

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра туризму і готельного господарства
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: «Сучасні тенденції розвитку світової готельної індустрії»

Виконав: здобувачка 4 курсу
групи ХарГРС22-1
спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва напрямку підготовки та спеціальності)

Терещенко А.С.

(Прізвище та ініціали)

Керівник: Сегеда І.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент: Жовтяк Г.А.

(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

«19» « 06 » 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута

Здобувачка Терещенко А.С.

допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії

Зав. кафедри ТіГГ

(назва)

доц., к. е. н. Писарева І.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«__19__» «__06__» 2026 р.

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА
ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра туризму і готельного господарства
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 241 – Готельно-ресторанна справа

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри ТiГГ
доц., к. е. н. Писарева І.В.

« 02 » « 03 » 2026 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Терещенко Альоні Станіславівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Сучасні тенденції розвитку світової готельної індустрії», керівник роботи Сегеда Ірина Василівна, доц., затверджені наказом вищого навчального закладу від 2.03.2026 р. № 198-032.
2. Строк подання здобувачем роботи 19 червня 2026 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі документи, нормативно-правові акти, науково-технічна, періодична література, статистичні дані, ресурси мережі Інтернет, матеріали виробничої та передкваліфікаційної практик.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні засади розвитку світової готельної індустрії. 2. Аналіз розвитку світової готельної індустрії. 3. Розроблення пропозицій розвитку світової готельної індустрії.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1. Сутність та склад готельної індустрії. 2. Специфічні особливості готельних послуг. 3. Етапи розвитку готельної індустрії та їх характеристика. 4. Основні глобальні виклики розвитку світової готельної індустрії. 5. Переваги та недоліки мережевої організації готельної індустрії. 6. Динаміка цін на готельні номери за макрорегіонами у 2024 р. 7. Макрорегіональні особливості розвитку світової готельної індустрії у 2024–2025 рр. 8. Проблеми, тенденції та стратегічні пріоритети розвитку готельної індустрії за макрорегіонами. 9. Аналіз небезпек і можливостей готельної індустрії України. 10. SWOT-аналіз готельної індустрії України в сучасних умовах. 11. Основні показники розвитку готельного ринку України у 2024–2025 рр. 12. Основні проблеми та перспективи розвитку готельної індустрії України. 13. Цифрова трансформація сучасної готельної індустрії. 14. Переваги цифровізації готельних підприємств. 15. Цифрові технології та інноваційні рішення в діяльності українських готелів. 16. Основні ESG-практики провідних міжнародних готельних мереж. Адаптація світового досвіду розвитку готельної індустрії до українських реалій.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Сегеда І.В.		
Нормоконтроль	Соколенко А.С.		

7. Дата видачі завдання 02.03.2026 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	<i>2.03 – 21.03</i>	
2.	<i>Робота над теоретичною частиною</i>	<i>23.03 – 11.04</i>	
3.	<i>Робота над дослідницько-аналітичною частиною</i>	<i>13.04 – 02.05</i>	
4.	<i>Робота над рекомендаційною частиною</i>	<i>04.05 – 23.05</i>	
5.	<i>Розробка і оформлення графічного матеріалу</i>	<i>25.05 – 30.05</i>	
6.	<i>Оформлення пояснювальної записки.</i>	<i>01.06 – 6.06</i>	
7.	<i>Перевірка на антиплагіат. Передзахист</i>	<i>8.06 – 20.06</i>	

Здобувачка

_____ Терещенко А.А.
(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи

_____ Сегеда І.В.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ	
1.1. Економічна сутність готельного господарства та його роль у структурі індустрії гостинності.....	8
1.2. Історична генеза світової готельної індустрії.....	22
1.3. Проблеми та тенденції розвитку світової готельної індустрії.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	
2.1. Узагальнення світового досвіду розвитку готельної індустрії.....	42
2.2. Аналіз сучасного стану світової готельної індустрії за макрорегіонами.....	51
2.3. Аналіз сучасного стану готельної індустрії України.....	58
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ ТА СВІТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	
3.1. Формування концепції сталого розвитку та ESG у готельному бізнесі.....	69
3.2. Цифровізація як фактор розвитку світової готельної індустрії.....	76
3.3. Адаптація світового досвіду розвитку готельної індустрії до українських реалій.....	84
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
ДОДАТКИ.....	114

ВСТУП

Необхідність комплексного дослідження процесів становлення та розвитку світової готельної індустрії зумовлена сучасними глобальними трансформаціями, які суттєво впливають на функціонування та перспективи розвитку підприємств сфери гостинності як в Україні, так і у світі. Серед основних тенденцій, що визначають сучасний розвиток готельного господарства, особливе місце посідають активне розширення міжнародних готельних мереж на нові ринки, зокрема український, посилення конкурентних позицій національних готельних підприємств, впровадження інноваційних технологій і цифрових рішень, а також ускладнення організаційних та управлінських процесів у діяльності сучасних готельних комплексів.

За таких умов вивчення світового досвіду розвитку готельного бізнесу набуває особливої актуальності, оскільки сприяє формуванню ефективних підходів до управління підприємствами сфери гостинності та підвищенню їх конкурентоспроможності.

Важливим напрямом підвищення ефективності функціонування вітчизняних готельних підприємств є аналіз та адаптація кращих міжнародних практик до особливостей українського ринку. Використання світового досвіду дозволяє вдосконалити систему управління, підвищити якість готельних послуг, оптимізувати використання ресурсів та впровадити сучасні стандарти обслуговування. Крім того, запозичення успішних зарубіжних підходів сприятиме сталому розвитку національної готельної індустрії, її інтеграції до міжнародного туристичного простору, зміцненню конкурентних позицій на світовому ринку та зростанню економічної результативності підприємств сфери гостинності.

Актуальність проблеми дослідження сучасного стану та основних тенденцій розвитку світової готельної індустрії обумовили вибір теми роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасного стану та основних тенденцій розвитку світової готельної індустрії.

Основні завдання кваліфікаційної роботи:

- визначення змістової характеристики готельної індустрії і готельних послуг;
- аналіз основних тенденцій розвитку світової готельної індустрії та параметрів її розвитку;
- узагальнений аналіз світового досвіду розвитку готельної індустрії;
- вивчення особливостей адаптації світового досвіду розвитку готельної індустрії до українських реалій;
- розроблення стратегічних напрямів розвитку готельної індустрії України.

Об'єктом роботи є процеси розвитку світової готельної індустрії.

Предметом є аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку готельної індустрії та адаптація світового досвіду розвитку готельної індустрії до українських реалій.

Теоретичною базою кваліфікаційної роботи є наукові роботи вітчизняних та закордонних науковців в галузі дослідження готельної індустрії, закони України, підзаконні та нормативні акти Президента та Верховної Ради України, а також Кабінету Міністрів України в галузі туристської та готельної індустрії, дані Державного комітету статистики України, результати аналітичних оглядів.

Практичне значення результатів роботи полягає в тому, що основні положення та пропозиції доведені до рівня практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності розвитку готельної індустрії України.

При наборі тексту кваліфікаційної роботи використовувалася програма Microsoft Office Word 2003. При побудові діаграм, таблиць і розробці презентації були використані програми Microsoft Office Excel 2013.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Повний обсяг роботи – 132 сторінки, у тому числі основного тексту – 106 сторінок. Робота містить: 22 таблиці, 12 рисунків, список використаних джерел (70 найменувань, викладених на 7 сторінках), додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ

1.1. Економічна сутність готельного господарства та його роль у структурі індустрії гостинності

Готельне господарство є однією з найважливіших складових індустрії гостинності та туристичної сфери, забезпечуючи умови для тимчасового проживання, відпочинку, ділових поїздок і задоволення супутніх потреб споживачів. У сучасних умовах розвитку економіки значення готельного господарства постійно зростає, оскільки воно виступає не лише самостійною галуззю сфери послуг, а й важливим чинником розвитку туризму, транспорту, ресторанного бізнесу, культури та рекреації.

З економічної точки зору готельне господарство являє собою сукупність підприємств, установ та організацій, діяльність яких спрямована на надання послуг з розміщення споживачів, а також широкого спектра додаткових послуг, пов'язаних із проживанням, харчуванням, організацією дозвілля, проведенням ділових заходів та забезпеченням комфортного перебування гостей. Основним результатом діяльності підприємств готельного господарства є створення та реалізація готельного продукту, який поєднує матеріальні та нематеріальні складові й має комплексний характер.

Сутність готельного господарства визначається його подвійною природою. З одного боку, воно виступає складовою туристичної індустрії, оскільки забезпечує базову потребу туриста в тимчасовому проживанні під час подорожі. З іншого боку, готельне господарство є самостійним видом економічної діяльності, що створює робочі місця, формує доходи підприємств, генерує податкові надходження та сприяє розвитку регіональної економіки.

Економічне значення готельного господарства полягає у створенні доданої вартості шляхом надання комплексу послуг гостям. На відміну від

матеріального виробництва, результат діяльності готелю не набуває речової форми, а проявляється у вигляді сервісу та рівня задоволення потреб клієнта. Саме тому ефективність функціонування готельного підприємства значною мірою залежить від якості обслуговування, професійності персоналу, рівня організації бізнес-процесів та здатності швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Особливістю готельного господарства є його тісний взаємозв'язок із розвитком туристичної діяльності. Зростання туристичних потоків безпосередньо впливає на збільшення попиту на послуги розміщення, тоді як високий рівень розвитку готельної інфраструктури виступає одним із факторів підвищення туристичної привабливості регіону чи країни. Саме тому в більшості держав світу готельне господарство розглядається як важливий елемент соціально-економічного розвитку та складова національної туристичної політики.

У структурі індустрії гостинності готельне господарство займає центральне місце. Індустрія гостинності являє собою комплекс взаємопов'язаних видів діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів у проживанні, харчуванні, відпочинку, розвагах та супутньому обслуговуванні. До її складу входять підприємства готельного та ресторанного господарства, туристичні компанії, транспортні підприємства, заклади дозвілля, рекреаційні комплекси, конференц-центри та інші суб'єкти господарювання, діяльність яких пов'язана з обслуговуванням гостей.

У сучасних умовах роль готельного господарства в індустрії гостинності суттєво розширюється. Якщо раніше основною функцією готелю було забезпечення місця для ночівлі, то сьогодні готельні підприємства перетворюються на багатофункціональні комплекси, які пропонують широкий спектр додаткових послуг. До них належать організація харчування, конференц-сервіс, проведення ділових та урочистих заходів, спортивно-оздоровчі послуги, SPA-програми, екскурсійне обслуговування та інші сервіси. У результаті готель стає центром формування комплексного клієнтського

досвіду, а не лише місцем тимчасового проживання.

Сучасний розвиток готельного господарства характеризується високим рівнем конкуренції, активною цифровізацією бізнес-процесів, впровадженням інноваційних технологій та посиленням ролі міжнародних стандартів якості. Значного поширення набувають автоматизовані системи управління готелями, онлайн-бронювання, CRM-системи, технології штучного інтелекту та інструменти цифрового маркетингу. Усе це сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств і формуванню нових конкурентних переваг.

Важливою тенденцією розвитку галузі є також поширення принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності. Провідні готельні мережі світу впроваджують екологічні програми, системи енергозбереження, заходи щодо скорочення споживання ресурсів та ESG-підходи до управління. Це свідчить про те, що сучасне готельне господарство виконує не лише економічну, а й соціальну та екологічну функції.

Отже, готельне господарство є важливою складовою індустрії гостинності та одним із ключових елементів туристичної інфраструктури. Його економічна сутність полягає у створенні та реалізації комплексу послуг з розміщення та обслуговування гостей, спрямованих на задоволення їхніх потреб під час тимчасового перебування поза місцем постійного проживання. Розвиток готельного господарства сприяє активізації туристичної діяльності, формуванню доходів підприємств, створенню робочих місць та забезпеченню соціально-економічного розвитку регіонів і держави в цілому.

Одним із найважливіших елементів туристичної діяльності є забезпечення належних умов для розміщення подорожуючих, що реалізується через функціонування різноманітних засобів тимчасового проживання, серед яких провідне місце займають готелі. Саме готельні підприємства формують основу інфраструктури гостинності, забезпечуючи туристів комфортними умовами проживання та широким спектром супутніх послуг. Сучасна світова система готельного господарства характеризується високим рівнем розвитку та різноманітністю пропозицій, що дозволяє задовольняти потреби споживачів із

різним рівнем доходів, мотивацією подорожей та вимогами до якості сервісу. У зв'язку з цим готельне господарство виступає одним із ключових елементів туристичної інфраструктури, сприяючи не лише забезпеченню комфортного перебування гостей, але й формуванню позитивного іміджу туристичної дестинації та просуванню національного туристичного продукту на міжнародному ринку.

Зважаючи на вагоме значення готельної сфери для соціально-економічного розвитку територій, її модернізація та розширення є одним із пріоритетних напрямів розвитку туристичної галузі як на регіональному, так і на державному рівні. Ефективне функціонування готельних підприємств безпосередньо впливає на рівень туристичної привабливості регіону, обсяги туристичних потоків та конкурентоспроможність туристичного комплексу загалом. Саме тому особливої актуальності набуває дослідження потенціалу територій для розвитку готельного господарства, визначення перспективних напрямів інвестування та вдосконалення інфраструктурного забезпечення туристичної діяльності. Такий підхід дозволяє створити умови для сталого розвитку туристичної сфери та підвищення її ефективності.

Сучасні тенденції розвитку економіки характеризуються стрімким зростанням ролі сфери послуг, важливою складовою якої є готельний бізнес. Зростання рівня добробуту населення, розширення міжнародної мобільності, розвиток ділового туризму та підвищення вимог споживачів до якості обслуговування стимулюють розширення асортименту готельних послуг і впровадження нових сервісних рішень. У результаті діяльність готельних підприємств вже не обмежується лише наданням послуг з проживання. Сучасні готелі пропонують широкий комплекс додаткових послуг, включаючи організацію харчування, конференц-сервіс, транспортне обслуговування, дозвілля, оздоровчі програми, екскурсійний супровід та інші сервіси, спрямовані на забезпечення максимально комфортного перебування гостей.

Готельний сектор є невід'ємною складовою індустрії гостинності та функціонує в тісному взаємозв'язку з іншими її елементами. Ефективність

діяльності готельних підприємств значною мірою залежить від рівня розвитку ресторанного господарства, туристичних операторів, транспортної інфраструктури, закладів культури та розваг. Саме взаємодія цих складових забезпечує формування комплексного туристичного продукту та створює передумови для задоволення різноманітних потреб споживачів.

Таким чином, готельна індустрія є однією з провідних складових індустрії гостинності та потребує окремого ґрунтовного дослідження як самостійного напрямку економічної діяльності. Її специфіка полягає у комплексному характері послуг, високій залежності від якості обслуговування та тісному зв'язку з розвитком туристичної сфери. Розвиток готельного господарства сприяє активізації туристичних потоків, створенню нових робочих місць, залученню інвестицій, розширенню підприємницької діяльності та стимулюванню розвитку суміжних галузей економіки. У зв'язку з цим готельна індустрія виступає важливим чинником соціально-економічного розвитку регіонів і держави в цілому, забезпечуючи зростання їхньої туристичної та інвестиційної привабливості.

Дослідженням готельної індустрії присвячені праці вітчизняних і закордонних науковців: В.І. Азара, С.І. Байлика, О.О. Бейдика, Р.А. Браймера, Н.О. Іванунік, Н.І. Кабушкіна, В.А. Квартальнова, Ф. Котлера, О.О. Любіцевої, М.М. Мальської, Г.А. Папіряна, П.Р. Путенцейло, Т.І. Ткаченко, Дж. Уокера та інших.

Готельне господарство є однією з провідних складових сфери послуг, яка охоплює сукупність видів економічної діяльності, пов'язаних із наданням послуг тимчасового проживання та супутнього обслуговування різним категоріям споживачів. До складу готельного господарства входить широкий спектр засобів розміщення, зокрема готелі, мотелі, апарт-готелі, кемпінги, туристичні бази, хостели, гірські притулки, пансіонати, гуртожитки та інші об'єкти, призначені для короткострокового або тривалого перебування гостей. Діяльність цих закладів спрямована не лише на забезпечення проживання, а й на надання комплексу додаткових послуг, що створюють комфортні умови

перебування та задовольняють різноманітні потреби клієнтів.

В умовах сучасного ринку готельних послуг підприємства галузі функціонують у середовищі жорсткої конкуренції, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення систем управління та підвищення ефективності господарської діяльності. Для забезпечення стійких конкурентних переваг готельні підприємства змушені впроваджувати сучасні управлінські технології, оптимізувати бізнес-процеси та шукати нові підходи до організації обслуговування. Одним із таких підходів є використання аутсорсингу, який передбачає передачу окремих функцій спеціалізованим зовнішнім виконавцям. Сутність цього механізму полягає у концентрації підприємства на своїх ключових компетенціях та передачі допоміжних або спеціалізованих процесів організаціям, які можуть виконувати їх більш професійно та економічно ефективно. Застосування аутсорсингу дозволяє готелям зосередити основні ресурси на забезпеченні високого рівня сервісу, підвищенні якості обслуговування та розвитку конкурентних переваг.

Сучасні тенденції розвитку готельного господарства в Україні свідчать про наявність значного потенціалу для його подальшого зростання та модернізації. Важливим напрямом розвитку галузі є розширення асортименту послуг, що пропонуються споживачам, а також підвищення рівня їх комплексності. Сьогодні успішне функціонування готельного підприємства значною мірою залежить від здатності формувати широкий спектр основних і додаткових послуг, адаптованих до потреб різних категорій гостей. При цьому структура та перелік послуг визначаються типом засобу розміщення, його категорією, місцем розташування, цільовим сегментом ринку та стратегічними цілями розвитку підприємства. Такий підхід дозволяє готельним закладам гнучко реагувати на зміни ринкового середовища та ефективно задовольняти потреби споживачів.

Важливе значення для організації діяльності підприємств готельного господарства мають нормативно-правові акти та стандарти, що регламентують порядок надання готельних послуг. Відповідно до чинного законодавства

України, готель визначається як підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що має номерний фонд не менше шести номерів і надає послуги тимчасового проживання з обов'язковим обслуговуванням споживачів. Крім готелів, до засобів розміщення належать також інші заклади, які можуть надавати обмежений перелік послуг, зокрема щоденне прибирання приміщень, заміну постільної білизни та підтримання належного санітарного стану номерного фонду.

Важливим напрямом розвитку світової готельної індустрії є стандартизація та класифікація засобів розміщення. З цією метою міжнародними організаціями, зокрема Всесвітньою туристичною організацією, розроблено підходи до класифікації готельних підприємств за рівнем комфорту, якістю обслуговування, набором послуг та іншими критеріями. Використання єдиних класифікаційних підходів сприяє підвищенню прозорості ринку, полегшує вибір засобів розміщення для споживачів та забезпечує порівнюваність рівня сервісу в різних країнах світу.

Таким чином, готельне господарство є складною соціально-економічною системою, що об'єднує різноманітні засоби розміщення та широкий спектр послуг, спрямованих на задоволення потреб гостей (рис. 1.1).

