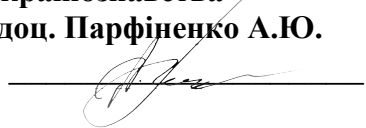


Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу
Кафедра туристичного бізнесу та країнознавства

ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри
туристичного бізнесу та
країнознавства
доц. Парфіненко А.Ю.



Кваліфікаційна магістерська робота

**на тему: «Удосконалення функціонування готельних
підприємств України в умовах невизначеності»**

Виконав: студент 2 курсу, групи УТз-61
Спеціальності 242 «Туризм»

Негіпа Олександр Леонідович

(прізвище та ініціали)



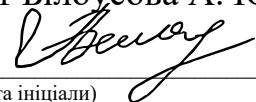
Керівник: к. е. н., Подлепіна П. О.

(прізвище та ініціали)



Рецензент: к.е.н., доцент Білоусова А. Ю.

(прізвище та ініціали)



Підсумкова оцінка:

за національною шкалою: _____

кількість балів: _____

Голова Екзаменаційної комісії

(підпис)

Покоłodна М. М.

(прізвище та ініціали)

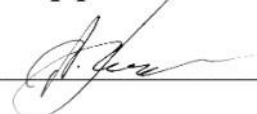
Харків – 2023 року

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу
Кафедра туристичного бізнесу та країнознавства
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) другий (магістерський)
Напрямок підготовки _____
Спеціальність 242 «Туризм»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри
туристичного бізнесу
та країнознавства
Доц. Парфіненко А.Ю.



“ 08 ” грудня 2023 року

З А В Д А Н Ь Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)
Негіні Олександрю Леонідовичу

1. Тема роботи Удосконалення функціонування готельних підприємств України в умовах невизначеності

керівник роботи Подлепіна Поліна Олександрівна, к.е.н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «07».08.2023 року 4002-5/1676

2. Строк подання студентом роботи 1.12.2023 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити історичні передумови розвитку готельного господарства; охарактеризувати сутність поняття та особливості класифікації готельних підприємств; виявити фактори невизначеності в готельній індустрії; систематизувати методи дослідження та показники оцінки діяльності готельних підприємств; розглянути територіальну диференціацію та динаміку розвитку готельних підприємств; проаналізувати показники операційної діяльності підприємств готельного господарства; здійснити оцінку середовища та виявити проблеми функціонування готельних підприємств; зробити оптимізацію управління невизначеністю в готельних підприємствах; визначити інноваційні підходи до підвищення рівня конкурентоспроможності; розробити механізм підвищення адаптивності готельних підприємств до сучасних умов господарювання.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ
2	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ
3	РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

5. Дата видачі завдання 3.09.2023 р.

Студент


підпис

О. Л. Негіна

ініціали, прізвище

Керівник роботи


підпис

П. О. Подлепіна

ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

Негіпа О. Л. Удосконалення функціонування готельних підприємств України в умовах невизначеності

У дипломній роботі розглядається сучасний стан розвитку готельного господарства України в умовах невизначеності. Визначено територіальні особливості організації готельного господарств, динаміку розвитку готельних підприємств, проаналізовано основні показники операційної діяльності готелів, оцінені фактори бізнес-середовища. Окрім того, визначені напрямки удосконалення функціонування готельних підприємств в умовах невизначеності, сформовані рекомендації щодо оптимізації управління невизначеністю в готельних підприємствах та впровадження інноваційних підходів до підвищення рівня конкурентоспроможності. Також відбулася розробка механізму підвищення адаптивності готельних підприємств до сучасних умов господарювання, що вимагає комплексного підходу та введення ряду стратегічних цілей.

ANNOTATION

Negipa A. L. The improvement of the functioning of Ukrainian hotel enterprises in the context of uncertainty

The diploma work examines the current state of development of the hotel industry in Ukraine in the face of uncertainty. The territorial peculiarities of the hotel industry organization, dynamics of development of hotel enterprises are determined, the main indicators of hotel operating activity are analyzed, and factors of the business environment are evaluated. In addition, the directions for improving the functioning of hotel enterprises under conditions of uncertainty are identified; recommendations for optimizing the management of uncertainty in hotel enterprises and introducing innovative approaches to increasing the level of competitiveness are formed. The mechanism for increasing the adaptability of hotel enterprises to modern business conditions, which requires an integrated approach and the introduction of a number of strategic goals, was also developed.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Поняття та особливості класифікації готельних підприємств.....	6
1.2. Фактори невизначеності в готельній індустрії.....	16
1.3. Методи дослідження та система показників оцінки діяльності готельних підприємств.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ.....	34
2.1. Територіальна диференціація та динаміка розвитку готельних підприємств	34
2.2. Аналіз показників операційної діяльності підприємств готельного господарства.....	42
2.3. Оцінка середовища та виявлення проблем функціонування готельних підприємств.....	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	60
3.1. Оптимізація управління невизначеністю в готельних підприємствах	60
3.2. Інноваційні підходи до підвищення рівня конкурентоспроможності готельних підприємств України.....	68
3.3. Розробка механізму підвищення адаптивності готельних підприємств до сучасних умов господарювання	77
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87

ВСТУП

Обґрунтування актуальності обраної теми. Готельні підприємства є фундаментальною складовою туристичної індустрії та виступають важливим чинником комплексного соціоекономічного розвитку країни. Раціональна організація функціонування готелів визнається стратегічно важливою імперативою як для розвитку туризму, так і для регіональної економіки в цілому. Як компонент інфраструктури, сфера готельного господарства відтворює організацію соціального простору у межах дестинації та взаємодіє з культурно-діловими та виробничими об'єктами. Діяльність готельних підприємств сприяє укріпленню взаємозв'язків, трансформуючи їх у систему інтеграційних процесів, які реалізують соціально-культурний обмін та сприяють еволюції культури пізнання.

На сучасному етапі розвитку бізнес-середовище індустрії гостинності характеризується високим ступенем нестабільності, турбулентності та ризикованості, що робить існуючі підходи до менеджменту галузі та організацію виробничо-сервісного процесу нерелевантними ситуації та безкорисними змінити стан об'єктів. Тому, важливим завданням, яке стоїть перед суб'єктами готельного ринку є пошук шляхів удосконалення своєї діяльності з урахуванням всіх чинників невизначеності, що і обумовило актуальність вибору теми.

Теоретико-методологічні та прикладні завдання активізації розвитку готельного господарства в Україні бізнесу отримали наукове обґрунтування завдяки внеску таких відомих вчених як І. М. Писаревського, М. Г. Бойко, М. П. Мальської, І.Г. Пандяка, Т. Г. Сокол, Л. Ю. Матвійчука, М. М. Поколодної, А. Ю. Парфіненко, П. О. Подлепіної, Н.І. Данько та ін.

Враховуючи значну наукову освоєність теми та велику увагу до деталей у роботах зазначених авторів, важливо відзначити, що питання пошуку механізмів ефективного існування в умовах невизначеності та екстремальної нестабільності потребують подальшого дослідження.

Об'єктом дослідження магістерської роботи визначено готельні підприємства як матеріальну базу туристичної індустрії.

Предметом дослідження магістерської роботи є особливості сучасного стану готельного господарства України та формування напрямів удосконалення функціонування готельних підприємств країни в умовах невизначеності.

Метою магістерської роботи є розробка напрямів удосконалення функціонування готельних підприємств України з урахуванням чинників невизначеності.

У процесі дослідження вирішувалися *наступні завдання*:

1. охарактеризувати сутність поняття та особливості класифікації готельних підприємств;
2. виявити фактори невизначеності в готельній індустрії;
3. систематизувати методи дослідження та показники оцінки діяльності готельних підприємств;
4. розглянути територіальну диференціацію та динаміку розвитку готельних підприємств;
5. проаналізувати показники операційної діяльності підприємств готельного господарства;
6. здійснити оцінку середовища та виявити проблеми функціонування готельних підприємств;
7. зробити оптимізацію управління невизначеністю в готельних підприємствах;
8. визначити інноваційні підходи до підвищення рівня конкурентоспроможності;
9. розробити механізм підвищення адаптивності готельних підприємств до сучасних умов господарювання.

Методологічну основу написання магістерської роботи склали теоретичні та емпіричні методи наукового пізнання, такі як методи теоретичного узагальнення, системного, економічного, структурного,

статистичного та порівняльного аналізу, графічних та табличних методів та ін. Напрями та рекомендації щодо удосконалення функціонування готельних підприємств в Україні розроблено з використанням діалектичного і системного підходів до моделювання та прогнозування процесів

Інформаційною базою магістерського дослідження слугували статистичних даних Державної служби статистики України, Державного агентства розвитку туризму України, Національної туристичної організації України, а також наукові досягнення вітчизняних та зарубіжних учених, спеціалізовані видання, матеріали науково-практичних конференцій, звіти, статистичні довідники, аналітичні та експертні матеріали, що є у відкритому доступі, а також особисті напрацювання автора.

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить 92 сторінки тексту, 31 рисунок, 8 таблиць. Список джерел включає 16 найменувань літератури, 39 електронних публікацій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття та особливості класифікації готельних підприємств

Готельне господарство - це динамічний сегмент економіки, що об'єднує виробничо-операційну діяльність готельних підприємств, в основі якої лежить обслуговування клієнтів і створення виняткового клієнтського досвіду. Готельні підприємства є фундаментом туристичної індустрії та мають значний потенціал для забезпечення стійкого потоку фінансових надходжень до державного та місцевих бюджетів. Засоби розміщення становлять життєво важливу і фундаментальну частину туристичної пропозиції та важливу характеристикою загального туристичного іміджу країни. Ефективний розвиток цих підприємств є одним з ключових стратегічних напрямків у сфері туризму.

Як складова частина інфраструктури, сфера готельного господарства відображає можливості дестинації, культурно-економічних та виробничих зон зустрічати потоки туристів. Діяльність готельних підприємств сприяє укріпленню взаємозв'язків між цими компонентами, сприяючи соціокультурній комунікації та розвитку процесу пізнання.

Зазначимо, що у готельному бізнесі на сучасному етапі його розвитку сформувалися кластери понять та визначень, що характеризують різні процеси, об'єкти та суб'єкти системи обслуговування. Тобто можна стверджувати про наявність професійного термінологічного апарату, який постійно уточнюється та розширюється [23, с. 355-356]. До головних категорій галузі можна віднести наступні: «готельне підприємство», «готель», «готельні послуги».

Існують декілька підходів до визначення поняття «готельне підприємство», завдяки яким розкривається комплексний його зміст (рис. 1.1).

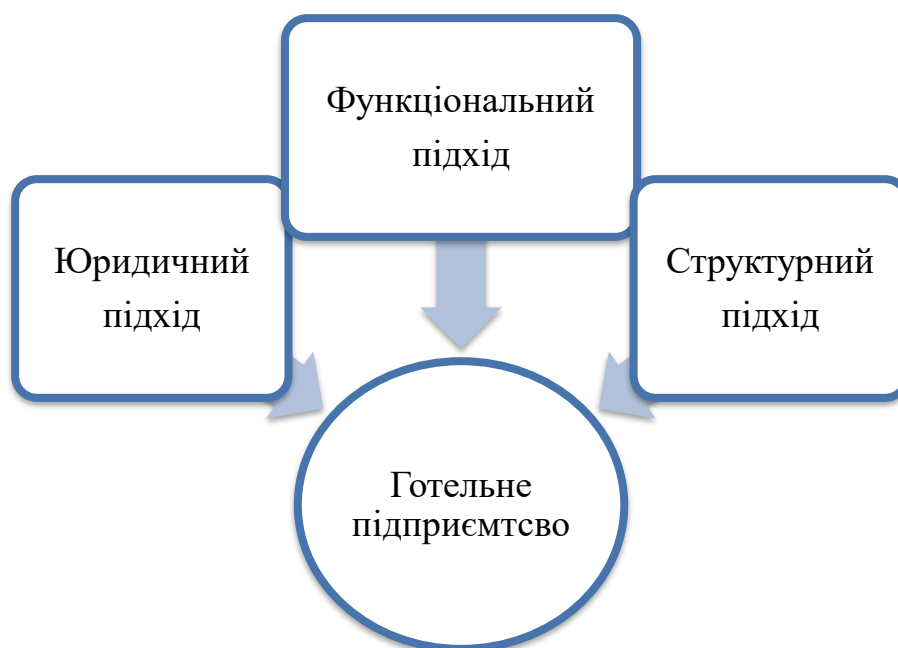


Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття «готельне підприємство»

Розроблено автором

Так, відповідно до юридичного (нормативно-правового) підходу готельне підприємство може бути визначене як юридична особа, діяльність якої спрямована на надання послуг щодо тимчасового проживання та обслуговування гостей. Конкретне формулювання часто визначене чинним законодавством країни або регіону, в якому воно функціонує і може включати в себе такі критерії, як реєстрація, обов'язкова категоризація, ліцензування та відповідність нормам та вимогам галузі обслуговування.

Функціональний підхід характеризує готельне підприємство через його функціональні обов'язки, а саме надання проживання, харчування, розваг та інших послуг для тимчасових мешканців.

Структурний підхід розглядає готельне підприємство як частину готельного бізнесу в цілому, включаючи будівлі, обладнання, персонал та інфраструктуру. Економічний підхід розкриває бачення готельного підприємства як комерційну організацію, яка здійснює господарську діяльність у галузі надання готельних послуг з метою отримання прибутку.

Ці підходи можуть застосовуватися окремо або в поєднанні один з одним для повного розуміння сутності готельного підприємства.

Тож, узагальнюючи вищенаведене, можна стверджувати, що готельне підприємство - це спеціалізований суб'єкт підприємницької діяльності, який створений відповідно до законодавчих норм країни функціонування, основною діяльністю якого є надання послуг тимчасового проживання, створення безпечного та комфортного середовища для перебування гостей під час їх подорожі та інші види комерційної гостинності, які не заборонені національним законодавством.

Зазвичай, терміни «готельне підприємство» і «готель» використовуються як синоніми, але є невелика різниця в їх використанні та конотаціях залежно від контексту: поняття «готельне підприємство» ширше і може охоплювати будь-який вид бізнесу, який пов'язаний із наданням тимчасового житла та пов'язаних послуг. В той час як готель є конкретним видом готельного підприємства, спеціалізованим на наданні помешкань для тимчасового проживання гостей.

В міжнародних та національних нормативно правових актах часто вживається саме дефініція «готель» (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «готель»

№	Джерело походження експлікації	Визначення
1	John Walker [42]	Готель - це спеціалізована комерційна організація, що надає послуги тимчасового проживання, комфорту та гостинності для подорожуючих та туристів, забезпечуючи їх потреби в житлі, харчуванні та інших зв'язаних з мандрями послугах, створюючи неповторне атмосферне середовище для відпочинку
2	Richard H. [50]	Готель - це архітектурна споруда, спроектована для надання тимчасового житла, харчування та інших послуг, які можуть включати в себе конференц-зали, ресторани, басейни тощо

Продовження таблиці 1.1

3	Словник готельних термінів [36]	Готель - це комерційна організація, яка надає тимчасове проживання та інші послуги для подорожуючих та туристів, з метою забезпечення комфортного перебування
4	Oka A. Yoeti [46]	Готель повинен мати 4 елементи або основні вимоги: фізичну інфраструктуру та зручності, якість продукту та обслуговування, ставлення працівників та конкурентоспроможну ціну
5	Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) [16]	Готель - це колективний засіб розміщення, що складається з певної кількості номерів, має єдине керівництво, надає набір послуг і згрупований у класи та категорії відповідно до наданих послуг та номерів
6	Міжнародної асоціації готелів і ресторанів (IH&RA) [16]	Готель – це заклад, основна діяльність якого полягає в наданні приміщень для тимчасового проживання громадськості та який надає одну або кілька послуг .
7	Закон України «Про туризм» [1]	Готель – це засіб тимчасового розміщення, що складається з шести і більше номерів та в якому суб'єктом господарювання надаються готельні послуги
8	ДСТУ 4269:2003 «Класифікація готелів» [2]	Готель – це підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що надає готельні послуги, не обмежені щоденним заправлінням ліжок, прибиранням кімнат та санвузлів.

Таблицю складено автором

Аналіз визначень, зазначених у таблиці 1.1, допомагає розкрити сутність, мету, головні функціональні завдання та структурні особливості готельних підприємств.

Зазначимо, що не дивлячись на кризові явища у світовій економіці та беручи до уваги здатність туристичної системи до швидкої адаптації до

нових умов господарювання, спостерігається міжнародна туристична активність, що спричиняє виникненню нових та розширенню існуючих потреби туристів у різноманітних як основних, так і додаткових готельних послугах та збільшенню їх очікувань щодо їх якості. Це стимулює створення та розвиток видів готельних підприємств, орієнтованих на певні рівні обслуговування та комфорту. Таке розмаїття готельних сервісів вимагає певної їх систематизації для зручності клієнтів, а саме класифікації за певними характеристиками, адже туристи хочуть мати певні показники та орієнтири того, що їх чекає в готелях певної DESTИНАЦІЇ. Системи класифікації підприємств готельного господарства можуть забезпечити їх такою інформацією [21, с. 90-91].

На сучасному етапі функціонування індустрії гостинності проблема класифікації готельних підприємств є однією з найбільш актуальних та значущих. Це питання викликає інтерес як у готельєрів та інвесторів, так і серед туристів, які активно обирають оптимальні умови для проживання під час своїх подорожей.

Наразі, не існує світового стандарту для офіційних систем класифікації готелів, і ймовірно, його ніколи не буде через надзвичайне різноманіття екологічних, соціокультурних, економічних і політичних контекстів, в яких вони вбудовані. Однак немає сумніву, що існують спільні риси, які об'єднують різні стандарти проживання по всьому світу. Виявлення таких схожостей, а також відмінностей, може допомогти країнам в створенні або перегляді існуючих систем класифікації так, щоб вони були актуальними і корисними як для споживачів, так і для готелів, посередників та самої DESTИНАЦІЇ [37].

Згідно з визначенням UNWTO, системи класифікації є інструментом ранжування, який широко використовується в індустрії надання послуг розміщення, та розподіляє заклади одного типу за категоріями з урахуванням їх обладнання та характеристик обслуговування відповідно до визначених

індикаторів, та вказує на стандарти, які пропонуються окремим закладом розміщення [16].

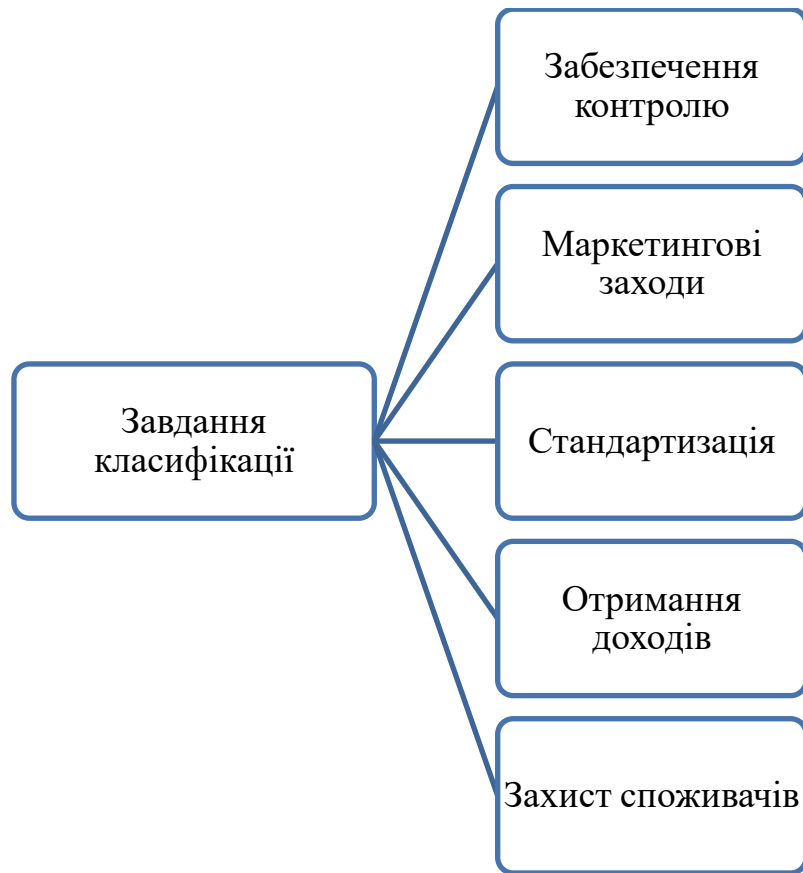


Рис. 1.2. Завдання систем класифікації готельних підприємств [21, с. 92]

До пріоритетних завдань використання систем класифікації засобів розміщення відносять:

- Забезпечення контролю (створення системи контролю загальної якості в галузі);
- Маркетингові заходи (донесення інформації до туристів про готелі, формування релевантних очікувань щодо якості послуг, стимулювання здорової конкуренції на ринку);
- Стандартизація (розробка системи уніфікованого сервісу та якості продукції для формування організованої системи дистрибуції для всіх учасників туристичного ринку);
- Отримання доходів через офіційні процедури категоризації/сертифікації тощо;

- Захист споживачів (забезпечення відповідності готелів різних категорій мінімальним вимогам).

Світова готельна індустрія демонструє наявність великої кількості систем класифікації закладів розміщення, що використовують різноманітні критерії для оцінки (рис 1.3).

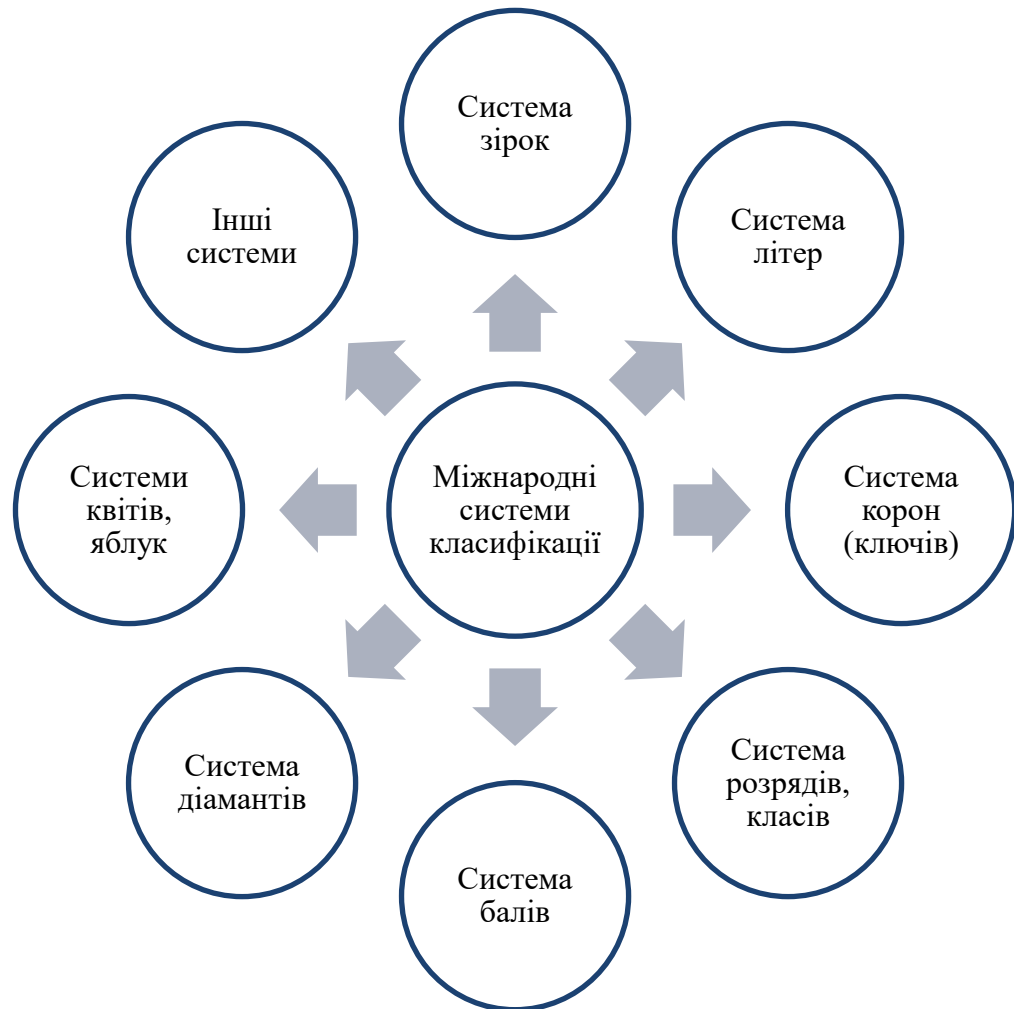


Рис.1.3. Міжнародні системи класифікації [21, с. 94]

Деякі системи є офіційними, тобто встановленими та розробленими національними туристичними адміністраціями (або іншими державними профільними органами) та закріпленими в національному законодавстві. Інші - напрацьовані туристичними організаціями та мають необов'язковий характер. Існують також системи, які розроблені готельними мережами, та імплементуються всіма закладами-членами готельної корпорації для підтримання високого рівня якості та іміджу. Однак всі вони відповідають основним положенням документа "Міжрегіональна гармонізація критеріїв

готельної класифікації", що був прийнятий UNWTO. Цей документ представляє собою міжнародний стандарт для проведення класифікації готельних підприємств і має характер рекомендацій [16].

