчання заміни коштує майже вдвічі більше річної зарплати працівника. Невеликий готель може витратити від 1500 тис. грн на оплату праці, в той час як великий готель може витратити від 7200 тис. грн [39]. Враховуючи, що проблема плинності кадрів існує у 74% підприємств України, то на наборі та навчанні працівників готелі можуть втрачати від 2200 тис. грн для малих підприємств та від 10600 тис. грн для великих. Заходи зі збереження кадрів можуть зменшити плинність на 20-30% та допомогти заощадити 50% від вартості заміщення працівників. Це від 1100 тис. грн для малих готелів та від 5300 тис. грн для великих готелів.

Заходи з підвищення якості обслуговування готелю можуть збільшити середній рівень завантаженості на 10-15% порівняно з конкурентами. Для східних регіонів це може допомогти збільшити показник заповнюваності до 45%, коли у західних регіонах цей показник може вирости до 75% та вище, що збільшить прибутки готельного підприємства та буде показником високого рівня

конкурентоспроможності підприємства, у разі підвищення завантаження вище 70% [101].

Маркетингові стратегії також можуть підвищити конкурентоспроможність готельного підприємства. Використання таргетованої реклами, соціальних мереж та онлайн-платформ можуть збільшити бронювання готелю на 35% у порівнянні з готелями, що використовують стандартні методи просування [75]. 70,9% мандрівників кажуть, що репутація в Інтернеті впливає на їх вибір житла, 81% відвідувачів кажуть, що вони завжди читають відгуки, перш ніж бронювати готель, особливо звертаючи увагу на реакцію компанії на відгуки гостей. 56% клієнтів змінюють свою думку про компанію, перевіряючи відповіді на відгуки в Інтернеті, а відтік клієнтів збільшується на 15% для кожного відгуку без відповіді, у середньому мандрівники перевіряють 6-8 відгуків перед тим, як обрати готель. Середня заповнюваність готелів, що відповідають на відгуки та повідомлення клієнтів протягом двох днів на 13,8% менша, ніж тих помешкань, що відповідають гостям протягом 24 годин, тому залучення до роботи менеджера, який би підтримував постійний зв'язок з клієнтами та вів соцмережі може значно вплинути на заповнюваність готелю [94], [22]. Співпраця з місцевими турагенціями, активний розвиток бренду через соціальні мережі та покращення онлайн-контенту допомагають підвищити впізнаваність готелів, що безпосередньо впливає на збільшення їхньої заповнюваності. Готелі з високими рейтингами на платформах, таких як TripAdvisor або Booking.com, отримують значно більше бронювань. Згідно з дослідженнями, клієнти готові витратити на 35% більше на проживання в готелях із рейтингом 4.4 порівняно з тими, чий рейтинг складає 3.9. Таким чином вкладаючи кошти для маркетингу та просування у соцмережах та онлайн платформах а також активно працюючи з відгуками клієнтів та пропонуючи гостям залишати позитивні відгуки, готель може значно підвищити свою заповнюваність.

У готелях, що адаптували свої послуги для забезпечення безпеки, заповнюваність може зрости на 10-20% порівняно з конкурентами, які не пропонують таких послуг [1].

Використання динамічного ціноутворення дозволяє готелям адаптувати ціни залежно від попиту. Наприклад, зниження цін у періоди низького попиту або пропозиція знижок для тривалого проживання може підвищити заповнюваність на 15-20% у порівнянні зі звичайними періодами [89].

Таким чином, маркетингова стратегія, покращення якості обслуговування, створення безпечних умов, модернізація та комунікація з клієнтами можуть значно повисити заповнюваність готелю, що дасть змогу готелю приваблювати інвесторів, розвиватися та підвищувати вартість послуг. Ефективність заходів відображено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Показники ефективності заходів підвищення заповнюваності готельного підприємства

Найменування	Заповнюваність (%)
Підвищення якості обслуговування	До 15%
Використання соцмереж, онлайн-платформ та інтернет реклами	До 35%
Використання відгуків та постійний зв'язок з клієнтами	До 15%
Динамічне ціноутворення	До 15%
Створення безпечних умов	До 20%

Таблиця складена автором за матеріалами: [101], [94], [75], [22], [89], [1]

Наприклад, у готелі Misto у Харкові з фондом у 19 номерів за рік може побувати від 2000 відвідувачів. Середня вартість номерів готелю становить 4725 гривень. З цього можна побачити, що заповнюваність готелю становить 10%. Впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності зможе підвищити рівень заповнюваності готелю до 60% та вище. Цей показник є у два рази вище за середній показник у регіоні та подібний до показників у інших регіонах країни, що

робить готель конкурентоспроможним порівняно з готельними підприємствами у країні. Так само у випадку готелю Львів з номерним фондом у 230 кімнат та середньою вартістю 2300 грн/номер. Заповнюваність готелю становить 10,5%. Проте завдяки заходам підвищення конкурентоспроможності, готель може підняти заповнюваність на 50% та вище, таким чином чистий прибуток готелю буде становити більше 115 000 тис. грн, що перетворить збиткове підприємство на успішне прибуткове та зробить його конкурентоспроможним на рівні країни та готелів сусідніх країн.

Заходи з підвищення конкурентоспроможності здатні суттєво покращити якість обслуговування в українських готелях, скоротити витрати (до 75%), підвищити рентабельність (до 25%) та забезпечити високу завантаженість навіть у кризових умовах. Це сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості готельного бізнесу, залученню кваліфікованих кадрів і зацікавленню як вітчизняних, так і іноземних туристів. Успіх у цьому залежить від модернізації, раціонального використання ресурсів, створення безпечних умов для гостей і ефективної маркетингової стратегії. Завдяки цим зусиллям українські готелі зможуть посилити свої позиції на національному та європейському рівнях.