Його розвиток має важливе значення для функціонування туристичної індустрії, підвищення привабливості територій, створення робочих місць та забезпечення економічного зростання. Водночас сучасні умови господарювання вимагають від готельних підприємств постійного вдосконалення управлінських підходів, впровадження інновацій та підвищення якості обслуговування відповідно до міжнародних стандартів (рис.1.2).

Готельні послуги характеризуються низкою специфічних особливостей, головною з яких є їх нематеріальний характер. На відміну від товарів, готельна послуга не має речової форми та не може бути накопичена, збережена чи передана у власність споживачеві. Клієнт отримує не матеріальний продукт, а певний комплекс вражень, комфорту та сервісного обслуговування.



Рис. 1.1. Сутність та склад готельної індустрії

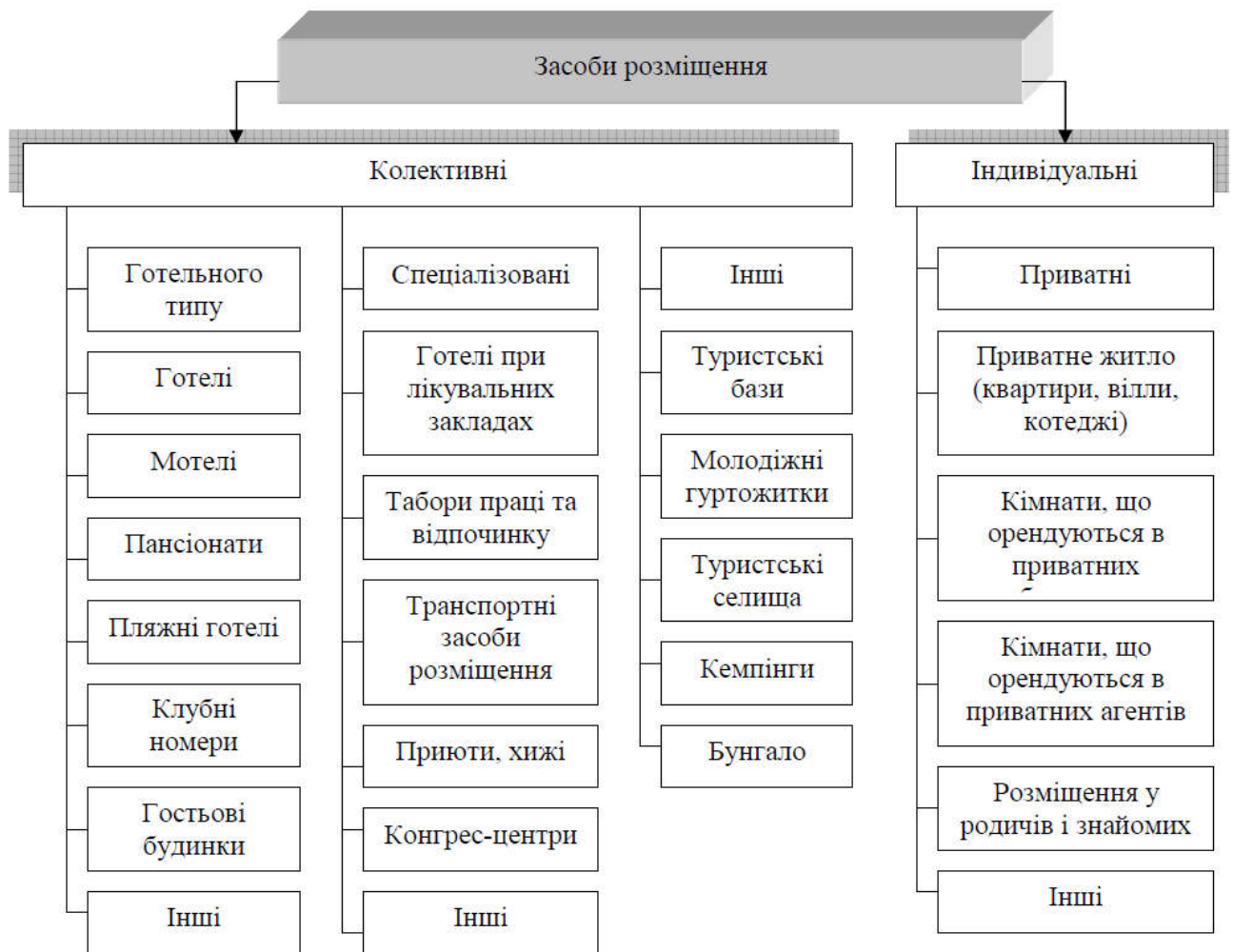


Рис. 1.2. Класифікація засобів розміщення туристів згідно ВТО

Водночас готельні послуги містять окремі матеріальні елементи, які безпосередньо супроводжують процес їх надання та формують загальне сприйняття якості обслуговування. До таких складових належать дизайн і оснащення номерів, меблі, текстиль, санітарно-технічне обладнання, елементи декору, технічні засоби та інші матеріальні ресурси готелю. Саме поєднання нематеріального сервісу з матеріальними компонентами створює комплексний готельний продукт, який впливає на рівень задоволеності гостей та формує їхню оцінку якості послуг.

Специфіка готельних послуг визначається особливостями процесу їх створення та надання споживачам. На відміну від матеріальних товарів, готельна послуга формується безпосередньо в процесі взаємодії між підприємством та гостем, що зумовлює особливі вимоги до організації

обслуговування, професійної підготовки персоналу та забезпечення високої якості сервісу.

Особливості споживачів готельних послуг визначено на рис. 1.3.

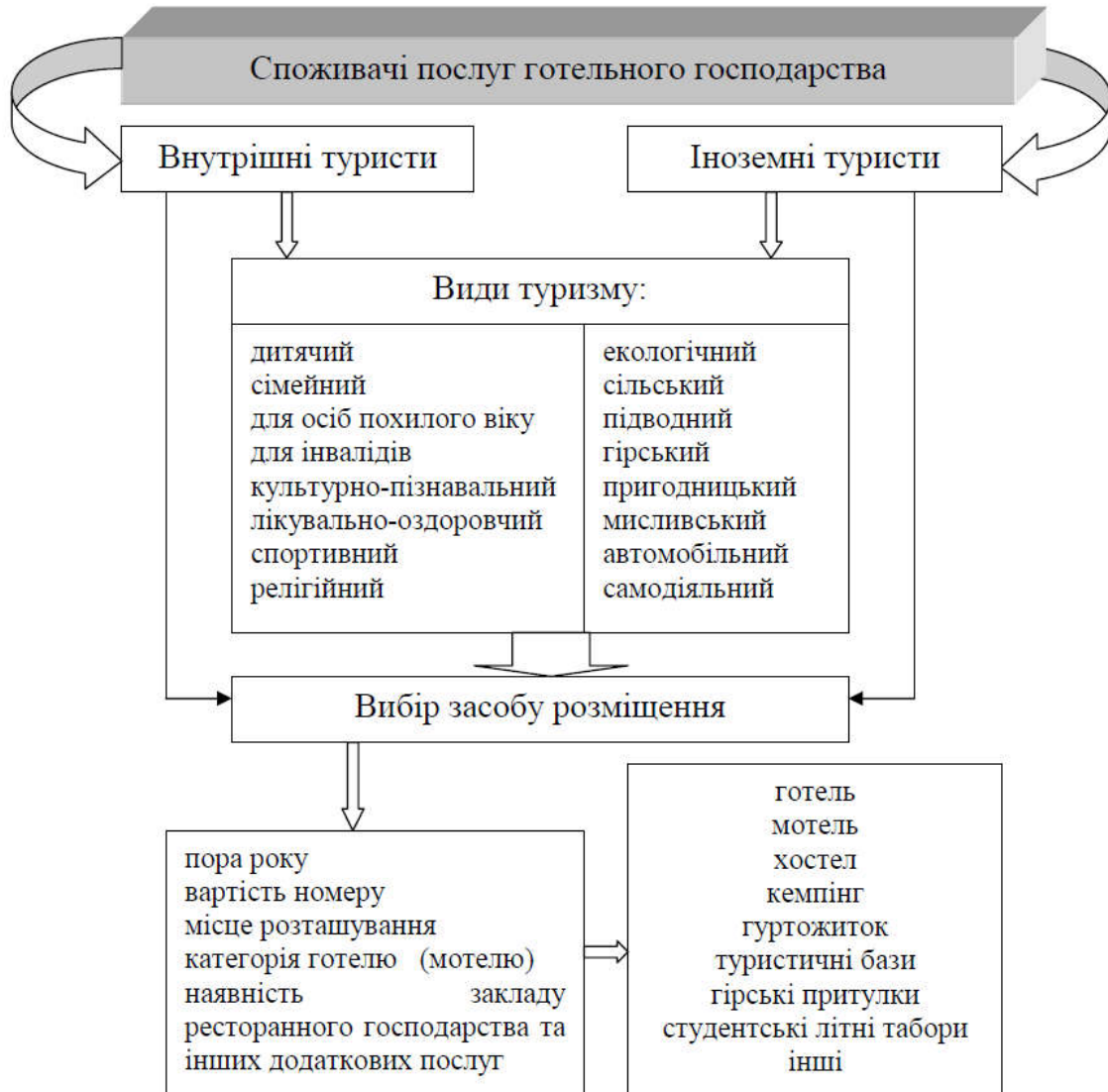


Рис. 1.3. Споживачі готельних послуг та їхні потреби

Процес надання готельних послуг охоплює комплекс взаємопов'язаних етапів, які формують єдиний цикл обслуговування клієнта. Першим етапом є зустріч гостя та створення позитивного першого враження про заклад. Саме на цьому етапі формується початкове сприйняття рівня сервісу та гостинності підприємства. Наступним етапом виступає процедура реєстрації та оформлення документів, під час якої здійснюється ідентифікація клієнта, визначаються

умови проживання та оформлюються необхідні документи.

Важливим елементом готельного обслуговування є розміщення гостя в номері та забезпечення належних умов проживання відповідно до його потреб і очікувань. Подальший процес включає комплексне обслуговування під час перебування клієнта в готелі, яке охоплює прибирання номерів, підтримання належного санітарного стану приміщень, надання інформаційних послуг, організацію додаткового сервісу та оперативне реагування на запити гостей.

Суттєве значення в структурі готельного продукту мають послуги харчування, які можуть надаватися у формі ресторанного обслуговування, кейтерингу, доставки страв до номера або організації спеціалізованого харчування. Крім того, сучасні готельні підприємства активно розвивають додаткові послуги, пов'язані з організацією дозвілля, культурного відпочинку, спортивно-оздоровчих заходів, SPA-програм, фітнес-послуг та екскурсійного супроводу.

Завершальним етапом циклу обслуговування є оформлення виїзду гостя, проведення остаточних розрахунків, отримання зворотного зв'язку щодо якості обслуговування та завершення взаємовідносин між клієнтом і готелем. Саме цей етап часто визначає готовність споживача повторно скористатися послугами закладу та рекомендувати його іншим потенційним клієнтам.

Особливості готельних послуг значною мірою визначаються їх економічною природою. Однією з ключових характеристик є мінливість якості послуг. Рівень обслуговування може змінюватися залежно від кваліфікації персоналу, навантаження на підприємство, сезонності попиту, часу надання послуги та інших чинників. У зв'язку з цим особливого значення набувають стандартизація процесів обслуговування, контроль якості та постійне підвищення професійної компетентності працівників (рис. 1.4).

Не менш важливою особливістю є нерозривність процесів виробництва та споживання послуг. Якщо матеріальні товари спочатку виробляються, а потім реалізуються споживачеві, то в готельному бізнесі створення та споживання послуги відбуваються одночасно.



Рис. 1.4. Специфічні особливості готельних послуг

Гість безпосередньо бере участь у процесі обслуговування, а його враження формуються в режимі реального часу під час взаємодії з персоналом підприємства.

Ще однією характерною рисою готельних послуг є їх нездатність до накопичення та зберігання. Нереалізований номерний фонд у певний період часу не може бути використаний або проданий у майбутньому. Втрачені можливості реалізації послуг призводять до прямих фінансових втрат підприємства, що зумовлює необхідність постійного контролю завантаженості номерного фонду та застосування сучасних інструментів управління попитом.

Зазначені особливості обумовлюють важливість ефективного управління процесами надання готельних послуг. Високий рівень організації обслуговування дозволяє підвищити якість сервісу, забезпечити задоволеність клієнтів та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку. Особливого

значення набуває впровадження інноваційних підходів до обслуговування гостей, серед яких автоматизація бізнес-процесів, використання цифрових платформ бронювання, CRM-систем, мобільних додатків, технологій безконтактного заселення та інструментів персоналізації послуг.

Важливою особливістю готельної послуги є її інтерактивний характер. Вона формується безпосередньо в процесі контакту між гостем і персоналом підприємства та існує лише в момент її надання. Від моменту прибуття клієнта до готелю і до завершення його перебування відбувається безперервний процес взаємодії, який охоплює реєстрацію, проживання, отримання додаткових послуг і процедуру виїзду. Упродовж цього періоду споживач оцінює не окремі елементи сервісу, а загальну якість обслуговування та рівень комфорту, який забезпечує підприємство.

Готельні послуги характеризуються комплексністю, невіддільністю від процесу їх надання, мінливістю якості та неможливістю зберігання. Саме ці особливості визначають специфіку управління підприємствами готельного господарства та обумовлюють необхідність постійного вдосконалення сервісних процесів, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних інноваційних технологій обслуговування.

Таким чином, готельні послуги мають низку специфічних особливостей, які потребують особливого підходу до їх надання та управління. Розуміння цих характеристик є необхідною умовою для забезпечення високої якості обслуговування та задоволення потреб споживачів, а також для створення ефективної стратегії розвитку готельного бізнесу.

Однією з важливих особливостей готельних послуг є неможливість їх транспортування, що є суттєвим відмінним фактором порівняно з ринком товарів. У товарному бізнесі товар може бути доставлений до споживача, що дозволяє задовольняти попит без необхідності безпосередньої присутності клієнта на місці його отримання. Натомість у готельному господарстві ситуація є протилежною: споживачі змушені фізично прибути до місця надання послуг, тобто до готелю або іншого засобу розміщення. Відтак, готельні послуги не

підлягають транспортуванню, оскільки вони є місцевими за своєю природою і можуть бути отримані лише на території конкретного готелю чи курорту. Це визначає необхідність орієнтації на забезпечення зручного доступу до місця надання послуг, а також врахування логістичних і транспортних аспектів у стратегії розвитку готельного бізнесу [15].

Іншою специфічною особливістю є коливання попиту на готельні послуги, що залежить від різних життєвих циклів та сезонних змін. Попит на готельні послуги може варіюватися залежно від різних соціальних, економічних та природних факторів, таких як зміни в графіках роботи, святкові дні, канікули та сезон відпусток. Для готельного господарства характерні періодичні цикли попиту: добові, тижневі, місячні та річні коливання, що зумовлені особливостями поведінки споживачів і змінами в їхній діяльності. Ці цикли можуть бути зумовлені низкою факторів, таких як кліматичні умови, традиційні святкові періоди, вихідні та канікули, а також економічні та культурні події, які впливають на туристичні потоки. Зокрема, високий попит може спостерігатися під час туристичних піків, тоді як в інші періоди рік попит на готельні послуги значно зменшується. Відповідно, готельні підприємства повинні бути готові адаптувати свою діяльність до таких коливань попиту, забезпечуючи ефективне управління ресурсами та надання послуг на протязі всього року.

Ці специфічні особливості готельних послуг вимагають особливого підходу до їхнього управління. Оскільки надання готельних послуг є динамічним процесом, що безпосередньо залежить від якості взаємодії між персоналом і клієнтами, а також від зовнішніх факторів, управління готельним господарством має бути адаптованим до постійно змінюваних умов ринку. Це вимагає не тільки високого рівня підготовки та професіоналізму персоналу, але й гнучкості в управлінських рішеннях, здатності швидко реагувати на зміни в попиті та у вимогах споживачів, а також постійного вдосконалення технологій обслуговування.

1.2. Історична генеза світової готельної індустрії

Поняття «готель» має тривалу історію становлення, що простежується через розвиток і трансформацію відповідних термінів у різних мовах. Його походження пов'язують із латинськими словами *hostel* (гостинний, привітний) та *hospitium* (гостинність, прийом гостей), які відображали ідею доброзичливого ставлення до подорожуючих та надання їм притулку. Спорідненими за походженням є також англійський термін *hospitality* і французьке слово *hospice*, що історично асоціювалися з гостинністю та забезпеченням тимчасового проживання мандрівників. У процесі суспільного розвитку значення цих понять поступово змінювалося, що врешті сприяло формуванню сучасного розуміння терміна «готель» [20].

Зокрема, латинське слово *hostel* стало підґрунтям для виникнення різних форм закладів тимчасового розміщення, які створювалися для задоволення потреб подорожуючих у житлі. Одним із таких різновидів є хостели, що орієнтовані на надання бюджетного проживання переважно молоді та туристам, які прагнуть мінімізувати витрати на подорожі. Як правило, вони пропонують розміщення у спільних кімнатах із базовими зручностями, водночас створюючи умови для спілкування та налагодження контактів між мандрівниками.

Французький термін *hospice*, який у минулому використовувався для позначення місць прийому гостей та подорожніх, із часом набув іншого змістового наповнення. Сьогодні він переважно асоціюється зі спеціалізованими медичними установами для догляду за невиліковно хворими, що демонструє зміну значення термінів під впливом історичних та соціальних процесів.

У сучасних умовах готель є одним із ключових елементів туристичної інфраструктури, тому його сутність активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Незважаючи на наявність різних підходів до трактування цього поняття, більшість визначень розглядає готель як засіб тимчасового розміщення, який вирізняється розвиненою матеріально-

технічною базою, належним рівнем сервісу та ефективною організацією господарської діяльності. Так, Н. М. Кузнєцова характеризує готель як найбільш поширений стаціонарний засіб розміщення, що відзначається високим рівнем розвитку інфраструктури та системи обслуговування [13]. Таке визначення акцентує увагу на значенні матеріальних ресурсів і якісної організації сервісних процесів у функціонуванні готельних підприємств.

Відповідно до підходу Всесвітньої туристської організації, готель належить до категорії колективних засобів розміщення та забезпечує надання комплексу основних послуг, серед яких підготовка ліжок, прибирання номерів та інші сервісні операції. Такі заклади підлягають класифікації за рівнем комфорту, переліком послуг і станом інфраструктури. Для споживачів туристичних послуг ця система є важливим орієнтиром, оскільки дає можливість заздалегідь оцінити якість обслуговування та очікуваний рівень комфорту під час перебування в готелі.

Розширене трактування готелю, запропоноване В. М. Зайцевою, доповнює традиційне розуміння цього поняття низкою важливих характеристик, що відображають особливості сучасного готельного господарства. Авторка наголошує не лише на забезпеченні тимчасового проживання, а й на гарантуванні безпеки гостей, високому професійному рівні обслуговування та наданні широкого спектра додаткових послуг. До них належать конференц-зали, перукарські послуги, автостоянки, фінансове та медичне обслуговування тощо. Такий підхід більш повно характеризує сучасні готелі, які сьогодні виконують не лише функцію розміщення туристів, а й виступають майданчиками для проведення ділових заходів, конференцій, відпочинку та культурно-розважальних подій.