Більшість національних систем класифікації побудовані на основі комфорту як базового індикатора якості. Виступаючи комплексним та багатовимірним явищем, комфорт використовується як синтезований показник клієнтоорієнтованого ефективного та високоякісного функціонування готелю.

Одна з найпопулярніших міжнародних класифікаційних систем є зіркова, яка включає в себе оцінку таких складових готельної діяльності як стан та оснащення номерів, асортимент та якість зручностей, рівень обслуговування та чистота, кваліфікація персоналу, особливості надання основних та додаткових послуг, екстер'єр та інтер'єр готельного підприємства тощо.

Саме зірки використовують в Україні для позначення категорії та рівня сервісу вітчизняних готелів. Сам процес категоризації регламентується наступними нормативними актами, в даному випадку – державними стандартами, а саме: ДСТУ 4269- 2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів»; ДСТУ 4268- 2003 «Засоби розміщування. Загальні вимоги»; ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення» [2;3;4].

Необхідно зазначити, що багато дослідників питання класифікації готельних підприємств визначають її позитивний ефект на розвиток як конкретного готелю, так і галузі в цілому. Головні переваги від існування систем класифікації закладів розміщення зазначені на рисунку 1.4.

Не дивлячись на очевидні позитивні моменти цього процесу, сучасні трансформовані умови господарювання створюють нові виклики для галузі та ставлять під сумнів актуальність та доцільність слідування існуючим критеріям в багатьох системах класифікації.

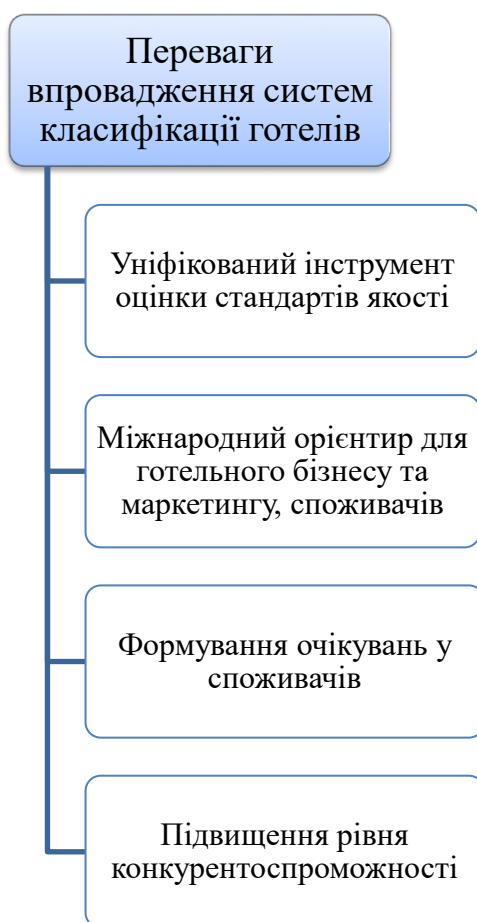


Рис. 1.4. Основні переваги впровадження системи класифікації закладів розміщення

Розроблено автором

Серед проблем, які існують в даному напрямку готельної діяльності можна виокремити наступні:

- Застарілість, невідповідність та суб'єктивність критеріїв;
- Втрата довіри до національних систем через їх складність та непрозорість;
- Зменшення значущості отримання «зірок» через порушення суб'єктами готельного ринку вимог до проходження категоризації, фактичне знецінення самого процесу;
- Підвищення довіри споживачів до системи он-лайн відгуків у соціальних мережах та інших платформах, а також до альтернативних систем класифікації та оцінки готелів авторитетних видань, організацій тощо.

Беручи до уваги вказані негативні чинники, а також динамічність факторів зовнішнього бізнес-середовища, міжнародні організації (зокрема UNWTO) зосереджують свою активність на таких питаннях щодо реновацій, уніфікації та вдосконалення систем класифікації:

- Обов'язковість/необов'язковість класифікації;
- Обґрунтованості впровадження системи;
- Тривалість дії документів щодо проходження процедури;
- Процес оцінювання нових (нестандартних, незвичайних) готелів;
- Фінансування процедури проходження;
- Розробка нового релевантного набору сучасних критеріїв;
- Механізми максимальної популяризації систем класифікації [16].

Таким чином, готельні підприємства є комплексними багатофункціональними суб'єктами господарювання, характерною функцією яких є надання можливостей тимчасового проживання для клієнтів, а також інша діяльність направлена на створення комфорту та задоволення споживчих очікувань та потреб, формуючи відповідний готельний продукт.

На сучасному етапі готельна індустрія шукає нові стратегії розвитку закладів розміщення, щоб залучити більше клієнтів або масштабуватися на нові сегменти для досягнення максимальної прибутковості. Для цього готельні компанії намагаються досягти конкурентного позиціонування, яке відповідає реальній ситуації в глобальному, мінливому, взаємопов'язаному та гіперконкурентному середовищі, використовуючи певні системи класифікації.

Але, зазначені проблеми неефективності існуючих систем класифікації окреслили нові завдання перед міжнародним готельним бізнесом, вирішення яких сприятиме підвищенню рівня обслуговування клієнтів, конкурентоспроможності закладів розміщення, зміцнення позитивних трендів розвитку індустрії гостинності в цілому. Тож, в умовах нестабільності та невизначеності особливо важливим для міжнародної

готельної спільноти є нейтралізація цих деструктивних чинників для забезпечення довгострокової сталості та економічного процвітання галузі.

1.2. Фактори невизначеності в готельній індустрії

Глобальні загрози, такі як війна, рецесія та пандемії, що стали об'єктивною реальністю функціонування світогосподарської системи, означають, що світ стає дедалі більш невизначеним, і неможливо передбачити, коли і де може статися катастрофа. Будь-яке відчуття стабільності в сьогоденні або впевненість у своїй здатності достовірно передбачити майбутнє зникло. Щоб захистити себе в майбутньому та орієнтуватися в цій нестабільній ситуації, підприємствам та організаціям потрібно зрозуміти, як боротися з невизначеністю, розвиваючи нові способи мислення та роботи [55].

Окрім того, стрімкий розвиток глобалізації та транснаціоналізації, неочікуваний перебіг подій у світовій економіці, ускладнений тривалою світовою кризою та політичною нестабільністю, воєнними діями, створили передумови для зміни концепцій сприйняття бізнес-середовища і світу в цілому, актуалізувавши в ньому компоненту «невизначеності» (рис. 1.5).

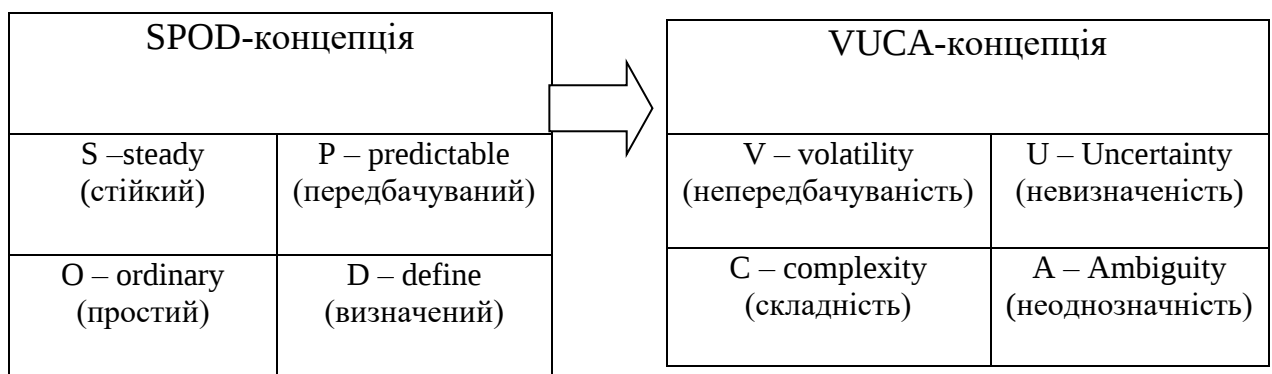


Рис. 1.5. Зміна концепцій умов розвитку світових процесів

Розроблено автором за матеріалами: [7, с.26-27]

Тобто, невизначеність виступає характерною складовою VUCA-світу і в сучасному глобальному контексті стає вагомим рисом економічних,

соціальних та політичних процесів. Невизначеність є всеохоплюючою і походить від цілого ряду факторів: падіння довіри до фінансових установ, глобальний характер рецесії, взаємопов'язаність ринків, географічних регіонів і компаній, поява нових галузей і раптові коливання попиту. Вкрай непередбачувані події, які мають значний вплив, відомі як "чорні лебеді", можуть дестабілізувати будь-який існуючий баланс за лічені дні [55].

Умови невизначеності, що мають місце при будь-яких видах господарської діяльності, обумовлені тим, що економічні системи в процесі функціонування відчують залежність від ряду причин

Більшість дослідників вказаного явища виділяють наступні причини невизначеності (рис. 1.6):

- Спонтанність природних процесів і явищ, стихійні лиха (землетруси, урагани, повені, посуха, заморозки, ожеледь);
- Випадковість (ситуація, коли в подібних умовах одна і та ж подія є результатом неоднакової кількості соціально-економічних та інженерно-технічних процедур);
- Наявність суперечливих тенденцій, зіткнення інтересів (військові дії, міжнародні конфлікти);
- Непередбачуваний характер науково-технічного прогресу (неможливо визначити конкретні наслідки тих чи інших відкриттів, технічних винаходів, проривних технологій);
- Неповнота, недостатність інформації про об'єкт, процес, явище, що призводить до обмеження людини в зборі та обробці інформації, при постійній мінливості цієї інформації, неможливість однозначного пізнання об'єкта при розвинених рівнях і методах наукового пізнання;
- Обмеженість ресурсів при прийнятті та реалізації рішень (матеріальних, фінансових, трудових тощо) [53].

У галузі господарства цей феномен часто набуває таких проявів як нестабільність, турбулентність, непередбачуваність, нелінійність, ризик та недетермінованість економічних явищ і подій.



Рис. 1.6. Основні причини існування невизначеності

Розроблено автором

Невизначеність вказує на ймовірність несподіваних подій та неможливість передбачення майбутнього розвитку. Невизначеність ілюструє стан, коли майбутні тенденції зміни об'єкта є неоднозначними, існує повна або часткова непоінформованість, а також характеризується відсутністю можливості довгострокового передбачення та оцінки кількісно-якісних показників його розвитку [10].

Стрімке зменшення передбачуваності більшості подій і прогнозів, нерелевантність минулого досвіду, який виступав базисом формування майбутнього, неможливість планування інвестицій, розвитку та зростання, призводить до того, що довгострокові стратегії у більшості галузей, особливо у сфері послуг, втрачають свою актуальність.

Підкреслимо, що у звичайний час організації стикаються з численними невизначеностями різного характеру. Підприємницька діяльність здійснюється під впливом невизначеності зовнішнього середовища

(економічного, політичного, соціального тощо), множин змінних, контрагентів, осіб, поведінка яких не завжди може бути передбачена з прийнятною точністю [45].

Менеджери вирішують проблеми, покладаючись на встановлені структури та процеси. Вони покликані зменшити невизначеність і підтримувати прораховані ставки для управління залишковими ризиками. Однак під час серйозної кризи невизначеність може досягти екстремальних рівнів, і звичайний спосіб роботи стає перенапруженим. У такі моменти традиційні моделі управління рідко виявляються адекватними, і організації з такими процесами можуть швидко опинитися перед загрозою існування [41].

Отже, невизначеність виступає невід'ємною властивістю сучасного бізнес-середовища та умов здійснення підприємницької діяльності та створює нові виклики для суб'єктів господарювання щодо необхідності приймати зміни та адаптуватися до складних турбулентних умов, виявлення можливостей для власного розвитку, ухвалення раціональних рішень, формулювання нових цілей та впровадження нових операційних алгоритмів.

Через глибинність невизначеності існують різні підходи до класифікації даного концепту у бізнес-середовищі. Наведемо найбільш визначені у науковій літературі типи.

Тож, за часом виникнення невизначеності розподіляються на ретроспективні, поточні та перспективні.

За чинниками виникнення невизначеності виділяють економічну (бізнес) та політичну її різновиди. Ці види невизначеності тісно пов'язані між собою, і часто на практиці їх досить складно розділити.

Політична невизначеність зумовлена зміною політичної ситуації, що впливає на ділову активність.

Природна невизначеність характеризується набором факторів природного походження: кліматичні, погодні умови, різні перешкоди (атмосферні, електромагнітні тощо) [53].

Економічна (бізнес) невизначеність зумовлена як негативними, так і позитивними змінами в середовищі господарюючих суб'єктів або національної економіки: невизначеність ринкового попиту, слабка передбачуваність ринкових цін, невизначеність ринкової пропозиції, недостатність або, навпаки, надлишок інформації про діючих конкурентів тощо.



Рис. 1.7. Джерела невизначеності бізнес-середовища

Розроблено автором за матеріалами: [28]

Невизначеність у бізнесі може виникати через зміну ситуації за наступними векторами:

- економіку країни (розвиток економіки визначається багатьма факторами, і будь-яка зміна в ній може створити невизначеність для бізнесу. Економічна криза - це один з прикладів, який може зробити майбутній результат бізнесу непередбачуваним);
- рівень конкуренції (малоймовірно, що компанія може повністю передбачити, що її конкурент може зробити в майбутньому. Це створює труднощі в прогнозуванні майбутніх результатів і створює невизначеність);
- соціальні зміни (суспільство не залишається статичним і схильне до змін. З часом у суспільстві може відбуватися трансформації споживчих

звичок, уподобань та стилів роботи тощо. Соціальні зміни не завжди легко передбачити, що призводить до невизначеності в бізнес-середовищі) (рис. 1.7).

Залежно від того, скільки інформації відомо про ситуацію, невизначеність у бізнесі можна розподілити на чотири рівні:

1. Невизначеність першого рівня - це ситуації, де прогнози щодо ключових змінних, що впливають на діяльність компанії, можуть бути зроблені з розумним рівнем точності. Оскільки майбутнє досить передбачуване, власники бізнесу можуть рухатися з домінуючою стратегією, заснованою на єдиному прогнозі та простих симуляціях, не занадто турбуючись про невизначеності. Серед інструментів, за допомогою яких бізнес може робити прогнози щодо ринку, є сегментація ринку, аналіз конкуренції, аналіз ланцюжка створення вартості та п'ять сил Портера [28].

2. У цьому сценарії майбутнє складається з конкретних результатів, які є взаємовиключними і вичерпними. Наприклад, зміни в законодавстві можуть призвести до невизначеності другого рівня, оскільки компанії повинні переглядати плани для забезпечення юридичної відповідності. Неможливість передбачення стратегій конкурентів також ставить підприємства в ситуацію другого рівня. У таких сценаріях техніки аналізу рішень не можуть передбачити фактичний результат, але можуть бути використані для встановлення ймовірностей і оцінки ризиків та вигод різних стратегій. Підприємства можуть приймати рішення на основі їх рівня відношення до ризику.

3. Невизначеність третього рівня відрізняється від невизначеності другого рівня тим, що компанії можуть визначити діапазон можливих результатів, проте вони не можуть визначити точне значення. Наприклад, коли компанія виходить на новий ринок, клієнтська база може бути дуже високою або дуже низькою, або десь посередині між ними. Важко передбачити результат кожного сценарію.

4. Цей рівень є рідкісним, і з часом знижується до нижчих щаблів. В цьому випадку про майбутнє нічого не відомо. Як наслідок, невизначеність досягає найвищого рівня, і неможливо зробити жодних прогнозів. Цей рівень невизначеності ймовірно виникає на ринках, які тільки розвиваються або на ринках під час і після значущих технологічних, економічних або соціальних зрушень. Наприклад, галузь туризму може зазнавати невизначеності четвертого рівня через вплив пандемії. Іншим прикладом може бути впровадження технології сенсорних екранів компанією Apple у 2007 році створило багато невизначеності в технологічній індустрії, оскільки більшість компаній на той час не були знайомі з цією технологією [25].

Аналізуючи невизначеність, яка є причиною ризику в господарській діяльності, слід зазначити, що її виділення та вивчення стосовно виробничо-господарської, комерційної, управлінської, фінансової та інших видів діяльності є вкрай необхідним, оскільки при цьому виникає практична ситуація, коли відсутня можливість здійснювати перелічені види діяльності в умовах, які не можуть бути однозначно визначені.

Поняття «невизначеність» тісно пов'язане з концептом "ризик", і обговорення їх взаємозв'язку триває вже багато років. Представники неокласичної економічної школи розглядали "ризик" і "невизначеність" як ідентичні. У сучасній економічній науці більшість дослідників вважає, що "ризик" і "невизначеність" не є тотожними (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Різниця між поняттями «невизначеність» та «ризик»

Індикатор	Ризик	Невизначеність
Визначення поняття	Вірогідність виграти або втратити щось вартісне, називається ризиком	Невизначеність означає ситуацію, коли майбутні події невідомі
Можливість оцінки	+	-
Результат	відомий	невідомий
Контролювання	+	-
Мінімізація	+	-
Ймовірність	визначена	невизначена

Таблицю складено автором за матеріалами: [31]

Основна різниця між ними полягає в можливості вимірювання та оцінки: неможливо виміряти "невизначеність", у той час як "ризик" можна оцінити, тобто ним можна управляти [10].

Будь-яке підприємство хоче вижити в довгостроковій перспективі, воно повинно йти на прораховані ризики, де ймовірність втрат є порівняно меншою, а шанси на прибуток - більшими. Невизначеність притаманна кожному бізнесу, її неможливо уникнути, і підприємець не має уявлення про те, що станеться далі, тобто результат невідомий. Невизначеність є джерелом і передумовою виникнення ризику в діяльності суб'єктів господарювання.

Індустрія подорожей та гостинності все частіше працює в умовах тривалого періоду невизначеності та нестабільності. Ефективні бізнес-лідери прагнуть зрозуміти вплив різних потрясінь на їхню діяльність і розробити інструменти, необхідні для управління наслідками.

Працюючи в глобальному взаємопов'язаному середовищі, в якому домінує споживач, готельна індустрія наражається на різні ризики втрати бізнесу.

Невизначеність у готельному бізнесі означає відсутність передбачуваності або знань про майбутні події та умови, які можуть вплинути на діяльність, ефективність і планування готелів. Ця невизначеність може виникати з різних джерел і факторів, впливаючи на різні складові галузі (рис. 1.8):

- Економічні фактори: коливання в економіці, такі як рецесії чи економічні спади, можуть створювати невизначеність у споживчих витратах і моделях подорожей, впливаючи на рівень заповнюваності готелів і доходи;
- Глобальні події та кризи: неочікувані глобальні події, такі як стихійні лиха, пандемії, геополітична напруженість або терористичні атаки, можуть суттєво вплинути на поведінку та активність потоків туристів і створити невизначеність у готельній індустрії;



Рис. 1.8. Джерела та чинники невизначеності в готельній індустрії

Розроблено автором

- Нормативні зміни: несистемні неузгоджені трансформації в нормативних актах щодо візових вимог, стандартів безпеки або податкової політики, можуть створити невизначеність для готелів, впливаючи на їхні операційні процедури та фінансове планування;
- Технологічний прогрес: швидкий розвиток інформаційних систем та технологій, діджиталізація та цифровізація, включаючи зміни в онлайн-платформах бронювання, мобільних додатках або впровадження інновацій,

може створювати невизначеність у процесі адаптації готелів до мінливих споживчих уподобань і галузевих тенденцій [28];

- Конкурентне середовище: інтенсивна конкуренція в готельному секторі та поява нових конкурентів може сприяти невизначеності для готельного бізнесу, вимагаючи від нього постійних інновацій та диференціації своїх пропозицій;

- Вподобання та поведінка споживачів: зміна споживчих уподобань під впливом таких факторів, як занепокоєння щодо стану довкілля, зміна моделей подорожей або поява альтернативних варіантів розміщення, може створити невизначеність для готелів, які намагаються передбачити та задовольнити очікування гостей;

- Порухення логістичних ланцюгів: перебої в ланцюгу постачання, що впливають на доступність і вартість товарів і послуг, можуть вплинути на діяльність і прибутковість готелю, вносячи невизначеність у процес закупівель і управління ресурсами;

- Курси обміну валют: готелі, що працюють на міжнародних ринках, можуть зіткнутися з невизначеністю через коливання курсів обміну валют, що впливає на витрати, ціноутворення та потоки доходів;

- Виклики на ринку праці: проблеми, пов'язані з наявністю великої долі некваліфікованої робочої сили, дефіцитом кваліфікованих кадрів або змінами в трудовому законодавстві, можуть створювати невизначеність для готелів з точки зору управління людськими ресурсами та операційної ефективності [55].

Отже, готельна індустрія повинна адаптуватися до функціонування в умовах невизначеності. Підготовка - це ключ до переживання потрясінь, мінімізації наслідків і підтримання продуктивності готелю. Для досягнення компаніям необхідно ідентифікувати і зрозуміти всю картину ризиків та невизначеності, підготуватися до непередбачуваних ситуацій і бути достатньо гнучкими, щоб реагувати на нові можливості. Готельні підприємства, які приділяють увагу дослідженню чинників невизначеності,

будуть готові вийти з кризи з більш сильної позиції та скористатися перевагами у період відновлення.

Щоб впоратися з невизначеністю в готельному бізнесі, підприємства часто впроваджують такі інструменти та механізми як: стратегічне планування, управління ризиками та заходи на випадок непередбачуваних ситуацій тощо. Це також може включати диверсифікацію джерел доходів, гнучкі моделі ціноутворення та впровадження технологій для підвищення операційної ефективності та задоволеності гостей.

Інформованість про галузеві тенденції та глобальні події має вирішальне значення для готелів, щоб адаптуватися до мінливих умов і зберігати стійкість у динамічному бізнес-середовищі.

1.3. Методи дослідження та система показників оцінки діяльності готельних підприємств

З формуванням сфери гостинності як наукової галузі, розвивалися також теорії та аналітичні інструменти, що використовуються для її вивчення. Останніми роками низка авторитетних журналів, присвячених гостинності, опублікували спеціальні випуски, присвячені розвитку специфічних теорій гостинності, статистичного аналізу в цій галузі, системи показників операційної діяльності тощо. Щоб продовжувати розвиватися як дисципліна, дизайн дослідження, методи збору даних і вимірювання, що застосовуються для операціоналізації специфічних для цієї сфери конструкцій, повинні розвиватися разом із розвитком теорії та аналізу [44].

Водночас слід констатувати, що методологічні моделі, які використовуються в дослідженнях сфери гостинності, часто запозичуються з інших галузей (психології, соціології, менеджменту, маркетингу тощо) і адаптуються до дослідницького контексту без урахування того, як вимірювання таких показників повинно змінюватися в умовах розвитку готельного господарства.

Зазначимо, що на сучасному етапі розвитку суспільства актуальними стали такі інноваційні явища як: технологічний прогрес, поширення каналів комунікації та зміни в поведінці споживачів призвели до появи нових бізнес-моделей і практик, таких як цифрові платформи, шерингова економіка та управління великими даними.