Висновок до розділу 3

Основними викликами для готельних підприємств є застарілі технології, низький рівень інновацій, проблеми з персоналом, інфраструктурою, фінансуванням, політичною стабільністю, зростанням витрат і міграцією робочої сили. Для адаптації та підвищення конкурентоспроможності пропонуються такі кроки: модернізація послуг, залучення альтернативних ресурсів, навчання персоналу, оптимізація енергоспоживання, створення безпечних умов, адаптація пропозицій до потреб ринку та ефективна маркетингова стратегія. Це сприятиме покращенню якості, залученню клієнтів та збереженню кадрів.

Реалізацію заходів підвищення конкурентоспроможності розглянуто на прикладі готелів з низькою заповнюваністю та фінансовою заборгованістю Misto (Харків) та Готель Львів.

Оптимізація послуг може включати скорочення годин роботи спа (запровадження попереднього бронювання, обмеження послуг), спрощення меню (шведський стіл, сніданок як додаткова послуга), переобладнання банкетних залів, зменшення графіку прибирань і раціональне використання білизни. Адаптація пропозицій передбачає створення коворкінгів, конференц-залів та просторів для бізнес-зустрічей. Економія енергоресурсів досягається завдяки LED-освітленню, датчикам руху, терморегуляторам, системам повторного використання тепла й води, теплоізоляції фасадів. Інвестиції в енергозбереження коливаються від 400 тис. до 2,5 млн грн залежно від розмірів готелю.

Забезпечення безпеки включає облаштування укриттів, інформування гостей, навчання персоналу та використання систем оповіщення. Навчання має бути регулярним і може здійснюватися через курси на платформах та спеціалізовані конференції. Для утримання персоналу пропонуються бонуси, гнучкий графік, своєчасна оплата, соціальні пільги, трансфер і можливості кар'єрного розвитку.

Модернізація готелів може фінансуватися через участь у форумах (Ukrainian Investment Roadshow, Ukrainian Hospitality Investment Forum), міжнародні інвестиційні платформи (Angellist, InvestEurope), гранти від ЄБРР, IFC та ЄС, а також краудфандингові платформи (Kickstarter, Crowdcube). Додатково можливе залучення кредитів (Ощадбанк, ПриватБанк, програма «Доступні кредити 5-7-9%»), співпраця з туристичними агенціями та міжнародними мережами.

Маркетингові заходи включають ведення вебсайту, сторінок у соцмережах (Facebook, Instagram, TikTok), таргетовану рекламу, співпрацю з інфлюенсерами, використання платформ Booking і TripAdvisor, створення цінових стратегій і спрощення процедури бронювання.

Завдяки оптимізації готельні підприємства можуть значно зменшити витрати (на 18,7%) та збільшити свій чистий прибуток. Заходи для економії ресурсів можуть обійтись готелю від 400 тис. грн до 2500 тис. грн, проте в середньому вони

можуть допомогти готелю зекономити 30% енергоресурсів, і до 60% скоротити витрати на опалення завдяки якісній теплоізоляції, загалом показник може сягнути 56%. Оптимізація витрат готельного підприємства може допомогти готелю зекономити кошти, які можна буде направити на модернізацію приміщень, реновацію, покращення якості послуг та рекламні кампанії. Завдяки цим заходам можна вивести критичне підприємство із заборгованості або знизити заборгованість.

Адаптація послуг готелю може значно підвищити його прибутковість і заповнюваність. Коворкінг на 20 місць із витратами 600 тис. грн і тарифом 75 грн/год при заповнюваності 60% здатен приносити до 1,9 млн грн чистого доходу на рік. Втрати на підбір і навчання персоналу складають від 2,2 млн грн для малих готелів і до 10,6 млн грн для великих. Збереження кадрів знижує плинність на 20-30% і економить до 50% витрат на заміну працівників – від 1,1 млн грн для малих готелів і до 5,3 млн грн для великих. Проте покращення обслуговування може підвищити завантаженість на 10-15% порівняно з конкурентами.

Використання таргетованої реклами та соцмереж може збільшити бронювання на 35% порівняно зі стандартними методами. Готелі, які забезпечують безпеку, підвищують заповнюваність на 10-20%, а знижки чи акції в періоди низького попиту збільшують її на 15-20%. Заходи для підвищення конкурентоспроможності зменшують витрати до 75%, підвищують рентабельність до 25% і забезпечують стабільне завантаження навіть у кризу. Це сприяє інвестиційній привабливості, залученню персоналу та туристів. Ключ до успіху – модернізація, оптимізація ресурсів, безпека та грамотна маркетингова стратегія, що зміцнює позиції готелів в Україні та Європі.

ВИСНОВКИ

Питання конкурентоспроможності та соціально-економічного розвитку досліджували класики економіки М. Портер, А. Сміт та Й. Шумпетер. Серед сучасних науковців можна виділити І. М. Беня, А. В. Бобрика та О. І. Драган. За визначенням Європейського форуму з проблем управління, конкурентоспроможність — це здатність підприємства, за наявних умов, розробляти, виробляти та реалізовувати продукцію, яка за своїми ціновими і неціновими характеристиками є більш привабливою для споживачів порівняно з товарами конкурентів.

Для оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств використовуються такі методи і моделі: SWOT-аналіз, Модель Портера, матричні методи, метод бенчмаркінгу, інтегральна модель.

Конкурентоспроможність готельних підприємств залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішні фактори: якість послуг, ціноутворення, конкуренція, імідж і бренд, інновації та технології та локація. Зовнішні фактори: економічна ситуація, політична та соціальна стабільність, державна політика.