Розвиток готельного бізнесу має важливе значення для функціонування туристичної інфраструктури та економіки держави загалом. Ефективна діяльність готельних підприємств сприяє розширенню сфери послуг, створенню нових робочих місць, залученню інвестицій і підвищенню економічної активності регіонів.

Розглядаючи розвиток готельної індустрії в історичному аспекті, його можна охарактеризувати як безперервний процес удосконалення, у межах якого відбувається перехід від простіших організаційних форм до більш складних і ефективних моделей функціонування. Кожний етап еволюції галузі є результатом адаптації до нових економічних, соціальних і технологічних умов. Водночас змінюються підходи до управління, структура підприємств та характер послуг, що надаються споживачам. Унаслідок цього готелі постійно модернізують свою діяльність відповідно до актуальних потреб ринку та очікувань клієнтів.

На процес становлення та розвитку готельного бізнесу впливає сукупність взаємопов'язаних чинників:

1. Економічні чинники. До них належать рівень доходів населення, зміни економічного стану регіонів, інвестиційна активність та розвиток туристично-рекреаційних комплексів. Зростання добробуту населення стимулює попит на туристичні та готельні послуги, а інвестиції в інфраструктуру сприяють модернізації та розширенню готельних об'єктів.

2. Соціальні чинники. Демографічні зміни, урбанізація, міграційні процеси та підвищення мобільності населення формують нові потреби у сфері гостинності. Популяризація подорожей і зміна способу життя населення зумовлюють необхідність удосконалення асортименту та якості готельних послуг.

3. Культурні чинники. На особливості функціонування готелів впливають національні традиції, релігійні переконання, культурні цінності та поведінкові особливості споживачів. Саме вони визначають вимоги гостей до рівня сервісу, організації харчування, дизайну номерів та інших елементів обслуговування.

4. Науково-технічний прогрес. Впровадження інноваційних технологій суттєво трансформує діяльність готельних підприємств. Автоматизація процесів обслуговування, використання цифрових платформ, сучасних засобів комунікації та екологічних технологій дозволяють підвищувати ефективність

роботи, скорочувати витрати та забезпечувати вищий рівень комфорту для гостей.

5. Політико-правові чинники. Важливу роль відіграють законодавчі та нормативні акти, які регламентують діяльність готельних підприємств, встановлюють вимоги до безпеки, санітарних норм, сертифікації та стандартів якості. Державна політика також може стимулювати розвиток готельної інфраструктури через підтримку інвестиційних проєктів, розвиток туристичних територій та створення сприятливих умов для ведення бізнесу. Крім того, освоєння нових туристичних напрямів і формування нових маршрутів сприяють поширенню сучасних принципів організації готельного господарства та розширенню географії його розвитку [24].

Отже, розвиток готельної індустрії є складним багатофакторним процесом, що формується під впливом економічних, соціальних, культурних, технологічних та політико-правових чинників. Їхня взаємодія визначає напрями трансформації галузі, сприяючи переходу до більш ефективних моделей управління та організації діяльності. У таких умовах готельні підприємства змушені постійно вдосконалювати систему управління, підвищувати якість послуг і впроваджувати інноваційні рішення, що забезпечує їх конкурентоспроможність та сприяє соціально-економічному розвитку країни.

Основні чинники становлення та розвитку готельного бізнесу доцільно розглядати крізь призму різних підходів, що відображають вплив природних, історичних, соціальних та економічних умов на функціонування сфери гостинності. Серед найважливіших чинників можна виокремити такі.

1. Природно-ресурсний чинник.

Він пов'язаний з освоєнням та використанням природно-рекреаційного потенціалу територій, який є основою формування туристичної та готельної інфраструктури. Розвиток готельного господарства значною мірою залежить від наявності природних, культурно-історичних і рекреаційних ресурсів, що формують туристичну привабливість регіону. Території, які мають значний туристичний потенціал, зокрема морські узбережжя, гірські райони, оздоровчі

курорти, озера, заповідні зони та пам'ятки історико-культурної спадщини, традиційно виступають центрами концентрації готельних підприємств. Саме такі локації створюють передумови для активного розвитку індустрії гостинності та задоволення потреб різних категорій туристів.

2. Історичний чинник.

Розвиток готельної індустрії є результатом тривалого історичного процесу вдосконалення форм і методів організації гостинності. Його еволюція супроводжувалася зміною підходів до обслуговування мандрівників, появою нових видів закладів розміщення та формуванням національних традицій гостинності. Виникнення перших закладів для прийому подорожуючих було зумовлене необхідністю забезпечення людей місцями для відпочинку, ночівлі та харчування під час тривалих подорожей. Згодом розвиток готельної справи став важливим фактором розширення торговельних зв'язків, культурного обміну та економічного зростання міст і регіонів.

Перші документальні свідчення про існування закладів розміщення належать до періоду античності. Активний розвиток елементів готельної інфраструктури спостерігався у Стародавньому Єгипті, державах Близького Сходу та Стародавній Греції. Подорожі в цей період здійснювалися з різною метою: торгівельною, релігійною, військовою, пізнавальною або рекреаційною. Особливе значення для розвитку гостинності мали постійні двори, які забезпечували потреби мандрівників та сприяли зміцненню економічних і соціальних зв'язків між різними територіями.

Важливий внесок у становлення готельної справи зробила також Римська імперія, де була створена розгалужена система постійних дворів уздовж основних транспортних шляхів. Значна частина таких закладів перебувала під контролем держави, що сприяло підтриманню належного рівня їх функціонування. Вони використовувалися переважно державними службовцями, військовими та представниками влади під час службових поїздок територією імперії, забезпечуючи ефективне транспортне та адміністративне сполучення між її регіонами (рис. 1.5) [27].

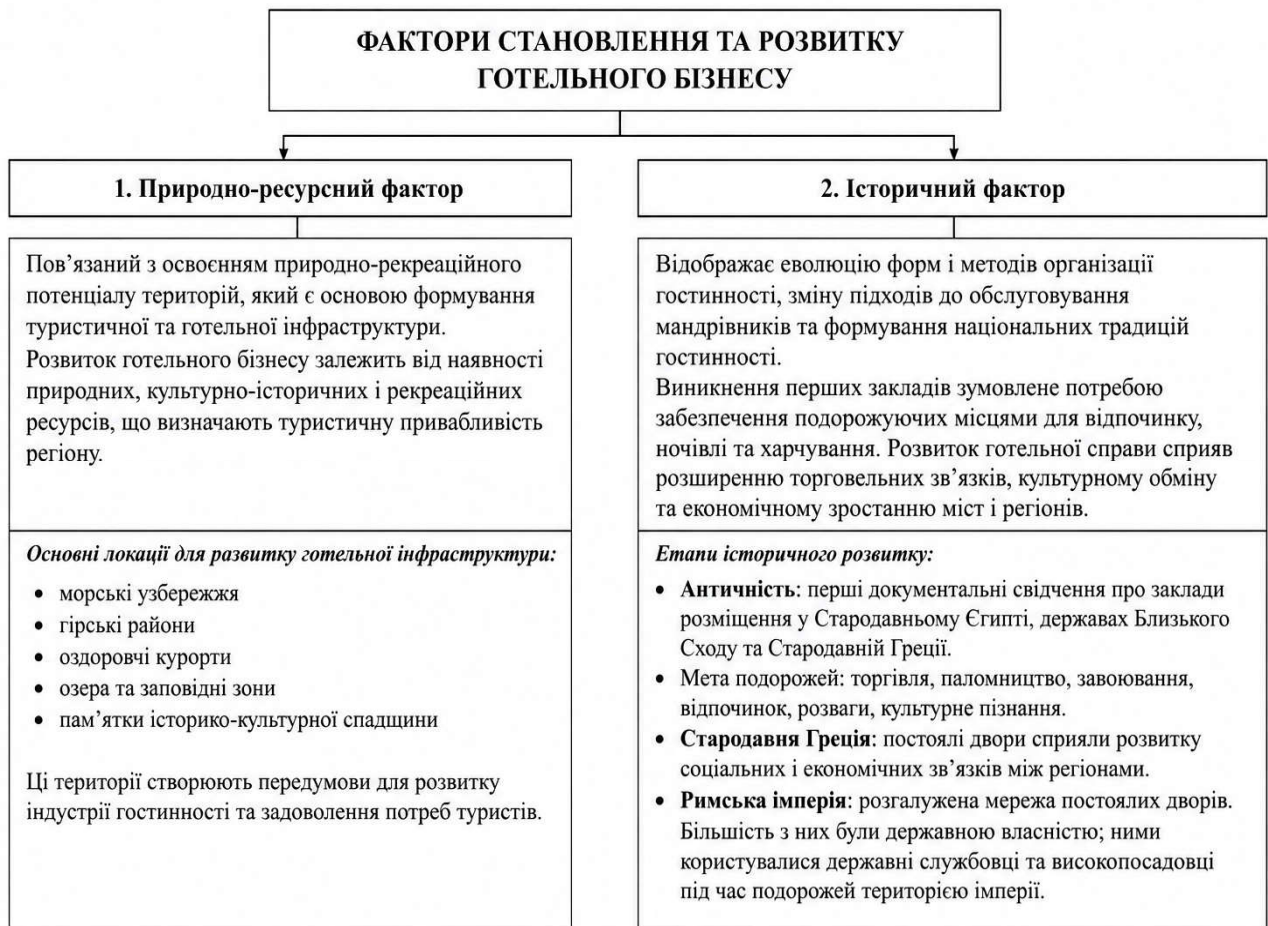


Рис. 1.5. Фактори становлення та розвитку готельного бізнесу

Після падіння Римської імперії розвиток готельного господарства відбувався під впливом нових суспільних та духовних чинників. Визначальну роль у формуванні системи гостинності почали відігравати релігійні інституції та християнські традиції. У середньовічний період основними користувачами послуг розміщення стали паломники, священнослужителі та місіонери, які здійснювали подорожі до релігійних центрів і святинь. У зв'язку з цим поблизу храмів, монастирів та інших культових споруд почали активно створюватися заклади для тимчасового проживання та харчування подорожуючих. Релігійний чинник значною мірою визначав не лише особливості обслуговування гостей, а й загальні принципи функціонування закладів гостинності того часу. Саме в цей період почали формуватися перші елементи співпраці між приватними власниками, церковними установами та органами влади, що можна розглядати як ранню форму державно-приватного партнерства.

Подальший розвиток готельної справи припадає на пізнє Середньовіччя, коли поживлення торговельних зв'язків, розширення політичних контактів і зростання економічної активності сприяли збільшенню кількості подорожей. У цей період поширення набувають приватні заклади розміщення, більшість із яких пропонували відносно прості умови проживання, подібні за своїм функціональним призначенням до сучасних хостелів. Важливою подією для розвитку галузі стала секуляризація монастирських земель, проведена за правління англійського короля Генріха VIII. Ці перетворення сприяли активізації приватного підприємництва у сфері гостинності та стимулювали появу нових організаційних моделей управління готельними закладами.

Загалом історія розвитку готельної індустрії демонструє значну залежність галузі від соціальних, економічних, культурних і політичних процесів. Від найпростіших форм розміщення мандрівників у давнину до сучасних багатофункціональних готельних комплексів простежується безперервний процес адаптації до нових суспільних потреб та ринкових вимог. У сучасних умовах готельний бізнес є одним із ключових елементів туристичної інфраструктури, що сприяє розвитку економіки, активізації міжнародного співробітництва та міжкультурної взаємодії.

Перші великі готельні заклади європейського типу виникли у XVI столітті, насамперед на території Франції. Вони розміщувалися переважно в колишніх аристократичних резиденціях або державних будівлях і були орієнтовані на прийом високопоставлених гостей, дипломатів та представників політичної еліти. Багато таких закладів виконували не лише функцію розміщення, а й слугували осередками політичного життя. Відомими прикладами є паризькі палаци Карнавале та Бурбонський палац, які стали символами престижної гостинності та справили значний вплив на подальший розвиток готельної індустрії у Франції [28].

У наступні століття в Англії сформувався новий тип закладів гостинності – банкетні двори та клуби. Їх поява стала важливим етапом еволюції готельного

господарства, оскільки такі установи були пристосовані для проведення урочистих заходів, офіційних прийомів і ділових зустрічей. Водночас вони забезпечували гостей послугами проживання та харчування. Саме в цей період почали формуватися перші ознаки спеціалізації в готельному бізнесі, пов'язані з обслуговуванням заможних клієнтів і організацією святкових та представницьких заходів.

Важливою подією в історії розвитку готельної індустрії стало відкриття у 1794 році в Нью-Йорку першого комерційного готелю на території Сполучених Штатів Америки. Цей заклад започаткував новий напрям розвитку сфери гостинності, орієнтований на обслуговування подорожуючих, які здійснювали поїздки з діловою, торговельною чи особистою метою. Подальшим кроком у становленні готельного бізнесу стало відкриття в Бостоні готелю «Тремонт», який вважається одним із перших представницьких готелів класу люкс. Його діяльність стала зразком для формування мережі висококласних готелів по всій території країни.

Подальший розвиток американської готельної індустрії супроводжувався впровадженням нових організаційних підходів та стандартів обслуговування. Саме в цей період сформувалися такі невід'ємні елементи сучасного готелю, як вестибюль, служба прийому та розміщення гостей, номерний фонд та інші функціональні підрозділи. Їх поява сприяла підвищенню рівня сервісу та більш ефективному задоволенню потреб клієнтів.

Водночас розвиток залізничного транспорту зумовив виникнення нових типів закладів розміщення, орієнтованих на обслуговування пасажирів. Уздовж транспортних маршрутів почали з'являтися придорожні готелі, які забезпечували мандрівникам можливість короткострокового проживання та відпочинку під час подорожей. Такі заклади пропонували базовий набір послуг і були розраховані на широке коло споживачів.

Новий етап розвитку готельного господарства розпочався після завершення Другої світової війни. Упродовж 1950–1970-х років активізація міжнародних економічних зв'язків, розвиток ділового туризму та процеси

глобалізації сприяли формуванню масштабної мережі готельних підприємств у країнах Західної Європи та Північної Америки. Готелі різних категорій були орієнтовані як на ділових мандрівників, так і на туристів, що забезпечило стрімке зростання галузі [21].

Починаючи з 1980-х років, готельна індустрія вступила в етап глибокої трансформації, пов'язаної зі спеціалізацією та диверсифікацією послуг. У цей період значного поширення набули процеси корпоратизації та транснаціоналізації, що сприяли формуванню великих міжнародних готельних мереж і створенню відомих світових брендів. Паралельно активно впроваджувалися сучасні інформаційні технології, системи автоматизації та цифрові інструменти управління, які дозволили оптимізувати операційну діяльність і підвищити якість обслуговування гостей. Інтеграція фінансових ресурсів, розвиток управлінських технологій та впровадження інновацій стали важливими чинниками модернізації готельних підприємств.

Еволюція готельного господарства є результатом не лише плину часу, а й суттєвих змін у соціальному, економічному, культурному та технологічному середовищі. Вагомим каталізатором розвитку галузі виступає конкурентне середовище, яке впливає на всі аспекти діяльності готельних підприємств — від формування асортименту послуг до розроблення сучасної концепції обслуговування клієнтів.

Одним із ключових чинників розвитку готельного сектору є конкуренція, яка стимулює підприємства до постійного вдосконалення системи управління та організації діяльності. Високий рівень конкуренції, обмеженість ресурсів і зростання вимог споживачів спонукають готелі впроваджувати інноваційні маркетингові підходи, удосконалювати сервіс та формувати стійкі конкурентні переваги на ринку [18].

Отже, розвиток готельної індустрії супроводжувався постійною трансформацією підходів до організації та управління підприємствами гостинності. Зміни ринкових умов, посилення конкуренції та зростання вимог клієнтів зумовили формування різних моделей управління та стратегій

розвитку, які визначали особливості функціонування готельних підприємств на різних етапах історичної еволюції галузі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція розвитку готельної індустрії

Еволюційний етап	Характеристика	Основні організаційно-управлінські особливості
Стародавній етап VI-I тис. р. до н.е.	Виникли державні та приватні установи постійні двори (як державні так і приватні) та гостьові будинки (як правило приватні)	Перші примітивні методи управління, натуральний обмін. Орієнтація у веденні господарства на заможних подорожуючих купців, військових, державних діячів та театралів
Античний етап I тис. р. до н.е. - V ст. н.е.	З'являються перші заклади тимчасового проживання орієнтовані на оздоровлення населення	Значну роль став відігравати чинник відстані та соціальної диференціації населення, а також медична сфера
Теократичний Етап (раннє Середньовіччя) V-IX ст.	Організація тимчасового житла при монастирях та церквах для паломників, місіонерів, священників та інших релігійних діячів	Орієнтація в організації та управлінні на релігію та духовенство. Переважав чинник стриманості та економності в організації постійного господарства
Середньовічний етап IX-XIII ст.	Як і попередній етап тимчасове житло було аскетичним	Виникнення міських гільдій як форм організації та управління надання готельних послуг. Співпраця приватних власників і держави у сфері тимчасового розміщення
Етап пізнього Середньовіччя XIII-XVI ст.	Виникнення поняття «гостинність» – приймання подорожніх	Бурхливий розвиток приватних готельних господарств внаслідок процесу секуляризації монастирських земель
Етап раннього Нового часу XVI-XVII ст.	Готельні комплекси постійно удосконалюються. Перманентно зростає якість обслуговування. Побудова перших крупних готелів та готелів-резиденцій	Зростання кількості і різноманітності засобів розміщення, окреслення чітких рис у спеціалізації готельних комплексів
Етап Нового часу XVII-XVIII ст.	Виникає новий тип закладів гостинності – банкетні двори і клуби. Розвиток довгострокової оренди нерухомості	Орієнтація в організації та управлінні на дозвілля
Американський етап XVII-XVIII ст.	Збудовано перший готель суто комерційного спрямування, а також перший фешенебельний готель люкс-класу. З'являються сучасні поняття: вестибюль, рецепція тощо	Орієнтація на потреби клієнта і певні прошарки суспільства, насамперед мігрантів і багатих осіб. Фактичне заснування реальної готельної індустрії
Ранній індустріальний етап XVIII-XIX ст.	Виникнення гуртожитків	Орієнтація на робітничий клас. Великі індустріальні власники стають головними інвесторами побудови тимчасових житлових комплексів
Індустріальний етап XIX-XX ст.	Активне розширення функціоналу та структури готелів	Активне залучення маркетингу. Випуск готельних довідників. Виникнення перших клубів подорожуючих
Повоєнний етап поч. XX ст.-кінець 70-х рр. XX ст.	Розбудова потужних готельних комплексів. Розвиток мережових готелів	Орієнтація на масового туриста. Світова індустрія гостинності почала перетворюватись на багатомільярдну сферу з елементами корпоративного управління
Новітній етап 80-х рр. XX ст.-наш час	Поряд з повносервісними готелями активно розвиваються спеціалізовані заклади розміщення (для учасників конгресів та конференцій)	Орієнтація на спеціалізацію та диверсифікацію готельних послуг. Динамічні процеси корпоратизації та транснаціоналізації. Поширення інформаційних технологій та автоматизації. Створення готельних асоціацій, тощо

Аналіз історичного розвитку готельної індустрії дозволяє виокремити низку послідовних етапів, кожен з яких характеризується специфічними особливостями організації діяльності, управління та обслуговування споживачів. Систематизація цих етапів дає можливість простежити закономірності еволюції готельного бізнесу, оцінити вплив технологічних, економічних і соціокультурних змін на розвиток галузі та сформувати наукове підґрунтя для вдосконалення сучасних моделей управління підприємствами гостинності.