У результаті цих (та інших) радикальних змін у галузі індустрія гостинності стала дуже динамічною і дедалі більш конкурентною. Відповідно, для дослідників індустрії гостинності зараз важливо надавати релевантну та своєчасну інформацію, щоб допомогти практикам галузі орієнтуватися в постійно мінливому непередбачуваному бізнес-середовищі.

Один із способів забезпечити максимізацію потенціалу досліджень в галузі гостинності як для теоретичного розвитку, так і для практичного управління, полягає в тому, щоб зосередитися на методологіях, які використовуються для збору даних (як кількісних, так і якісних), вимірювання показників операційної діяльності і емпіричної перевірки моделей. Сфера гостинності з її унікальним сервісом, міжособистісною взаємодією та тривалістю обслуговування є ідеальним середовищем для розробки креативних методологій і методів збору даних [51].

Окрім того, беручи до уваги зростаючу персоніфікацію досвіду споживачів готельних послуг доцільним є застосування різних методологій як з боку пропозиції (наприклад, управління людськими ресурсами, організаційна поведінка, ланцюги поставок тощо), так і з боку попиту (наприклад, купівельна поведінка, вибір каналів, поведінка в соціальних мережах тощо), щоб повністю зрозуміти точки дотику та взаємодії, які характеризують сучасний ринок гостинності та туризму.

Дослідження готельної діяльності передбачає вивчення різних аспектів галузі, щоб отримати уявлення про ринкові тенденції, вподобання клієнтів, операційну ефективність і загальну продуктивність. Відповідно, методологія передбачає системний підхід і методи, що використовуються для збору, аналізу та інтерпретації даних, пов'язаних з різними аспектами роботи готелю,

досвідом клієнтів, ринковими тенденціями та іншими важливими факторами. Добре структурована і виконана методологія дослідження має важливе значення для отримання змістовного розуміння особливостей функціонування готельної індустрії та визначення векторів підвищення якості операційної діяльності та системи обслуговування.

Серед найбільш популярних методів, які використовуються для збору необхідної інформаційно-аналітичної бази дослідження функціонування готельного господарства виділяють наступні [34]:

- Опитування та анкетування серед гостей готелю, яке допомагає зібрати інформацію про їхній досвід, вподобання та рівень задоволеності. Цей метод дозволяє отримати кількісні та якісні дані, щоб зрозуміти очікування клієнтів та напрями подальшого вдосконалення;
- Інтерв'ю та обговорення у фокус-групах з гостями, персоналом та експертами галузі, які можуть надати цінну інформацію щодо якості обслуговування та організація діяльності в цілому. Під час таких обговорень можна дослідити сприйняття, думки та нові тенденції, які існують в галузі;
- Онлайн-відгуки та моніторинг соціальних мереж, аналіз яких допомагає готелям оцінити рівень задоволеності гостей, виявити сильні та слабкі сторони тощо;
- Бенчмаркінг як компаративний аналіз показників ефективності функціонування певного готельного підприємства з аналогічними показниками більш успішних суб'єктів готельного бізнесу. Він дозволяє визначити найкращі практики в галузі та впровадити стратегії, які можуть допомогти підвищити їхню ефективність та максимізувати прибутковість. Бенчмаркінг у сфері розвитку бізнес-стратегії готельних підприємств є доволі актуальним напрямом, спрямованим на оцінку та вибір альтернативних варіантів розвитку, визначення завдань і підвищення ефективності управління на основі глибшого вивчення та запозичення підходів, успішно реалізованих у конкурентів [35];

- Використання системи показників виробничої та сервісної діяльності готелю (KPIs);

- Технології та аналітика. Використання технологічних рішень, включаючи системи управління готелем, аналітичні інструменти та програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), дозволяє готелям відстежувати та аналізувати моделі бронювання, поведінку клієнтів та операційну ефективність;

- Аналіз моделей бронювання, зокрема пікових сезонів, тривалості перебування та каналів бронювання, допомагає готелям оптимізувати цінову політику, маркетингові та дистрибуційні стратегії;

- Аудит сталого розвитку. Оцінка та вдосконалення практик сталого розвитку може бути вирішальним аспектом дослідження готелю, оскільки екологічно свідомі практики стають все більш важливими для гостей.

Комбінування вказаних методів дослідження забезпечує всебічне та цілісне розуміння ефективності роботи готелю, задоволеності гостей і можливостей для вдосконалення. Вибір методів залежить від конкретних цілей дослідження та інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень у готельному бізнесі та формування необхідного рівня конкурентоспроможності.

Як і в багатьох інших галузях, готельна індустрія має унікальний набір даних і показників ефективності, що використовуються для вимірювання успіху. Незалежно від різновиду готельної нерухомості, дуже важливо розуміти основні показники, які використовуються для оцінки успішності вашого бізнесу в сфері розміщення. Концепція ключових показників ефективності (KPI) стала одним з найбільш часто використовуваних термінів у розвитку та управлінні готельним бізнесом. Вона слугує маркером розуміння ключових аспектів секціонування готельних підприємств. В індустрії гостинності KPI повинні забезпечувати працівників чіткими цілями і завданнями в поєднанні з розумінням того, як вони пов'язані з загальним успіхом організації [43].

Тому, вибір правильних КРІ безпосередньо залежить від розуміння того, що є важливим для організації. Встановлення та досягнення чіткого усвідомлення очікувань є складним завданням для менеджерів готелів, адже те, що є важливим, залежить від того, хто вимірює ефективність (показники, які є корисними в одній команді, будуть відрізнятися від показників ефективності іншої команди) [44].

Для розробки ключових показників ефективності важливо враховувати наступні моменти:

- Повне усвідомлення цінностей, місії та бачення організації;
- Розуміння природи бізнесу та його клієнтів;
- Знання стандартних операційних процедур і того, що має бути досягнуто на кожному кроці обслуговування.

Збалансована система показників дозволяє керівникам готелів всебічно оцінювати прогрес у досягненні стратегічних цілей. Система показників містить фінансові та нефінансові показники, які вимірюють ефективність, зосереджуючись на різних аспектах діяльності. У готельному бізнесі ключові категорії системи показників надають керівництву змістовний зворотний зв'язок, який можна використовувати для оптимізації роботи організації [26].



Рис. 1.9. Категорії аналізу та оцінки функціонування готельних підприємств

Розроблено автором

Виходячи з комплексності функцій та специфічності виробничої діяльності готельних підприємств, пропонуємо проводити аналіз та оцінку за наступними напрямками (категоріями) (рис. 1.9):

- Фінанси та прибутковість. Як і будь-який інший комерційний бізнес, готелі – це насамперед підприємства, орієнтовані на отримання прибутку. Це спонукає їх застосовувати стратегічні методи управлінського обліку, такі як оптимізація витрат, аналіз ланцюжка створення вартості та бенчмаркінг. При цьому вони можуть вибирати між бізнес-стратегією, орієнтованою на ринок або на продажі, щоб оптимізувати свої фінансові результати. Також можуть використовувати традиційну модель «номери-доходи» або схилитися до загального підходу до управління доходами тощо [43].

Для оцінки фінансових показників готелю можна використовувати різні KPI. Сюди входять такі фактори, як середня тривалість перебування (ALOS), причому довший середній термін перебування корелює з більшою прибутковістю завдяки мінімізації праці, пов'язаної з оборотом номерів і обробкою нових бронювань. Валовий операційний прибуток на доступний номер (GOP PAR) також надає цінну інформацію, точно визначаючи, які зони вашого готелю приносять найбільший дохід, і враховуючи операційні витрати;

- Ефективність продажів, що є складовою фінансової сфери, але доцільним є окремий аналіз цієї підсистеми. Так, такі показники, як дохід на вільний номер (RevPAR), середньодобова ціна (ADR) або середній коефіцієнт заповнюваності (OCC), можуть бути використані для вимірювання ефективності продажів. TrevPES - загальний дохід на одного клієнта можна використовувати для аналізу індивідуальних витрат гостей і того, як вони впливають на загальний дохід вашого готелю [<https://www.siteminder.com/t/hotel-metrics/>]. Індекс проникнення на ринок (MPI) та індекс отриманого доходу (RGI) можуть допомогти оцінити, як готель працює на ринку. У той час як MPI показує, скільки гостей обирають ваш готель у порівнянні з іншими готелями у вашому регіоні (результати, що перевищують 100, є добрими, а ті, що менше 100, є показником низької ефективності), RGI порівнює RevPAR вашого готелю із середнім показником

RevPAR на вашому ринку (результати, що дорівнюють або перевищують 1, є добрими, а ті, що менше 1, є поганими) [44];

- Управління активами, яке залежить від різних факторів, що, в свою чергу, впливає на фінансові показники. Місцезнаходження готелю, вартість нерухомості і навіть меблі, обладнання та устаткування (FF&E) - все це відіграє важливу роль. Управління активами має на меті максимізувати вартість готельної нерухомості.

Огляди та детальний аналіз готельного бізнесу в цілому можуть дати корисну інформацію про доходи, що генеруються різними категоріями активів - скільки приносять різні типи номерів, наскільки прибутковим є ресторан або, наприклад, наскільки прибутковою стала спа-зона. Поєднання операційних та майнових знань дозволяє менеджерам готельних активів виявляти потенційні нові джерела доходу. Активи також можуть бути краще використані, наприклад, шляхом завершення стратегічних проектів реконструкції або розгляду питання про поглинання;

- Якість обслуговування (сервісу). Ефективність роботи готелю ретельно охарактеризовано певними традиційними критеріями. Але жодні метрики не є такими комплексними, як досконалість обслуговування. Бездоганний сервіс - це здатність постачальників послуг постійно відповідати очікуванням клієнтів, а іноді навіть перевершувати їх. Така чітка орієнтація на задоволення потреб гостей спирається на різні стратегії. Забезпечення бездоганного сервісу - це складний виклик, і для того, щоб робити це послідовно, до такої міри, щоб люди шукали ваш готель саме завдяки цій конкурентній перевазі, необхідно впроваджувати сучасні стандарти на основі клієнтоорієнтованого підходу. Для оцінки якості готельного обслуговування використовуються такі методики як SERVQUAL, інструмент «Таємний гість», аналізуються відгуки клієнтів на всіх доступних платформах та соціальних мережах, проводиться самооцінювання як складова стандартів сервісу на підприємстві тощо [33].

-Здоров'я та безпека, що включає аналіз ризиків, наявність маркування та процедури безпеки. Для готелів, як роботодавців, завжди було важливо пильно стежити за здоров'ям і безпекою на робочому місці, адже все, що впливає на життя та здоров'я людини, є потенційним ризиком для стійкого функціонування готелів. Окрім того, для гостей санітарно-гігієнічні вимоги та відчуття безпеки знаходяться в системі пріоритетних орієнтирів щодо вибору того чи іншого закладу розміщення. Пандемія COVID-19 особливо яскраво висвітлила питання охорони здоров'я та безпеки. Відповідні правила стали набагато суворішими, а очікування гостей значно зросли за дуже короткий проміжок часу. У відповідь на це великі готельні бренди, такі як Hilton, Four Seasons the American Hotel & Lodging Association, Accor, поставили собі за мету укріпити впевненість своїх клієнтів шляхом впровадження суворих оновлених протоколів та практик.

Таким чином, оцінка роботи готелю спирається на ширший спектр стратегічних, сервісних, фінансових та операційних метрик, які краще відображають реальний стан справ у готелі, допомагають отримати комплексне уявлення про фактори, що впливають на ефективність, усвідомити ваші конкурентні переваги та впроваджувати плани заходів щодо постійного вдосконалення [32]. Разом ці показники формують основу аналітичного підходу до функціонування готелю, забезпечуючи прибутковість і покращуючи досвід гостей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

2.1. Територіальна диференціація та динаміка розвитку готельних підприємств

Турбулентність, яка виступає новою невід’ємною складовою розвитку сучасного глобалізованого світу, породжує нову реальність, що наповнена невизначеністю та всепроникаючими ризиками у різних сферах. Цей новий стан світового господарства може викликати перетворення конфігурацій чи навіть руйнування існуючої системи. Сучасні умови господарювання відзначаються високим рівнем невизначеності як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі. Це обумовлено тривалою дією глобальної економічної кризи та загостренням геополітичних, економічних, соціальних проблем, дією пандемії та воєнною агресією у країні. Такі обставини безперечно ускладнюють повноцінний розвиток всіх компонентів національної економіки, в тому числі і сектору розміщення [22, с. 150].

Галузь туризму та гостинності є відкритою системою, що відзначається високим ступенем глобалізації та транснаціоналізації. Це робить її особливо чутливою до негативних впливів загальноекономічних та політичних турбуленцій. В умовах такої ситуації учасникам ринку необхідно визначати джерела ризику, встановлювати напрямки ефективного розвитку та розробляти адекватні бізнес-стратегії.

Внаслідок трансформацій пострадянської системи в Україні відбувався загальний розвиток туристичної індустрії та її сегментів, яка поступово набувала характеристики сучасної галузі світового господарства. З моменту отримання незалежності нашої країні розпочинається становлення ринку готельних послуг, що є складною системою взаємодії у сфері надання та отримання комплексних готельних послуг та задоволення зростаючих потреб клієнтів.

Зазначимо, що у до кризовий період галузь гостинності в Україні, як і в усьому світі, визначалася як один із визначних, динамічних та перспективних напрямків бізнесової діяльності завдяки своєму швидкому розвитку та високій прибутковості. Зокрема, стабільний ріст міжнародного туризму до 2020 року, який перевищував темпи світового економічного зростання за даними Всесвітньої туристичної організації сприяв цьому тренду.

Важливо підкреслити, що методичний підхід до вивчення готельного ринку, що базується на системності та комплексності, відіграє ключову роль у вдалому прогнозуванні, визначенні пріоритетних напрямків розвитку та формулюванні стратегій функціонування в умовах невизначеності. Однак у зв'язку із змінами у методології статистичного аналізу готельної індустрії України виникли деякі розбіжності в показниках через їх неузгодженість, що призвело до втрати цілісності та послідовності у наукових оцінках динаміки готельного господарства.

Так, Згідно з Методологічними положеннями зі статистики туризму, в статистичну звітність України з 23 грудня 2011 року було введено нову категорію «колективні засоби розміщування» (КЗР) [18]. Ця категорія об'єднує готелі та аналогічні заклади розміщення, а також спеціалізовані засоби розміщування. До 2011 року дані щодо останніх фактично не враховувались. Крім того, не існувало окремої форми звітності для фізичних осіб-підприємців, які мали готелі, санаторії та інші заклади розміщення. Ця ситуація призвела до часової роз'єднаності аналізу відповідних даних.

Також, зазначимо, що останні події на світовій та особливо на національній політичній та економічній арені роблять повноцінний сучасний аналіз динаміки розвитку галузі неможливим через відсутність відповідної статистичної інформації (наразі доступні дані в основному датуються 2020 роком).

За аналізований період (2011-2020 рр.) найбільша кількість закладів розміщення спостерігалась у 2013 році, а саме 6411, що є можливим наслідком активізації розбудови та введення в експлуатацію готелів як складової підготовки та проведення фінальної частини Чемпіонату Європи з футболу 2012 року.

У 2014 році спостерігається негативна кількісна динаміка, яка виникла внаслідок ескалації внутрішньополітичної та економічної обстановки в країні, а також проведення військових дій на певних територіях України. Це призвело до руйнації окремих готельних підприємств.

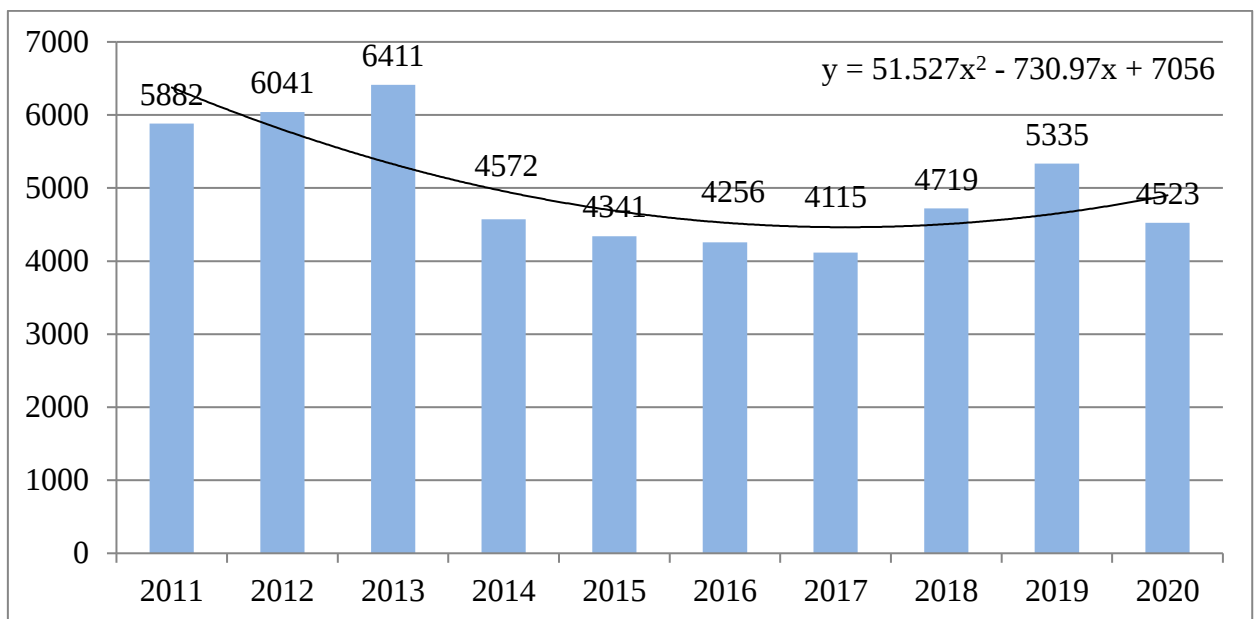


Рис. 2.1. Динаміка кількості колективних засобів розміщування в Україні за період 2011-2020 рр., од.* [18]

**Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.*

Аналіз рис. 2.1. демонструє, що з 2017 року кількість колективних засобів розміщення (КЗР) в Україні збільшувалась динамічно - на 14,7% у 2018 році і на 13,1% у 2019 році порівняно з попередніми роками. Однак результати за 2020 рік свідчать про зниження цього показника на 15,2%.

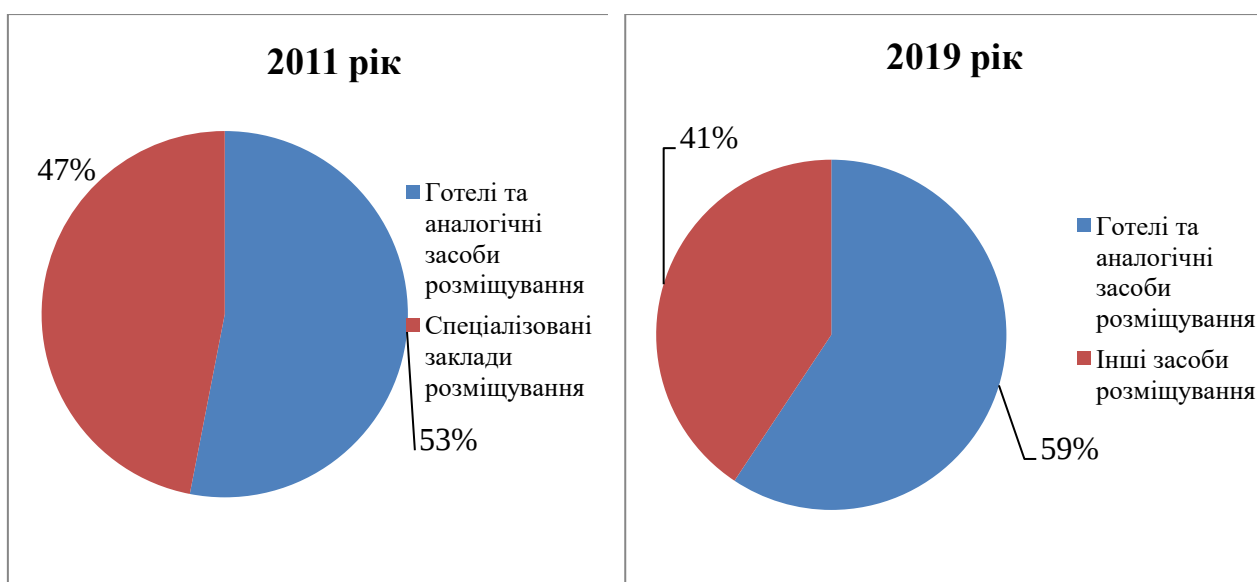


Рис. 2.2. Порівняння структури сектору колективних засобів розміщення за типами у 2011 та 2019 роках [18]

Загальне структурне співвідношення різних типів закладів розміщення не зазнавало суттєвих змін: більшість складають готелі та аналогічні засоби розміщення (рис. 2.1).

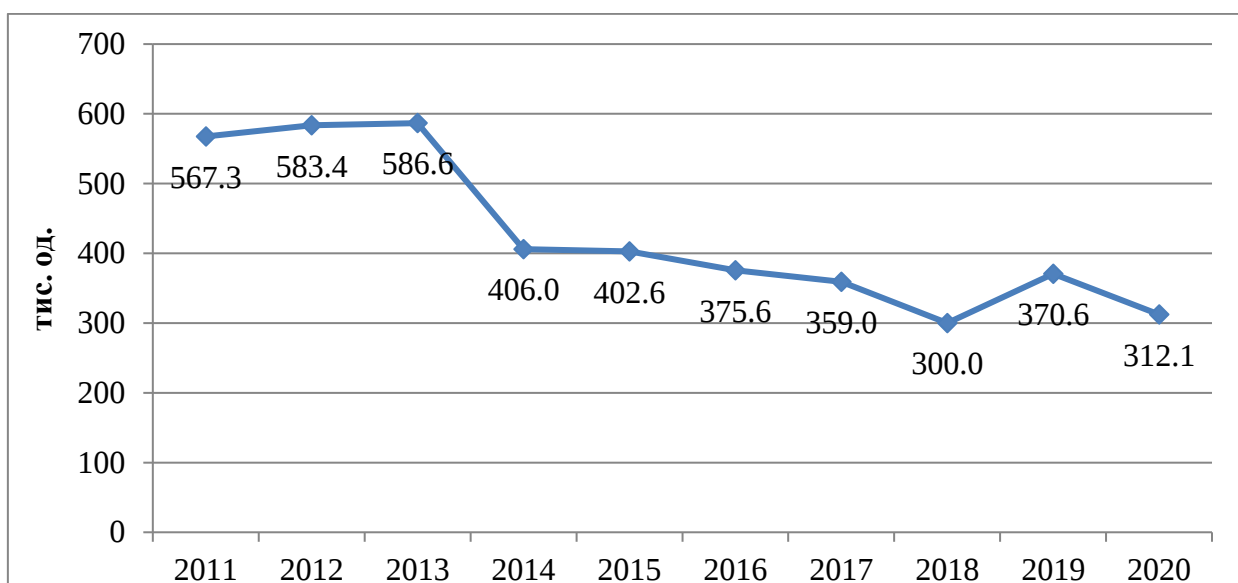


Рис. 2.3. Динаміка кількості місць в колективних засобах розміщення за 2011-2020 роки, тис. од. [18]

Зменшення кількості місць в готельних підприємствах логічно корелює зі зменшення кількості закладів розміщення, особливо в підкатегорії «інших засобів розміщення» (рис. 2.3).

Зазначимо, що на українському ринку готельної нерухомості присутні національні (Reikartz Group, Premier Hotels and Resorts, Ribas Hotels Group, Vertex Hotel Group, Senator Hotels & Apartments та ін.) та міжнародні мережі (рис. 2.4), які своєю діяльністю підвищують рівень сервісу та стандарти виробництва готельних послуг в Україні.