Закордонні готелі, що працювали в умовах воєнних конфліктів, адаптувалися через посилення безпеки (охорона, укриття, системи оповіщення), прийом гуманітарних місій, адаптацію сервісів (обмеження послуг, довготривале проживання), фінансову гнучкість і інвестиції у відновлення.

На основі цього досвіду, для підвищення стійкості в кризу готелі можуть запровадити: посилену безпеку (контроль доступу, відеоспостереження, підготовку до евакуації), залучення нових категорій клієнтів, підтримку персоналу (психологічна допомога, гнучкий графік), фінансову гнучкість (оптимізація витрат, державна підтримка, довгострокове планування) і диверсифікацію доходів.

Щоб оцінити конкурентоспроможність готельної індустрії України було використано матриці BCG та SWOT аналізу. Було проаналізовано п'ять українських готелів: Radisson Blu Hotel Kyiv, Premier Palace Hotel Kyiv, Opera Hotel Kyiv, 11 Mirrors Design Hotel та Nobilis Hotel Lviv. Результати аналізу показали, що

серед готелів України не існує єдиного лідера з найбільшою часткою ринку. Проаналізовані готелі мають однаково низький темп росту та низьку прибутковість. Прибутки українського готельного бізнесу України є також відносно низьким порівняно з сусідніми країнами: 213,7 млн євро проти 2 млрд євро у Румунії та 2,2 млрд євро доходу у Польщі.

Конкуреноспроможність українських готелів залежить від якості послуг, цін, локації, іміджу, інновацій та економічної ситуації. Готелі потребують модернізації стандартів і технологій. Попит на внутрішній туризм стабільний, а інновації, як мобільні ключі та Starlink, покращують послуги. Державна підтримка та інвестиції сприяють відновленню галузі. SWOT-аналіз виявляє сильні сторони (кваліфікована робоча сила, підтримка держави), слабкі сторони (недостатня інфраструктура, застарілі технології), можливості (інтеграція в ЄС, інновації) та загрози (політична нестабільність, інфляція).

Методи адаптації до умов кризи та заходи підвищення конкуреноспроможності були досліджені на прикладі мережі Ribas Hotels Group. Від початку війни окремі готелі мережі функціонували успішно, наприклад: прибуток готелю Rybas Karpaty у 2023 – 1448 тис грн; прибуток мережі WOL (2 готелі) за , 2023 – 10394, 2 тис грн; прибуток Ribas Rooms Lutsk за 2023 – 2109,3 тис грн. Основні виклики включали зниження туристичного потоку, закриття готелів та зростання витрат. Однак мережа змогла адаптуватися завдяки оптимізації витрат, переорієнтації на корпоративних клієнтів, підвищенню безпеки та впровадженню інновацій, що дозволило забезпечити фінансове зростання та розширення на міжнародних ринках.

Війна вплинула на податки отримані від готельної галузі, якщо у 2021 році дохід становив 42,2 млн євро, то у наступному 2022 податок скоротився майже вдвічі та складав 22,7 млн євро, у 2023 році ситуація покращилася і податок дорівнював 29,6 млн євро на рік. Загальний же дохід за останні три роки був наступним: 2021 рік - 318,4 млн євро, 2022 рік - 166,8 млн євро, 2023 рік - 213,7 млн євро. За перший рік війни прибуток впав на 52,4% порівняно з показником 2021 року. Проте у період 2022-2023 років можна побачити підвищення прибутку на

28.1%. На 2023 рік це 213.7 млн євро проти 318.4 млн євро у 2021 році. Порівняно з 2022 роком, попит на засоби розміщення знову підвищився, а у таких регіонах як Буковель, Львів та Одеса навіть став ще вищим ніж у 2021 році. Нестабільною ситуація залишається у прифронтових регіонах країни.

Основні виклики для готелів включають застарілі технології, низький рівень інновацій, проблеми з персоналом, інфраструктурою, фінансуванням, політичною стабільністю, зростанням витрат і міграцією робочої сили. Для підвищення конкурентоспроможності пропонуються кроки: модернізація послуг, залучення альтернативних ресурсів, навчання персоналу, оптимізація енергоспоживання, створення безпечних умов, адаптація до потреб ринку та ефективна маркетингова стратегія. Це допоможе покращити якість, залучити клієнтів і утримати кадри. Реалізація заходів проаналізована на прикладі готелів Misto (Харків) та Готель Львів.

Оптимізація послуг включає скорочення годин роботи спа, спрощення меню, переобладнання банкетних залів, зменшення графіку прибирань і ефективне використання білизни. Адаптація пропозицій передбачає створення коворкінгів та конференц-залів. Економія енергії досягається через LED-освітлення, датчики руху, терморегулятори та інші енергозберігаючі технології. Інвестиції в енергозбереження варіюються від 400 тис. до 2,5 млн грн. Безпека включає укриття, навчання персоналу та системи оповіщення. Утримання персоналу забезпечується бонусами, гнучким графіком, пільгами та кар'єрними можливостями. Модернізація фінансується через форуми, міжнародні платформи, гранти та кредити. Маркетинг включає соцмережі, рекламу, співпрацю з інфлюенсерами та онлайн-платформи для бронювання.

Завдяки оптимізації готельні підприємства можуть значно зменшити витрати (на 18,7%) та збільшити свій чистий прибуток. Заходи для економії ресурсів можуть обійтись готелю від 400 тис. грн до 2500 тис. грн, проте в середньому вони можуть допомогти готелю зекономити 30% енергоресурсів, і до 60% скоротити витрати на опалення завдяки якісній теплоізоляції, загалом показник може сягнути 56%. Оптимізація витрат готельного підприємства може допомогти готелю

зеконотити кошти, які можна буде направити на модернізацію приміщень, реновацію, покращення якості послуг та рекламні кампанії. Завдяки цим заходам можна вивести критичне підприємство із заборгованості або знизити заборгованість.