Таблиця 1.2

Етапи розвитку готельної індустрії та їх характеристика [3-5, 8-12]

Етап розвитку	Характеристика
Ініціація та становлення готельної справи	Формування перших закладів розміщення, відсутність єдиних стандартів обслуговування, домінування індивідуальних підходів до прийому гостей.
Професіоналізація та стандартизація діяльності	Поява організованих форм обслуговування, розроблення базових стандартів якості та правил функціонування закладів гостинності.
Розвиток маркетингових підходів	Використання інструментів просування послуг, формування брендів, визначення цільових сегментів споживачів та підвищення конкурентоспроможності.
Інноваційний розвиток та автоматизація	Впровадження сучасних технологій управління, автоматизація операційних процесів та підвищення ефективності обслуговування гостей.
Формування міжнародних готельних мереж	Вихід великих готельних компаній на міжнародні ринки, розвиток франчайзингу та глобалізація індустрії гостинності.
Удосконалення клієнтоорієнтованих стратегій	Персоналізація сервісу, розширення спектра послуг та врахування індивідуальних потреб різних категорій споживачів.
Розвиток корпоративного управління	Створення великих готельних корпорацій і холдингів, централізація управління та підвищення ефективності використання ресурсів.
Розширення спектра готельних послуг	Запровадження додаткових сервісів: SPA-центрів, конференц-залів, трансферів, фітнес-комплексів та інших послуг.
Цифровізація та онлайн-бронювання	Використання електронних платформ бронювання, інтеграція цифрових каналів продажу та розвиток електронної комерції.
Впровадження концепції сталого розвитку	Орієнтація на енергоефективність, екологічну відповідальність, ресурсозбереження та соціальну відповідальність бізнесу.
Диверсифікація та спеціалізація послуг	Розвиток бутик-готелів, еко-готелів, бізнес-готелів, курортних комплексів та інших спеціалізованих форматів розміщення.
Глобалізація та цифрова трансформація	Використання технологій Big Data, штучного інтелекту, аналітичних систем прогнозування попиту та цифрових платформ управління.

Кожен із зазначених етапів відображає не лише вдосконалення технологій і методів управління, а й глибокі зміни у соціально-економічному середовищі функціонування готельного бізнесу. Їх дослідження дає змогу краще зрозуміти закономірності розвитку індустрії гостинності та сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності сучасних готельних підприємств.

Суттєві зміни на ринку туристичних і рекреаційних послуг сприяли перетворенню готельного господарства на складну багаторівневу систему, що охоплює різноманітні види засобів тимчасового розміщення, які відрізняються за функціональним призначенням, рівнем сервісу та організаційними особливостями. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 297 від 15 березня 2006 року «Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)», усі засоби розміщення поділяються на дві основні групи: колективні та індивідуальні [35].

Колективні засоби розміщення являють собою заклади, розраховані більш ніж на 30 місць, які надають послуги проживання відповідно до встановлених тарифів та правил обслуговування. Такі об'єкти здатні одночасно приймати значну кількість гостей і, крім основної послуги проживання, зазвичай забезпечують харчування, організацію дозвілля, ділових заходів та інші супутні сервіси.

Провідне місце серед колективних засобів розміщення займають готелі. Їх особливістю є наявність визначеної нормативними документами мінімальної кількості номерів, а також обов'язкове надання комплексу основних і додаткових послуг. До таких послуг належать щоденне прибирання номерів, організація харчування, інформаційне забезпечення гостей, побутове обслуговування та інші сервіси, спрямовані на створення комфортних умов перебування клієнтів.

1.3. Проблеми та тенденції розвитку світової готельної індустрії

У сучасних умовах розвиток світової готельної індустрії відбувається під впливом численних глобальних викликів, які суттєво змінюють умови функціонування підприємств гостинності. Висока залежність готельного бізнесу від міжнародних туристичних потоків, економічної стабільності та соціально-політичної ситуації робить галузь особливо вразливою до зовнішніх факторів.

Одним із найсерйозніших викликів останніх років стала пандемія COVID-19, яка призвела до різкого скорочення міжнародних подорожей, зниження завантаженості номерного фонду та значних фінансових втрат для готельних підприємств. У багатьох країнах світу частина готелів була змушена тимчасово припинити діяльність або суттєво скоротити обсяги надання послуг. Наслідки пандемії сприяли перегляду підходів до організації обслуговування гостей, впровадженню безконтактних технологій та посиленню санітарно-гігієнічних стандартів.

Не менш вагомий вплив на розвиток готельної індустрії мають геополітичні конфлікти та воєнні дії. Політична нестабільність у різних регіонах світу негативно впливає на туристичні потоки, знижує інвестиційну привабливість туристичних дестинацій та збільшує ризики ведення бізнесу. Особливо гостро ці проблеми проявляються в країнах, які безпосередньо залучені до воєнних конфліктів або перебувають у зоні підвищеної геополітичної напруги.

Важливим викликом для готельного сектору є також економічна нестабільність, яка проявляється через інфляційні процеси, зростання цін на енергоресурси, підвищення вартості кредитних ресурсів та зниження купівельної спроможності населення. У таких умовах підприємства змушені шукати нові механізми оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів.

Суттєвою проблемою залишається дефіцит кваліфікованих кадрів.

Після пандемії багато працівників сфери гостинності змінили сферу діяльності, що призвело до нестачі персоналу в багатьох країнах світу. Це спонукає готельні підприємства переглядати кадрову політику, підвищувати рівень оплати праці та впроваджувати сучасні методи мотивації персоналу.

Крім того, вагомий вплив на розвиток готельного бізнесу здійснюють кліматичні зміни та посилення екологічних вимог. Зростання уваги до питань енергоефективності, скорочення викидів вуглецю та раціонального використання природних ресурсів обумовлює необхідність переходу до принципів сталого розвитку та впровадження екологічно відповідальних практик управління.

Таким чином, сучасна світова готельна індустрія функціонує в умовах значної невизначеності та постійних трансформацій. Вплив пандемій, геополітичних конфліктів, економічних криз, кадрового дефіциту та екологічних викликів змушує підприємства гостинності адаптувати бізнес-моделі, впроваджувати інноваційні рішення та підвищувати рівень стійкості до зовнішніх загроз (рис. 1.6).

Сучасний розвиток світової готельної індустрії характеризується активною цифровою трансформацією, яка суттєво змінює традиційні підходи до організації діяльності підприємств гостинності. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, поширення мобільних пристроїв, електронної комерції та штучного інтелекту сприяють формуванню нових моделей взаємодії між готелями та споживачами послуг.

Однією з найважливіших тенденцій є цифровізація процесів бронювання та продажу готельних послуг. Якщо раніше основними каналами реалізації номерного фонду були туристичні агентства та прямі звернення клієнтів, то сьогодні значна частина бронювань здійснюється через онлайн-платформи, мобільні додатки та офіційні вебсайти готелів.



Рис. 1.6. Основні глобальні виклики розвитку світової готельної індустрії

Використання цифрових каналів продажу дозволяє підприємствам розширювати ринки збуту, підвищувати доступність послуг та оперативно реагувати на зміни попиту.

Важливим напрямом розвитку є автоматизація операційної діяльності готелів. Сучасні системи управління готельними підприємствами (PMS – Property Management System) забезпечують автоматизацію процесів бронювання, реєстрації гостей, управління номерним фондом, обліку фінансових операцій та контролю якості обслуговування. Це дозволяє скорочувати витрати часу на виконання рутинних операцій, мінімізувати кількість помилок та підвищувати ефективність управління.

Значного поширення набувають технології безконтактного обслуговування гостей. Системи онлайн-реєстрації (Self Check-in), електронні ключі, мобільні додатки для керування послугами номера та цифрові платіжні інструменти сприяють підвищенню комфорту споживачів і скороченню часу обслуговування. Особливо актуальними такі рішення стали після пандемії COVID-19, коли безконтактна взаємодія стала важливим фактором безпеки.

Однією з провідних тенденцій сучасного етапу розвитку готельної індустрії є використання технологій штучного інтелекту та аналізу великих масивів даних (Big Data). На основі аналізу поведінки клієнтів, історії бронювань та споживчих переваг готелі можуть прогнозувати попит, формувати персоналізовані пропозиції, оптимізувати ціноутворення та підвищувати рівень задоволеності гостей. Крім того, чат-боти та віртуальні помічники забезпечують цілодобову комунікацію з клієнтами та оперативне вирішення типових запитів.

Окрему роль у цифровій трансформації відіграють CRM-системи (Customer Relationship Management), які дозволяють накопичувати та аналізувати інформацію про клієнтів, формувати програми лояльності та підтримувати довгострокові відносини зі споживачами. Використання таких систем сприяє підвищенню рівня клієнтоорієнтованості та зміцненню конкурентних позицій готельних підприємств.

Поряд із цифровізацією управлінських процесів активно розвиваються технології «розумного готелю» (Smart Hotel). До них належать автоматизовані системи управління освітленням, кліматичним обладнанням, безпекою та енергоспоживанням. Такі рішення не лише підвищують комфорт проживання гостей, але й забезпечують більш раціональне використання ресурсів та зниження експлуатаційних витрат.

Водночас цифрова трансформація створює нові виклики для готельних підприємств. Серед них особливого значення набувають питання кібербезпеки, захисту персональних даних клієнтів, необхідність постійного оновлення програмного забезпечення та підвищення цифрових компетентностей персоналу.

Отже, цифровізація виступає одним із ключових факторів трансформації сучасної готельної індустрії. Вона сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню якості обслуговування, розвитку персоналізованого сервісу та формуванню нових конкурентних переваг. У майбутньому роль цифрових технологій у діяльності готельних підприємств буде лише зростати, визначаючи стратегічні напрями розвитку галузі на глобальному рівні (рис. 1.7).

Сучасний етап розвитку міжнародного готельного ринку характеризується глибокими структурними змінами, зумовленими процесами глобалізації, цифровізації, посиленням конкуренції та зростанням вимог споживачів до якості й безпеки послуг. Водночас одним із ключових напрямів трансформації світової індустрії гостинності стає впровадження концепції сталого розвитку, яка передбачає гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей діяльності підприємств.

У найближчі роки міжнародний готельний ринок продовжить розвиватися в напрямі підвищення рівня цифровізації та автоматизації бізнес-процесів. Очікується подальше поширення технологій штучного інтелекту, машинного навчання, Інтернету речей (IoT), хмарних сервісів та аналітики великих даних (Big Data).



Рис. 1.7. Цифрова трансформація сучасної готельної індустрії

Використання цих інструментів дозволить готельним підприємствам більш точно прогнозувати попит, оптимізувати ціноутворення, автоматизувати процеси обслуговування та формувати персоналізовані пропозиції для гостей.

Важливою тенденцією розвитку міжнародного ринку є посилення клієнтоорієнтованості. Сучасні споживачі дедалі більше цінують індивідуальний підхід, гнучкість сервісу та унікальний досвід перебування. У зв'язку з цим готельні підприємства активно впроваджують концепції персоналізованого обслуговування, використовують CRM-системи, програми лояльності та інструменти аналізу поведінки клієнтів.

Одним із найперспективніших напрямів розвитку світової готельної індустрії є реалізація принципів сталого розвитку (Sustainable Development). Зростання екологічної свідомості суспільства та посилення міжнародних вимог щодо охорони навколишнього середовища спонукають готельні підприємства впроваджувати екологічно відповідальні практики управління. До таких заходів належать використання енергоощадних технологій, скорочення споживання водних ресурсів, впровадження систем сортування та переробки відходів, використання відновлюваних джерел енергії та зменшення вуглецевого сліду.

Суттєвого значення набуває впровадження ESG-підходів (Environmental, Social, Governance), які передбачають інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських аспектів у діяльність підприємств. Дотримання ESG-принципів сприяє підвищенню інвестиційної привабливості готельних компаній, зміцненню їхньої ділової репутації та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Ще одним перспективним напрямом є розвиток спеціалізованих форматів розміщення. У світовій практиці спостерігається зростання популярності butik-готелів, еко-готелів, апарт-готелів, wellness-готелів та концептуальних засобів розміщення, орієнтованих на конкретні сегменти споживачів. Така диверсифікація дозволяє підприємствам більш ефективно реагувати на зміни ринкового попиту та формувати унікальні конкурентні переваги.

Поряд із цим зростає роль соціальної відповідальності бізнесу. Сучасні

готелі все частіше реалізують програми підтримки місцевих громад, створюють безпечні та комфортні умови праці для персоналу, сприяють розвитку інклюзивного середовища та підтримують соціально значущі проєкти. Такий підхід відповідає сучасним принципам корпоративного управління та підвищує рівень довіри з боку клієнтів і партнерів.

Таким чином, перспективи розвитку міжнародного готельного ринку пов'язані з подальшою цифровою трансформацією, посиленням клієнтоорієнтованості, впровадженням принципів сталого розвитку та ESG-стандартів, а також диверсифікацією готельних послуг. Поєднання інноваційних технологій, екологічної відповідальності та соціально орієнтованого управління формуватиме нову модель функціонування підприємств гостинності, яка забезпечуватиме їхню конкурентоспроможність та стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Узагальнення світового досвіду розвитку готельної індустрії

Дослідження британських фахівців свідчать, що функціонування готелів у складі мережевих структур забезпечує вищий рівень прибутковості в розрахунку на один номер порівняно з незалежними підприємствами. Така перевага пояснюється ефектом масштабу, уніфікацією стандартів обслуговування, централізацією управлінських функцій та більш ефективним використанням ресурсів.

Становлення готельних мереж як окремої форми організації бізнесу бере свій початок наприкінці XIX – на початку XX століття, а найбільш інтенсивний розвиток цього процесу відбувався у Сполучених Штатах Америки. Однією з перших відомих мереж у світовій практиці вважається система готелів, створена під брендом «Cesar Ritz» у Європі. Проте справжнє поширення мережевих форм господарювання припадає на 1950–1960-ті роки, коли у світі почали активно формуватися великі готельні ланцюги. Саме вони стали основоположниками сучасних стандартів обслуговування та суттєво вплинули на розвиток міжнародного туризму.

Вагомий внесок у модернізацію готельної індустрії зробила мережа «Holiday Inn», яка однією з перших впровадила інноваційні технології управління та обслуговування гостей. Компанія активно використовувала можливості телекомунікацій, а також започаткувала нові архітектурні рішення, зокрема просторі атріумні зони та панорамні скляні ліфти, які згодом стали характерними елементами багатьох готелів мережі «Hyatt». Крім того, значним нововведенням стало використання комп'ютеризованих систем управління номерним фондом і впровадження нових форматів ресторанного обслуговування, що сприяло підвищенню ефективності роботи готельних

підприємств.

На початку ХХІ століття під управлінням найбільших міжнародних готельних мереж перебувало близько третини світового номерного фонду, тоді як у США цей показник перевищував три чверті загальної кількості номерів. Масштаби діяльності мережевих готелів значно перевищують можливості незалежних закладів, що забезпечує їм переваги у сфері маркетингу, фінансування, управління персоналом та впровадження інновацій [7].

У сучасній практиці функціонують різні форми організації та управління готельними мережами, серед яких найбільш поширеними є франчайзинг, контрактне управління, лізинг і партнерські угоди. Приєднання до мережі може здійснюватися шляхом укладення франчайзингового договору або договору на управління з великою міжнародною компанією. Найвищий рівень інтеграції демонструють корпоративні готельні мережі, які складаються з підприємств, що перебувають під безпосереднім контролем материнської компанії. Водночас франчайзингові моделі забезпечують швидке міжнародне поширення брендів та їх вихід на нові ринки.

Франчайзинг являє собою одну з найпоширеніших моделей розвитку сучасного готельного бізнесу. Його сутність полягає у передачі франчайзером права на використання бренду, торговельної марки, технологій управління, стандартів обслуговування та інших елементів бізнес-системи франчайзі. У свою чергу, франчайзі зобов'язується дотримуватися встановлених корпоративних стандартів і процедур, що забезпечує єдиний рівень якості послуг у межах усієї мережі.

Завдяки франчайзинговій моделі підприємці отримують доступ до відомого бренду, перевірених бізнес-технологій, маркетингової підтримки, навчальних програм та консультаційного супроводу. Це значно знижує підприємницькі ризики та підвищує шанси на успішне функціонування нового готельного підприємства. Франчайзинговий пакет, як правило, включає комплексну систему ведення бізнесу, що охоплює стандарти управління, маркетингові інструменти, технології обслуговування клієнтів та механізми

контролю якості.

Перевагою франчайзингу є можливість започаткування бізнесу навіть за відсутності значного управлінського досвіду, оскільки франчайзі отримує доступ до вже апробованої та ефективної моделі ведення діяльності. Проте ефективність розвитку франчайзингових відносин значною мірою залежить від рівня нормативно-правового забезпечення та доступності фінансових ресурсів. В Україні розвиток франчайзингу стримується недостатньою розвиненістю відповідної законодавчої бази та обмеженим доступом підприємців до кредитного фінансування.

Світова практика свідчить, що у Сполучених Штатах Америки франчайзинг став основною формою розширення готельного бізнесу, тоді як у країнах Європи більшого поширення набули договори на управління готелями, які передбачають передачу функцій управління професійним операторським компаніям.

У сучасних умовах посилення конкуренції з боку великих міжнародних мереж спонукає незалежні готелі до створення готельних консорціумів та добровільних об'єднань. Такі форми співпраці дозволяють малим і середнім підприємствам користуватися перевагами спільного маркетингу, систем бронювання та брендової підтримки, зберігаючи при цьому юридичну та господарську самостійність. Завдяки цьому незалежні готелі можуть підвищувати свою конкурентоспроможність без втрати управлінської автономії.

Результати численних наукових досліджень свідчать, що успішність функціонування готельних мереж значною мірою визначається такими чинниками, як стабільна якість послуг, уніфіковані стандарти обслуговування в усіх підприємствах мережі та доступна цінова політика. Саме поєднання цих факторів забезпечує високий рівень довіри споживачів, сприяє формуванню позитивної репутації бренду та зміцнює конкурентні позиції готельних ланцюгів на міжнародному ринку.