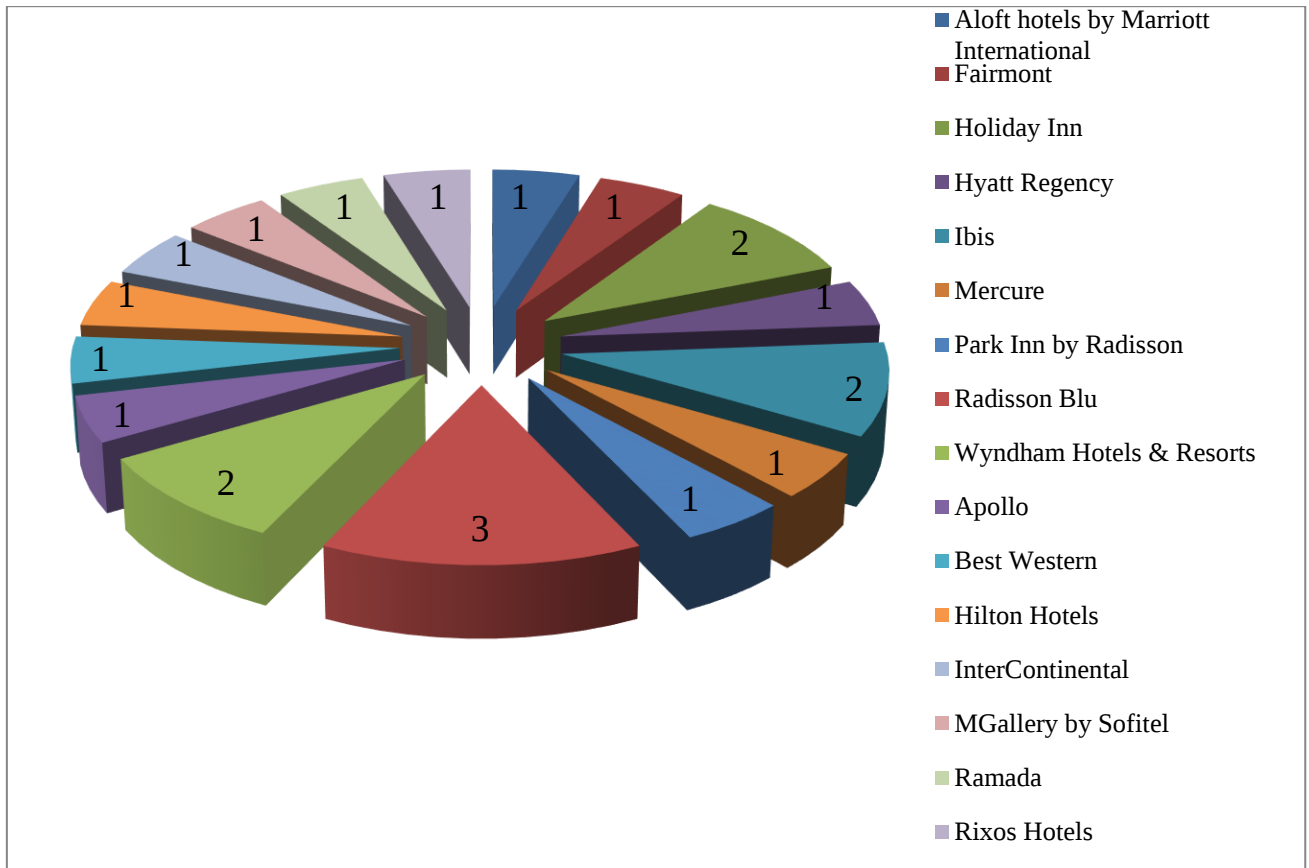


Рис. 2.4. Присутність міжнародних готельних мереж в Україні у 2022 р.

Розроблено автором за матеріалами: [56]

Пандемія Covid-19 стала «чорним лебедем» для всієї світової економіки, а готельне господарство виявилось, можливо, найуразливішою її складовою.

Ситуація з вказаними метриками та питанням виживання продовжує погіршуватися в умовах повномасштабної війни, яка розпочалася 24 лютого 2022 року і паралізувала діяльність багатьох галузей, у тому числі і сферу гостинності. Зазначимо, що становище ринку гостинності в Україні дуже сильно залежить від регіону, тож доцільним є аналіз територіальної

диференціації розвитку готельного господарства та появи можливих диспропорцій у зв'язку з воєнною агресією російської федерації.

Заклади готельного господарства представлені по всій території України. Але, найбільша їх кількість сконцентрована в регіонах, які характеризуються значним обсягом природних та історико-культурних туристичних ресурсів, а також в індустріально розвинених центрах [14, с. 35-36].

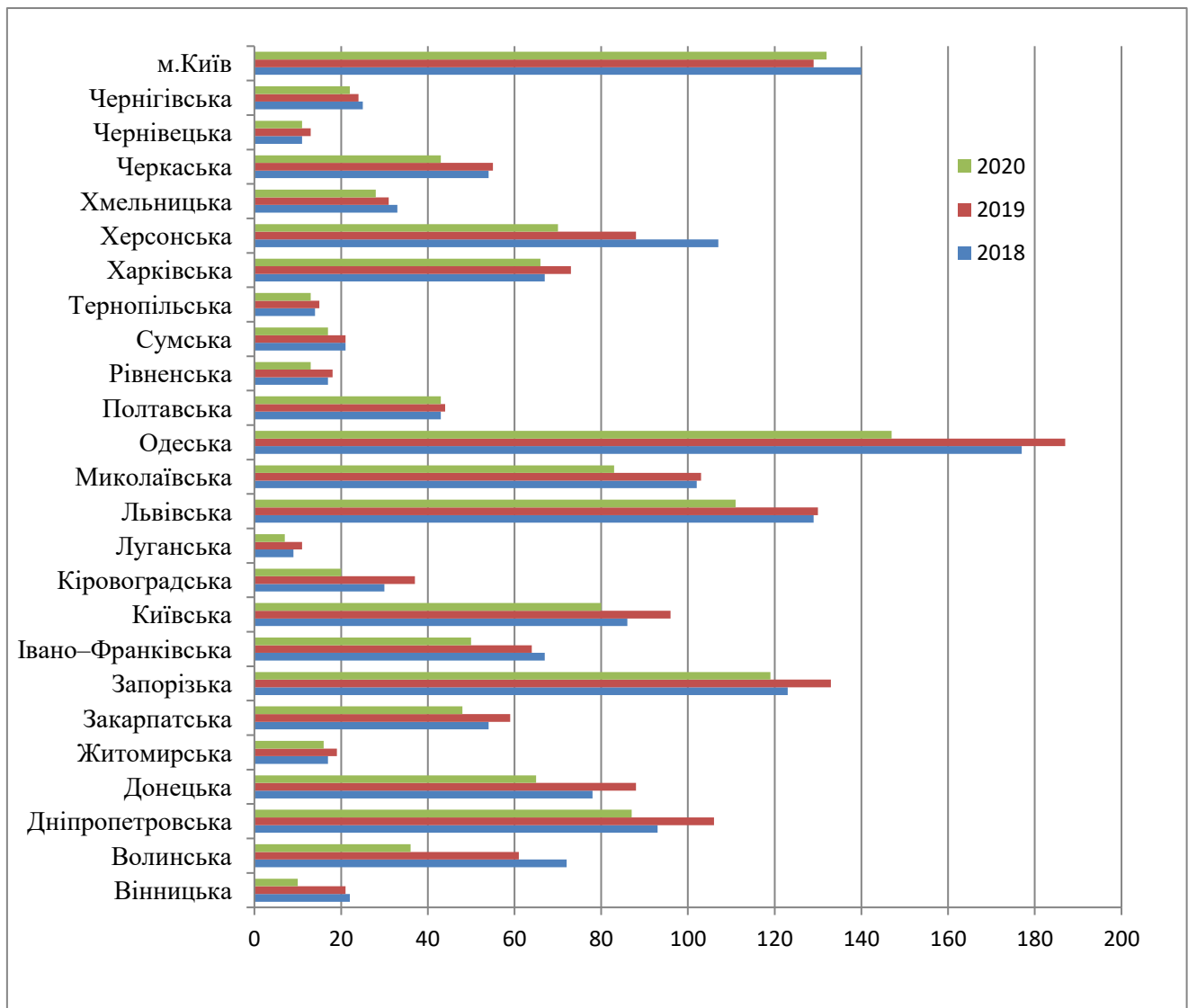


Рис. 2.5. Динаміка кількості колективних засобів розміщування за регіонами України у 2018-2020 роках, (юридичні особи) [18]

Аналіз даних на рис. 2.5 демонструє скорочення кількості колективних засобів розміщення у 2020 р. майже у всіх зазначених регіонах, що пов'язане з розвитком пандемічних явищ, скороченням міжнародного та внутрішнього

турпоток. Ця тенденція ускладнилася та загострилася завдяки повномасштабному вторгненню росії на територію України. Так, з початком повномасштабного вторгнення багато підприємств цього сектору призупинили роботу з міркувань безпеки, відсутності попиту, технічних причин, а також через пошкодження/руйнування внаслідок обстрілів.

Більшість готелів, які постраждали внаслідок початку воєнних дій у лютому 2022 року, розташовувалися на територіях, де відбувалися бойові зіткнення або в їхній безпосередній близькості (Харків, Чернігів, Херсон, Київську область та інші). Наразі відсутня точна інформація щодо загальної кількості пошкоджених чи зруйнованих готелів в Україні. Проте, з відомостей, які стали відомі через публічні заяви або засоби масової інформації, можна виділити приблизно 12 готелів з загальною кількістю 982 номерів (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Найбільші зруйновані чи пошкоджені готелі у 2022 р.*

№	Назва готельного підприємства	Місце розташування	Номерний фонд
1	ALFAVITO	Київ	229
2	Grand Admiral Resort&SPA	Київська обл.	64
3	Бабусин Сад	Київська обл.	30
4	Grande Pettine	Одеса	91
5	Готель Харків	Харків	205
6	CV Park	Харків	17
7	Готель Україна	Чернігів	99
8	Play hotel be Ribas	Херсон	25
9	Sunrise Park	Запоріжжя	24
10	Reikartz River	Миколаїв	98
11	Інгул	Миколаїв	40
12	Готель Миколаїв	Миколаїв	60

* Об'єкти розміщення, що розташовані на тимчасово окупованих територіях, були виключені з аналізу зважаючи на відсутність достовірної та перевіреної інформації про них.

Джерело: [24]

Власники майже всіх готелів мають намір провести їх відновлення. Після утворення урядом України «Фонду відновлення зруйнованого майна та інфраструктури», цей процес отримав новий імпульс.

На даний момент економічна активність готельних підприємств значно зменшилася або майже припинилася на півдні та сході країни, проте спостерігається подальший розвиток у центральних та західних регіонах, заклади готельно-ресторанного господарства яких на початку воєнної агресії функціонували як волонтерські центри, де готували їжу для біженців або мешканців районів, які найбільше постраждали від війни. Сьогодні в цих областях активно відбувається будівництво та відкриття нових закладів гостинності та харчування [8, с.56-57].

Таблиця 2.2

Найбільші відкриття готельних підприємств у 2022 р.

№	Назва готельного підприємства	Місце розташування	Номерний фонд
1	Sophia Hotel Kyiv	Київ	39
2	Emily Resort	Львівська обл.	166
3	Best Western Plus Market Square Lviv	Львів	74
4	Ibis Styles Lviv Center	Львів	94
5	Reikartz Одеса	Одеса	81
6	HAY boutique hotel & spa by edem family	Буковель	40
7	Готель «Плай»	Львівська обл.	46
8	Ribas Rooms Bila Tserkva	Біла Церква	23

Джерело: [24]

Таким чином, динаміка розвитку підприємств готельного господарства України відображає головні прояви невизначеності сучасного світу, а саме політичні ескалації та економічні кризи, пандемія та військова агресія тощо. Але не дивлячись на це, після закінчення війни та стабілізації умов господарювання, суб'єкти готельного ринку розраховують на відновлення попиту від іноземних відвідувачів, бізнес-туристів, повну реактивацію конференц-функції, а також розширення сегменту проживаючих та

збільшення завантаженості готелів за рахунок представників іноземних компаній, делегацій та організацій, що зацікавлених та залучених до відновлення України.

2.2. Аналіз показників операційної діяльності підприємств готельного господарства

Індустрія гостинності на сучасному етапі свого розвитку стикається з численними змінами та тригерами невизначеності (економічні та політичні кризи, зміна клімату, технологічні інновації, пандемія COVID-19, воєнні дії).

Через високу вразливість до негативних дій вказаних детермінантів індустрія гостинності та туризм майже завжди є одними з перших галузей, на які впливає криза, і навіть стаю індикаторами раннього попередження для інших секторів,

Тому аналіз показників функціонування готелів є базисом для подальшого формування механізмів виживання та підвищення конкурентоспроможності, стратегії сталості організацій і дестинації в цілому. Готелі повинні бути гнучкими та готовими не лише реагувати на зміни, але й передбачувати їх, щоб протистояти викликам і максимізувати можливості, особливо беручи до уваги майбутні виклики післявоєнного відновлення.

Пандемія COVID-19 у 2020 році та війна у 2022 році внесли суттєві корективи в перебіг подій, докорінно змінивши світогляд та спосіб життя людей, також трансформували підходи до забезпечення виживання та сталого функціонування підприємств. Ці всі події вплинули на систему показників, що характеризують операційну програму готельних підприємств.

Так, на рис. 2.6. спостерігається значне скорочення відвідувачів закладів розміщення впововину (на 3581,4 тис. осіб). Найбільше відзначається зменшення кількості іноземців, які перебували в закладах

тимчасового проживання, питома вага яких в загальній кількості розміщених в КЗР зменшилася за 2018-2020 рр. з 13,1 до 7,5 %.

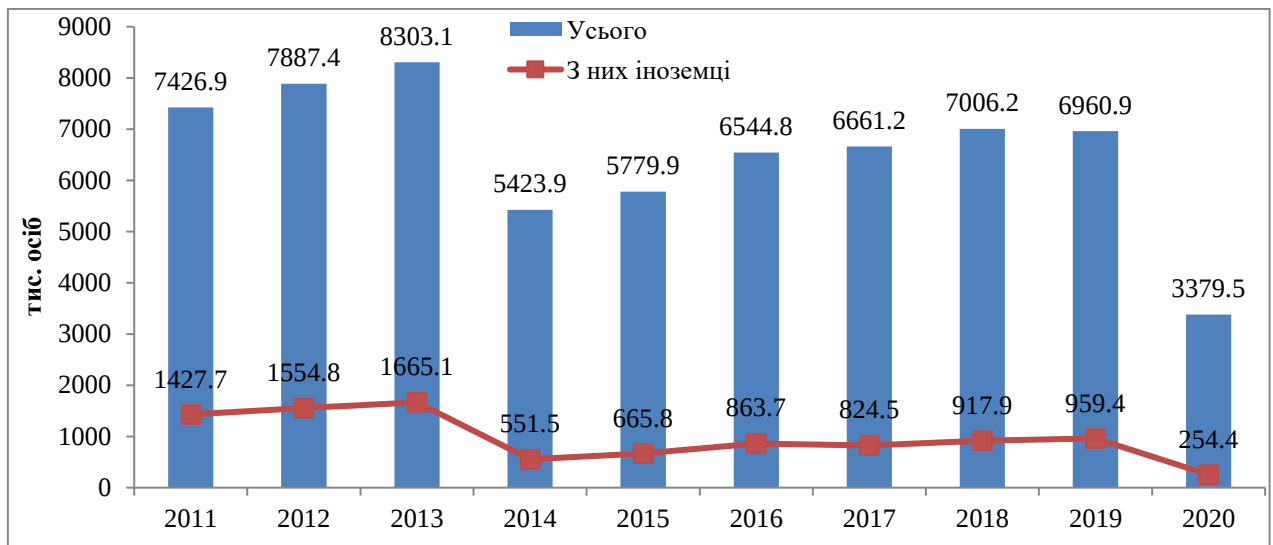


Рис. 2.6. Динаміка кількості осіб, які перебували у колективних засобах розміщування, у період 2011-2020 роки, тис. осіб [18]

Ця ситуація є яскравою демонстрацією реакції показників галузі на глобальну кризу та обмеження мобільності громадян, які були викликані необхідністю контролювання перебігу пандемію у світовому масштабі.

Динаміка середньої тривалості перебування у колективних засобах розміщування за період 2009-2020 рр. представлена на рис. 2.7., аналізуючи яку можна стверджувати, що найвищі значення цього показника фіксують у період 2011-2013 рр., поступово знижуючись до рівня 2,7 у 2020 році.

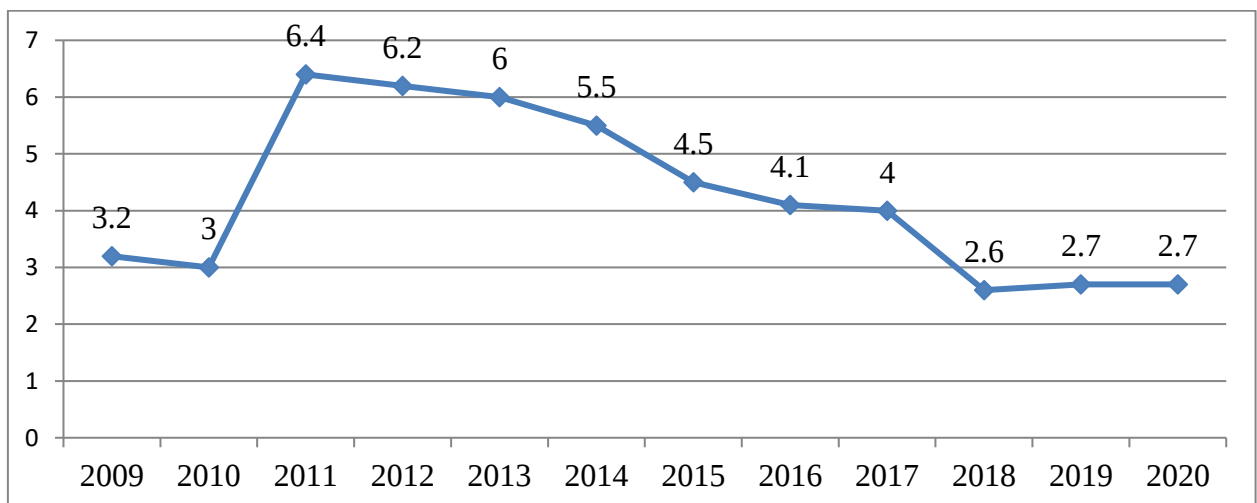


Рис. 2.7. Динаміка середньої тривалості перебування у готельних підприємствах за період 2009-2020 рр., (діб) [20]

Цей показник є маркером залученості готельного господарства в економіку регіону, свідчить про якість обслуговування, рекурентність в поведінці споживачів, сезонність, ефективності маркетингової стратегії та орендування як самого готелю, так і дестинації, де він знаходиться.

Пікові показники у 2011-2013 роках ймовірно викликані подієвими факторами та наслідками їх проведення (саме в цей період відбувалася популяризація України на міжнародній арені як іміджеві складова підготовка та про проведення фінальної частини Чемпіонату Євро-2012 в нашій країні).

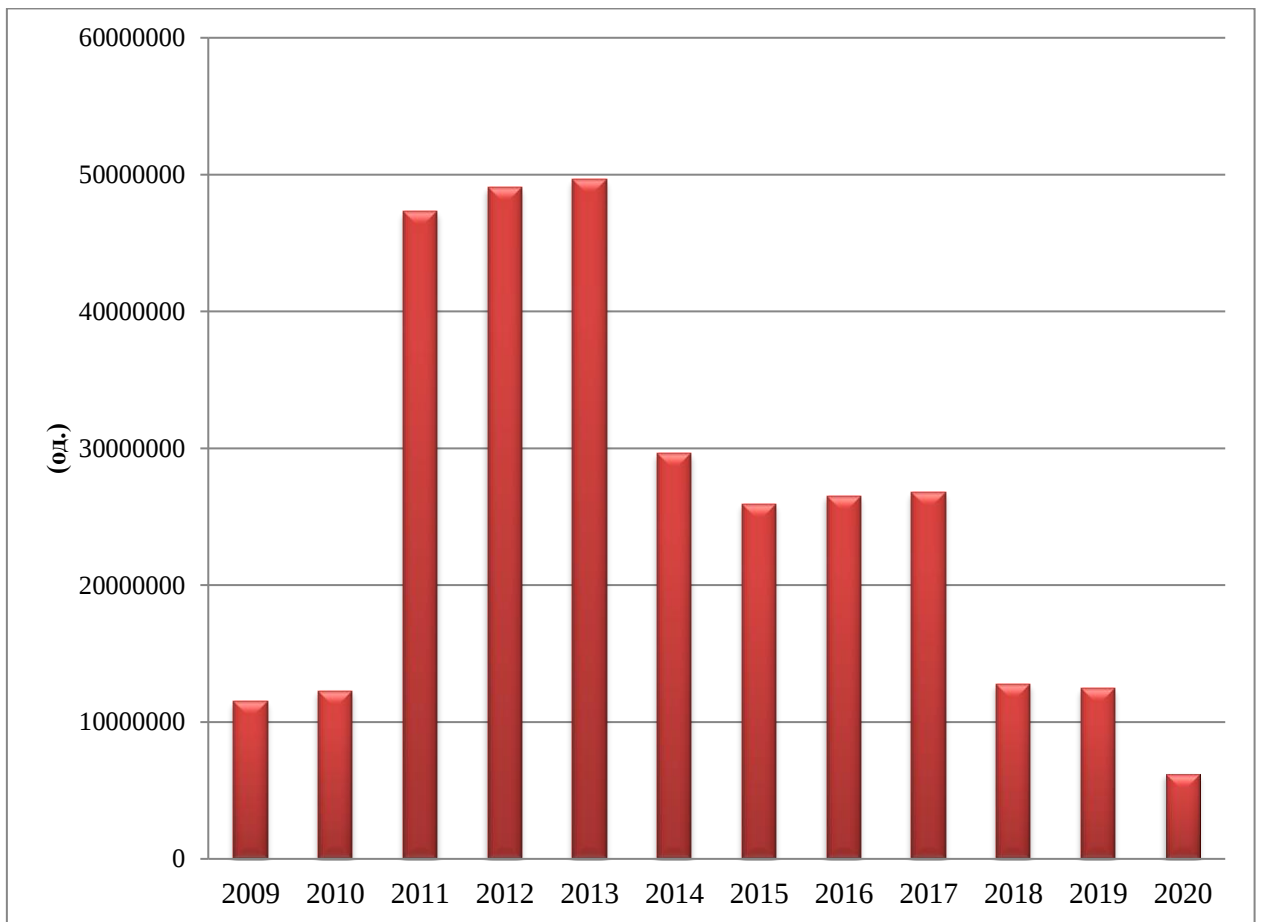


Рис. 2.8. Динаміка загальної кількості проведених ліжко-днів в готельних підприємствах за 2009-2020 рр., (од.) [20]

Цю саму ситуацію підтверджують і дані щодо загальної кількості фактично проведених ліжко-днів у колективних засобах розміщування рис. 2.8.

Таблиця 2.3

**Регіональні особливості динаміка загальної кількості днів роботи
колективних засобів розміщування**

	Усього			У тому числі					
				готелів та аналогічних засобів розміщування			інших засобів розміщування		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Україна	378276	377271	276246	258811	255080	197142	119465	122191	79104
Вінницька	5870	5932	2660	4952	4892	к	918	1040	к
Волинська	9229	8007	4008	4621	3874	2524	4608	4133	1484
Дніпропетровська	24612	27580	22819	17543	19725	18157	7069	7855	4662
Донецька	15715	17521	11458	5416	5805	4741	10299	11716	6717
Житомирська	5655	6348	5222	5290	5715	к	365	к	к
Закарпатська	15644	16859	9691	13021	14811	8803	2623	2048	888
Запорізька	19348	19902	15027	5080	5579	4286	14268	14323	10741
Івано–Франківська	19838	16235	9415	13700	11348	7647	6138	4887	1768
Київська	23374	25297	18682	17479	19378	13695	5895	5919	4987
Кіровоградська	5999	6572	4125	4026	4739	3373	1973	1833	752
Луганська	3040	3680	1959	2190	2190	к	850	1490	к
Львівська	41986	41610	28963	35408	35858	24557	6578	5752	4406
Миколаївська	15461	14891	11589	6508	6672	5584	8953	8219	6005
Одеська	33477	34636	24675	21782	22609	17429	11695	12027	7246
Полтавська	13154	13314	12195	10285	10366	9570	2869	2948	2625
Рівненська	5849	5935	4209	5362	5115	4209	487	к	–
Сумська	4906	5031	3874	3895	3870	2915	1011	1161	959
Тернопільська	4823	4803	3063	3650	3616	1918	1173	1187	1145
Харківська	19891	20396	14480	13478	12666	9627	6413	7730	4853
Херсонська	14111	11388	9788	6071	4028	3719	8040	7360	6069
Хмельницька	10249	9882	8299	8114	8102	7021	2135	1780	1278
Черкаська	9835	10105	6744	6823	6779	5183	3012	3326	1561
Чернівецька	3800	3952	2683	2906	3260	к	894	692	к
Чернігівська	5873	5496	5120	4649	4169	4378	1224	1327	742
м.Київ	5870	41899	35498	36562	29914	27767	9975	11985	7731

Таблицю складено автором за матеріалами: [18; 20]

Аналіз табл. 2.3 та рис. 2.9. дає нам можливість констатувати зниження загального темпу операційної діяльності підприємств готельного сектор, про що свідчить скорочення кількості днів роботи протягом 2018-2020 рр.