Адаптація послуг готелю може значно підвищити його прибутковість і заповнюваність. Коворкінг на 20 місць із витратами 600 тис. грн і тарифом 75 грн/год при заповнюваності 60% здатен приносити до 1,9 млн грн чистого доходу на рік. Втрати на підбір і навчання персоналу складають від 2,2 млн грн для малих готелів і до 10,6 млн грн для великих. Збереження кадрів знижує плинність на 20-30% і економить до 50% витрат на заміну працівників – від 1,1 млн грн для малих готелів і до 5,3 млн грн для великих. Проте покращення обслуговування може підвищити завантаженість на 10-15% порівняно з конкурентами.

Використання таргетованої реклами та соцмереж може збільшити бронювання на 35% порівняно зі стандартними методами. Готелі, які забезпечують безпеку, підвищують заповнюваність на 10-20%, а знижки чи акції в періоди низького попиту збільшують її на 15-20%. Заходи для підвищення конкурентоспроможності зменшують витрати до 75%, підвищують рентабельність до 25% і забезпечують стабільне завантаження навіть у кризу. Ці зміни допоможуть підвищити інвестиційну привабливість готельного бізнесу, залучити кваліфіковані кадри і зацікавити туристів. Успіх залежить від модернізації, ефективного використання ресурсів, створення безпечних умов та вдалої маркетингової стратегії, що дозволить українським готелям зміцнити свої позиції на національному та європейському ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 23 Hotel Marketing Stats & Trends for 2023 [Електронний ресурс]// 80days: електронна версія. URL: <https://www.eighty-days.com/blog/hotel-marketing-stats-trends-for-2023/>
2. 25 років тому готелі Єлси були заповнені, але не було туристів [Електронний ресурс]//Total Croatia: URL: <https://total-croatia-news.com/lifestyle/jelsa-hotels-war/>
3. Poland: Hotel Market Report [Електронний ресурс]// Horwath HTL: електронна версія – 2023. URL: https://horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2023/09/HTL_Poland-Hotel-Market-Report_Sept-2023-1.pdf [88]
4. Агафонова Л.Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання / Навч. посібник. — К.: Знання України, 2016. - 352 с. URL: <https://tourism-book.com/pbooks/book-82/ua/chapter-3222/>
5. Аналіз готельного ринку України у 2024 році [Електронний ресурс]// InVenture: електронна версія – 07.10.2024. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-gotelnoho-rinku-ukraini-u-2024-roci>
6. Антонюк Т., Паралюш М. Встояти під час війни: як працюють готелі України. 2022. URL: <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukrai>
7. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280>.
8. Бакало Н.В. Розвиток та особливості управління готельного господарства в умовах воєнного стану // Н.В. Бакало – Полтава: НТУ ім. Юрія Кондратюка – 2023. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/download/3188/2610/>

9. Биба В.В. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства // В.В. Биба, Н.Б. Теницька – Полтава: НТУ ім. Юрія Кондратюка – 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/27.pdf
10. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>
11. Бойко М., Бовш Л., Охріменко А. Кризостійкість суб'єктів туризму в умовах військових дій. Товари і ринки. 2022. № 42(2). С. 31–47. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2022\(42\)03](https://doi.org/10.31617/2.2022(42)03)
12. Браян Міхаліс 20 стратегій продажу готелів для ефективного збільшення доходу [Електронний ресурс]//Canary Technologies: електронна версія. URL: <https://www.canarytechnologies.com/post/hotel-sales-strategies>
13. Валентина Корді Мотивація персоналу готелю під час кризи [Електронний ресурс]//Hotelier Academy: електронна версія. URL: <https://www.hotelieracademy.org/motivation-of-hotel-staff-in-times-of-crisis-how-to-be-victorious-in-this-difficult-mission/>
14. Валерій Моїсєєв Хто в Україні споживає найбільше електроенергії підприємств [Електронний ресурс]// ЕкономікаУкраїни: електронна версія. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/spozhivannya-elektroenergiyi-v-ukrayini-ta-yak-formuyutsya-grafiki-vidklyuchen>
15. Василенко В.О Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, –2003. – 504 с.
16. Вдовічена О.Г. Роль світових інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу // О.Г. Вдовічена, К.В.Паламарек – Чернівці: Чернівецький торговельно-економічний інститут – 2024. URL: <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/114/100>
17. Відвідувачі та ночівлі в закладах розміщення туризму [Електронний ресурс]// Statistical Office of the Slovak Republic: електронна версія URL: <https://infopanel.statistics.sk/tourism.php?lang=en>

18. Відкрийте для себе світ винагород, унікальних переваг і виняткових подій [Електронний ресурс]//Accor URL: <https://group.accor.com/en/brands/our-loyalty-program/all-accor-live-limitless>
19. Військові готелі: готель «Палестина» в Іраку [Електронний ресурс]//The World: електронна версія 10.03.2017 URL: <https://theworld.org/stories/2017/03/10/war-hotels-iraqs-palestine-hotel>
20. Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник М. М. Сутність та види конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2020. № 49. С. 97-103.
21. Влащенко Н.М. Інноваційні технології у готельному господарстві : навчальний посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 150 с.
22. Вражаючий вплив відгуків на рейтинг ОТА [Електронний ресурс]// Otamiser: електронна версія. URL: <https://www.otamiser.com/blog/the-impressive-impact-of-review-responses-on-ota-rankings>
23. Галицька І.Б. Індустрія гостинності: післявоєнні тренди та перспективи // І.Б. Галицька, Т.П. Кушпінський, Г.Є. Сопронюк – Тернопіль: НТУ ім. Івана Пулюя – 2023. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41702/2/KhI_VNPK_2023_Halytska_I-Hospitality_industry_post_29-30.pdf
24. Гарі Дідрікс Оновлені звіти з готелів War Zone [Електронний ресурс]//Smart Meetings: електронна версія 16.10.2024 URL: https://www.smartmeetings.com/magazine_article/war-hotels
25. Генрі Шейкін Необхідно знати операційні витрати для спа-готелів [Електронний ресурс]// Finmodelslab: електронна версія – 11.07.2024. URL: <https://finmodelslab.com/blogs/operating-costs/spa-hotel-operating-costs>
26. Гончар Л.О. Нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу // Л.О. Гончар, А.О. Беляк – Київ: КНУ культури і мистецтв – 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/332/317>