Членство в готельній мережі надає підприємствам низку стратегічних

переваг, що позитивно впливають на результати їхньої діяльності. Однією з таких переваг є можливість здійснення централізованих закупівель товарів і послуг за гуртовими цінами. Об'єднання кількох готелів під єдиним брендом дозволяє закуповувати меблі, текстиль, засоби гігієни, обладнання та інші матеріальні ресурси у великих обсягах, що забезпечує суттєве зниження витрат. Надалі придбані ресурси розподіляються між підприємствами мережі, що сприяє підвищенню економічної ефективності їх функціонування.

Не менш важливою перевагою є централізована система підготовки та підвищення кваліфікації персоналу. У межах готельного ланцюга формуються єдині стандарти навчання працівників, що дозволяє забезпечити належний рівень професійної підготовки та скоротити витрати окремих підприємств на освітні програми. Крім того, учасники мережі отримують доступ до досвіду та консультацій висококваліфікованих фахівців у сфері менеджменту, маркетингу, фінансів, інформаційних технологій та управління персоналом.

Таким чином, франчайзинг, контрактне управління та інші форми інтеграції виступають ефективними інструментами підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств. Водночас створення готельних консорціумів дозволяє незалежним готелям отримувати переваги мережевої співпраці без втрати самостійності, забезпечуючи доступ до ресурсів і технологій, які традиційно були характерними лише для великих міжнародних ланцюгів [17].

Однією з найважливіших переваг мережевої форми організації бізнесу є висока ефективність маркетингової діяльності. Для окремих незалежних готелів реалізація масштабних рекламних кампаній часто пов'язана зі значними фінансовими витратами. Натомість готельні мережі мають можливість об'єднувати ресурси для проведення спільних маркетингових заходів, що дозволяє суттєво скоротити витрати кожного учасника. Колективне просування бренду сприяє підвищенню його впізнаваності, зміцненню ринкових позицій та залученню ширшої аудиторії потенційних клієнтів.

Важливим інструментом підвищення ефективності діяльності мереж є

централізовані системи бронювання. Такі системи забезпечують обробку заявок на рівні всієї мережі, оптимізують розподіл номерного фонду між готелями та сприяють підвищенню рівня завантаженості номерів. Завдяки інтегрованим платформам бронювання підприємства отримують доступ до глобального ринку споживачів та можуть оперативно реагувати на зміни попиту в різних регіонах світу.

Суттєві переваги також забезпечує централізація управлінських функцій. Єдині системи бухгалтерського обліку, фінансового контролю, маркетингових досліджень та управління нерухомістю дозволяють знизити адміністративні витрати, стандартизувати бізнес-процеси та підвищити якість управлінських рішень. Проведення централізованих маркетингових досліджень сприяє глибшому вивченню потреб споживачів і дозволяє оперативно адаптувати стратегії розвитку до особливостей окремих ринків. Водночас централізоване управління об'єктами нерухомості забезпечує більш ефективне використання матеріальних активів та оптимізацію інвестиційних ресурсів.

Ще однією перевагою функціонування у складі готельної мережі є розширення інвестиційних можливостей. Консолідація фінансових ресурсів дозволяє залучати значні обсяги капіталу для модернізації існуючих об'єктів, будівництва нових готелів та реалізації інноваційних проєктів. Крім того, великі мережеві структури є більш привабливими для інвесторів завдяки диверсифікації активів, високому рівню фінансової стійкості та нижчим ризикам ведення бізнесу.

Отже, розвиток готельних мереж сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств завдяки економії на масштабах, централізації управління, розширенню маркетингових можливостей та зміцненню фінансової стабільності. Саме тому мережеві форми організації бізнесу продовжують залишатися одним із ключових напрямів розвитку світової готельної індустрії.

У цілому діяльність готельних мереж сприяє вдосконаленню організації виробничих і сервісних процесів у сфері гостинності, формуванню єдиних стандартів обслуговування та забезпеченню стабільної якості послуг.

Уніфікація процедур і стандартів на всіх етапах взаємодії з гостями підвищує рівень довіри до бренду, сприяє зміцненню його репутації та забезпечує стійкий попит на послуги мережевих підприємств.

Практика функціонування міжнародних готельних ланцюгів свідчить, що колективне управління групою готелів є економічно ефективнішим порівняно з діяльністю окремих незалежних закладів. Централізація управлінських функцій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, скорочувати операційні витрати та підвищувати результативність діяльності як власників готелів, так і керуючих компаній. Однією з ключових переваг входження до мережі є можливість зниження витрат, що полегшує вихід підприємств на міжнародні ринки та сприяє зміцненню їх конкурентних позицій у глобальному середовищі.

Успіх сучасних готельних мереж забезпечується комплексною взаємодією низки чинників, серед яких особливе значення мають централізовані системи бронювання, спільні закупівлі матеріальних ресурсів, єдина маркетингова політика та ефективна система фінансового управління. Сукупна дія цих елементів дозволяє не лише скорочувати витрати, а й підвищувати якість обслуговування, що позитивно впливає на фінансові результати та забезпечує довгостроковий розвиток підприємств у конкурентному середовищі.

Водночас мережеві форми організації готельного бізнесу мають певні обмеження, які відрізняють їх від незалежних підприємств. Серед основних недоліків інтегрованих готельних мереж доцільно виокремити такі:

1. Високий рівень стандартизації послуг.

Прагнення до уніфікації сервісу забезпечує стабільність якості обслуговування, проте може обмежувати можливості врахування індивідуальних потреб окремих категорій клієнтів. Надмірна стандартизація іноді ускладнює впровадження локальних особливостей та унікальних сервісних рішень, що можуть бути важливими для певних ринків.

2. Обмежена управлінська гнучкість.

У більшості мереж ключові управлінські рішення приймаються

централізовано на рівні головного офісу. Це може знижувати швидкість реагування окремих готелів на зміни ринкової кон'юнктури, особливості попиту чи специфічні умови функціонування в конкретному регіоні.

3. Зниження рівня індивідуальності готелів.

Необхідність дотримання єдиних корпоративних стандартів може призводити до втрати унікального стилю, атмосфери та особливостей окремого підприємства. На відміну від незалежних готелів, мережеві заклади мають менше можливостей для формування власної концепції обслуговування та позиціонування на ринку.

4. Недостатнє врахування регіональної специфіки.

Єдина політика ціноутворення та стандартизовані управлінські підходи не завжди відповідають соціально-економічним особливостям окремих територій. У результаті можуть виникати труднощі з адаптацією послуг до потреб локальних споживачів та рівня їх платоспроможності.

5. Високий рівень взаємозалежності учасників мережі.

Готелі, що входять до складу мережі або консорціуму, змушені узгоджувати свою діяльність із загальною корпоративною стратегією. Це може обмежувати можливість реалізації власних маркетингових, інвестиційних або управлінських ініціатив та зменшувати рівень самостійності окремих підприємств.

Попри наявність певних недоліків, мережеві форми організації продовжують відігравати провідну роль у світовій готельній індустрії. У більшості економічно розвинених країн частка мережевих готелів становить від 30 % до 70 % загальної кількості підприємств розміщення. Найвищий рівень концентрації готельних мереж спостерігається у Сполучених Штатах Америки, де вони охоплюють близько 70 % ринку. Так, станом на 2021 рік мережа Holiday Inn Express, що входить до структури InterContinental Hotels Group, налічувала понад 1900 готелів у різних країнах світу. Водночас одним із найбільших готельних операторів за кількістю об'єктів залишається Wyndham Hotel Group, яка посідає провідні позиції на міжнародному ринку гостинності.

Отже, готельні мережі забезпечують значні економічні та організаційні переваги завдяки централізації управління, стандартизації послуг та ефективному використанню ресурсів. Разом із тим їх функціонування супроводжується певними обмеженнями, пов'язаними зі зниженням управлінської гнучкості та індивідуальності окремих підприємств. Незважаючи на це, саме мережеві структури сьогодні визначають основні тенденції розвитку світової готельної індустрії та формують сучасні стандарти гостинності (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Переваги та недоліки мережевої організації готельної індустрії

Отже, мережеві форми організації готельного бізнесу найбільш поширені в економічно розвинених країнах світу. Це пояснюється їхньою здатністю забезпечувати високий рівень організації діяльності, скорочувати операційні витрати та підтримувати єдині стандарти якості обслуговування незалежно від місця розташування готелю. Провідні позиції Сполучених Штатів Америки у

світовій готельній індустрії значною мірою зумовлені високим рівнем розвитку національних готельних мереж, які сприяють зміцненню туристичного сектору та підвищенню конкурентоспроможності сфери гостинності.

Однією з характерних тенденцій сучасного розвитку індустрії гостинності є активне зростання кількості спеціалізованих закладів розміщення та харчування. Поряд із традиційними готелями повного циклу дедалі більшої популярності набувають підприємства, що пропонують обмежений, але цілеспрямовано сформований перелік послуг для окремих сегментів споживачів. Такий підхід дозволяє більш точно враховувати потреби клієнтів та формувати індивідуалізовані пропозиції відповідно до їхніх запитів.

Спеціалізація у сфері готельно-ресторанного бізнесу реалізується в різних напрямках залежно від цільової аудиторії. Зокрема, окремі готелі орієнтуються на туристів, які надають перевагу активним видам відпочинку, пропонуючи послуги для любителів гольфу, гірськолижного спорту, кінного туризму чи інших рекреаційних занять. Водночас значна кількість закладів спеціалізується на обслуговуванні ділових мандрівників, забезпечуючи необхідні умови для проведення конференцій, виставок, форумів, семінарів та корпоративних заходів. Така спеціалізація дозволяє підприємствам гостинності більш ефективно задовольняти потреби конкретних груп споживачів і концентрувати ресурси на тих послугах, які мають найбільшу цінність для відповідного сегмента ринку.

Поглиблення спеціалізації тісно пов'язане з іншою важливою тенденцією розвитку галузі – розширенням міжнародних готельних мереж. Мережеві структури не лише забезпечують стандартизацію процесів обслуговування, а й сприяють поширенню передового досвіду, інноваційних технологій та сучасних методів управління. Завдяки цьому створюються сприятливі умови для підвищення загального рівня сервісу в індустрії гостинності. Крім того, міжнародні готельні мережі гарантують споживачам стабільну якість послуг незалежно від країни чи регіону перебування, що є важливим чинником

формування довіри до бренду та лояльності клієнтів [28].

Таким чином, сучасний розвиток світової індустрії гостинності характеризується одночасним посиленням процесів спеціалізації та стандартизації. З одного боку, спеціалізовані підприємства отримують можливість максимально адаптувати свої послуги до потреб окремих категорій споживачів, а з іншого – міжнародні мережі забезпечують єдині стандарти якості та високий рівень обслуговування. Поєднання цих тенденцій сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, розширенню спектра послуг та більш повному задоволенню потреб туристів у глобальному масштабі.

2.2. Аналіз сучасного стану світової готельної індустрії за макрорегіонами

На сучасному етапі розвитку індустрії гостинності спостерігаються суттєві трансформації структури ринку та пріоритетів його учасників. Поряд із великими міжнародними корпораціями активну роль у формуванні конкурентного середовища починають відігравати малі готелі, бутик-готелі, апарт-готелі, хостели та інші альтернативні засоби розміщення. Усі категорії підприємств прагнуть удосконалювати свої бізнес-моделі, розширювати мережі та адаптувати спектр послуг до нових потреб споживачів. Така тенденція свідчить про посилення конкуренції та необхідність постійного пошуку інноваційних підходів до організації діяльності.

Однією з характерних особливостей сучасного розвитку готельного бізнесу є його демократизація, яка проявляється у збільшенні кількості учасників ринку та розширенні можливостей для входження нових підприємств у сферу гостинності. Завдяки розвитку цифрових технологій, онлайн-платформ бронювання та сучасних інструментів маркетингу навіть невеликі заклади отримують можливість успішно конкурувати з великими мережевими компаніями. Це сприяє урізноманітненню пропозиції на ринку та створенню

більш гнучких форм обслуговування клієнтів.

Водночас значний вплив на розвиток індустрії гостинності здійснюють зміни в економічному, соціальному та політичному середовищі. Глобалізаційні процеси, розвиток міжнародної мобільності населення, урбанізація та цифровізація суспільства формують нові вимоги до туристичних і готельних послуг. Підприємства галузі змушені оперативно реагувати на ці зміни, переглядаючи власні стратегії розвитку та впроваджуючи сучасні управлінські рішення.

Особливе значення має зростання чисельності середнього класу в багатьох країнах світу. Збільшення доходів населення та підвищення рівня життя сприяють активізації туристичної діяльності та формуванню нових сегментів споживачів. Якщо раніше значна частина готельних підприємств орієнтувалася переважно на заможних клієнтів, то сьогодні все більше компаній адаптують свої послуги до потреб туристів із середнім рівнем доходів. У результаті активно розвиваються готелі середнього цінового сегмента, бюджетні мережі, апарт-готелі та інші формати розміщення, що поєднують доступну вартість із належною якістю обслуговування.

Крім того, сучасні споживачі дедалі більше цінують не лише комфорт проживання, а й індивідуальний підхід, автентичність, екологічність та цифрову зручність сервісу. Це стимулює підприємства гостинності до впровадження нових концепцій обслуговування, персоналізації послуг, використання мобільних додатків, безконтактних технологій та програм лояльності.

Таким чином, сучасний ринок гостинності характеризується зростанням конкуренції, розширенням кола учасників, демократизацією доступу до послуг та зміною структури попиту. Успішний розвиток підприємств у таких умовах залежить від їхньої здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, враховувати нові споживчі тенденції та пропонувати клієнтам конкурентоспроможний, якісний і доступний сервіс.

Результати аналізу найбільших готельних ланцюгів світу надано в табл. 2.1 та на рис. 2.2-2.4.

Таблиця 2.1

Найбільші готельні ланцюги світу

Назва ланцюга (країна де знаходиться штаб-квартира)	Кількість готелів	Кількість номерів	Представленість у країнах	Кількість брендів
Wyndham Worldwide (США)	8145	708545	78	19
Choice Hotels (США)	6557	500000	40	11
Marriot International (США)	6200	1200000	125	30
Inter Continental Hotels Group (Великобританія)	5272	785544	100	12
Hilton Worldwide (США)	5100	837692	103	14
Best Western Hotels (США)	3651	295878	101	12
Accor Hotels (Франція)	3400	597132	92	17
Jin Jiang International (Китай)	3090	890000	68	4
Home Inns (Китай)	3000	296075	20	4
G6 Hospitality (США)	1450	100000	2	2

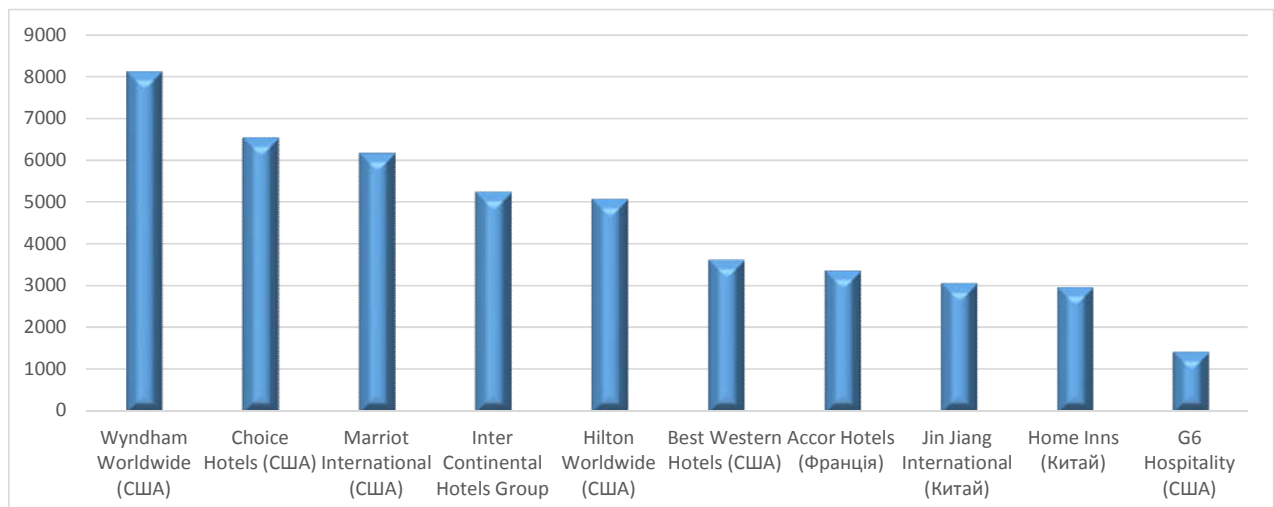


Рис. 2.2. Рейтинг готельних ланцюгів за кількістю готелів, од.

Аналіз діяльності міжнародних готельних ланцюгів демонструє розширення їх географічної присутності та диверсифікацію брендів у межах конкретного ланцюга задля розширення охоплення різних сегментів ринку.

Фахівцями галузі прогнозується в найближчі роки зміцнення позицій Китаю на світовому готельному ринку, у тому числі, його вихід на ринок

Європи, а також консолідацію його лідерства в Азійсько-Тихоокеанському регіоні.

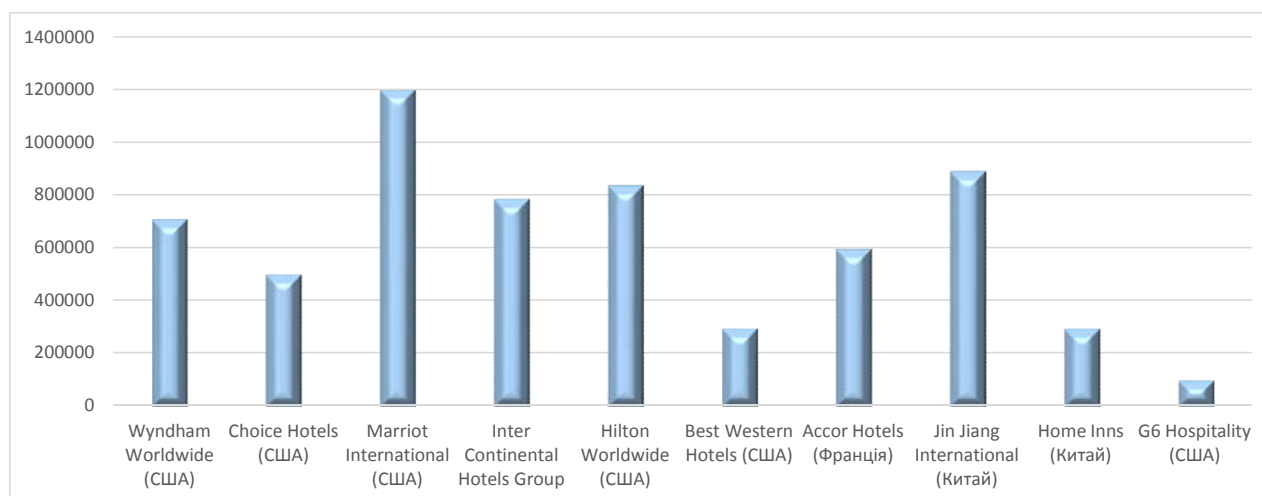


Рис. 2.3. Рейтинг готельних ланцюгів за кількістю номерів, од.