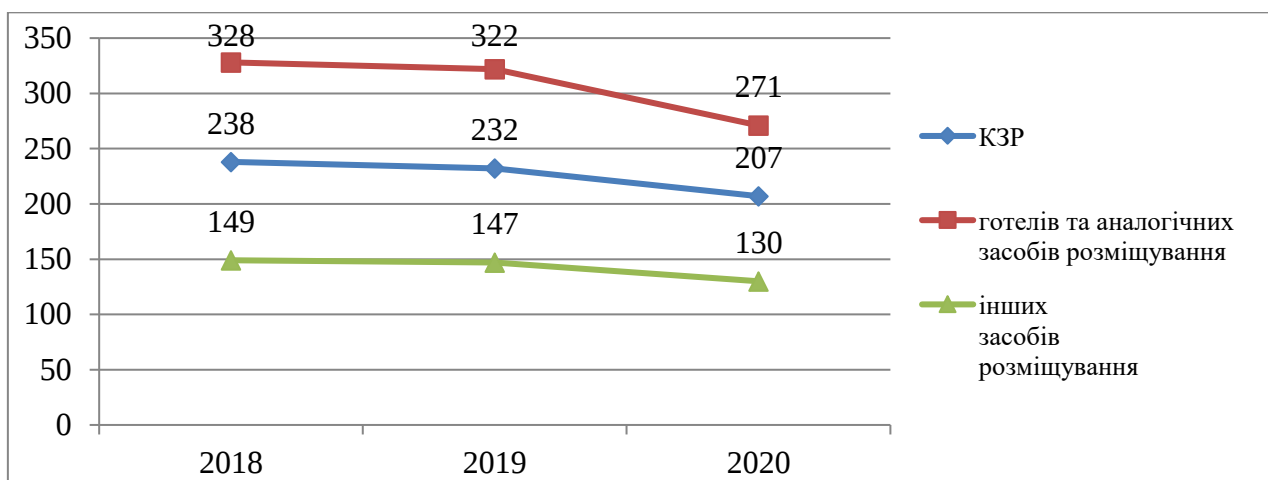


Рис. 2.9. Динаміка середньої кількості днів роботи колективних засобів розміщування за 2018-2020 рр [18]

Ця ситуація ілюструє загострення кризової ситуації, викликаній швидким розповсюдження коронавірусу у світі.

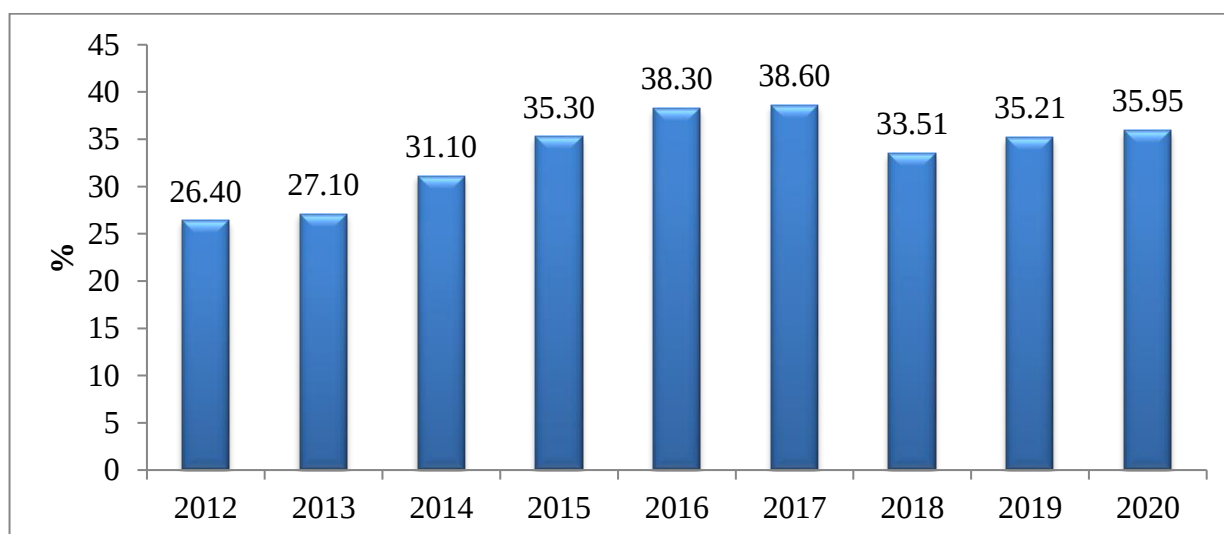


Рис. 2.10. Динаміка рівня завантаженості готельних підприємств 2012-2020 рр.[40]

На рисунку 2.10 представлена динаміка одного з найважливіших індикаторів функціонування закладів розміщення – рівень завантаженості ліжко-місць. Хоча в деяких регіонах в певні сезони цей показник має вищі значення, важливо зазначити, що він суттєво відстає від європейського та

загальносвітового рівня, що вимагає розробки комплексу заходів для стабілізації ситуації, пристосування до нових умов господарювання та досягнення фінансової ефективності готельних підприємств.

За оптимістичними прогнозами 2022 р. мав стати періодом відновлення та наближення темпів діяльності готелів до докарантинних рівнів, але все зруйнувала повномасштабна війна. Ситуація на ринку протягом періоду повномасштабного вторгнення росії до України залишається нестабільною. На розвиток галузі в першу чергу впливав перебіг військових дій, у зв'язку з чим спостерігаємо регіональну диференціацію розвитку готельного господарства.

Одним з головних індикаторів ефективності сучасної роботи галузі є податки. ДАРТ систематизувала інформацію щодо податків, сплачених суб'єктами підприємництва туристичної галузі (рис. 2.11, 2,12).

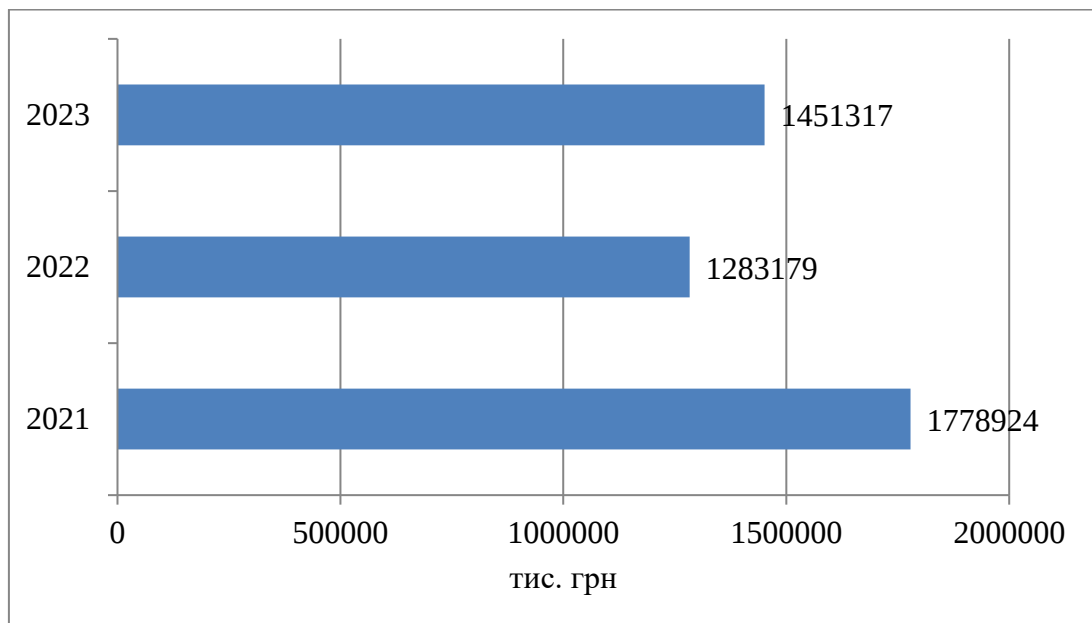


Рис. 2.11. Динаміка обсягу податкових надходжень від туристичної галузі за 9 місяців 2021-2023 рр. [9]

Відповідно до даних зазначених на рис. 2.11 у 2023 році відмічається зростання суми сплачених податків порівняно з попереднім роком майже на 13 %, і складає 1451237, 4 тис. грн., але все ж таки цей обсяг податкових надходжень менший на 18% ніж у 2021 році.



Рис. 2.12. Структура податкових надходження від туристичної галузі за 9 місяців 2021-2023 рр. [9]

Найбільший внесок до держбюджету – 63% (916 млн 648 тис. грн.) – сплатили готелі, у 2022 році - 765 млн 830 тис грн., а за той же період у 2021 році – 1 млрд 31 млн 472 тис. грн.

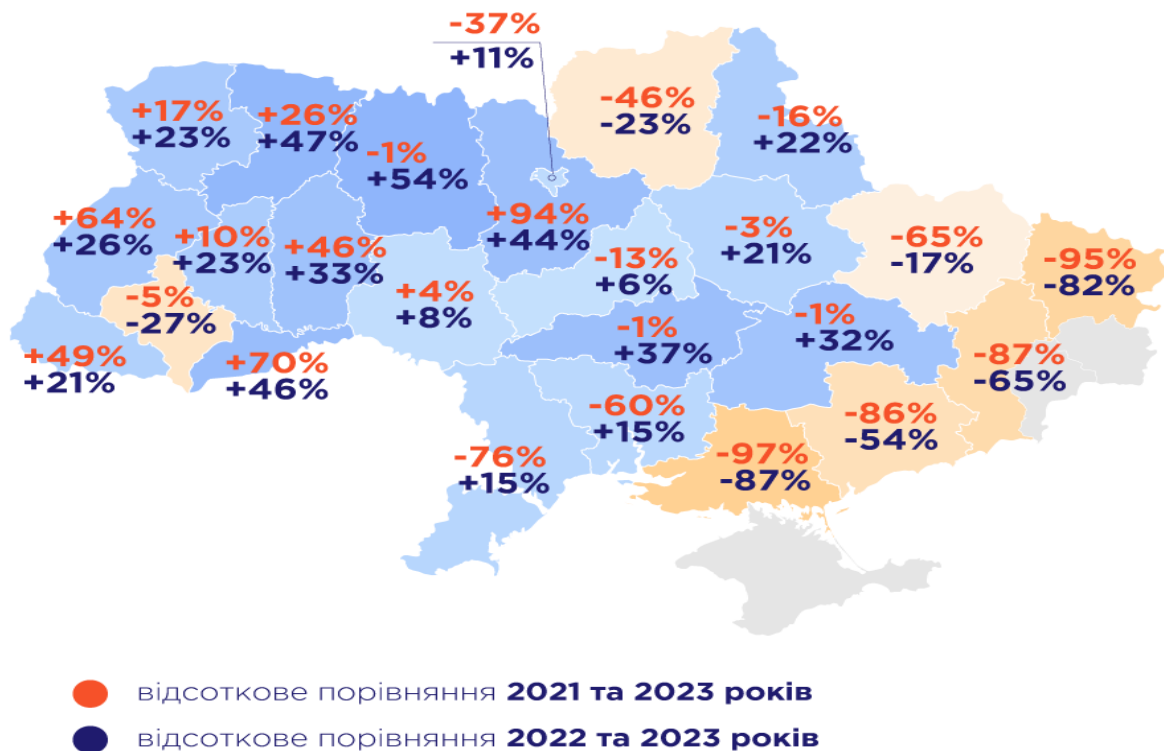


Рис. 2.13. Геопросторові особливості динаміки податкових надходжень від туристичної галузі за 9 місяців 2021-2023 рр. [9]

Показником існування виробничо-сервісної діяльності готельних підприємств може виступати обсяги поповнення бюджету за рахунок надходження туристичного збору, який встановлюється за рішенням

місцевих рад за кожну добу тимчасового розміщення в розмірі до 0,5% для внутрішнього туризму і до 5% для в'їзного. Станом на 2023 рік суми складали до 30 грн для внутрішнього туризму і до 300 грн для в'їзного туризму [9].



Рис. 2.14. Геопросторові особливості сплати туристичного збору за I півріччя 2023 року [17]

Рисунок 2.13 та 2.14 демонструють територіальні диспропорції сучасного розвитку готельного господарства в Україні, що пояснює віддаленістю певних регіонів від місць активних бойових дій та сконцентрованістю значної частини внутрішньо переміщених осіб, які є джерелом регіональної активації функціонування сектору розміщення.

Аналізуючи рис. 2.15 можна стверджувати, що такі чинники невизначеності як пандемія та війна значно вплинули на дохідність готельних підприємств, поставивши їх у становище виживання та актуалізувавши необхідність розробки антикризових дій для збереження свого місця на ринку. За прогнозами експертів, найближча перспектива розвитку готельного ринку буде характеризуватися незначними збільшення обсягу доходу, який досягне у 2027 році значення 94,39 млн. дол.

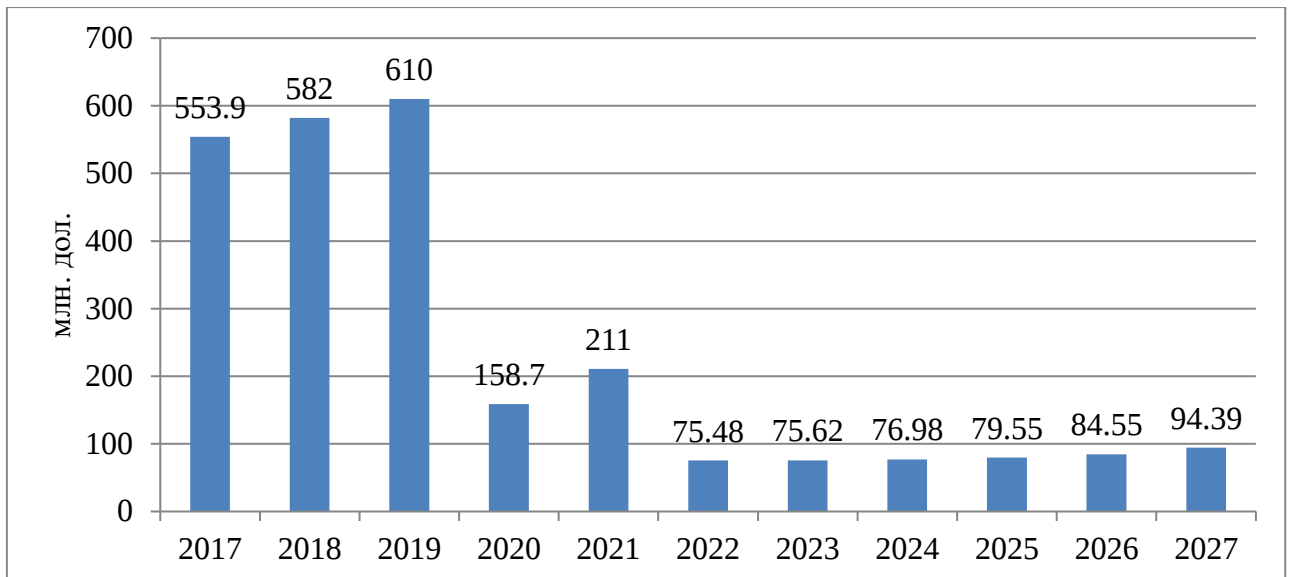


Рис. 2.15. Динаміка та прогнози доходу готельних підприємств України (млн. дол.) [40]

Зазначимо, що прогнози, зроблені в умовах невизначеності можуть бути певними орієнтирами у в діяльності, а не константами.

Таким чином, операційна діяльність готелів на сучасному етапі зазнає значних трансформацій під дією зовнішніх негативних викликів, до яких галузь була не готова. Але не дивлячись на часи нестабільності підприємства сфери гостинності демонструються свою здатність до виживання та адаптації до нових умов господарювання, що і демонструють нам зазначені показники. Для збереження позитивних трендів у функціонуванні необхідним є розробка заходів вдосконалення певних аспектів, механізмів та складових роботи готельних підприємств з урахуванням нової бізнесової реальності.

2.3. Оцінка середовища та виявлення проблем функціонування готельних підприємств

У сучасному складному, невизначеному та динамічному середовищі готельні підприємства намагаються знайти оптимальну модель свого подальшого існування та розвитку. Ключовим аспектом ефективної діяльності компаній є їхня здатність адаптуватися до змін. Бізнес, який постійно залишається пасивним до відповідних змін у середовищі, поступово

зникає з ринку. Щоб бути успішним, необхідно не лише розпізнавати різні елементи середовища, але пристосовуватися до них та впливати на них. Зміни в середовищі можуть нести надзвичайні загрози або відкривати нові можливості для фірми.

Тож, для вибору та успішної реалізації стратегії необхідно, щоб керівництво готелю мало повну інформацію як про внутрішнє середовище компанії, його можливості та перспективи розвитку, так і про зовнішнє середовище, тренди у його розвитку та позицію, яку ця організація займає в ньому. Бізнес повинен бути в курсі постійних змін щодо вимог клієнтів, нових тенденцій, нововведень державної політики, технологічних змін тощо.

Одним з найпоширеніших інструментів оцінки чинників бізнес-середовища, який має широке використання в багатьох галузях, є SWOT-аналіз. Він дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо майбутнього розвитку, враховуючи сильні та слабкі сторони, які слід удосконалювати. Даний аналіз дозволить систематизувати фактори, які впливають на готельний бізнес у нестабільних умовах та визначити оптимальні стратегії для подолання труднощів і використання можливостей [11].

SWOT-аналіз відіграє важливу роль для готельного господарства України з кількох ключових причин:

- Стратегічне планування: SWOT-аналіз допомагає визначити стратегічні напрямки розвитку для готельного господарства. Враховуючи сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, готелі можуть сформулювати довгострокові цілі та обрати оптимальні шляхи їх досягнення;

- Оптимізація ресурсів: Аналіз сильних сторін готелів дозволяє виокремити ключові ресурси, які слід максимально використовувати для досягнення ефективності. Оцінка слабких сторін вказує на області, де потрібно удосконалити ресурсне використання;

- Підвищення конкурентоспроможності: Залежно від результатів аналізу, готелі можуть розробити стратегії, які дозволять їм вирізнитися на ринку та привертати більше клієнтів;

- Реагування на зміни в середовищі: Умови готельного бізнесу можуть змінюватися через економічні коливання, політичні події, або інші фактори. SWOT-аналіз дозволяє готелям підвищити свою готовність до змін та адаптувати свої стратегії відповідно до нових умов;

- Планування ризиків: Визначення загроз дозволяє готелям ефективніше управляти ризиками. Це важливо, особливо в умовах невизначеності та нестабільності, коли ризики можуть бути більш великими та непередбачуваними тощо.

Таблиця 2.4

SWOT - аналіз готельного господарства України

Strength – сильні сторони	Weakness – слабкі сторони
1. вигідне геополітичне положення України; 2. унікальні природно-ресурсний та історико-культурний потенціал; 3. глибинні традиції гостинності; 4. можливість вільного встановлення цін; 5. відносно низькі ціни порівняно з міжнародними конкурентами; 6. наявність конкуренції, яка сприяє активізації бізнес-процесів; 7. висококваліфіковані кадри та можливості їх постійного безперервного розвитку; 8. наявність профільних організацій та асоціацій 9. можливості формування спеціалізації готельних підприємств, тобто надання поглиблених сегментованих послуг; 10. активізація співпраці суб'єктів готельного ринку з метою посилення резистентності до дії негативних факторів	1. втрата/пошкодження готельних підприємств через воєнні дії в певних регіонах країни; 2. «замороження» проектів; 3. зменшення завантаженості в деяких регіонах; 4. недостатність сегменту бюджетних закладів розміщування; 5. несприятливий інвестиційний клімат; 6. невідповідність рівня обслуговування гостей міжнародним стандартам; 7. невідповідність ціни та якості вітчизняних готельних послуг; 8. обмеженість фінансово-інвестиційного забезпечення розвитку; 9. недосконалість, неузгодженість галузевої нормативно-правової бази та відсутність чітких стратегій розвитку галузі; 10. низький рівень інноваційного оновлення готельних підприємств; 11. застарілість матеріально-технічної бази; 12. неефективне використання трудових ресурсів; 13. висока плінність кадрових ресурсів, в тому числі за кордон; 14. недосконала маркетингова діяльність готельних підприємств, в тому числі з використанням сучасних інструментів популяризації готельного продукту 15. значна кількість некатегоризованих готелів; 16. відсутність повноцінної комплексної статистичної оцінки ринку

Продовження таблиці 2.4

Opportunity – можливості	Threats – загрози
1. стимулювання інвестиційної діяльності в сегменті готельної нерухомості; 2. диверсифікація готельних послуг; 3. післявоєнне відновлення в'їзного туристичного потоку, особливо з країн, що розвиваються; 4. активізація та зростання зацікавленості до внутрішніх туристичних поїздок; 5. удосконалення сервісної діяльності; 6. імплементація європейських стандартів категоризації готелів; 7. підвищення рівня безпеки та безперебійності готельної діяльності; 8. розвиток регіональної інфраструктури; 9. впровадження сучасних інформаційних систем та технологій в операційні процеси; 10. розробка дієвих маркетингових механізмів та заходів розширення сегменту споживачів 11. надання функцій збору статистичної інформації профільним провідним асоціаціям та неурядовим організаціям; 12. формування потужного міжнародного іміджу України як туристичної дестинації, в тому числі завдяки широкому залученню мас-медіа	1. нестійка політична і економічна кон'юнктура; 2. високий рівень інфляції; 3. зростання збитковості та припинення діяльності готельних підприємств; 4. зниження платоспроможності та загального рівня життя населення; 5. високий рівень безробіття, що сприяє збільшенню злочинності; 6. збільшення масштабів еміграційних рухів; 7. демографічна криза; 8. кадровий «голод»; 9. blackout; 10. погіршення екологічної ситуації в країні; 11. пролонговані воєнні дії на території України

Таблицю складено автором

Зазначений SWOT-аналіз демонструє, що готельна сфера України не дивлячись на зовнішню турбулентність та невизначеність зберігає потенціал внутрішнього розвитку. Загрози та слабкі сторони ілюструють кризові явища в галузі, подолання яких вимагає консолідованих зусиль всіх учасників виробничо-споживчого процесу. На сучасному етапі готельні підприємства перебувають у стані виживання або намагаються стабілізувати показники своєї діяльності, застосовуючи різні механізми та прийоми менеджменту. Для покращення ситуації необхідно активізувати пошук оптимальних моделей адаптації до мінливого ринкового середовища та максимального використання наявних ресурсів, сконцентрувати зусилля на розробці прогресивних інструментів покращення оперативних показників функціонування закладів розміщення [5].

Поглибити розуміння сучасного середовища існування готелів можливо завдяки використанню PESTLE-аналізу, який представляє собою метод стратегічного аналізу, аббревіатура якого відображає ключові аспекти зовнішнього середовища: політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, юридичні та екологічні фактори.

Цей підхід призначений для вивчення впливу цих факторів на організацію. Він може бути використаний у різних сценаріях і надає цінний контекст для прийняття стратегічних рішень. Він дозволяє фахівцям і вищому керівництву оцінити зовнішнє середовище та визначити ключові фактори, які можуть впливати на їхню організацію [12].

Методика проведення PESTLE-аналіз включає наступні ключові етапи: - ідентифікація факторів зовнішнього середовища; - оцінка впливу вказаних складових на розвиток галузі; - отримання інтегрального результату щодо значущості кожної групи чинників для функціонування готельної галузі в цілому. Під час оцінки макросередовища необхідно експертним способом визначити ступінь значущості та впливу фактора на функціонування готельних підприємств шляхом надання йому певного числового значення, а саме: 3 — велика, 2 — помірна, 1 — слабка, 0 — відсутність впливу. За напрямом дії ці показники можуть мати як позитивну, так і негативну спрямованість («+», «-»).