27. Готель «Radisson Blu Kyiv» [Електронний ресурс]// Київ цифровий: електронна версія URL: <https://guide.kyivcity.gov.ua/en/places/gotel-radisson-blu-kyiv>
28. Готель «Нобіліс» щиро вітає Вас у Львові! [Електронний ресурс]// Nobilis Hotel: електронна версія URL: <https://nobilis-hotel.com.ua/en/>
29. Готельний ринок України потребує запровадження нових стандартів якості [Електронний ресурс]// ДАРТ: електронна версія – 2022. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/gotelniy-rinok-ukrayini-potrebuie-zaprovadzhennya-novih-standartiv-yakosti>
30. Готельний сектор Румунії відновиться у 2023 році завдяки туристичному туризму [Електронний ресурс]//ActMedia: електронна версія – 26.10.2024. URL: <https://actmedia.eu/economic/romania-s-hotel-sector-recovers-in-2023-thanks-to-leisure-tourism/107835>
31. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т.В. Вид-во: ФОП Біла К.О. 2023. С. 121-186.
32. Гузар У. Є. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни / У. Є. Гузар, А.В. Левчук. – Львів: ЛДУ ім. Боберського, 2023. – 3с. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-12-01/2023-9-12-01>
33. Гребенюк Г. М., Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Пікуліна О. В. Інноваційний підхід до розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу України в умовах кризи. Агросвіт. 2021. № 5/6. С. 57–62. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.5-6.5711>.
34. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
35. Європейський туризм злетить у 2024 році завдяки високим доходам [Електронний ресурс]//Etias.com: електронна версія URL: <https://etias-info.com.ua>
36. Загальні правила техніки безпеки у готелі під час війни [Електронний ресурс]// Ribas Hotels Group: електронна версія – 10.03.2023. URL:

<https://ribashotelsgroup.ua/blog/obshtie-pravila-tehniki-bezopasnosti-v-otele-vo-vremya-voyni/>

37. Запрошуйте друзів приєднатися до Airbnb й отримуйте винагороди [Електронний ресурс]//Airbnb URL: https://www.airbnb.com/help/article/84?set_beve_on_new_domain=1727270441_EAN_TA0YzczZjEwNm&locale=en

38. Зосін Максим П'ять сил Портера [Електронний ресурс]//Махум Zosym: електронна версія 06.12. 2022 URL: <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces/>

39. Іван Верестюк Гонитва за людьми. Наскільки масштабна українська кадрова криза та як її подолати [Електронний ресурс]// Hromadske: електронна версія – 08.10.2024. URL: <https://hromadske.ua/ekonomika/232520-honytva-za-liudmy-naskilky-masshtabna-ukrayinska-kadrova-kryza-ta-ia-k-yiyi-podolaty>

40. Історія USAID/Руанда [Електронний ресурс]//USAID: електронна версія URL: <https://www.usaid.gov/rwanda/history-usaidrwanda>

41. Катерина Гончарова Рік, який все змінив назавжди. Чи існує туризм в Україні під час війни [Електронний ресурс]// РБК-Україна Travel: електронна версія. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/rik-kiy-zminiv-nazavzhdi-chi-isnue-turizm-1672509414.html>

42. Кіш Г. В. Інноваційн технології в діяльності готельноресторанних підприємств. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 6(12). С. 65–77. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6\(12\)-65-77](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-65-77)

43. Коваленко Н. О. Напрямки післявоєнної трансформації бізнес-процесів туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Наукові перспективи. 2024. № 2 (44). С. 701–714. <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/9496/9549>

44. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.

45. Кувіка Г. Критерії визначення конкурентоспроможності закладів сфери гостинності. *Трансформаційна економіка*, 2024. № (1 (06)). С. 33-36. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-6>

46. Кузьменко І.І. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності в підприємствах готельного господарства / І.І. Кузьменко, К.В. Каленік. – Харків: ДБТУ, 2023. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/jspui/handle/123456789/49545>

47. Корсак Р.В., Гуштан Т.В., Малець В.Д. Соціально-економічна проблематика впровадження системи НАССР у готельно-ресторанному бізнесі України в кризових умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Випуск 85. С. 30–35.

48. Ланиця І. Ф., Осінська О. Б. Пріоритети розвитку індустрії гостинності в Україні: кейс готельно-ресторанного бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 244-249.

49. Лупашко А. Інформація про Ribas Hotels Group [Електронний ресурс]// Forbes: електронна версія – 14.10.2024. URL: <https://forbes.ua/profile/ribas-hotel-group-1108>

50. Лупашко А. На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90%. Чи є надія на відновлення [Електронний ресурс]// Ribas Hotels Group: електронна версія – 27.10.2024. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/v-nachale-voyni-gostinichniy-biznes-ukraini-ruhnul-na-90-esty-li-nadezhda-na-vostanovlenie/>

51. Лупашко А. У якій ситуації опинився готельний бізнес під час війни [Електронний ресурс]// Ribas Hotels Group: електронна версія – 06.10.2024. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/v-kakoy-situatsii-okazalsya-gostinichniy-biznes-vo-vremya-voyni/>

52. Майкл Портер Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів – 2020. – 424 с.