За результатами аналізу діяльності найбільших готельних ланцюгів світу встановлено, що вони успішно розвиваються, а також здійснюють горизонтальну диверсифікацію діяльності.

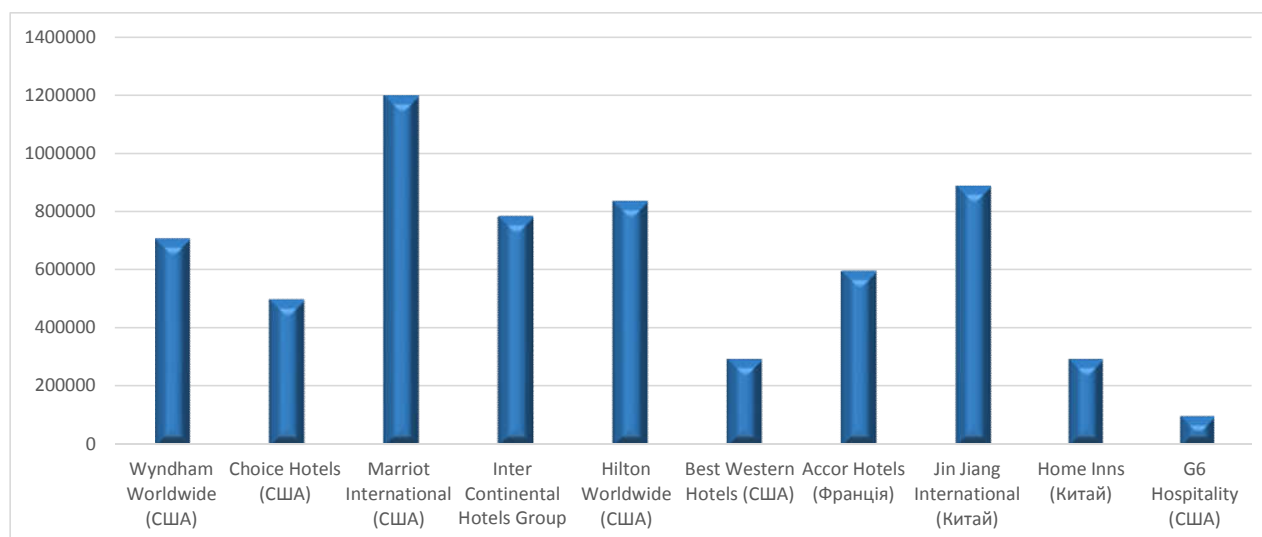


Рис. 2.4. Рейтинг готельних ланцюгів за представленістю в різних країнах

Світова готельна індустрія у 2024–2025 рр. розвивається нерівномірно за макрорегіонами. Після відновлення міжнародного туризму до майже докризового рівня ключовими факторами динаміки стали: повернення міжнародних туристичних потоків, зростання вартості проживання,

відновлення ділового туризму, геополітичні ризики, дефіцит кадрів, конкуренція з боку альтернативних засобів розміщення та цифровізація каналів продажу. Нижче подано узагальнення за основними макрорегіонами світу (табл. 2.2, 2.3).

В табл. 2.2 надано аналіз динаміки цін на готельні послуги.

Таблиця 2.2

Динаміка цін на готельні номери за макрорегіонами у 2024 р.

Макрорегіон	Зміна середньої ціни у H1 2024 до H1 2023, %	Зміна рекламованої ціни у H2 2024 до H2 2023, %	Інтерпретація
Африка	-3,1	-11,8	Найбільший тиск на тарифи; попит відновлюється, але платоспроможність і конкуренція обмежують зростання цін.
Азія	-0,6	+15,0	Після слабшого початку року ринки перейшли до активнішого підвищення тарифів, особливо в туристично популярних країнах.
Європа	+2,9	-1,8	Зростання цін стало більш помірним після сильного відновлення попиту; оператори обережніше підвищують тарифи.
Латинська Америка	+12,9	+19,0	Найвища позитивна динаміка; регіон демонструє сильний попит і підвищення готельних ставок.
Близький Схід	-2,1	-2,9	Загальна регіональна динаміка стримана, хоча окремі міста, зокрема Ер-Ріяд, демонстрували різке зростання.
Північна Америка	-0,3	+2,0	Ринок стабілізувався; підвищення цін обмежується інфляцією, конкуренцією та повільним зростанням попиту.
Океанія	+0,5	-3,7	Стабілізація після відновлення; тарифи залишаються чутливими до авіадоступності та сезонності.

*Примітки: H1 – перше півріччя року; H2 – друге півріччя року

Таблиця 2.3

Макрорегіональні особливості розвитку світової готельної індустрії у 2024–2025 рр.

Макрорегіон	Стан туристичного попиту	Готельна динаміка та ціни	Ключові центри / ринки	Основні проблеми	Загальна оцінка
Європа	У 2024 р. регіон перевищив докризові показники міжнародних прибуттів; у 2025 р. прибуття продовжують зростати.	У 2025 р. RevPAR у Європі зріс на 2,8% з початку року; прогноз річного приросту RevPAR – 2–5%.	Франція, Іспанія, Італія, Греція, Велика Британія, Польща, Угорщина.	Овертуризм, нестача персоналу, висока собівартість, енергетичні витрати, конкуренція короткострокової оренди.	Зрілий і найбільший за туристичним потоком регіон; зростання помірне, але стабільне.
Північна Америка	Попит відновився, однак зростання у США сповільнилося; Канада демонструє стійкіший попит.	Прогноз CBRE для США на 2025 р. – лише +0,1% RevPAR; для Канади – +2,4% RevPAR.	США, Канада; найбільші міські, курортні та ділові центри.	Тарифні ризики, інфляція, зростання операційних витрат, конкуренція альтернативного розміщення.	Високорозвинений ринок із сильною роллю мереж і програм лояльності; темпи зростання нижчі за інші регіони.
Латинська Америка	Попит зростає, особливо в Мексиці, Домініканській Республіці, Колумбії та Коста-Риці.	Найсильніша цінова динаміка 2024 р.: +12,9% у H1 та +19,0% у H2 за даними Lighthouse.	Мексика, Домініканська Республіка, Колумбія, Коста-Рика, Бразилія.	Інфраструктурні обмеження, валютні ризики, нерівномірність розвитку, безпекові фактори.	Один із найдинамічніших регіонів за цінами та туристичним попитом.
Азія та Тихоокеанський регіон	Регіон активно відновлюється; у 2024 р. ще залишався на 13% нижче 2019 р., але у 2025 р. демонструє сильний відскок.	У H1 2025 міжнародні прибуття без материкового Китаю зросли на 9%; у H2 2024 рекламовані ціни зросли на 15%.	Японія, Південна Корея, В'єтнам, Індія, Сінгапур, Австралія.	Нерівномірне відновлення Китаю, авіаційна доступність, візові обмеження, висока конкуренція.	Найперспективніший регіон за потенціалом зростання, але з високою неоднорідністю ринків.
Близький Схід	Туризм і готелі демонструють високі результати, особливо в країнах GCC; Дубай у H1 2025 прийняв майже 10 млн іноземних відвідувачів (+6,1%).	Більшість ринків ОАЕ та Саудівської Аравії показали приріст RevPAR, але цінова динаміка 2024 р. була неоднорідною.	ОАЕ, Саудівська Аравія, Катар, Бахрейн, Оман.	Геополітичні ризики, залежність від подієвого туризму, сезонність, висока вартість інвестицій.	Регіон інтенсивних інвестицій, подієвого туризму та преміального готельного розвитку.
Африка	У 2024 р. Африка перевищила докризовий рівень міжнародних прибуттів; у Q1 2025 показала найсильніше зростання серед регіонів (+9%).	Цінова динаміка 2024 р. була слабкою: -3,1% у H1 та -11,8% у H2, що свідчить про тиск на тарифи.	Південна Африка, Марокко, Єгипет, Кенія, Танзанія, Занзібар.	Обмежена інфраструктура, авіадоступність, безпекові ризики, залежність від природно-рекреаційних ресурсів.	Високий потенціал зростання, але розвиток стримується інфраструктурними й інституційними бар'єрами.
Океанія	Попит стабілізується після відновлення міжнародних поїздок; Австралія переходить до більш помірної динаміки після сильного зростання	За даними Lighthouse, у H1 2024 ціни зросли на 0,5%, а у H2 2024 знизилися на 3,7%.	Австралія, Нова Зеландія, Фіджі, острівні дестинації Тихого океану.	Віддаленість, авіаційна залежність, висока собівартість, сезонність, кліматичні ризики.	Стабільний, але порівняно невеликий ринок із високою залежністю від міжнародної мобільності.

Таблиця 2.4

Проблеми, тенденції та стратегічні пріоритети розвитку готельної індустрії за макрорегіонами

Макрорегіон	Провідні тенденції	Ключові проблеми	Стратегічні пріоритети
Європа	Зростання якості сервісу; розвиток сталих практик; цифровізація бронювання; посилення контролю за короткостроковою орендою.	Овертуризм, дефіцит персоналу, високі енерговитрати, інфраструктурне навантаження.	ESG-стандарти, модернізація номерного фонду, управління туристичними потоками, розвиток регіонального туризму.
Північна Америка	Поширення мережевих брендів, програм лояльності, автоматизації та змішаних форматів розміщення.	Повільне зростання RevPAR, інфляція, конкуренція Airbnb та інших альтернативних засобів розміщення.	Оптимізація витрат, підвищення цінності сервісу, розвиток loyalty-програм і оновлення готельного продукту.
Латинська Америка	Зростання курортного, екотуристичного та міського туризму; активне підвищення цін у популярних дестинаціях.	Нерівномірність інфраструктури, політичні та валютні ризики, питання безпеки.	Інвестиції в інфраструктуру, міжнародне просування, розвиток авіасполучення, посилення стандартів безпеки.
Азія та Тихоокеанський регіон	Повернення міжнародних туристів, розвиток smart hotel, персоналізація та високий потенціал внутрішнього туризму.	Нерівномірне відновлення Китаю, візові бар'єри, авіаційна місткість, висока конкуренція.	Цифрові платформи, AI-аналітика попиту, розвиток середнього цінового сегмента, брендинг дестинацій.
Близький Схід	Преміалізація готельного продукту, подієвий туризм, мегапроекти, luxury-сегмент і MICE-туризм.	Геополітична нестабільність, кліматичні обмеження, висока залежність від міжнародного попиту.	Диверсифікація попиту, розвиток подій світового рівня, інвестиції в сталу інфраструктуру та брендинг міст.
Африка	Зростання природно-рекреаційного, сафарі-, екологічного та культурного туризму.	Недостатність інфраструктури, безпекові ризики, слабка доступність фінансування, обмежене авіасполучення.	Розвиток транспортної доступності, підтримка міжнародних інвестицій, екологічна сертифікація та розвиток локальних брендів.
Океанія	Стабілізація попиту, розвиток nature-based tourism, wellness і екологічно орієнтованих форматів.	Висока вартість операцій, віддаленість, залежність від авіап перевезень, кліматичні ризики.	Розвиток сталого туризму, підвищення авіадоступності, диверсифікація ринків в'їзного туризму.

Найстабільнішим і найбільш зрілим макрорегіоном залишається Європа, однак її розвиток стримується овертуризмом, високими витратами та кадровими проблемами. Північна Америка характеризується високою концентрацією мережевих операторів, але у 2025 р. демонструє уповільнення готельних показників. Латинська Америка є одним із найдинамічніших регіонів за темпами підвищення цін. Азійсько-Тихоокеанський регіон має найбільший потенціал зростання, хоча його відновлення залишається нерівномірним. Близький Схід вирізняється інвестиційною активністю, преміальним позиціонуванням і розвитком подієвого туризму. Африка має значний туристичний потенціал, але потребує інфраструктурної модернізації, тоді як Океанія демонструє стабільний розвиток із високою залежністю від міжнародної авіамобільності.

Отже, готельна індустрія сьогодні переживає період значних змін, які проявляються у зростаючій спеціалізації готельних підприємств, посиленні ролі міжнародних готельних ланцюгів, а також демократизації та розширенні ринку із залученням різних соціально-економічних груп споживачів.

2.3. Аналіз сучасного стану готельної індустрії України

Готельна індустрія України функціонує в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність постійного аналізу факторів ризику та перспектив розвитку. Сучасний стан галузі характеризується одночасним впливом значної кількості загроз і можливостей, які визначають напрями її подальшої трансформації та конкурентоспроможності.

Однією з найбільших небезпек для вітчизняної готельної індустрії є воєнний стан та пов'язані з ним безпекові ризики. Воєнні дії призвели до скорочення міжнародних туристичних потоків, зниження інвестиційної активності та руйнування частини туристичної й готельної інфраструктури. В окремих регіонах країни спостерігається суттєве зменшення рівня

завантаженості готелів, що негативно впливає на фінансові результати підприємств та їх інвестиційну привабливість.

Суттєвим викликом залишається економічна нестабільність, яка проявляється через інфляційні процеси, зростання вартості енергоносіїв, комунальних послуг та матеріально-технічних ресурсів. Підвищення операційних витрат змушує підприємства гостинності переглядати цінову політику та шукати шляхи оптимізації витрат без погіршення якості послуг.

Ще однією проблемою є дефіцит кваліфікованого персоналу. Масштабна міграція населення, мобілізаційні процеси та відтік фахівців за кордон призвели до нестачі працівників у сфері гостинності. Це ускладнює забезпечення високого рівня сервісу та потребує впровадження нових підходів до мотивації, навчання й утримання персоналу.

Серед загроз також варто відзначити високий рівень конкуренції як з боку міжнародних готельних мереж, так і з боку альтернативних засобів розміщення, зокрема апартаментів, хостелів та сервісів короткострокової оренди житла. Крім того, значний вплив на діяльність підприємств мають зміни споживчих переваг, які потребують постійного оновлення асортименту послуг і вдосконалення бізнес-моделей.

Водночас сучасна ситуація створює і значні можливості для розвитку готельної індустрії України. Однією з найважливіших є перспектива післявоєнного відновлення країни. Реалізація масштабних програм реконструкції інфраструктури та відбудови регіонів сприятиме зростанню ділової активності, збільшенню кількості внутрішніх і міжнародних відвідувачів та підвищенню попиту на послуги розміщення.

Значний потенціал має розвиток внутрішнього туризму. В умовах обмеження міжнародних подорожей українці дедалі частіше обирають подорожі територією країни. Це стимулює розвиток рекреаційних територій, курортів, гірських та природоохоронних зон, а також створює додаткові можливості для функціонування малих і середніх готельних підприємств.

Перспективним напрямом є цифровізація готельного бізнесу.

Використання сучасних систем онлайн-бронювання, CRM-платформ, автоматизованих систем управління готелем (PMS), безконтактних технологій та інструментів штучного інтелекту дозволяє підвищувати ефективність діяльності, покращувати якість обслуговування та зміцнювати конкурентні позиції підприємств.

Важливі можливості відкриває інтеграція України до європейського економічного простору. Гармонізація стандартів якості послуг, розвиток міжнародного співробітництва та залучення іноземних інвестицій сприятимуть модернізації готельної інфраструктури та впровадженню передових практик управління.

Крім того, зростає значення концепції сталого розвитку. Впровадження енергоефективних технологій, ресурсозберігаючих рішень, екологічних стандартів та ESG-принципів дозволяє не лише скорочувати витрати, але й підвищувати привабливість готелів для сучасних споживачів, які все більше уваги приділяють питанням екологічної відповідальності бізнесу.

Таким чином, сучасний розвиток готельної індустрії України відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних загроз і можливостей. Незважаючи на складні умови функціонування, галузь має значний потенціал для відновлення та подальшого розвитку. Ефективне використання можливостей цифровізації, розвитку внутрішнього туризму, європейської інтеграції та післявоєнної відбудови здатне забезпечити підвищення конкурентоспроможності українських готельних підприємств і зміцнення їх позицій на міжнародному ринку гостинності.

Непередбачувані трансформації сучасності ставлять перед готельними підприємствами завдання адекватної оперативної та відповідальної реакції з метою збереження і посилення конкурентної позиції на готельному ринку.

Визначаємо небезпеки і можливості, що визначають діяльність підприємств готельної індустрії України (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз небезпек і можливостей готельної індустрії України

Група факторів	Значимість групи	Фактори	Оцінка фактору	Зважена оцінка фактору	
				небезпеки	можливості
1. Економічні	3	- темп інфляції - курс валют - фінансові потоки - витрати на ресурси - об'єм експорту та імпорту - стабільність банкової системи	-1 +1 +1 0 0 +1	-3	+3 +3 +3
2. Політичні	1	- військова та терорстична загроза - політична стабільність - рівень корупції - податкові ставки - дисконтні ставки - рівень державних трансфертів	-3 -1 +1 +1 -1 +1	-1 -1	+1 +1 +1 +1
3. Ринкові	2	- динаміка попиту - динаміка пропозиції - напрями збуту - прямі договори - цільова аудиторія	+1 +1 +1 +1 +1		+2 +2 +2 +2 +2
4. Конкуренції	2	- частка ринку - кількість конкурентів - ступінь інтенсивності конкурентної боротьби - наявність бар'єрів входу і виходу - уподобання лідерам ринку	+1 -1 -1 -1 0	-1 -1 -1	+2
5. Виробничо-технологічні	3	- рівень технологічної бази - рівень впровадження НТП - рівень впровадження ноу-хау - рівень технологій конкурентів - програмне забезпечення	+1 +1 +1 -1 0	-3	+3 +3 +3
6. Соціальні	2	- рівень доходу населення - сприйняття послуг - рівень життя населення - якість життя	-1 0 -1 -1	-2 -2 -2	
				14	38

В умовах нестабільного та динамічного зовнішнього середовища підприємства змушені регулярно переглядати свої стратегічні пріоритети, оцінювати поточний стан діяльності, визначати перспективні напрями розвитку та формувати механізми досягнення стратегічних цілей відповідно до бачення керівництва. Постійний моніторинг ресурсного потенціалу, конкурентних позицій і стратегічних можливостей підприємства вимагає застосування сучасних інструментів стратегічного аналізу, які дозволяють своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптуватися до нових умов функціонування.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища спрямований на виявлення факторів, що визначають особливості розвитку галузі, рівень конкуренції, поведінку споживачів, умови взаємодії з постачальниками та інші чинники, які впливають на діяльність підприємства. Його результати дають змогу оцінити сильні та слабкі сторони організації, визначити наявні конкурентні переваги, виявити перспективні напрями розвитку та своєчасно ідентифікувати потенційні загрози.

Таким чином, стратегічний аналіз виступає основою формування адаптивної та ефективної стратегії розвитку підприємства, яка забезпечує його здатність оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, підтримувати конкурентоспроможність та досягати довгострокових цілей.

Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, основною метою якого є комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Застосування цього методу дозволяє визначити ключові тенденції розвитку бізнес-середовища, оцінити конкурентні переваги підприємства, виявити його слабкі сторони та сформулювати можливі стратегічні альтернативи подальшого розвитку.