Аналіз політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, юридичних і екологічних факторів допомагає підприємствам ліпше розуміти зміни в їхньому зовнішньому оточенні і адаптувати свої стратегії відповідно. Цей аналіз є важливою частиною процесу стратегічного планування та дозволяє ефективно реагувати на виклики та використовувати можливості для досягнення успіху на ринку.

PESTLE-аналіз дає можливість готелям приймати стратегічні рішення, управляти ризиками та адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища. Це важливий інструмент для збереження

конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової стійкості в готельному бізнесі.

Таблиця 2.5

PESTLE-аналіз готельної галузі України

Група зовнішніх факторів	Сутність впливу	Оцінка впливу	
		Позитивна	Негативна
Політичні (POLITICAL)			
1. Військова агресія росії проти України	Унеможливує проведення операційної діяльності, створює ризики для життя та здоров'я людей		-3
2. Закриття кордонів/обмеження міжнародної мобільності	Впливає на інтенсивність або відсутність туристичних потоків та зміну вектор пріоритету під час формування подорожей		-3
3. Посилення міжнародного партнерства	Отримання підтримки розвитку галузі, можливість залучення зовнішніх інвестицій для відновлення готелів	+2	
4. Участь України в профільних міжнародних організаціях (UNWTO, HOTREC, HSU та ін)	Поширення міжнародних стандартів, популяризація вітчизняного готельного продукт на міжнародній арені, використання інструменту «soft power» у боротьбі з РФ	+2	
5. Наявне державне регулювання	Формування стратегій розвитку інфраструктурних об'єктів, пріоритизація галузі	+2	
6. Спрощення візового режиму	Активізація туристичного руху	+2	
7. Туристична політика країни	Формування профільних інституцій, інвестиційно-інформаційне забезпечення розвитку галузі, розробка Стратегії, формування механізму стимулювання та популяризації внутрішнього туризму	+2	
Економічні (ECONOMIC)			
1. Динаміка/коливання курсів валют	Ймовірність виникнення валютного ризику в операціях (для туризму внутрішньої та міжнародної напрямку) зростає внаслідок коливань обмінного курсу, що призводить до суттєвого збільшення різниці у цінах на одні й ті ж самі туристичні послуги.		-1
2. Падіння платоспроможного попиту населення	Скорочення попиту на готельні продукти		-3
3. Зростання рівня інфляції	Зміни загального рівня цін та товари та послуги, знецінення національної валюти		-2
4. Зростання комунальних платежів	Збільшення витратної частини функціонування готелів, збільшення цін на готельні продукти		-2
5. Розвиток фінансової інфраструктури	Спрощення фінансових операцій/розрахунків	+1	
6. Зменшення інвестиційної привабливості ринку	«Заморожування» проєктів, скорочення темпів розвитку ринку готельної нерухомості		-3
7. Наявність програм кредитування бізнесу	Пожвавлення підприємницької діяльності	+1	
8. Податковий тиск	Збільшення збитковості, погіршення результативних показників		-3
9. Нестабільність економічної системи	Збільшення впливу невизначеності на діяльність готельних підприємств		-3

Продовження таблиці 2.5

Соціокультурні (SOCIAL)			
1. Пандемія/карантин	Зменшення мобільності, соціальне дистанціювання, впровадження санітарно-гігієнічних протоколів	0	
2. Погіршення демографічної ситуації	Зміна маркетингової стратегії, ре сегментування діяльності, втрата клієнтів		-1
3. Негативні настрої споживачів	Скорочення попиту на готельні послуги		-2
4. Посилення еміграційних потоків	Зменшення туристичного потоку, дефіцит кадрів		-2
5. Зміна споживчих вподобань	Втрата/розширення ринкової присутності		-1
6. Наявність кваліфікованих трудових ресурсів	Формування якісного готельного продукту, клієнтоорієнтованої сервісної візії та стратегії розвитку	+3	
7. Рівень безробіття	Падіння платоспроможного попиту, скорочення туристичного потоку, наростання соціального невдоволення		-3
8. Посилення міжнародного іміджу України	Підвищення зацікавленості до країни, збільшення міжнародних туристичних потоків	+2	
9. Національні особливості українців	Формування унікальності, гостинної атмосфери та незабутності враже	+3	
Технологічні (TECHNOLOGICAL)			
1. Автоматизація операцій	Підвищення оперативності, економічної ефективності, швидкості обслуговування	+3	
2. Впровадження штучного інтелекту	Персоніфікація обслуговування, формування клієнтської бази	+1	
3. Кібербезпека й захист особистих дани	Підвищення рівня безпеки, покращення іміджу готелю	+2	
4. Недостатній рівень впровадження інновацій в готельну діяльність	Формування конкурентоспроможності, сталості та підвищення задоволення потреб клієнтів		-3
5. Низькі темпи модернізації матеріальної бази готельної індустрії	Формування іммерсивних вражень для гостей, формування привабливості та доступності готельного продукту		-3
6. Аналітика та Big Data	Краще розуміння поведінки гостей, їхні уподобання та звичок;	+1	
7. Рівень запровадження блокчейн	Технології блокчейн дозволяють підвищити безпеку та надійність транзакцій	+1	
8. Впровадження VR та AR	Збільшення атрактивності сектору	+2	
Юридичні (LEGAL)			
1. Законодавство, щодо захисту прав споживачів та відповідальності готелю	Підвищення рівня безпеки, формування лояльності та впевненості споживачів	+1	
2. Застарілість ДСТУ в індустрії гостинності	Низький рівень якості, падіння конкурентоспроможності готельних послуг, диспропорції в системі «ціна/якість»		-3
3. Недосконалість нормативно-правової бази	Несистемність розвитку, відсутність прогнозованості, підвищення рівня невизначеності		-3
4. Впровадження міжнародних стандартів в національне законодавство України	Підвищення якості послуг гостинності, збільшення впевненості споживачів у якості	+2	
Екологічні (ENVIRONMENTAL)			
1. Споживчий попит на екологічні послуги	Зростання інтересу гостей до сталого та екологічно господарювання може стати фактором розвитку готелю, який пропонує екологічно чисті послуги та управління; інструмент формування унікальності	+2	

Продовження таблиці 2.5

2. Система енергоефективності	Впровадження програм та технологій для ефективного використання енергії та ресурсів може допомогти готелям зменшити вплив на довкілля.	+2	
3. Екологізація діяльності	Впровадження систем управління відходами, відповідальне ставлення о навколишнього середовища	+1	
4. Погіршення стану навколишнього середовища	Зменшення привабливості дестинації та туристичного потоку		-3
5. Сертифікація та стандарти сталості	Отримання сертифікатів сталості та дотримання стандартів сталого розвитку може стати конкурентною перевагою для готелю та привернути більше екологічно свідомих гостей.	+1	

Таблицю складено автором

Як демонструють результати проведеного аналізу в табл. 2.5, чинники, які найбільше негативно впливають на розвиток готельних підприємств в Україні, відносять до групи політичних-юридичних, економічних та соціальних. Це логічний висновок, адже вони є взаємопов'язаними елементами та мають перехресний вплив один на одного. Окрім того, відмічається чинники з найбільш негативним значенням (-3) відносяться саме до категорії невизначеності, що вимагає розробки підходів до її управління. Позитивним є впровадження інноваційних технологій та екологізація діяльності готелів, але цей процес знаходиться на початковій своїй стадії та потребує подальшого розвитку.

Таким чином, можна виділити наступні виклики та проблеми, з якими стикається галузь у сучасних умовах:

- Руїнування/пошкодження основного фонду готельного господарства в наслідок бойових дій на території України;
- Банкрутства підприємств готельного господарства через складну економічну ситуацію в країні;
- Відтік інвестицій та «заморожування» проектів розвитку готельної нерухомості;
- Збільшення операційних витрат, в тому числі на забезпечення безперебійного енергопостачання та відновлення втрачених логістичних каналів;

- Зменшення рівня завантаженості в регіонах країни;
- Застаріла матеріальна–технічна база галузі, укорінення радянської філософії сервісної діяльності, що заважає надавати сервіс високої якості;
- Нерелевантні та архаїчні норми існуючих стандартів та повільний процес імплементації міжнародної системи категоризації;
- Низькі темпи залучення інновацій у функціонування готельних підприємств;
- Дефіцит професійних кадрів/висока плинність у зв'язку з активними еміграційними процесами, викликаними війною;
- Недосконалість нормативно-правової бази функціонування готельних підприємств та великий податковий тиск в умовах нестабільності;
- Низький рівень диференціації готельних послуг;
- Недостатній рівень державного контролю щодо дотримання норм закону «Про туризм» щодо обов'язкової категоризації готелів;
- Відсутність комплексної візії та стратегії розвитку галузі;
- Фрагментарність та неактуальність наявної аналітичної/статистичної інформації щодо функціонування готельного господарства та ін. [6; 12].

Серед перспективних тенденцій розвитку готельної індустрії України можна зазначити наступні:

- Переорієнтація та релокація бізнесу на безпечні регіони, тим самим підтримуючи ділову активність в галузі та збільшуючи відрахування до бюджету;
- Диверсифікація діяльності готелів та поглиблення спеціалізації у сегменті оздоровчо-реабілітаційних послуг, в тому числі для воєнних;
- Розширення сегменту апарт-готелів в контексті внутрішньої переміщення та необхідності проживання сім'ям довгий період часу;
- Наявність потенціалу відкладеного попиту та зростаюча популяризація України на світовій арені, що надасть поштовх до активізації готельної діяльності після закінчення війни;

- Інтенсифікація пошуків та розробки дієвих механізмів адаптації до кризових та турбулентних умов господарювання;

- Активне переобладнання готелів для збільшення безпеки гостей (бомбосховища, автономне енергопостачання тощо) та ін.

Тож, не зважаючи на ризиковану та непередбачувану ситуацію в країні, український готельний бізнес намагається адаптуватися, виживати та навіть розвиватися та очікуються значне поживлення своєї діяльності після закінчення війни.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Оптимізація управління невизначеністю в готельних підприємствах

Оптимізація управління невизначеністю в готельних підприємствах – це комплекс заходів і стратегій, спрямованих на ефективне управління ризиками та невизначеністю в готельному бізнесі.

Для визначення елементів ефективної стратегії управління готелем та його оптимізації можна визначити зміни тенденцій попиту, порівняти попередні дані з сучасними тенденціями ринку, провести точну сегментацію та позиціонування готелю у співвідношенні ціна/якість, знайти інноваційний підхід, який би забезпечував або якісно новий рівень, або конкурентні перевага, або додаткове джерело доходу.

До основні аспектів оптимізації управління невизначеністю можемо включити ряд структурних елементів (рис. 3.1).

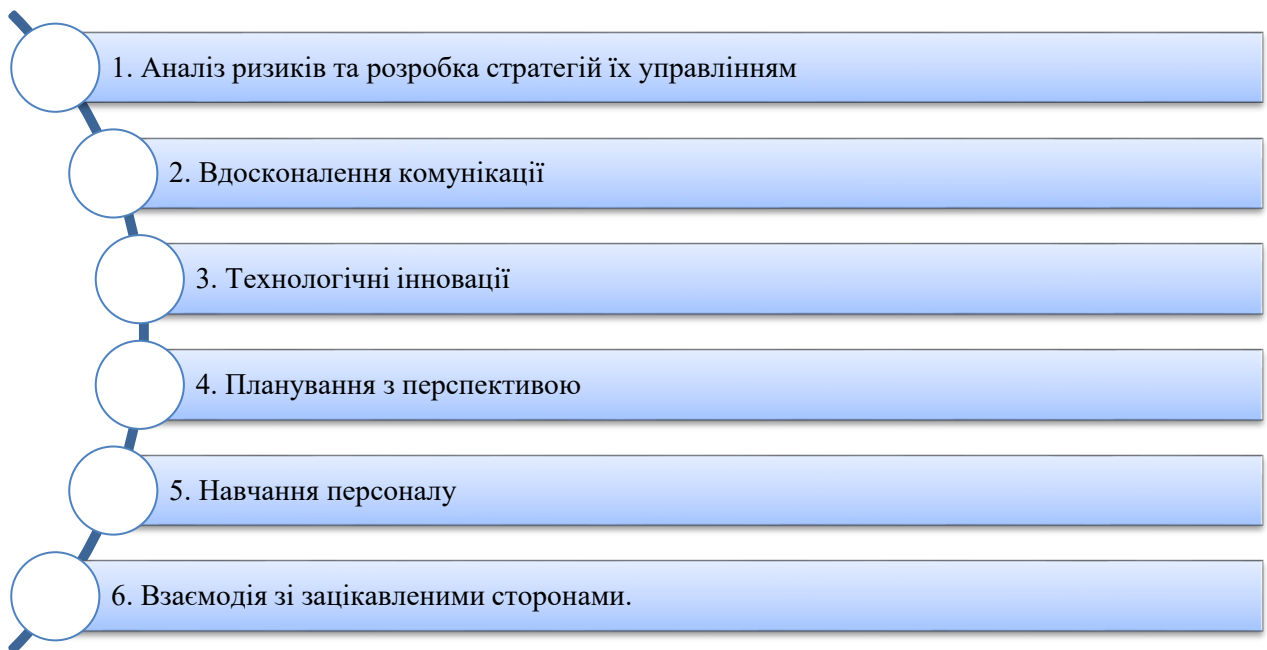


Рис. 3.1. Напрями оптимізації управління невизначеністю

Розроблено автором

1. Аналіз ризиків та розробка стратегій управління ризиками в готельних підприємствах є важливою частиною оптимізації управління невизначеністю. Є ключовим етапом в оптимізації управління невизначеністю в готельних підприємствах. Готельний бізнес чутливий до різноманітних факторів, таких як зміни в економіці, конкуренція, зміни в попиті, технологічні та соціокультурні тенденції. Аналіз ризиків та розробка стратегій управління ризиками в готельних підприємствах передбачає такі аспекти:

- визначення потенційних подій, які можуть впливати на готельний бізнес;
- класифікація ризиків за галузями, такими як фінансові, операційні, стратегічні та репутаційні;
- визначення ймовірності та потенційних наслідків для кожного ідентифікованого ризику;
- ранжування ризиків за їхньою серйозністю та можливими наслідками.
- визначення методів управління кожним ризиком (зменшення, уникнення, передача або прийняття ризику);
- впровадження заходів для зменшення впливу ризиків та підвищення стійкості до них;
- взаємодія з керівниками та персоналом для збору інформації про потенційні ризики на різних рівнях бізнесу.
- систематичний моніторинг середовища та ризикових факторів для вчасного реагування на зміни;
- оновлення стратегій управління ризиками відповідно до змін в бізнес-середовищі;
- розробка стратегій управління ризиками: уникнення ризиків (ідентифікація можливостей уникнення певних ризиків шляхом змін у стратегії чи діяльності бізнесу); зменшення ризиків (впровадження заходів для зменшення ймовірності виникнення ризиків або зменшення їхнього впливу); передача ризиків (використання страхових полісів або інших фінансових інструментів для передачі частини ризику третім сторонам);

прийняття ризиків (розвинення планів дій для вирішення ризикованих ситуацій та зменшення негативного впливу);

- виконання визначених стратегій та заходів для управління ризиками;
- залучення персоналу до процесу управління ризиками через навчання та свідоме включення їх в аналіз та реагування на ризики;
- використання спеціалізованих програм та технологічних інструментів для ефективного виявлення, оцінки та моніторингу ризиків;

Відповідно аналіз ризиків, розробка та ефективне впровадження стратегій управління ризиками допомагає готельним підприємствам бути готовими до можливих викликів, а також оптимізувати стратегії управління для досягнення стабільності та успішності в невизначеному бізнес-середовищі [27].

2. Вдосконалення комунікації в готельних підприємствах грає ключову роль в оптимізації управління невизначеністю. Добре налагоджена комунікація сприяє швидкому реагуванню на зміни, уникненню конфліктів, підвищенню ефективності роботи та підвищенню задоволеності клієнтів. Серед основних аспектів щодо вдосконалення комунікації в готельних підприємствах можна перелічити:

- визначення чітких каналів комунікації та відповідальних осіб на кожному рівні; забезпечення доступності інформації для всього персоналу та визначення протоколів для ефективного спілкування;
- впровадження спеціалізованих програм для комунікації між різними департаментами та персоналом; використання електронної пошти, месенджерів та внутрішніх платформ для обміну інформацією;
- надання персоналу навичок ефективної комунікації з клієнтами та між колегами; організація тренінгів з управління конфліктами та співпраці в команді; проведення регулярних зборів для обговорення актуальних питань та обміну інформацією;

- підготовка та аналіз регулярних звітів для оцінки ефективності та ідентифікації можливих проблем; створення сприятливого середовища для відкритої та ефективної комунікації;

- поштовхи до спільного розвитку цінностей та норм комунікації в колективі; забезпечення ефективної зворотного зв'язку з клієнтами; створення механізмів для виявлення потреб та пропозицій гостей;

- розробка планів кризової комунікації для реагування на несподівані події; проведення тренінгів для персоналу щодо ефективної комунікації в екстрених ситуаціях;

Вдосконалення комунікації сприяє зниженню невизначеності, покращенню ефективності бізнес-процесів та збільшенню задоволеності клієнтів, що є важливим для готельних підприємств [47].

3. Використання сучасних технологій для автоматизації процесів управління та збільшення точності аналізу даних. Інформаційні системи можуть допомагати в прогнозуванні попиту, управлінні запасами, контролі якості та інших аспектах бізнесу. Це дозволяє готелю швидше реагувати на зміни в попиті та оптимізувати ціни [52].

4. Планування з перспективою. Цей напрям передбачає розгляд не лише поточних завдань та обставин, але й стратегічної оцінки майбутніх можливих змін, що допомагає готелю адаптуватися до них і зберігати конкурентоспроможність. Серед основних аспектів щодо планування перспективою в готельних підприємствах можна перелічити:

- вивчення тенденцій ринку, конкуренції та змін в економічному, соціокультурному та технологічному середовищі; оцінка впливу зовнішніх чинників на готельну галузь та конкретний готель;

- визначення стратегічних цілей та завдань на середню та довготермінові періоди; створення стратегії, яка враховує особливості ринку та можливості для розвитку; розробка різних сценаріїв розвитку подій, враховуючи можливі зміни у фінансах, попиті, конкуренції тощо; оцінка ризиків та можливостей для кожного сценарію;

- визначення можливостей впровадження нових технологій для поліпшення ефективності операцій та обслуговування гостей; вивчення та впровадження інновацій, які можуть поліпшити внутрішні процеси та конкурентоспроможність; створення плану управління змінами для впровадження стратегічних змін в готелі;

- залучення персоналу до процесу, забезпечення навчання та підтримки.

- регулярний моніторинг виконання стратегічних цілей та визначених показників ефективності; аналіз і вивчення отриманих даних для корекції стратегій та планів;

- введення гнучких методів управління, які дозволяють готелю швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі; адаптація стратегій та планів відповідно до змін в умовах;

- вивчення попиту та вимог клієнтів, адаптація сервісів та пропозицій; активна взаємодія з гостями через різні канали зв'язку; розробка контингентного плану для негайної реакції на кризові ситуації та непередбачені обставини;

- підготовка персоналу та визначення ресурсів для виконання контингентного плану; заохочення персоналу до інновацій та активної участі у процесі планування та управління невизначеністю; створення культури, де інновації та пошук нових можливостей є сталим елементом робочого процесу [47].

5. Навчання персоналу – важливий напрям оптимізації управління невизначеністю в готельних підприємствах, оскільки добре підготовлений та інформований персонал може більш ефективно реагувати на зміни та вносити конструктивний внесок у розвиток бізнесу. Цей напрям може включати такі складові:

- навчання персоналу ефективним стратегіям та технікам управління в екстрених ситуаціях; проведення симуляцій кризових ситуацій для тренування учасників на реальних сценаріях;

- навчання персоналу реагувати на зміни в оточуючому середовищі та адаптувати свою роботу відповідно; розвиток гнучкості та вміння швидко переорієнтуватися в нових умовах;

- навчання персоналу ефективному спілкуванню як в колективі, так і з клієнтами; розширення навичок комунікації в емоційно навантажених ситуаціях;

- навчання персоналу використовувати сучасні технології та програми для ефективної роботи та обслуговування гостей; підготовка персоналу до використання систем управління готелем та інших цифрових інструментів;

- проведення навчань з охорони здоров'я та безпеки для ефективної реакції на події, пов'язані з здоров'ям та безпекою; забезпечення відомостей про найновіші стандарти та протоколи безпеки;

- впровадження навчання персоналу щодо інновацій та новаторських підходів у готельному бізнесі; сприяння культурі інновацій та постійного вдосконалення;

- тренінги з розвитку навичок співпраці та побудови ефективних команд; проведення різних активностей та тренінгів для підвищення взаємодії між членами команди;

- навчання персоналу ефективної взаємодії з клієнтами та навичок обслуговування; проведення ролевих ігор для тренування навичок обслуговування та вирішення проблем;

- навчання персоналу методам оптимізації робочих процесів та підвищення продуктивності; залучення персоналу до процесу виявлення та вирішення ефективності операцій;

- тренінг з розуміння та прийняття змін у бізнес-моделі готелю; стимулювання позитивного ставлення до інновацій та нових підходів [47].

Отже, навчання персоналу має бути постійним процесом, що допомагає забезпечити, що команда готелю завжди готова ефективно реагувати на невизначеність та впроваджувати нові стратегії для підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів.

6. Взаємодія з різними групами людей, такими як клієнти, персонал, інвестори, постачальники та інші, допомагає готелям ефективно адаптуватися до змін, вирішувати проблеми та забезпечувати стабільність у невизначеному середовищі. Прикладами такої взаємодії можуть бути:

- проведення досліджень та опитувань серед зацікавлених сторін для розуміння їхніх очікувань та потреб; визначення пріоритетів та цінностей різних груп стейкхолдерів;

- проведення регулярних нарад, зустрічей та відкритих форумів для обговорення питань з усіма зацікавленими сторонами; забезпечення доступності інформації та відкритості у спілкуванні;

- розробка механізмів для збору та оцінки відгуків від клієнтів, персоналу та інших зацікавлених сторін; використання онлайн-опитувань, обговорень у соціальних мережах та інших інструментів для отримання повноцінної інформації;

- застосування даних та аналітики для індивідуалізації обслуговування та задоволення унікальних потреб клієнтів; залучення клієнтів до процесу прийняття рішень та розвитку нових послуг;

- забезпечення ефективної комунікації з постачальниками та партнерами; розробка довгострокових відносин та спільних стратегій для забезпечення стабільності постачання та зниження ризиків;

- організація зустрічей та семінарів для спілкування з персоналом та збору ідей та пропозицій; створення каналів для висловлення проблем та пропозицій з боку персоналу;

- активна участь у спільноті та взаємодія з місцевими органами для вирішення соціальних та екологічних питань; запуск проектів корпоративної соціальної відповідальності та участь у місцевих ініціативах;

- чітке інформування зацікавлених сторін під час непередбачених подій;

- проведення регулярних опитувань та аналізу задоволеності та відданості клієнтів та персоналу; використання результатів для внесення змін та вдосконалення обслуговування;

– участь у спільних ініціативах та проектах із зацікавленими сторонами; співпраця у сферах розвитку місцевого бізнесу, туризму та інших спільних цілей [27].

На рис. 3.2 наведено схему оптимізації управління невизначеністю в готельних підприємствах, в якій взаємодіють зовнішнє середовище, внутрішнє середовище готельного підприємства, та виокремлені та охарактеризовані шість напрямів оптимізації управління готельним підприємством.