53. Марина Грибоедова Як підтримати працівників, які постраждали від війни та кризи [Електронний ресурс]//Bamboo: електронна версія URL: <https://bamboo.pandadoc.com/issue1/how-to-support-employees-affected-by-war-and-crises>

54. Марко Мюллер Як війна в Україні впливає на туризм у Східній Європі [Електронний ресурс]// DW: електронна версія – 10.10.2024. URL: <https://www.dw.com/en/how-the-war-in-ukraine-affects-tourism-in-eastern-europe/a-61074491>

55. Мартін Бартен Що таке управління доходами? [Електронний ресурс]//Revfine: електронне видання – 2020. URL: <https://www.revfine.com/what-is-revenue-management/>

56. Міроненко Т. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній [Електронний ресурс]// Forbes Ukraine: електронна версія – 21.04.2022. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikov-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566>

57. Мітяєва Т.Л. Війна та готельно-ресторанна справа: виклики та адаптація // Т.Л. Мітяєва, П.А. Горішевський – Харків: Харківський торговельно-економічний фаховий коледж Державного торговельно-економічного університету – 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4049/3979>

58. МОМ в Боснії та Герцеговині [Електронний ресурс]//ІОМ Bosnia and Herzegovina: електронна версія URL: <https://bih.iom.int/iom-bosnia-and-herzegovina>

59. Муқан О.В. Концептуальні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на міжнародні ринки // О.В. Муқан, А.М. Шарук – Львів: Національний університет Львівська політехніка – 2021. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25513/nzmened-91-98.pdf>

60. Настич І. Ринок готельної нерухомості 2023: попит відновлюється, кадровий голод посилюється [Електронний ресурс]// Property Times: електронна версія – 11.10.2024. URL: https://propertytimes.com.ua/itogi_goda/rinok_gotelnoyi_neruhomosti_2023_popit_vidnovlyuetsya_kadroviy_golod_posilyuetsya

61. Наталія Лошакова Як скоротити витрати ресторану, управління витратами ресторану чи кафе [Електронний ресурс]// Poster: електронна версія – 13.07.2022. URL: <https://joinposter.com/ua/post/yak-skorotyty-vytraty-restoranu>
62. Наталія Таранова Ринок праці в Україні під час війни: чи варто очікувати зниження безробіття у 2023 році [Електронний ресурс]// delo.ua: електронна версія – 19.01.2023. URL: <https://delo.ua/roboata-i-osvita/rinok-praci-v-ukrayini-pid-cas-viini-ci-varto-ocikuvati-znizennya-bezrobittya-u-2023-roci-409738/>
63. Нікольчук Ю.М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 218–226
64. Ніл Сахота III в гостинності: покращення враження від гостей готелю завдяки інноваціям [Електронний ресурс]//Forbes: електронне видання 06.03.2024. URL: <https://www.forbes.com/sites/neilsahota/2024/03/06/ai-in-hospitality-elevating-the-hotel-guest-experience-through-innovation/>
65. Опитування SWOT аналіз конкурентоспроможності – 2024. URL: <https://forms.gle/7hBu7u64XDQNsP2v5>
66. Оптимізація витрат на персонал: Перевірені способи зниження витрат підприємства Group [Електронний ресурс]// Sahnogroup: електронна версія. URL: <https://sahnogroup.com.ua/blogpost/optymizatsiya-vytrat-na-personal>
67. Оптимізація сервісного бізнесу під час війни: як вижити? [Електронний ресурс]// Ribas Hotels Group: електронна версія – 23.10.2024. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/optimizatsiya-servisnogo-biznesa-vo-vremya-voyni-kak-vizhity/>
68. Основний посібник із аварійного відновлення для готелів і курортів [Електронний ресурс]//PODS: електронна версія. URL: <https://www.pods.com/business/blog/essential-disaster-recovery-guide-hotels-resorts/>
69. Офіційна сторінка Airbnb [Електронний ресурс] // Airbnb URL: <https://www.airbnb.com/>

70. Офіційна сторінка Booking.com [Електронний ресурс]// Booking.com
URL: <https://www.booking.com/>
71. Офіційна сторінка Clarity Project [Електронний ресурс] URL:
<https://clarity-project.info/>
72. Офіційна сторінка Expedia Group [Електронний ресурс] // Expedia
Group URL: <https://www.expediagroup.com/>
73. Офіційна сторінка Hilton Honors [Електронний ресурс] // Hilton Honors
URL: <https://experiences.hiltonhonors.com/>
74. Офіційна сторінка Rozetka [Електронний ресурс] URL:
<https://rozetka.com.ua/ua/>
75. Офіційна сторінка Smart Planet Ukraine [Електронний ресурс] URL:
<https://www.smart-planet.com.ua/>
76. Охріменко А. Г., Опанасюк Н. А., Кулик М. В. Організаційно-економічний механізм функціонування суб'єктів туризму та гостинності в умовах системних криз. Бізнес-навігатор. 2024. № 3(76). С. 104–110. DOI:
<https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-18>
77. Партнери та пропозиції SkyMiles [Електронний ресурс]//Delta URL:
<https://www.delta.com/us/en/skymiles/how-to-earn-miles/skymiles-partners-offers>
78. Повномасштабне вторгнення вдарило по готельному бізнесу в Україні [Електронний ресурс]// Zagorodna.com: електронна версія. URL:
<https://www.zagorodna.com/uk/novini/povnomasshtabne-vtorgnennya-vdarilo-po-gotelnomu-biznesu-v-ukrajini.html>
79. Податки від туризму в Україні повернулися на довоєнний рівень [Електронний ресурс]// Financial Club: електронна версія – 20.02.2024. URL:
<https://finclub.net/news/podatky-vid-turyzmu-v-ukraini-povernulysia-na-dovoiennyi-riven.html>
80. Подлепіна П.О. Конкуреноспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. – 2013. №1042. – 128-131 с. URL:
https://tourlib.net/statti_ukr/podlepina.htm