Як і будь-який інструмент, що ґрунтується на експертних оцінках, SWOT-аналіз забезпечує найбільш об'єктивні результати за умови використання достовірної, повної та актуальної інформації, а також чіткого розуміння стратегічних цілей і пріоритетів підприємства його керівництвом.

Процес проведення SWOT-аналізу передбачає всебічне дослідження поточного стану організації, оцінювання впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, визначення сильних і слабких сторін діяльності, а також прогнозування майбутніх змін у бізнес-середовищі. Результатом такого аналізу є формування стратегічних рекомендацій, спрямованих на посилення конкурентних переваг, ефективне використання можливостей та мінімізацію негативного впливу загроз.

Особливого значення для підприємств готельного бізнесу набуває аналіз макросередовища, який дозволяє:

- своєчасно виявляти потенційні ризики та зменшувати негативний вплив зовнішніх факторів у майбутньому;
- концентрувати увагу на ключових тенденціях розвитку зовнішнього середовища та формувати механізми адаптації до них;
- забезпечувати інформаційну основу для прийняття обґрунтованих стратегічних і тактичних управлінських рішень;
- здійснювати контроль результативності діяльності шляхом порівняння фактичних показників із запланованими цілями;
- підвищувати рівень стратегічної гнучкості та конкурентоспроможності підприємства.

Оскільки фактори зовнішнього середовища характеризуються високим рівнем невизначеності та здатні суттєво впливати на результати діяльності підприємства, їх систематичне дослідження є невід’ємною складовою стратегічного управління готельним господарством.

Ефективне використання SWOT-аналізу в процесі стратегічного планування передбачає не лише виявлення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища, але й оцінювання ступеня їхнього впливу на майбутній розвиток організації. Такий підхід дозволяє підприємству не лише пристосовуватися до змін ринкового середовища, а й використовувати їх як джерело нових конкурентних переваг.

Отже, SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного

управління, який сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, забезпечує ефективне використання внутрішнього потенціалу підприємства та створює передумови для його сталого розвитку в умовах посилення конкуренції та зростання невизначеності зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз готельної індустрії України надано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз готельної індустрії України в сучасних умовах

Сильні сторони	Слабкі сторони
Значний туристично-рекреаційний потенціал	Високі безпекові ризики
Розвиток внутрішнього туризму	Скорочення міжнародного турпотоку
Впровадження цифрових технологій	Дефіцит кваліфікованого персоналу
Інтерес інвесторів до західних регіонів	Зношеність частини інфраструктури
Можливості	Загрози
Післявоєнна відбудова країни	Тривале продовження воєнних дій
Європейська інтеграція	Інфляційні процеси
Розвиток медичного та рекреаційного туризму	Зростання операційних витрат
Залучення міжнародних мереж	Подальше скорочення туристичних потоків

Готельна індустрія України протягом останніх років функціонує в умовах значних зовнішніх викликів, пов'язаних із наслідками пандемії COVID-19, воєнними діями, міграційними процесами та зміною структури туристичного попиту. Незважаючи на складні умови господарювання, галузь демонструє поступову адаптацію до нових реалій та поступове відновлення окремих сегментів ринку.

За даними Державної служби статистики України, у 2026 році було запроваджено щомісячне статистичне спостереження за діяльністю колективних засобів розміщення відповідно до вимог Європейського Союзу, що свідчить про поступову інтеграцію української туристичної статистики до європейської системи обліку. Внаслідок військових дій відбулося суттєве скорочення кількості колективних засобів розміщення. Аналітичні дослідження

засвідчують, що починаючи з 2013 року кількість об'єктів розміщення в Україні щорічно скорочувалася в середньому на 175 одиниць, що стало наслідком анексії Криму, пандемії та повномасштабного вторгнення.

Тенденції розвитку готельної індустрії України визначено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Основні тенденції розвитку готельної індустрії України

Показник	Характеристика сучасного стану
Кількість засобів розміщення	Скорочення порівняно з довоєнним періодом
Географія розвитку	Концентрація активності у західних та центральних регіонах
Попит	Зростання внутрішнього туризму та ділових поїздок
Іноземний туризм	Суттєве скорочення порівняно з 2021 р.
Інвестиційна активність	Часткове відновлення у безпечних регіонах
Цифровізація	Активне впровадження онлайн-бронювання та PMS-систем
Формати розміщення	Зростання популярності апарт-готелів та малих готелів

Станом на 2024–2025 роки найбільш стійкі позиції демонструють західні області України, насамперед Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська. У цих регіонах рівень завантаження окремих готелів перевищував 60–70 %, тоді як у більшості інших регіонів країни він залишався значно нижчим.

Регіональні особливості функціонування готельного бізнесу України надано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Регіональні особливості функціонування готельного бізнесу України

Регіональна група	Характеристика розвитку
Західні області	Найвищий попит, активне будівництво нових об'єктів
Центральні області	Стабільний діловий попит, поступове відновлення ринку
Київ	Зростання ділового сегмента та корпоративного попиту
Південні області	Нерівномірна динаміка через безпекові ризики
Східні області	Найбільші втрати готельної інфраструктури

Позитивною тенденцією є відновлення інвестиційної активності. За оцінками галузевих експертів, до 2026 року в Україні може бути реалізовано близько 45 нових готельних проєктів із номерним фондом понад 6,6 тис. номерів. Крім того, у 2025 році зафіксовано появу 96 нових об'єктів гостинності та зростання кількості учасників ринку приблизно на 7 %, що свідчить про поступове відновлення галузі навіть в умовах воєнного стану.

Ключові показники сучасного стану готельної індустрії України надано в табл. 2.9-2.17.

Таблиця 2.9

Ключові показники сучасного стану готельної індустрії України

Показник	Значення	Тенденція
Середня щорічна зміна кількості колективних засобів розміщення (з 2013 р.)	–175 об'єктів на рік	Скорочення
Кількість нових об'єктів гостинності у 2025 р.	96 об'єктів	Зростання
Приріст кількості учасників ринку у 2025 р.	+7 %	Зростання
Надходження туристичного збору у 2025 р.	273 млн грн	Зростання
Середня завантаженість номерного фонду в Україні у 2024 р.	34–38 %	Стабілізація
Завантаженість готелів у туристично привабливих західних регіонах	понад 60–70 %	Висока активність

Таблиця 2.10

Основні показники розвитку готельного ринку України у 2024–2025 рр.

Показник	Значення
Кількість готельних закладів в Україні (середина 2024 р.)	2017 од.
Приріст кількості готелів у 2024 р.	+9,1 %
Приріст кількості мотелів у 2024 р.	+10,7 %
Приріст кількості хостелів у 2024 р.	+28,7 %
Нові об'єкти гостинності у 2025 р.	96 од.
Приріст учасників ринку у 2025 р.	+7 %
Туристичний збір у 2025 р.	273 млн грн
Середня завантаженість готелів України	34–38 %
Завантаженість популярних туристичних регіонів	60–70 %

Таблиця 2.15

Регіональні показники завантаженості готелів України у 2024–2025 рр.

Макрорегіон	Стан ринку	Рівень завантаження
м. Київ	Активне відновлення ділового туризму	42 %
Львівська область	Один із лідерів ринку	49–70 %
Івано-Франківська область	Високий туристичний попит	60–70 %
Закарпатська область	Активний розвиток рекреаційних об'єктів	60–70 %
Одеська область	Часткове відновлення попиту	35–45 %
Центральні області	Помірний розвиток	30–40 %
Харківська область	Низька активність через безпекові ризики	менш ніж 30 %
Запорізька область	Обмежений розвиток	менш ніж 30 %
Херсонська область	Значні втрати інфраструктури	критично низький
Донецька та Луганська області	Більшість об'єктів не функціонує	критично низький

Таблиця 2.16

Основні тенденції прибутковості готельного бізнесу України у 2025 р.

Показник	Значення
Зростання середнього тарифу по Україні	+13,5 %
Середній тариф по Україні	3 198 грн
Зростання ADR окремих готелів	+29 %
Зростання зимової завантаженості	+7 %
Зростання податкових надходжень від туризму	+50 %

Таблиця 2.17

Основні проблеми та перспективи розвитку готельної індустрії України

Проблеми	Перспективи
Воєнні ризики	Післявоєнне відновлення туристичної інфраструктури
Скорочення кількості засобів розміщення	Залучення міжнародних інвесторів
Дефіцит персоналу	Розвиток внутрішнього туризму
Високі витрати на енергоресурси	Цифровізація та автоматизація готелів
Зниження міжнародного туризму	Інтеграція до туристичного простору ЄС

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що сучасний стан готельної індустрії України характеризується поступовим відновленням після кризових явищ попередніх років. Незважаючи на скорочення кількості колективних засобів розміщення та наявність безпекових ризиків, галузь демонструє позитивну динаміку за показниками завантаженості, податкових надходжень і кількості нових проєктів. Найбільш активний розвиток спостерігається у західних регіонах України, які стали основними центрами туристичної та інвестиційної активності в умовах воєнного стану.

Отже, сучасний стан готельної індустрії України характеризується поєднанням кризових явищ та позитивних тенденцій відновлення. Незважаючи на складні умови функціонування, галузь демонструє здатність до адаптації, а основними драйверами її подальшого розвитку виступають внутрішній туризм, цифровізація, післявоєнна реконструкція та інтеграція до європейського економічного простору.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ ТА СВІТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Формування концепції сталого розвитку та ESG у готельному бізнесі

Сучасний розвиток світової готельної індустрії відбувається під впливом глобальних економічних, соціальних та екологічних трансформацій. Зростання уваги до питань раціонального використання природних ресурсів, зміни клімату, соціальної відповідальності бізнесу та прозорості корпоративного управління сприяло формуванню нової концепції розвитку підприємств сфери гостинності, заснованої на принципах сталого розвитку та ESG. Якщо раніше основною метою діяльності готельних підприємств було забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності, то сьогодні важливим критерієм ефективності стає здатність підприємства гармонійно поєднувати економічні результати з екологічною безпекою та соціальною відповідальністю.

Концепція сталого розвитку сформувалася наприкінці XX століття як відповідь на загострення екологічних проблем та необхідність забезпечення збалансованого економічного зростання. Відповідно до визначення Комісії Брундтланд, сталий розвиток передбачає задоволення потреб сучасного покоління без загрози можливостям майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. У сфері готельного бізнесу ця концепція набула особливого значення, оскільки діяльність готелів безпосередньо пов'язана зі споживанням значних обсягів енергії, води, харчових ресурсів та утворенням відходів.

Поступово принципи сталого розвитку стали інтегруватися в систему стратегічного управління провідних міжнародних готельних мереж. На сьогодні екологічні та соціальні аспекти діяльності розглядаються не як додаткові заходи, а як невід'ємна складова конкурентної стратегії підприємства. Споживачі дедалі частіше звертають увагу на екологічність засобів розміщення,

а інвестори оцінюють компанії не лише за фінансовими результатами, але й за показниками відповідального ведення бізнесу.

Важливим етапом розвитку концепції сталого розвитку стало впровадження ESG-підходу. Аббревіатура ESG об'єднує три ключові складові діяльності підприємства: екологічну відповідальність (Environmental), соціальну відповідальність (Social) та якість корпоративного управління (Governance). У сучасних умовах ESG-фактори перетворилися на один із головних критеріїв оцінювання ефективності та інвестиційної привабливості компаній.

Екологічна складова ESG передбачає мінімізацію негативного впливу підприємства на навколишнє середовище. Для готельного бізнесу це означає скорочення споживання енергоресурсів, води, зменшення обсягів викидів парникових газів, оптимізацію поводження з відходами та використання екологічно безпечних матеріалів. Сучасні готелі активно впроваджують енергозберігаючі технології, інтелектуальні системи управління освітленням та клімат-контролем, використовують відновлювані джерела енергії, здійснюють модернізацію інженерних систем будівель.

Особливого поширення набули технології Smart Hotel, що дозволяють автоматично регулювати рівень освітлення, температуру повітря та споживання електроенергії залежно від завантаженості номерного фонду. Використання датчиків руху, систем автоматичного вимкнення електрообладнання та інтелектуальних систем енергоменеджменту дозволяє скоротити споживання електроенергії на 20–40%.

Одним із найбільш актуальних напрямів екологізації готельної діяльності є підвищення енергоефективності будівель. У багатьох країнах світу нові готельні комплекси проектуються відповідно до міжнародних екологічних стандартів LEED, BREEAM та Green Globe. Такі об'єкти оснащуються сучасними теплоізоляційними матеріалами, системами рекуперації тепла, сонячними панелями та енергоощадним обладнанням.

Важливою складовою екологічної політики готелів є раціональне

використання водних ресурсів. За оцінками міжнародних організацій, один гість готелю споживає в середньому у два-три рази більше води, ніж мешканець міста. Саме тому сучасні підприємства гостинності впроваджують системи повторного використання технічної води, встановлюють сенсорні змішувачі, економічні душові системи та обладнання для контролю витрат води.

Не менш важливим напрямом екологізації діяльності є управління відходами. У готельному бізнесі значну частину відходів становлять харчові залишки, пластикова упаковка, папір та скляна тара. Провідні міжнародні мережі реалізують політику Zero Waste, яка передбачає максимальне скорочення відходів та їх повторне використання. Поширеною практикою є сортування сміття, використання багаторазових пакувальних матеріалів, відмова від одноразового пластику та передача надлишків продуктів благодійним організаціям.

Окремим напрямом розвитку сталого готельного бізнесу є скорочення вуглецевого сліду підприємств. Вуглецевий слід являє собою сукупність викидів парникових газів, що утворюються в процесі діяльності підприємства. Для його зменшення готелі здійснюють перехід на відновлювані джерела енергії, оптимізують логістичні процеси, використовують електротранспорт та компенсують викиди шляхом участі у програмах відновлення лісів.

Соціальна складова ESG орієнтована на забезпечення високих стандартів праці, розвиток персоналу, дотримання принципів гендерної рівності та соціальної інклюзивності. Готельна індустрія традиційно належить до найбільш трудомістких галузей економіки, тому людський капітал виступає ключовим фактором її розвитку.

У сучасних умовах міжнародні готельні мережі приділяють значну увагу створенню безпечного та комфортного робочого середовища. Реалізуються програми професійного навчання, підвищення кваліфікації, розвитку лідерських компетенцій та кар'єрного зростання працівників. Інвестиції в персонал дозволяють не лише підвищувати якість обслуговування, але й знижувати рівень плинності кадрів.

Особливого значення набувають принципи різноманітності та інклюзивності. Провідні міжнародні компанії активно залучають до роботи представників різних вікових груп, національностей та соціальних категорій. Значна увага приділяється створенню рівних можливостей для жінок на керівних посадах та працевлаштуванню осіб з інвалідністю.

Соціальна відповідальність готельних підприємств виходить за межі взаємодії з персоналом та охоплює відносини з місцевими громадами. Багато готельних мереж реалізують благодійні програми, підтримують місцевих виробників, сприяють розвитку освіти, культури та туризму в регіонах присутності. Такий підхід сприяє формуванню позитивної репутації підприємства та зміцненню його соціального капіталу.

Третім елементом ESG є корпоративне управління. Його основною метою є забезпечення прозорості управлінських процесів, підзвітності керівництва та дотримання етичних стандартів ведення бізнесу. Для готельних підприємств це означає впровадження сучасних механізмів контролю, управління ризиками, захисту прав інвесторів та протидії корупції.

Важливою тенденцією останніх років стало включення ESG-показників до системи стратегічного планування готельних компаній. Все більше міжнародних мереж публікують звіти зі сталого розвитку, в яких відображають результати діяльності за екологічними, соціальними та управлінськими критеріями. Такі звіти підвищують довіру інвесторів та демонструють готовність підприємства до довгострокового відповідального розвитку.

Значний внесок у розвиток ESG-практик здійснюють міжнародні готельні мережі Marriott International, Hilton Worldwide, Accor, Hyatt Hotels Corporation та InterContinental Hotels Group. У своїх стратегіях вони визначають конкретні цілі щодо скорочення викидів вуглецю, зменшення споживання води, підвищення частки відновлюваної енергії та підтримки місцевих громад.

Наприклад, мережа Marriott реалізує програму Serve 360, спрямовану на забезпечення сталого розвитку та соціальної відповідальності. Компанія активно працює над зменшенням екологічного навантаження, впроваджує

енергоефективні технології та підтримує розвиток місцевих громад.

Мережа Hilton реалізує глобальну програму Travel with Purpose, що передбачає скорочення споживання природних ресурсів, підвищення соціальної відповідальності та розвиток екологічно орієнтованого туризму. Аналогічні програми впроваджуються й іншими міжнародними брендами.

Важливою складовою реалізації принципів сталого розвитку є екологічна сертифікація готелів. Найбільш відомими міжнародними системами сертифікації є Green Globe, Green Key, EarthCheck та LEED. Отримання таких сертифікатів підтверджує відповідність діяльності підприємства міжнародним екологічним стандартам та підвищує його конкурентоспроможність на ринку.

Слід зазначити, що впровадження ESG-принципів забезпечує не лише соціальні та екологічні переваги, але й позитивно впливає на економічні результати діяльності готельних підприємств. Скорочення витрат на енергоресурси та воду дозволяє зменшити операційні витрати. Покращення репутації сприяє зростанню лояльності клієнтів та збільшенню доходів. Крім того, ESG-орієнтовані компанії мають ширші можливості для залучення інвестицій та кредитних ресурсів.

Разом із тим процес впровадження принципів сталого розвитку супроводжується певними труднощами. Основними з них є значні початкові інвестиції у модернізацію інфраструктури, недостатня обізнаність персоналу, складність оцінювання ESG-показників та відсутність єдиних міжнародних стандартів звітності. Особливо актуальними ці проблеми є для малих і середніх готельних підприємств, які мають обмежені фінансові можливості.

Незважаючи на наявні труднощі, роль ESG та сталого розвитку у світовій готельній індустрії продовжує зростати. За прогнозами міжнародних експертів, протягом наступного десятиліття екологічні та соціальні критерії стануть одним із ключових чинників конкурентоспроможності готельних підприємств. Гості дедалі частіше обиратимуть екологічно відповідальні засоби розміщення, а інвестори надаватимуть перевагу компаніям із високими ESG-рейтингами (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Складові ESG-концепції у готельній індустрії

Для узагальнення ключових напрямів сталого розвитку в готельному бізнесі на рисунку 3.1 представлено структуру ESG-концепції, що охоплює екологічну, соціальну та управлінську складові. Кожна з них формує окремий комплекс практик та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової стійкості готельного підприємства. Інтеграція цих елементів дозволяє не лише зменшувати негативний вплив на довкілля, але й підвищувати якість сервісу, рівень довіри стейкхолдерів та ефективність корпоративного управління.

Систематизація складових ESG-підходу у готельному бізнесі дозволяє розглядати сталий розвиток як комплексну модель управління підприємством. Тому відображено взаємозв'язок екологічної, соціальної та управлінської складових, які разом формують основу сучасної стратегії відповідального ведення готельного бізнесу. Реалізація зазначених напрямів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, оптимізації використання ресурсів та

зміцненню довіри з боку клієнтів, інвесторів і суспільства.