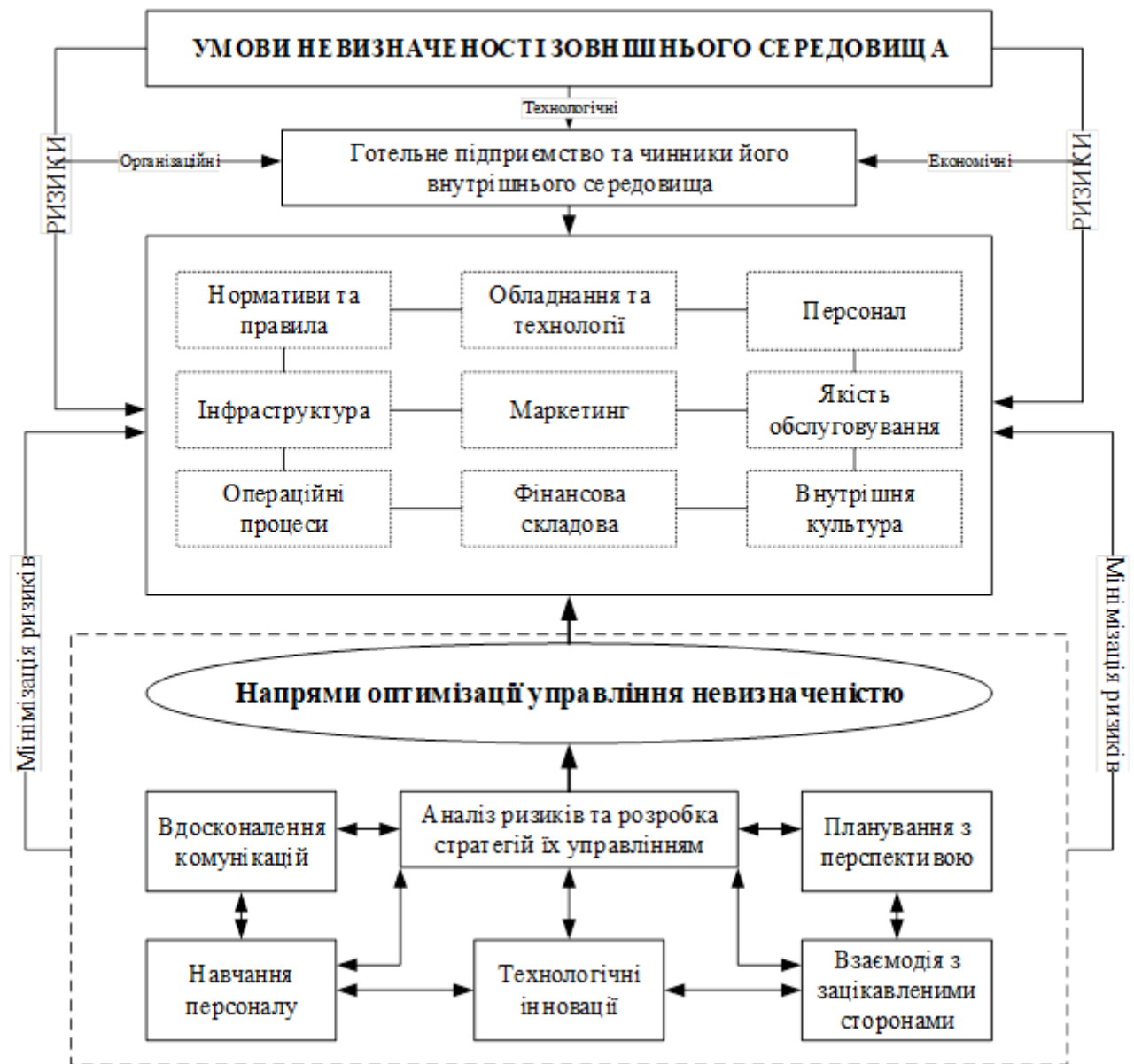


Рис. 3.2. Схема оптимізації управління невизначеністю в готельних підприємствах

Розроблено автором

Таким чином, оптимізація управління невизначеністю в готельних підприємствах дозволяє підприємству більш ефективно функціонувати в змінних умовах ринку та мінімізувати вплив невизначеності на його діяльність.

3.2. Інноваційні підходи до підвищення рівня конкурентоспроможності готельних підприємств України

Інноваційні підходи в готельному бізнесі включають в себе впровадження новаторських технологій, методів управління та концепцій, що спрямовані на поліпшення обслуговування гостей, збільшення ефективності операцій та підвищення конкурентоспроможності.

Зазначимо, що у XIX столітті ключовою конкурентною перевагою була доступність та наявність різних факторів виробництва. Однак, на початку XX століття основним джерелом конкурентоспроможності стали такі чинники як постійне зменшення виробничих витрат, систематичне удосконалення якості та адаптивності.

Сучасною трендовою точкою акценту стали інновації, які призводять до випуску на ринок нової чи вдосконаленої продукції/послуг, використання нових чи оптимізованих виробничо-сервісних процесів та устаткування [48].

На рис. 3.3 наведено результат систематизації нами основних інноваційних підходів в готельному підприємстві.

Розглянемо кожен з підходів більш докладно.

1. В готельному господарстві використання інтерактивних технологій може призвести до значного покращення обслуговування гостей, забезпечити сучасний досвід перебування та покращення загального враження клієнта від рівня сервісу. Основними прикладами імплементації вказаних інновацій можуть бути наступні:

- встановлення сенсорних (інтегративних) екранів у вестибюлі або рецепції для зручного отримання інформації гостем та виконання різних операцій;
- використання віртуальної/доповненої реальності (VR, AR) для формування віртуальних турів/екскурсій з метою надання загальної візії про готель та його околицях, долучаючись до атмосфери та архітектури безпосередньо з будь-якого місця свого перебування; створення інтерактивних карт готелю, отримання інформації про сервіси та розташування різних зручностей [29];
- забезпечення гостей враженнями від використання віртуальної реальності в розважальних програмах;
- проведення унікальних подій, таких як виставки, концерти або майстер-класи, зі створенням вражаючих віртуальних просторів, що дозволяє учасникам взаємодіяти в цифровому середовищі та роблять готель привабливим для різних аудиторій.



Рис. 3.3. Перелік основних інноваційних підходів в готельному підприємстві

Розроблено автором

2. Під ефективним управлінням даними розуміємо:

- застосування аналітики даних (Data Analysis) для вивчення інформації про гостей з метою персоналізації обслуговування та підвищення конкурентних переваг та подальше використання аналітики для задоволення індивідуальних потреб гостей та надання персоналізованих рекомендацій;
- використання сучасних систем управління готелем (property management system або PMS) для автоматизації процесів бронювання, обліку гостей, фінансів та інших аспектів управління готелем.

3. Технології самообслуговування передбачають:

- застосування технологій для швидкої та зручної реєстрації гостей без участі персоналу;
- використання мобільних телефонів для використання електронних ключів та забезпечення безконтактного входу в номери;
- впровадження електронних систем замовлення послуг. Гості можуть замовляти послуги, такі як обслуговування номерів чи додаткові зручності, через електронні системи замовлення зручним для них способом [51; 47].

4. Екологічні ініціативи, такі як:

- використання енергоефективних технологій та систем для зменшення екологічного впливу готелю на оточуюче середовище;
- розробка програм управління відходами та впровадження практик переробки відходів;
- створення готелю з дизайном, що використовує зелені технології та рослинне озеленення;
- впровадження систем для раціонального використання води, електроенергії та інших природних ресурсів;
- встановлення сонячних панелей, вітрогенераторів та інших систем відновлювальної енергії для зменшення екологічного впливу готелю.

5. Використання мобільних додатків в таких ситуаціях як:

- створення додатків, які дозволяють гостям бронювати номери, замовляти послуги та взаємодіяти з готелем;

- впровадження віртуальних консьєржів або чат-ботів для цілодобового оперативного взаємозв'язку, відповіді на запитання та допомоги гостям;
- застосування технології Bluetooth або NFC для використання смартфона як електронного ключа для номера;
- створення цікавого та інтерактивного контенту для соціальних мереж, що залучає увагу і збільшує впізнаваності та популярності готелю;
- розроблення цифрових програм для підтримки здоров'я та благополуччя гостей, таких як онлайн-заняття йоги чи медитації;
- співпраця з інфлюенсерами в галузі подорожей та лайфстайлу для просування готелю через їхні платформи;
- застосування технології Інтернет речей (IoT) та загальної концепції «Smart Hotel» для покращення автоматизації в готельних номерах, таких як управління освітленням, температурою та іншими параметрами;
- взаємодія з клієнтами через соціальні мережі, розміщення відгуків тощо;
- підключення до популярних онлайн-платформ для здійснення функції бронювання номерів та залучення нових клієнтів;

6. Експерименти з концепціями та обслуговуванням в готелях можуть включати в себе впровадження новаторських ідей і підходів у всі сфери функціонування та дизайн/архітектури готелю, наприклад:

- концепція «безлюдний готель» через впровадження автоматизованих систем та технологій для надання послуг без прямого втручання персоналу.
- готельні концепції для «гурманів», тобто розвиток готелів, які спеціалізуються на гастрономічних враженнях та ексклюзивних кулінарних пропозиціях;
- розробка тематичних номерів або спеціальних просторів, які вражають гостей індивідуальністю та стилем;

- створення спільних просторів для роботи, які привертають бізнес-подорожуючих, коворкінг зони;

- впровадження мистецьких елементів та інсталяцій в інтер'єр готелю для створення особливої атмосфери тощо [48].

7. Кулінарні інновації, такі як:

- використання технологій фуд-трекінга для відстеження джерел та інгредієнтів страв, що робить їхнє походження більш прозорим;

- впровадження концепції «open kitchen», що передбачає ситуацію, коли кухня розташована так, щоб бути видимою для гостей. Це створює відкрите та прозоре середовище, де гості можуть спостерігати за процесом приготування страв та взаємодіяти з кухарями, підвищує довіру до якості продукції, сприяє свідомому вибору здорових та свіжих інгредієнтів, формує затишну атмосферу та виступає естетичним елементом;

- запрошення відомих шеф-кухарів або організація кулінарних івентів, що дозволяють гостям випробувати нові та унікальні страви;

- розширення вибору вегетаріанських та здорових страв в ресторані готелю, відповідаючи сучасним тенденціям харчування.

8. Інновації в бізнес-послугах готелю можуть включати різноманітні технологічні та сервісні рішення, спрямовані на полегшення роботи та покращення перебування корпоративних клієнтів, а саме:

- забезпечення конференц-залів з сучасним обладнанням для зручного проведення бізнес-заходів та конференцій;

- надання високошвидкісного інтернету, удосконалення технічної інфраструктури для зручності роботи та організації зон для роботи.;

- розробка власних онлайн-платформ, що дозволяють корпоративним клієнтам організовувати та керувати своїми подіями, забезпечуючи зручність та ефективність планування [52].

Ці інноваційні підходи спрямовані на створення унікального та сучасного готельного досвіду, який відповідає сучасним вимогам та очікуванням гостей.

Впровадження інновацій в готельному бізнесі може відрізнятись в залежності від категорії готелю. Зазвичай, вищий рівень готелю (4 або 5 зірок), супроводжується більш вираженими та високотехнологічними інноваціями для задоволення вищих стандартів обслуговування та комфорту.

Таблиця 3.1

Систематизація можливих інноваційних підходів на готельному підприємстві залежно від «зірковості» готелю

Інноваційний підхід	Готелі вищої категорії	Готелі демократичного (бюджетного) рівня
Технологічність номерів	використовують розумні технології для автоматизації різних аспектів номерів	Можуть використовувати технології в номерах
Системи бронювання та онлайн-платформи	Мають схильність використовувати високопродуктивні системи управління бронюванням	Можуть обирати менш розгалужені та невеликі локальні системи
Технології для обслуговування гостей	Часто використовують мобільні додатки для гостей	Можуть обмежуватися більш традиційними методами обслуговування
Персоналізація обслуговування	Використовують аналітику даних та штучний інтелект	Можуть обмежуватися більш загальними підходами до обслуговування

Таблицю складено автором

В табл. 3.1 систематизовано рівень інноваційних перетворень залежно від категорії готелю. Розглянемо більш докладно проведену систематизацію.

1. Технології номерів. Готелі вищої категорії (4 та 5 зірок) зазвичай використовують розумні технології для автоматизації різних аспектів номерів, таких як управління освітленням, кондиціонерами, замками на дверях, і можливо, навіть елементами розумного будинку. Готелі з нижчим рівнем можуть також використовувати технології в номерах, але, ймовірно, в меншому обсязі та менш розширеними функціями.

2. Системи бронювання та онлайн-платформи. Готелі з вищим рівнем мають схильність використовувати високопродуктивні системи управління бронюванням та інтеграцію з різними онлайн-платформами для максимізації обсягів продажу. Готелі з нижчим рівнем можуть обирати менш розгалужені системи зі спрощеним функціоналом.

3. Технології для обслуговування гостей. Готелі з вищим рівнем часто використовують мобільні додатки для гостей, чат-боти, високотехнологічні системи замовлення послуг та інші інтерактивні засоби для поліпшення взаємодії з гостями. Готелі з нижчим рівнем можуть обмежуватися більш традиційними методами обслуговування, такими як прийом на рецепції чи звичайні телефонні дзвінки/ електронні листи.

4. Персоналізація обслуговування. Готелі з вищим рівнем використовують аналітику даних та штучний інтелект для персоналізації обслуговування та надання індивідуальних пропозицій. Готелі з нижчим рівнем можуть обмежуватися більш загальними підходами до обслуговування, оскільки мають менший обсяг даних про своїх гостей [52].

Однак, наведена систематизація є приблизною, безумовно, кожне готельне підприємство вирішує самостійно ступінь та глибину впровадження конкретних інновацій відповідно до своїх потреб та стратегії бізнесу.

Стосовно України, зважаючи на загальні стресові та невизначені умови роботи та національну специфіку, можемо зазначити такі інноваційні підходи, які будуть сучасними, ефективними, але достатньо демократичними за витратами (рис. 3.4).

Так, використання культурної автентичності через створення номерів з дизайном, що відображає традиційні елементи української культури може привернути увагу туристів (як національних, так і іноземних), які цінують автентичність.



Рис. 3.4. Основні інноваційні вектори підвищення рівня конкурентоспроможності готельних підприємств України

Розроблено автором

Також цікавим є створення пропозиції майстер-класів з українського мистецтва, гончарства чи кулінарії для гостей, влаштування виставок та подій в співпраці з місцевими мистецькими галереями, тобто активне включення представників креативних індустрій до активізації туристичного потоку та збільшення завантаженості готелю.

Використання гастрономічних інновацій як частини національного коду є перспективним вектором формування конкурентоспроможності. Так, можливим є організація тематичних гастро-турів для гостей, які бажають скуштувати традиційну українську кухню та місцеві страви. Також, ефективним підходом є проведення готелем фестивалів страв, щоб привертати увагу не тільки гостей готелю, а й місцевих жителів.

Актуальним напрямком підвищення ефективності функціонування готельних підприємств є впровадження екологічних ініціатив через використання сонячних панелей, енергоефективного обладнання та систем управління витратами для зменшення впливу на навколишнє середовище. Також може бути організація еко-екскурсій для гостей, які дозволяють їм долучитися до збереження природи.

Впровадження технологічних інновацій можуть бути обмеженими в умовах невизначеності, але мінімальний рівень, на наш погляд, це вдосконалення веб-сайту та мобільного додатка готелю для зручного та швидкого онлайн-бронювання та впровадження чат-ботів для оперативного відповіді на запитання гостей та надання інформації.

Наявність бізнес-інфраструктури, зокрема конференц-залів, в тому числі на -1 рівні для використання під час повітряної тривоги, коворкінг-простори для тих, хто працює віддалено або для місцевих підприємців. Перспективним є партнерство із місцевими підприємцями, зокрема, місцевими виробниками та ресторанами для пропозиції гостям локальних/регіональних продуктів та аутентичного досвіду.

Таким чином, роль інновацій у готельному бізнесі є однією з ключових для сталого зростання, задоволення потреб клієнтів і збереження конкурентних переваг в умовах невизначеності. Адже впроваджуючи інноваційні стратегії та технології, готелі можуть покращити досвід перебування гостей, оптимізувати діяльність та диференціювати свою ринкову присутність. Більше того, інновації відіграють вирішальне значення у підвищенні операційної ефективності (від систем управління доходами для коригування цінової політики, до впровадження смарт-технологій для оптимізації процесів). Завдяки цьому готелі можуть швидко адаптуватися до ринкових змін. Залучення інновації у готельну сферу України може стати адекватним віддзеркаленням тенденції глобального ринку готельних послуг та водночас врахувати унікальні особливості та потенціал країни як конкурентну перевагу.

3.3. Розробка механізму підвищення адаптивності готельних підприємств до сучасних умов господарювання

Для додаткового аналізу підвищення адаптивності готельних підприємств до сучасних умов господарювання використаємо сценарний підхід, який на прикладі умовного готельного підприємства продемонструє основні відмінності позитивного, нейтрального та негативного сценарію підвищення адаптивності готельних підприємств до сучасних умов господарювання (рис. 3.5) [54].

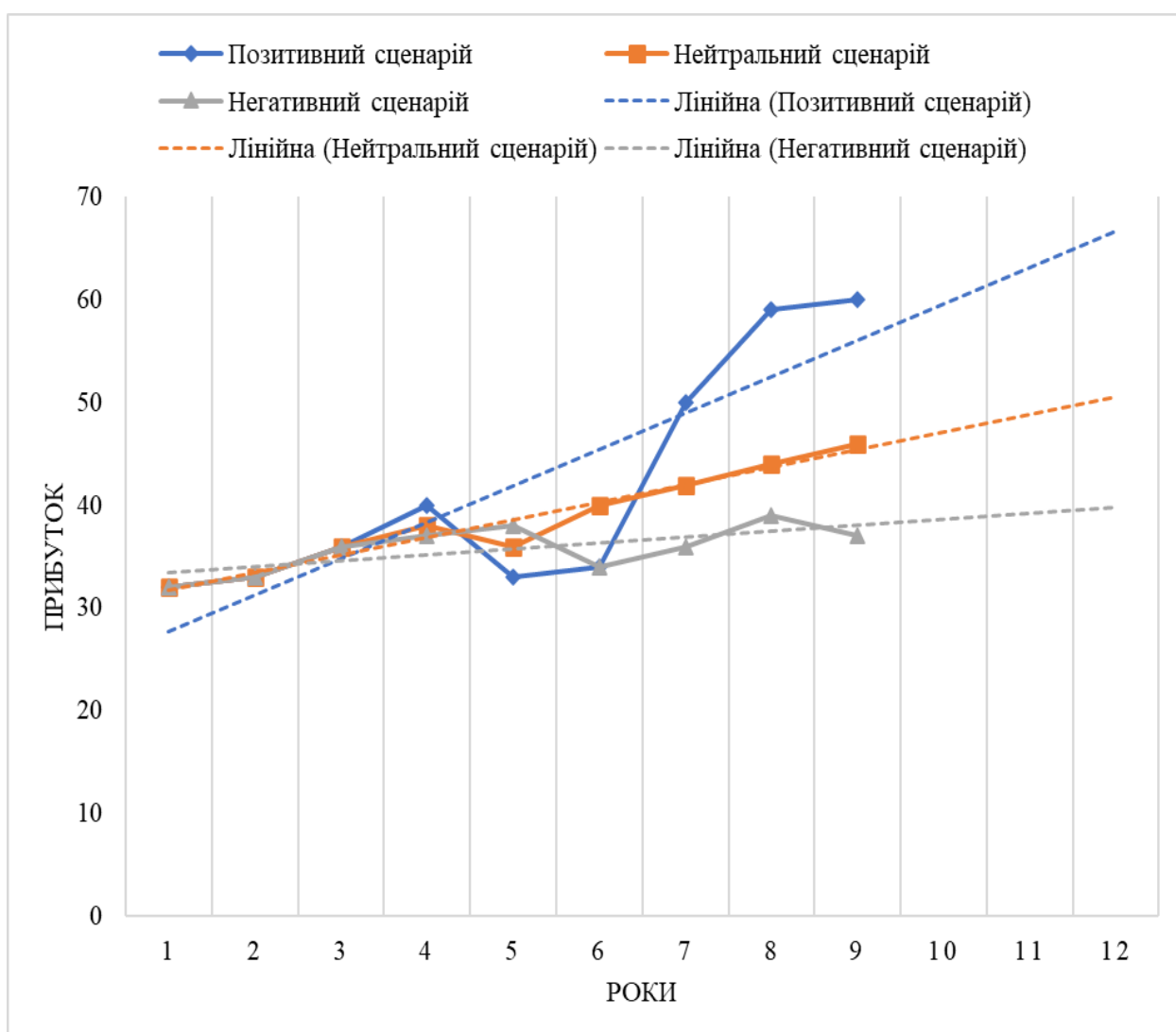


Рис. 3.5. Умовна динаміка реалізації одного зі сценаріїв підвищення адаптивності готельних підприємств до сучасних умов господарювання

Розроблено автором

Аналізуючи варіанти розвитку подій було обрана опорні критерії, за якими проявляється той чи інший сценарій (рис. 3.6).

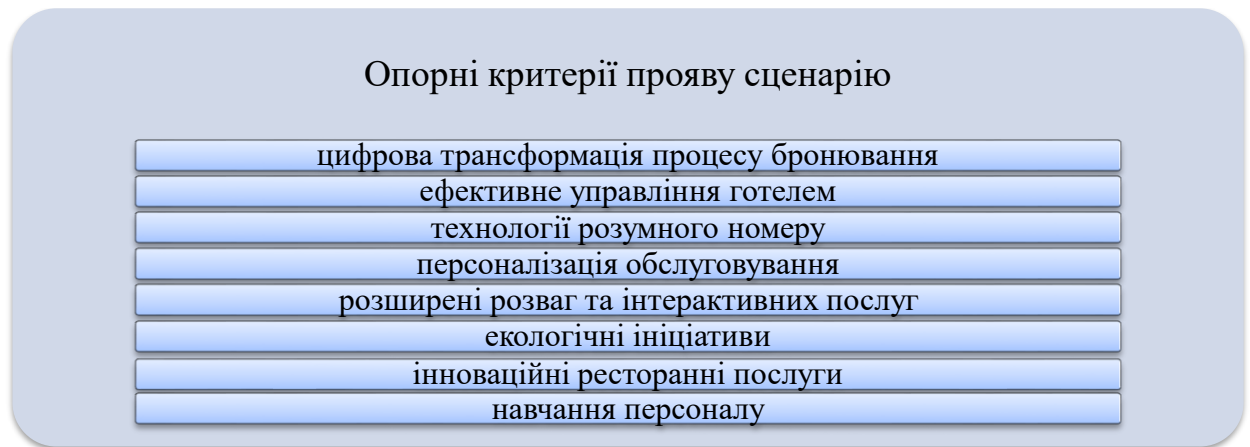


Рис. 3.6. Опорні критерії (маркери) прояву сценарію підвищення
адаптивності готельних підприємств

Розроблено автором

Розглянемо детально кожний із змодельованих сценаріїв:

1. При реалізації позитивного сценарію впровадження інноваційних підходів в готельне підприємство можна очікувати, що це ексклюзивний готель з фокусом на цифрову трансформацію та персоналізацію обслуговування. Основними елементами такого сценарію можна вважати:

- цифрова трансформація процесу бронювання. Впровадження мобільного додатка для гостей, який дозволяє здійснювати бронювання, переглядати вибір номерів, індивідуалізувати параметри перебування та робити онлайн-оплату;
- ефективне управління готелем. Застосування інтегрованої системи управління готелем, яка автоматизує процеси резервування, обліку та управління запасами, що зменшує час і ризики помилок;
- технології розумного номеру, які дозволяють гостю керувати освітленням, температурою та різними зручностями через мобільний додаток або голосові команди;

- персоналізація обслуговування через застосування аналітики даних та штучного інтелекту для вивчення уподобань гостей і автоматичної адаптації сервісу та пропозицій;

- розширені розваг та інтерактивних послуг, зокрема, використання технологій розширеної реальності для створення унікальних вражень для гостей, наприклад, інтерактивні тури, віртуальні виставки або розширені ресторанні меню.

- екологічні ініціативи. Наприклад встановлення зелених технологій для зменшення енергоспоживання та впровадження екологічно чистих практик у всіх аспектах діяльності готелю.

- інноваційні ресторанні послуги. Запровадження електронних систем замовлення та доставки їжі до номерів через мобільний додаток гостя.

- навчання персоналу. Створення онлайн-платформ для навчання та розвитку персоналу, щоб вони були озброєні необхідними знаннями та навичками для роботи з інноваційними технологіями.