81. Понад 12 готелів постраждали в Україні через війну [Електронний ресурс]// borg.expert: електронна версія – 23.10.2024. URL: <https://borgexpert.com/news/ponad-12-hoteliv-postrazhdaly-v-ukraini-cherez-vijnu>
82. Прибутковий ресторан: як прорахувати бізнес-модель успішного закладу [Електронний ресурс]// BorysovGastroFamily: електронна версія – 26.07.2019. URL: <https://borysov.com.ua/uk/blog/biznes/prybutkovyy-restoran-yak-prorahuvaty-biznes-model-uspishnogo-zakladu-video>
83. Причепя І. В. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції підприємства // І.В. Причепя, Г.І. Лисаченко. – Вінниця: Вінницький національний технічний університет URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11298/244.pdf?sequence=3>
84. Про готель [Електронний ресурс]// Eleven Mirrors Design Hotel: електронна версія URL: <https://11mirrors-hotel.com/about/about-hotel>
85. Про готель [Електронний ресурс]// Premier Palace Hotel Kyiv: електронна версія URL: <https://premier-palace.phnr.com/en/about-hotel>
86. Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. URL: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stand-ta-klyuchovi-tendentsiyi/>
87. Результати дослідження «Огляд готельного ринку України 2024». URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024/>
88. Солоненко Ю., Криворучко Д. Стан та сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу в світі за впливу зовнішніх факторів. Галицький економічний вісник. 2023. № 4(83). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
89. Стан готельної діяльності: 30 статистичних даних готельної індустрії, які потрібно знати (2023) [Електронний ресурс]// Lodgistics: електронна версія. URL: https://lodgistics.com/lodgistics_newsroom/hotel-industry-statistics/
90. Статистика індустрії гостинності, яка буде на вашому радарі 2024 [Електронний ресурс]//EHL Insights: електронна версія 23.10.2024 URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-statistics>

91. Тарасовський Ю. В Україні зростає кількість готелів та хостелів, внутрішній туризм сприяє розвитку індустрії – дослідження [Електронний ресурс]// Forbes: електронна версія – 03.10.2024. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-zrostaе-kilkist-goteliv-ta-khosteliv-vnutrishniy-turizm-e-drayverom-rozvitku-industrii-doslidzhennya-03102024-23985>
92. Тарифи на водопостачання та водовідведення [Електронний ресурс]// Мінфін: електронна версія . URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/water/>
93. Тарифи на електроенергію для підприємств [Електронний ресурс]// Мінфін: електронна версія – 01.10.2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/electric/prom/>
94. Тобіас Рулен Бласберг Статистика онлайн-оглядів, яку повинен знати кожен готель у 2023 році [Електронний ресурс]// MARA: електронна версія URL: <https://www.mara-solutions.com/post/online-review-statistics-every-hotel-needs-to-know-in-2023>
95. Тор Ю. Готельний ринок України: адаптація до реалій сьогодення та пошук нових можливостей [Електронний ресурс]// Ukraine Travel News: електронна версія – 09.07.2024. URL: <https://www.ukrainetravelnews.com/ukraines-hotel-market-adapting-to-the-realities-of-today/>
96. Туристичне агентство: 2023 рік став рекордним для туристичного сектору Угорщини [Електронний ресурс]// The Budapest Times: електронна версія – 25.01.2024. URL: <https://www.budapesttimes.hu/hungary/tourism-agency-2023-record-year-for-hungary-tourism-sector/>
97. У 2023 році виторг готелів на 39% менший від позаторік [Електронний ресурс]// Скільки-Скільки?: електронна версія – 23.07.2024. URL: <https://skilky.info/u-2023-rotsi-vytorh-hoteliv-na-39-menshyy-vid-pozatorik/>
98. У 2024 році до держбюджету від туристичної галузі вже надійшло 616 млн грн [Електронний ресурс]//ДАРТ: електронна версія 2023 URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-roci-do-derzhbyudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-vzhe-nadiyshlo-616-mln-grn>

99. У вересні в Україні у готелів усіх регіонів істотно зросла виручка – дослідження [Електронний ресурс]// Business news from Ukraine: електронна версія. URL: <https://open4business.com.ua/u-veresni-v-ukrayini-u-goteliv-usih-regioniv-istotno-zrosla-vyruchka-doslidzhennya/>

100. Уна Чіліч Цей культовий готель пережив облогу Сараєво, але чи зможе він пережити COVID-19? [Електронний ресурс]// Radio Free Europe: електронна версія 21.07.2020 URL: <https://www.rferl.org/a/sarajevo-iconic-hotel-survived-a-siege-can-it-survive-a-pandemic/30737099.html>

101. Фелікс-Роуз Колінз Вимірювання задоволеності клієнтів: KPI та показники, що мають значення [Електронний ресурс]// : RankTracker електронна версія – 15.10.2024. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/measuring-customer-satisfaction-kp-is-and-metrics-that-matter/>

102. Цікава статистика серпня 2024 року - показники діяльності готелів [Електронний ресурс]// Sid HoReCa: електронна версія – 16.09.2024. URL: <https://horeca-ukraine.com/cikava-statistika-serpnja-2024-roku-pokazniki-dijalnosti-goteliv/>

103. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, – С. 66–84

104. Шматковська Т. В., Коробчук Т. І. Фінансові аспекти відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності України. 2024. Економіка та суспільство. №62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-11>
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-23>

105. Що таке матриця частки зростання? [Електронний ресурс]//BCG: електронна версія URL: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>

106. Як навчити персонал готелю діяти в надзвичайних ситуаціях [Електронний ресурс]//The hotel depot: електронна версія URL: <https://www.thehoteldepot.com/hospitality-blog/how-to-train-hotel-staff-for-emergency-situations/>

107. Як працюють гуманітарні коридори для допомоги людям у зонах конфлікту [Електронний ресурс]//ICRC: електронна версія. URL: <https://www.icrc.org/en/document/how-humanitarian-corridors-work>

108. Як український ресторанний бізнес адаптується до викликів війни: дослідження [Електронний ресурс]//Бізнес район: електронна версія URL: <https://business.rayon.in.ua/news/547964-yak-ukrainskiy-restoranniy-biznes-adaptuetsya-do-viklikiv-viyni-doslidzhennya>

109. Які фактори впливають на ціноутворення в готельному бізнесі [Електронний ресурс]// Hotel Solution: електронна версія URL: <https://hotel-solution.com.ua/news/what-factors-influence-pricing-in-the-hotel-business> [21]

110. Які існують канали просування готельних господарств [Електронний ресурс]// Google: електронна версія URL: <https://www.google.com>

ДОДАТКИ

Додаток А


SWOT-аналіз чинників впливу на конкурентоспроможність готельних підприємств України




Сильні сторони	Можливості	Слабкі сторони	Загрози
Кваліфікована робоча сила	Інтеграція у європейський ринок	Недостатня інфраструктура	Нестабільна політична ситуація
Високий потенціал сировинних ресурсів	Інновації та цифровізація	Застарілі технології	Інфляція та зростання вартості енергоресурсів
Гнучкість та адаптивність	Залучення іноземних інвестицій	Низький рівень інновацій	Висока конкуренція на міжнародних ринках
Підтримка держави та міжнародних партнерів	Розвиток внутрішнього ринку	Проблеми з доступом до фінансування	Міграція робочої сили




Таблиця складена автором за матеріалами: [65].

Додаток Б

Канали просування готельних підприємств

Facebook		Платформа для взаємодії з клієнтами, публікації новин, акцій і відгуків. Дає змогу додавати інформацію про готель, розміщувати якісні фото, контактні дані, посилання для бронювання, а також поширювати спеціальні пакети й пропозиції. Крім того, можна використовувати Facebook Ads Manager для створення рекламних кампаній із
----------	---	--

		налаштуваннями за місцем розташування, віком, інтересами та поведінкою аудиторії.
Instagram		Чудовий інструмент для презентації візуальної привабливості готелю: елегантних інтер'єрів, мальовничих пейзажів, зручностей, кулінарних шедеврів тощо. Платформа дозволяє створювати короткі відео, які демонструють готельні гіді, підготовку номерів або привабливі деталі, такі як басейни чи SPA-зони. Також можна публікувати сторіс зі знижками, фото готелю та відгуками гостей. Можна використовувати хештеги та локацію, придбати рекламу та співпрацювати з інфлюенсерами, які допоможуть прорекламувати готель.
TikTok		Ідеальний для творчого просування, зокрема створення коротких відео, які підкреслюють унікальність готелю або передають яскраві моменти відпочинку. Платформа дозволяє застосовувати хештеги, знімати рекламні ролики відповідно до популярних трендів і запускати відеокампанії, орієнтовані як на локальну, так і на міжнародну аудиторію. Також доступна опція платної реклами.
YouTube		Платформа дозволяє розміщувати огляди готелю та його зон, а також використовувати рекламу для демонстрації відео клієнтам. Співпраця з популярними блогерами та інфлюенсерами відкриває можливість просувати готель серед ширшої аудиторії.
Booking		Платформа для пошуку й бронювання житла, де готель може розміщувати детальний опис, високоякісні фото, інформацію про доступні зручності, а також пропонувати сезонні чи ранні знижки. Є можливість долучитися до програми Genius для підвищення видимості,

		заохочувати гостей залишати відгуки та відповідати на них.
Сервіси Google		Google Hotel Ads — рекламна платформа для готелів, яка забезпечує відображення номерів і цін у результатах пошуку Google, на Google Maps та інших сервісах. Інтегрується з системами управління бронюваннями (PMS) та платформами, як-от Booking.com. Основна перевага — користувачі можуть порівнювати ціни та бронювати номери безпосередньо через Google.
Trip Advisor		Платформа для розміщення й пошуку житла, яка дозволяє додати детальний опис помешкання з цікавими особливостями, завантажити якісні фото та просувати сезонні пропозиції. Готель може заохочувати гостей залишати відгуки, відповідати на них і брати участь у дискусіях. Для підвищення видимості також доступна опція платних спонсорських розміщень.
Airbnb		Платформа для пошуку та розміщення житла, яка дозволяє публікувати фото та опис помешкання з унікальними деталями, що зацікавлять гостей. Також можна пропонувати знижки, заохочувати відвідувачів залишати відгуки та активно відповідати на них.
Власний веб-сайт		Веб-сайт — ключовий інструмент просування готелю для залучення гостей напряму, мінімізуючи витрати на посередників. Підтримує пряме бронювання, показує номери, послуги, акції та підвищує видимість через SEO. Відгуки, FAQ і гарантії зміцнюють довіру, а інтеграції з маркетинговими інструментами, як Google Ads, спрощують аналіз і рекламу.

Таблиця складена автором за матеріалами: [110].