Такий позитивний сценарій дозволяє готелю не лише покращити ефективність своєї діяльності, але й стати привабливішим для сучасних та вимогливих гостей, які цінують інновації та персоналізацію. Також, на рис. 3.4 наведено, що після деякого спаду в рівні доходу через залучення матеріальних ресурсів на інноваційні заходи, готель буде отримувати значно більший дохід, ніж було до впровадження інновацій.

2. При реалізації нейтрального сценарію впровадження інноваційних підходів в готельне підприємство може означати, що інновації відбуваються без значних криз або великих позитивних чи негативних змін. Можливими аспектами такого сценарію можуть бути:

- цифрова трансформація резервацій та обслуговування гостей. Готель впроваджує мобільний додаток для бронювання, проте його популярність серед гостей не зростає дуже швидко, і багато клієнтів продовжують використовувати традиційні методи бронювання через веб-сайт або телефон.

- ефективне управління готелем. Впровадження інтегрованої системи управління готелем призводить до покращення ефективності внутрішніх операцій, але персонал використовує лише обмежені функції нової системи.

- технології розумного номеру. Деякі гості використовують можливості систем «розумного номеру», але не всі. Ці технології стають одним із багатьох факторів при виборі готелю, але не є визначальними.

- персоналізація обслуговування. Використання аналітики даних для персоналізації обслуговування, але не всі гості виявляють зацікавленість в індивідуальних підходах. Деякі клієнти вважають це корисним, інші – не дуже.

- розширені розваги та інтерактивні послуги. Готель випробовує різні інтерактивні послуги, такі як AR-тури, але їх популярність серед гостей різниться, іноді вони використовуються, іноді – ні.

- екологічні ініціативи. Готель запроваджує деякі екологічні ініціативи, такі як зменшення використання пластику та збір вторинних матеріалів, але ці зміни не приводять до значної реакції гостей чи медіа.

- інноваційні ресторанні послуги. Електронні системи замовлення працюють, але не у всіх закладах готелю, іноді гості вибирають традиційне офлайн-замовлення.

- навчання персоналу. Запровадження онлайн-платформ для навчання персоналу, але деякі працівники можуть демонструвати відновлені обсяги інтересу до цього виду навчання.

У цьому сценарії більшість інновацій впроваджується, але зміни не є революційними, і прийом їх серед гостей та персоналу варіюється. Саме так показано нейтральний сценарій на рис. 3.4 – матеріальні ресурси було витрачено, але значного зростання доходу не відбувається.

3. Негативний сценарій впровадження інновацій може включати в себе ряд факторів, що призводять до проблем та втрат довіри. Можливими аспектами реалізації такого сценарію можуть бути:

- проблеми з цифровою трансформацією. Готель запускає мобільний додаток для бронювання, але інтерфейс є непридатним для використання або має багато помилок, що призводить до негативного досвіду користувачів.

- неефективне управління готелем. Введення нової системи управління готелем стикається з технічними проблемами та несумісністю з існуючими програмами, що призводить до затримок у роботі та погіршення обслуговування гостей.

- відмова від технологій «розумного номеру». Гості виявляють проблеми з користуванням системами «розумного номеру» або відмовляються від них через проблеми з безпекою або просто незручності.

- невдалі ініціативи з персоналізації обслуговування. Використання аналітики та штучного інтелекту може призвести до неточностей у визначенні потреб гостей, що призводить до невдалих спроб персоналізації та невдоволення гостей.

- відмова від розширених розваг. Запровадження технологій розширеної реальності може зустрічати опір або відмову від гостей через боязнь технічних проблем, або просто відсутність інтересу.

- неуспішні екологічні ініціативи. Готель запускає екологічні проекти, але через фінансові витрати вони стають невдалими, ініціативи не відповідають очікуванням, і гості не реагують позитивно.

- проблеми з інноваційними ресторанными послугами. Електронні системи замовлення можуть викликати труднощі для користувачів, особливо серед гостей, які не використовують активно мобільні додатки.

- супротив персоналу. Впровадження нових технологій може викликати опір серед персоналу, який може не бути готовий до змін або не мати необхідних навичок для роботи з новим обладнанням.

У цьому сценарії готель стикається із серією проблем, які можуть вплинути на репутацію, задоволення гостей та внутрішню ефективність. На рис. 3.4 проілюстровано, що при реалізації негативного сценарію, витрати на інноваційні підходи не виправдовують себе і дохід підприємства не

збільшується або взагалі буде мати тенденцію до зменшення. Важливо бути готовим до таких можливих викликів та вживати заходів для їх вирішення.



Рис. 3.7. Складові механізму підвищення адаптивності готельних підприємств до сучасних умов господарювання
Розроблено автором

Механізм розвитку готельного підприємства в умовах невизначених умов розвитку повинен складатись з різних компонентів, які системно працюють для досягнення стратегічних цілей та забезпечення сталого росту, рис. 3.7.

Ці складові взаємодіють між собою, створюючи вбудований механізм, який спрямований на стійкий розвиток готельного підприємства.

Отже, як видно на рис. 3.7 підвищення адаптивності готельних підприємств до сучасних умов господарювання вимагає комплексного підходу та уведення ряду стратегічних цілей. Пріоритетними напрямками в цьому процесі виступають: стратегія цифрової трансформації через електронні системи бронювання, інтеграцію з мобільними додатками, аналіз даних; підвищення гнучкості в управлінні через адаптивні системи управління готелем та тренінги персоналу; забезпечення безпеки та захисту даних через введення ефективних заходів з кібербезпеки та системи резервного копіювання; екологічні ініціативи через залучення зелених технологій та екологічно чистих практик; співпраця з технологічними партнерами, зокрема, укладання стратегічного партнерства із технологічними компаніями для використання їхніх розробок та інновацій; входження до готельних екосистем та мереж для обміну досвідом і використання сучасних технологій; готельна автоматизація через впровадження роботів та автоматизованих систем для надання певних послуг, таких як доставка номерного сервісу або прибирання номерів. Ці аспекти сприяють створенню гнучкої та інноваційної готельної діяльності, яка здатна швидко реагувати на зміни в економічних, технологічних та соціальних умовах.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

- 1) Готельні підприємства є комплексними багатофункціональними суб'єктами господарювання, характерною функцією яких є надання можливостей тимчасового проживання для клієнтів, а також інша діяльність направлена на створення комфорту та задоволення споживчих очікувань та потреб, формуючи відповідний готельний продукт. На сучасному етапі готельна індустрія шукає нові стратегії розвитку закладів розміщення, щоб залучити більше клієнтів або масштабуватися на нові сегменти для досягнення максимальної прибутковості.
- 2) Готельна індустрія повинна адаптуватися до функціонування в умовах невизначеності. Для досягнення компаніям необхідно ідентифікувати і зрозуміти всю картину ризиків та невизначеності, підготуватися до непередбачуваних ситуацій і бути достатньо гнучкими, щоб реагувати на нові можливості. Готельні підприємства, які приділяють увагу дослідженню чинників невизначеності, будуть готові вийти з кризи з більш сильної позиції та скористатися перевагами у період відновлення.
- 3) Оцінка роботи готелю спирається на ширший спектр стратегічних, сервісних, фінансових та операційних метрик, які краще відображають реальний стан справ у готелі, допомагають отримати комплексне уявлення про фактори, що впливають на ефективність, усвідомити ваші конкурентні переваги та впроваджувати плани заходів щодо постійного вдосконалення. Разом ці показники формують основу аналітичного підходу до функціонування готелю, забезпечуючи прибутковість і покращуючи досвід гостей.
- 4) Динаміка розвитку підприємств готельного господарства України відображає головні прояви невизначеності сучасного світу, а саме політичні ескалації та економічні кризи, пандемія та військова агресія тощо. Заклади готельного господарства представлені по всій території України. Але,

найбільша їх кількість сконцентрована в регіонах, які характеризуються значним обсягом природних та історико-культурних туристичних ресурсів, а також в індустріально розвинених центрах.

5) Операційна діяльність готелів на сучасному етапі зазнає значних трансформацій під дією зовнішніх негативних викликів, до яких галузь була не готова. Але не дивлячись на часи нестабільності підприємства сфери гостинності демонструються свою здатність до виживання та адаптації до нових умов господарювання, що і демонструють нам зазначені показники. Для збереження позитивних трендів у функціонуванні необхідним є розробка заходів вдосконалення певних аспектів, механізмів та складових роботи готельних підприємств з урахуванням нової бізнесової реальності.

6) Чинники, які найбільше негативно впливають на розвиток готельних підприємств в Україні, відносять до групи політичних-юридичних, економічних та соціальних. Вони є взаємопов'язаними елементами та мають перехресний вплив один на одного. Окрім того, відмічається чинники з найбільш негативним значенням (-3) відносяться саме до категорії невизначеності, що вимагає розробки підходів до її управління. Позитивним є впровадження інноваційних технологій та екологізація діяльності готелів, але цей процес знаходиться на початковій своїй стадії та потребує подальшого розвитку.

7) Оптимізація управління невизначеністю в готельних підприємствах дозволяє підприємству більш ефективно функціонувати в змінних умовах ринку та мінімізувати вплив невизначеності на його діяльність. Для цього запропонована схема, в якій взаємодіють зовнішнє середовище, внутрішнє середовище готельного підприємства, та виокремлені та охарактеризовані шість напрямів оптимізації управління готельним підприємством.

8) Роль інновацій у готельному бізнесі є однією з ключових для сталого зростання, задоволення потреб клієнтів і збереження конкурентних переваг в умовах невизначеності. Адже впроваджуючи інноваційні стратегії та технології, готелі можуть покращити досвід перебування гостей,

оптимізувати діяльність та диференціювати свою ринкову присутність. Більше того, інновації відіграють вирішальне значення у підвищенні операційної ефективності. Завдяки цьому готелі можуть швидко адаптуватися до ринкових змін. Залучення інновації у готельну сферу України може стати адекватним віддзеркаленням тенденції глобального ринку готельних послуг та водночас врахувати унікальні особливості та потенціал країни як конкурентну перевагу.

9) Підвищення адаптивності готельних підприємств до сучасних умов господарювання вимагає комплексного підходу та введення ряду стратегічних цілей, що знайшло своє у структурних елементах відповідного механізму.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про туризм». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text>
2. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів.
3. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги.
4. ДСТУ 4527:2006. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Терміни та визначення.
5. Абрамова А. Г. Дослідження конкурентної стратегії готельного господарства в Україні / А. Г. Абрамова, О. С. Пушка, Ю. А. Мирошник// / Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 27. – С. 8-12
6. Безручко Л. С. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку / Л. Безручко, С. Білоус, М. Філь // Економіка та суспільство. – 2023. – №47. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2145/2074>
7. Галушка З.І. Невизначеність як економічна категорія та як середовище функціонування бізнесу / З.І. Галушка // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2023. – № 1 (65). – С. 26-32.
8. Даниленко-Кульчицька В.А. Готельно-ресторанний бізнес України у час війни: перспективи виживання / В. А. Даниленко-Кульчицька //Інноваційна економіка. – 2022. – №4. – С.55-59
9. До бюджету громад за I півріччя 2023 року надійшло понад 85 млн грн туристичного збору. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tourism.gov.ua/blog/do-byudzhetu-gromad-za-i-pivrichchya-2023-roku-nadiyshlo-ponad-85-mln-grn-turistichnogo-zboru>
10. Калашнікова Л. Співвідношення понять «невизначеність», «ризик», «виклик», «загроза», «небезпека» у контексті соціології безпеки життєдіяльності / Л. Калашнікова .– [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.researchgate.net/publication/319201965

11. Криворучко Д. Стан та сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу в світі за впливу зовнішніх факторів / Ю. Солоненко, Д. Криворучко// Галицький економічний вісник. – 2023. – №4(83). – С. 130-140
12. Мамотенко Д. Ю. Вплив зовнішнього середовища на підприємства готельно-ресторанного бізнесу / Д. Ю. Мамотенко, В. С. Сдобнова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewFile/11724/9815>
13. Матвійчук Л. Ю. Регіональний аналіз розвитку готельного господарства в Україні / Л. Ю. Матвійчук, М. І. Лепкий, Д. І. Молнар-Бабіля // Економіка та суспільство. – 2021. – №31. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/738/710>
14. Мельниченко С. Г. Географія просторово-часових особливостей колективних засобів розміщення готельного господарства в Україні / С. Г. Мельниченко, Л. М. Богадьорова // Людина та довкілля. Проблеми неоекології. – 2021. – Випуск 36. – С. 34-42
15. Основи готельно-ресторанної справи : навчальний посібник / Н. І. Данько, А. Ю. Парфіненко, П. О. Подлепіна, О. О. Вишневська [за заг. ред. А. Ю. Парфіненка]. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. –288 с.
16. Офіційний сайт Всесвітньої організації туризму. – Режим доступу : www.world-tourism.org.
17. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму. – Режим доступу : <https://www.tourism.gov.ua>
18. Офіційний сайт Державної статистики України / колективні засоби розміщення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
19. Офіційний сайт Міжнародної асоціації готелів і ресторанів (IH&RA). – Режим доступу : <https://www.ih-ra.org>
20. Офіційний сайт Національної туристичної організації. Розділ Статистика. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html

21. Подлепіна П. О. Сучасний стан та проблеми класифікації готельних підприємств: міжнародний та національний досвід. - Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід : колективна монографія / за заг. ред. А. Ю. Парфіненка. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. – 412с.

22. Подлепіна П. О. Тенденції розвитку готельного господарства України в умовах турбулентності // Вісник ХНУ ім. Каразіна. – Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». – 2016. – Випуск 5. – С. 150-156.

23. Полчанінова І. Л. Економічна специфіка та особливості розвитку регіонального готельного комплексу / І. Л. Полчанінова // Комунальне господарство міст. – 2014. – №113. – С. 355-362

24. Ринок готельної нерухомості 2022: основні показники, втрати, нові відкриття та прогнози. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/rinok_gotelnoyi_neruhomosti_2022_osnovni_pokazniki_vtrati_novi_vidkrittya_ta_prognози

25. A Startup's Guide: How To Navigate Business Uncertainty. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.embroker.com/blog/business-uncertainty/>

26. Balance Scorecard Systems Used in the Hotel Industry. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smallbusiness.chron.com/balance-scorecard-systems-used-hotel-industry-78198.html>

27. Benefits and challenges in forecasting hotel demand. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.demandcalendar.com/blog/benefits-and-challenges-in-forecasting-hotel-demand>

28. Business Uncertainty. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/influences-on-business/business-uncertainty/>

29. Design and Optimization of Hotel Management Information System Based on Artificial Intelligence. – [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1155/2022/2445343>
30. Design of Digital and Intelligent Financial Decision Support System Based on Artificial Intelligence. – [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9236843/>
31. Difference Between Risk and Uncertainty. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://keydifferences.com/difference-between-risk-and-uncertainty.html>
32. Evaluating the Hotel Industry Performance Using Efficiency and Effectiveness Measures. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15256480.2020.1769521>
33. Evaluating hotel performance: 6 key factors. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/evaluating-hotel-performance>
34. Gerald Ross Marketing for Hospitality and Tourism. States Academic Press, 2022. 253 p
35. Hospitality Benchmarks: Definition, Advantages and Tips. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/hospitality-benchmarks>
36. Hospitality Dictionary: (Book of Hospitality Terminology), Bharti Publications; 1st, New edition, 2017, 376 c
37. Hotel Classification Systems: Recurrence of criteria in 4 and 5 stars hotels. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416646>
38. Hotel metrics: How to measure performance in the hotel industry. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.siteminder.com/r/hotel-metrics/>
39. Hotel Revenue Management: Solutions, Best Practices, Revenue Manager's Role. – [Электронный ресурс].– Режим доступа:

<https://www.altexsoft.com/blog/hotel-revenue-management-solutions-best-practices-revenue-managers-role/>

40. Hotels – Ukraine. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/hotels/ukraine>

41. How do businesses deal with uncertainty effectively? – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://masteringentrepreneurship.blog.jbs.cam.ac.uk/how-do-businesses-deal-with-uncertainty/>

42. John Walker, Josielyn Walker Introduction to Hospitality. Pearson Education, 2020. 432 p

43. Key Performance Indicators (KPI) in Hospitality Industry: An Emphasis on Accommodation Business of 5 Star Hotels of National Capital Region. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.arcjournals.org/pdfs/ijrth/v2-i1/4.pdf>

44. Key performance indicators for hospitality industry: a study from the tourist state of Uttarakhand, India. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/284230345>

45. Main lines of risk. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rmtap.com/main-lines-risk.htm>

46. Oka A. Yoeti Hotel customer service. Jakarta : Pertja, 1995,

47. Optimization Hotel Staff in Uncertain Condition Using Integer Linear Programming. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adi-journal.org/index.php/conferenceseries/article/view/373>

48. Perceived Trends and Uncertainty in the Hotel Industry: An Exploratory Investigation. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/228Optimization_Hotel_Staff_in_Uncertain_Condition

49. Research on the Application of Big Data Intelligence Technology in the Optimization of Accounts Receivable Management of E-commerce Enterprises

Under the Financial Sharing Mode. URL:
<https://link.springer.com/article/10.1007/s44196-023-00293-8>

50. Richard H. Penner, Lawrence Adams AIA, Stephani K A Robson Hotel Design, Planning, and Development W. W. Norton & Company; Second edition, 2012. 464 p.

51. The Implications of Research Methodologies for Hospitality Practitioners in an Age of Consumer and Data Complexity. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1938965520974126?icid=int.sj-full-text.similar-articles.1>

52. The role of technology in hotels: enhancing efficiency and guest satisfaction. URL: <https://online.jwu.edu/blog/role-technology-hotels-enhancing-efficiency-and-guest-satisfaction/>

53. Types of uncertainty and their classification. – [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://www.rmtap.com/types-uncertainty-classification.htm>

54. Using Integer Linear Programming – [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://adi-journal.org/index.php/conferenceseries/article/view/373>

55. Uncertainty in business – how to deal with a volatile market.– [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://futuraice.com/blog/uncertainty-in-business-volatile-market>

56. <https://www.lookingforbooking.com> – платформа Find hotels across the world

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Кафедра туристичного бізнесу та країнознавства

ВІДГУК НАУКОВОГО КЕРІВНИКА
на кваліфікаційну магістерську роботу студента
Негіпи Олександра Леонідовича
на тему: Удосконалення функціонування готельних підприємств України в
умовах невизначеності

1 грудня 2023 р.
м. Харків

Сучасний світ стикається з рядом глобальних викликів, таких як економічна нестабільність, геополітичні конфлікти, зміни клімату, епідемії тощо. Умови невизначеності часто вимагають від компаній впровадження інноваційних рішень. У готельному бізнесі це може означати впровадження нових технологій, удосконалення сервісу чи зміни в маркетинговій стратегії. Окрім того, зміни у споживацьких звичках, такі як зростання попиту на онлайн-сервіси та збільшення уваги до екологічної стійкості, потребують від учасників ринку адаптуватися та вдосконалювати свої послуги. Таким чином, готельні підприємства, як суб'єкти господарювання і важлива складова туристичної індустрії, повинні вміти ефективно функціонувати в умовах невизначеності та трансформацій, щоб забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, стійкість та успішність свого розвитку. Отже, тема дослідження є актуальною.

Студент Негіпа О. Л. в дослідницькій роботі вдало систематизував теоретико-методичні основи функціонування готельних підприємств, проаналізував сучасний стан та територіальну диференціацію розміщення готельних підприємств в Україні, достатнього глибоко оцінив бізнес-середовище, виявив напрямки удосконалення функціонування готельних підприємств України в умовах невизначеності.

Робота виконана на високому науковому рівні. Всі висновки зроблені в роботі є результатом самостійного наукового пошуку студента Негіпи О. Л., мають практичне значення для формування конкурентоспроможного готельного сектору України.

До написання дипломної роботи Негіпа О. Л. відносився з великою відповідальністю, обов'язковістю та старанністю, проявив себе як сумлінний, відповідальний, ініціативний, креативний, здібний науковець.

Тема магістерської роботи розкрита на високому рівні, завдання виконані, мета досягнута.

Тож, представлена робота відповідає висунутим вимогам та рекомендується до захисту у Екзаменаційну комісію.

Науковий керівник:

Канд. екон. наук, доцент кафедри
туристичного бізнесу та країнознавства



П. О. Подлепіна

ЗОВНІШНЯ РЕЦЕНЗІЯ

на магістерську роботу студента спеціальності 242 «Туризм»

Негіпи Олександра Леонідовича

на тему: «Удосконалення функціонування готельних підприємств України в умовах невизначеності»

Сучасні тенденції у розвитку сектору розміщення в умовах нестабільного середовища, обумовленого воєнними конфліктами, інтенсифікацією конкуренції, пандемією та іншими деструктивними факторами, належать до проблематики, яка вимагає ретельного дослідження та розробки нових стратегій. Наукові дослідження в цьому напрямку стають важливим компонентом для вирішення завдань по подоланню кризових явищ та забезпеченню ефективного функціонування у післякризовому та післявоєнному періодах. Окрім того, важливим аспектом в даному контексті є здатність готельних підприємств та інших засобів розміщення до адаптації до нових умов господарювання. Велика увага приділяється розробці нових механізмів та векторів стратегічного управління, які б дозволили суб'єктам індустрії ефективно реагувати на зміни в економічному, соціальному та політичному середовищі. Таким чином, розвиток туризму в Україні вимагає системного підходу до оптимізації готельного сектору. З метою впровадження ефективних стратегій управління готельними підприємствами умови невизначеності розглядаються як ключовий фактор в контексті стратегічного планування.

Обрана тема є актуальною, оскільки вона визначає напрямок досліджень, спрямованих на розвиток стратегій, сприятливих для адаптації готельних підприємств до впливу різноманітних кризових чинників. Здатність сектору розміщення до ефективного функціонування в умовах нестабільності буде визначальною для його майбутньої конкурентоспроможності та можливості забезпечення сталого розвитку в глобальному економічному контексті.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків. У першому розділі Негіпа О. Л. систематизував теоретичні основи дослідження функціонування колективних готельних підприємств, де дослідив сутність поняття «готельне підприємство», систематизував підходи до класифікацій, окреслив фактори невизначеності в готельній індустрії та охарактеризував методи дослідження та систему показників оцінки діяльності готельних підприємств. У другому розділі студент здійснив аналіз сучасного стану розвитку готельних підприємств в Україні: динаміку, тенденції та особливості територіальної організації, економічні показники операційної діяльності та здійснив оцінку бізнес середовища. У третьому розділі були виокремлені напрями удосконалення функціонування готельних підприємств України в умовах невизначеності, а саме запропоновані заходи оптимізації управління невизначеністю в готельних підприємствах, визначені інноваційні підходи до підвищення рівня конкурентоспроможності готельних підприємств України та розроблений

механізму підвищення адаптивності готельних підприємств до сучасних умов господарювання.

В цілому, аналіз дипломної роботи магістра свідчить про те, що Негіпа О. Л. обробив велику кількість теоретичного та статистичного матеріалу, оволодів достатніми навичками самостійно ставити та вирішувати дослідницькі завдання. Зміст роботи побудований логічно і повністю розкриває тему дослідження, мета досягнута, всі поставлені завдання виконані в повному об'ємі. В цілому робота виконана на високому науковому рівні. Висновки і рекомендації, отримані в результаті проведення даного дослідження, мають важливе теоретичне і практичне значення для формування потужного, сучасного, високоякісного та високотехнологічного готельного бізнесу в Україні.

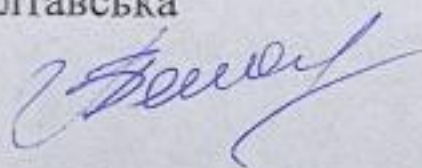
Магістерська робота грамотно оформлена, містить велику кількість графічного та табличного матеріалу, що дозволяє більш наочно розкрити основні результати.

Істотних недоліків магістерська робота не містить.

Запропонована робота є завершеним, самостійним науковим дослідженням, яке цілком відповідає встановленим вимогам до робіт відповідного кваліфікаційного рівня. За умови успішного захисту в ЕК, робота заслуговує на оцінку «відмінно» (95 балів).

Рецензент:

доцент кафедри міжнародних економічних відносин
та туризму Національного університету «Полтавська
політехніка імені Юрія Кондратюка»
кандидат економічних наук



А. Ю. Білоусова

Підписав засвідчено
Маслов Максим Вікторович
Кадри
05.12.2023
Ідентифікаційний код 02071400