Для більш наочного відображення практичної реалізації принципів сталого розвитку доцільно розглянути основні ESG-ініціативи провідних міжнародних готельних мереж, які активно впроваджують екологічні, соціальні та управлінські практики у свою діяльність (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні ESG-практики провідних міжнародних готельних мереж

Готельна мережа	Екологічні ініціативи (Environmental)	Соціальні ініціативи (Social)	Управлінські практики (Governance)
Marriott International	Скорочення споживання води та енергії, зменшення викидів CO ₂ , відмова від одноразового пластику	Програми розвитку персоналу, підтримка місцевих громад	ESG-звітність, контроль дотримання етичних стандартів
Hilton Worldwide	Програма Travel with Purpose, використання відновлюваних джерел енергії	Створення нових робочих місць, освітні програми	Система моніторингу ESG-показників LightStay
Accor	Програма Planet 21, енергоефективні технології	Гендерна рівність, підтримка місцевих постачальників	Корпоративна прозорість та ESG-аудит
Hyatt Hotels Corporation	Скорочення вуглецевого сліду, екологічне будівництво	Програми добробуту працівників та гостей	Політика відповідального управління ризиками
InterContinental Hotels Group (IHG)	Green Engage System, оптимізація використання ресурсів	Підтримка локальних громад та волонтерські проекти	ESG-контроль на всіх рівнях управління
Radisson Hotel Group	Впровадження принципів Circular Economy, сортування відходів	Соціальна інклюзія та розвиток персоналу	Регулярне ESG-звітування та комплаєнс-контроль

Таким чином, формування концепції сталого розвитку та ESG є одним із визначальних напрямів трансформації сучасної світової готельної індустрії. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів у діяльність готельних підприємств сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності, забезпечує ефективне використання ресурсів, зміцнює довіру споживачів та інвесторів і створює передумови для довгострокового сталого розвитку галузі. У майбутньому значення ESG-підходу лише посилюватиметься, формуючи нові стандарти ведення готельного бізнесу на глобальному рівні.

3.2. Цифровізація як фактор розвитку світової готельної індустрії

Сучасний етап розвитку світової готельної індустрії характеризується активним впровадженням цифрових технологій, які суттєво змінюють підходи до організації бізнес-процесів, взаємодії з клієнтами та управління підприємствами гостинності. Цифрова трансформація виступає одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств та забезпечення їх адаптації до динамічних змін ринкового середовища.

Передумовами цифровізації готельного бізнесу стали глобалізація економічних процесів, стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, поширення мережі Інтернет та мобільних пристроїв, а також зростання вимог споживачів до швидкості, зручності та якості обслуговування. Важливу роль у прискоренні цифрової трансформації відіграла пандемія COVID-19, яка змусила підприємства гостинності активно впроваджувати безконтактні технології, автоматизовані системи обслуговування та дистанційні канали комунікації з клієнтами.

Сутність цифрової трансформації полягає не лише у використанні окремих інформаційних технологій, а й у комплексній зміні бізнес-моделі підприємства на основі цифрових рішень. У сучасних умовах цифровізація охоплює всі сфери діяльності готельного підприємства: маркетинг, продажі, бронювання, обслуговування гостей, фінансовий менеджмент, управління персоналом та аналітичну діяльність.

Однією з провідних тенденцій цифрової трансформації є розвиток електронної комерції та онлайн-бронювання. Сьогодні більшість туристів здійснює пошук і бронювання засобів розміщення через цифрові платформи та мобільні додатки. Значного поширення набули глобальні системи бронювання (GDS), онлайн-тревел-агентства (OTA), а також власні цифрові канали продажів готелів. Це дозволяє підприємствам розширювати географію збуту послуг та ефективніше управляти попитом.

Важливим напрямом цифрової трансформації є автоматизація управлінських процесів. Сучасні готелі активно впроваджують спеціалізовані системи управління готельним господарством (Property Management System – PMS), які забезпечують комплексний контроль за номерним фондом, бронюванням, фінансовими операціями та взаємодією з клієнтами. Використання таких систем сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу та оптимізації операційних витрат.

Ще однією важливою тенденцією є розвиток мобільних технологій та концепції безконтактного сервісу. У багатьох міжнародних готельних мережах уже використовуються електронні ключі, мобільна реєстрація гостей (Mobile Check-in), цифрові платежі та мобільні додатки для управління послугами під час проживання. Такі рішення дозволяють підвищити рівень комфорту клієнтів і скоротити час обслуговування.

Особливого значення набуває використання технологій штучного інтелекту та аналізу великих масивів даних (Big Data). Завдяки сучасним аналітичним інструментам готелі можуть прогнозувати попит, аналізувати поведінку споживачів, формувати персоналізовані пропозиції та оптимізувати цінову політику. Чат-боти, голосові помічники та системи автоматизованої підтримки клієнтів забезпечують оперативну комунікацію та покращують якість сервісу.

Серед сучасних тенденцій також слід виділити розвиток концепції Smart Hotel, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій в інфраструктуру готелю. До таких технологій належать автоматизовані системи керування освітленням, клімат-контролем, енергоспоживанням, безпекою та мультимедійними сервісами. Впровадження технологій «розумного готелю» дозволяє одночасно підвищувати комфорт гостей та знижувати експлуатаційні витрати.

Водночас цифрова трансформація супроводжується певними викликами. Серед них особливу увагу слід приділяти питанням кібербезпеки, захисту персональних даних клієнтів, необхідності постійного оновлення програмного

забезпечення та підвищення цифрової компетентності персоналу. Тому ефективне управління цифровими змінами стає важливою складовою стратегічного розвитку сучасних готельних підприємств.

Таким чином, цифрова трансформація виступає одним із найважливіших чинників розвитку світового готельного бізнесу. Вона сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, покращенню якості обслуговування, персоналізації послуг та зміцненню конкурентних переваг. Подальший розвиток цифрових технологій визначатиме ключові напрями еволюції готельної індустрії в умовах глобальної конкуренції та зростаючих вимог споживачів.

У сучасних умовах цифровізація виступає одним із ключових факторів розвитку світової готельної індустрії. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, поширення мережі Інтернет, мобільних пристроїв та цифрових платформ суттєво трансформували механізми функціонування підприємств гостинності. Якщо раніше конкурентоспроможність готелю визначалася переважно якістю матеріально-технічної бази та рівнем обслуговування, то сьогодні важливу роль відіграє здатність підприємства використовувати сучасні цифрові інструменти для управління бізнес-процесами та взаємодії з клієнтами.

Цифровізація являє собою процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства, що сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації витрат, покращенню якості послуг та формуванню нових бізнес-моделей. У готельній сфері цифровізація охоплює широкий спектр процесів – від онлайн-бронювання номерів до автоматизованого управління доходами, використання штучного інтелекту та аналізу великих масивів даних про поведінку споживачів.

Розвиток цифрових технологій суттєво змінив поведінку туристів. Сучасний споживач прагне отримувати послуги швидко, дистанційно та максимально персоналізовано. Більшість клієнтів самостійно здійснюють пошук готелів через Інтернет, порівнюють ціни, аналізують відгуки та

бронюють проживання за допомогою мобільних пристроїв. Саме тому підприємства гостинності змушені адаптуватися до нових умов ринку та активно впроваджувати цифрові рішення.

Одним із найбільш помітних напрямів цифрової трансформації готельної індустрії є автоматизація операційних процесів. У сучасних готелях активно використовуються спеціалізовані програмні продукти для управління номерним фондом, фінансами, персоналом та взаємодією з клієнтами. Автоматизація дозволяє скоротити витрати часу на виконання рутинних операцій, знизити ризик помилок персоналу та підвищити продуктивність праці.

Важливим інструментом цифровізації стали системи управління готелем (Property Management Systems – PMS). Такі системи забезпечують комплексне управління діяльністю підприємства та дозволяють автоматизувати процеси бронювання, реєстрації гостей, формування рахунків, контролю завантаженості номерного фонду та підготовки управлінської звітності. Використання PMS-систем значно підвищує ефективність операційного управління та сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

Не менш важливу роль відіграють CRM-системи (Customer Relationship Management), які забезпечують накопичення та аналіз інформації про клієнтів. Завдяки таким системам готелі можуть формувати персоналізовані пропозиції, впроваджувати програми лояльності та підвищувати рівень задоволеності гостей. Персоналізація сервісу стає одним із головних чинників конкурентоспроможності сучасних підприємств гостинності.

Суттєвий вплив на розвиток світового готельного бізнесу здійснили онлайн-платформи бронювання. Такі сервіси дозволяють клієнтам отримувати інформацію про готелі в режимі реального часу, порівнювати пропозиції та здійснювати бронювання з будь-якої точки світу. Для готелів це відкриває можливість виходу на міжнародні ринки та залучення нових сегментів споживачів.

В останні роки активно розвиваються мобільні технології. Провідні міжнародні готельні мережі створюють власні мобільні застосунки, які

дозволяють здійснювати бронювання, проходити онлайн-реєстрацію, отримувати цифровий ключ від номера, замовляти додаткові послуги та спілкуватися з персоналом готелю. Такий підхід забезпечує підвищення рівня комфорту гостей та оптимізацію роботи працівників.

Новим етапом цифрової трансформації стало впровадження технологій штучного інтелекту. У сучасних готелях широко використовуються чат-боти та віртуальні помічники, які можуть цілодобово консультувати клієнтів, відповідати на типові запити та допомагати здійснювати бронювання. Використання штучного інтелекту дозволяє скоротити навантаження на персонал і підвищити швидкість обслуговування гостей.

Важливим напрямом розвитку цифровізації є використання технологій Big Data. Сучасні готелі накопичують великі обсяги інформації про клієнтів, їхні вподобання, поведінку та історію бронювань. Аналіз таких даних дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати ціноутворення, формувати індивідуальні маркетингові пропозиції та підвищувати ефективність управління доходами.

Особливого значення набувають системи Revenue Management, які використовують алгоритми аналізу даних для автоматичного коригування цін залежно від рівня попиту, сезонності, конкурентного середовища та інших факторів. Завдяки таким технологіям готелі можуть максимізувати дохід від реалізації номерного фонду.

Перспективним напрямом цифровізації виступає Інтернет речей (Internet of Things). У сучасних «розумних» готелях використовуються датчики руху, системи автоматичного регулювання освітлення, температури та енергоспоживання. Гості можуть керувати параметрами номера за допомогою мобільного телефону або голосових команд. Це не лише підвищує комфорт проживання, але й сприяє скороченню експлуатаційних витрат.

Значний вплив цифровізація здійснює на якість обслуговування клієнтів. Завдяки використанню сучасних технологій процес взаємодії між гостем і готелем стає більш швидким, зручним та персоналізованим. Цифрові рішення дозволяють скоротити час очікування під час заселення, підвищити

оперативність виконання замовлень та забезпечити постійний зв'язок із клієнтом.

Особливої актуальності цифровізація набула після пандемії COVID-19. Поширення безконтактних технологій стало необхідною умовою забезпечення безпеки гостей та персоналу. У багатьох країнах світу активно впроваджувалися системи Self Check-in, цифрові ключі, мобільні платежі та електронні меню. Ці рішення не лише знизили ризик поширення інфекцій, але й підвищили рівень цифрової зрілості підприємств гостинності.

Досвід провідних міжнародних готельних мереж демонструє високу ефективність цифрової трансформації. Такі мережі, як Marriott International, Hilton Hotels & Resorts та Accor, активно впроваджують цифрові платформи управління клієнтським досвідом, мобільні сервіси та технології штучного інтелекту. Це дозволяє підвищувати рівень задоволеності гостей та зміцнювати ринкові позиції.

Разом із численними перевагами цифровізація супроводжується певними викликами. Насамперед це стосується значних фінансових витрат на придбання програмного забезпечення, модернізацію технічної інфраструктури та навчання персоналу. Крім того, зростає ризик кіберзагроз і витоку конфіденційної інформації про клієнтів, що потребує впровадження сучасних систем кібербезпеки.

Ще однією проблемою є необхідність постійного оновлення цифрових рішень. Технології швидко змінюються, тому підприємства повинні регулярно модернізувати програмне забезпечення та адаптувати бізнес-процеси до нових вимог ринку.

У перспективі цифровізація продовжуватиме визначати вектори розвитку світової готельної індустрії. Очікується подальше поширення технологій штучного інтелекту, роботизації, доповненої реальності, блокчейн-рішень та аналітики великих даних. Готелі майбутнього функціонуватимуть як високотехнологічні цифрові екосистеми, орієнтовані на максимальну персоналізацію сервісу та автоматизацію управлінських процесів.

Таким чином, цифровізація перетворилася на стратегічний фактор розвитку світової готельної індустрії. Вона забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємств, покращення якості обслуговування, розширення можливостей взаємодії з клієнтами та формування нових конкурентних переваг. У сучасних умовах саме рівень цифрової зрілості значною мірою визначає успішність функціонування готельних підприємств на глобальному ринку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Переваги цифровізації готельних підприємств

Напрямок цифровізації	Основні переваги	Результат для готелю
Онлайн-бронювання	Цілодобовий доступ до продажів	Зростання кількості бронювань
PMS-системи	Автоматизація операційних процесів	Підвищення ефективності управління
CRM-системи	Персоналізація обслуговування	Зростання лояльності клієнтів
Revenue Management Systems	Динамічне ціноутворення	Максимізація доходів
Мобільні застосунки	Зручність взаємодії з гостями	Підвищення рівня сервісу
Self Check-in / Check-out	Скорочення часу обслуговування	Зменшення навантаження на персонал
Чат-боти та AI	Цілодобова підтримка клієнтів	Підвищення швидкості реагування
Big Data-аналітика	Прогнозування попиту	Оптимізація управлінських рішень
IoT-технології	Автоматичне управління ресурсами	Зниження витрат на енергоспоживання
Хмарні технології	Доступ до даних у режимі реального часу	Підвищення гнучкості управління
Цифровий маркетинг	Точне таргетування аудиторії	Зростання продажів та впізнаваності бренду
Безконтактні технології	Підвищення безпеки та комфорту гостей	Поліпшення клієнтського досвіду

Отже, цифровізація стала одним із найважливіших чинників розвитку світової готельної індустрії, оскільки забезпечує трансформацію традиційних підходів до управління, обслуговування клієнтів та організації бізнес-процесів. Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє готельним підприємствам підвищувати ефективність діяльності, оптимізувати

витрати, покращувати якість сервісу та формувати стійкі конкурентні переваги на глобальному ринку.

Дослідження показало, що цифрова трансформація охоплює широкий спектр напрямів діяльності готельних підприємств: від автоматизації процесів бронювання та управління номерним фондом до використання штучного інтелекту, технологій Big Data, Інтернету речей та систем управління взаємовідносинами з клієнтами. Застосування сучасних цифрових рішень сприяє персоналізації обслуговування, підвищенню швидкості надання послуг, покращенню взаємодії з гостями та більш ефективному управлінню доходами.

Важливим результатом цифровізації є зміна моделі взаємодії між готелем і споживачем. Сучасний клієнт очікує швидкого доступу до послуг, можливості дистанційного бронювання, безконтактного заселення та отримання індивідуалізованих пропозицій. У таких умовах цифрові технології стають не лише інструментом підвищення операційної ефективності, а й засобом формування позитивного клієнтського досвіду та зміцнення лояльності споживачів.

Разом із численними перевагами цифровізація супроводжується певними викликами, серед яких необхідність значних інвестицій у технологічну інфраструктуру, підготовку персоналу, забезпечення кібербезпеки та постійне оновлення програмного забезпечення. Проте довгострокові вигоди від впровадження цифрових інновацій значно перевищують потенційні ризики та витрати.

Таким чином, цифровізація виступає стратегічним напрямом розвитку світової готельної індустрії та важливою передумовою забезпечення її конкурентоспроможності в умовах глобалізації та посилення конкуренції. Подальший розвиток технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних, хмарних сервісів, роботизації та безконтактних технологій сприятиме формуванню нової моделі функціонування готельних підприємств, орієнтованої на максимальну ефективність управління, високий рівень сервісу та задоволення потреб сучасних споживачів.

3.3. Адаптація світового досвіду розвитку готельної індустрії до українських реалій

Євроінтеграція України є одним із ключових стратегічних напрямів розвитку держави, що охоплює економічну, соціальну, правову та інституційну сфери. Поглиблення співпраці з Європейським Союзом створює нові можливості для модернізації національної економіки та підвищення конкурентоспроможності окремих галузей, серед яких важливе місце займає готельна індустрія. У сучасних умовах інтеграція до європейського простору виступає важливим фактором підвищення якості готельних послуг, залучення інвестицій, впровадження інноваційних технологій та адаптації міжнародних стандартів управління.

Готельна індустрія є невід'ємною складовою туристичного сектору та важливим елементом інфраструктури гостинності. Розвиток цієї сфери значною мірою залежить від рівня інтегрованості країни у міжнародні економічні та туристичні процеси. У зв'язку з набуттям Україною статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу та активізацією процесів гармонізації національного законодавства з європейськими нормами створюються передумови для трансформації вітчизняної готельної галузі відповідно до сучасних вимог міжнародного ринку.

Одним із найважливіших наслідків євроінтеграції є підвищення інвестиційної привабливості готельного сектору. Європейська інтеграція сприяє покращенню бізнес-клімату, підвищенню прозорості економічних процесів та формуванню сприятливого середовища для іноземних інвесторів. Для готельної індустрії це означає можливість залучення додаткових фінансових ресурсів для модернізації матеріально-технічної бази, реконструкції існуючих об'єктів та будівництва нових готельних комплексів.

Важливе значення має також доступ до європейських фінансових програм і фондів підтримки бізнесу. У рамках співпраці з Європейським Союзом українські підприємства отримують можливість брати участь у

грантових програмах, спрямованих на підтримку малого та середнього бізнесу, розвиток туризму, цифровізацію та впровадження екологічних технологій. Такі інструменти дозволяють готельним підприємствам прискорювати процес модернізації та підвищувати власну конкурентоспроможність.

Одним із ключових напрямів впливу євроінтеграції на готельну індустрію є гармонізація стандартів якості послуг. Європейський ринок характеризується високими вимогами до рівня сервісу, безпеки, комфорту та клієнтоорієнтованості. У процесі інтеграції українські готелі змушені адаптувати власну діяльність до міжнародних стандартів обслуговування, що сприяє підвищенню якості послуг та зміцненню довіри з боку споживачів.

Впровадження міжнародних стандартів управління якістю дозволяє забезпечити стабільність сервісних процесів, підвищити ефективність діяльності підприємств та покращити репутацію українських засобів розміщення на міжнародному туристичному ринку. Особливого значення набуває сертифікація послуг, стандартизація бізнес-процесів та використання сучасних систем контролю якості.

Євроінтеграційні процеси також стимулюють цифрову трансформацію готельної індустрії. У країнах Європейського Союзу цифрові технології вже стали невід'ємною складовою функціонування підприємств сфери гостинності. Онлайн-бронювання, електронні системи управління номерним фондом, мобільні додатки для гостей, цифрові ключі та автоматизовані системи обслуговування поступово стають стандартом ведення бізнесу.

Українські готелі, орієнтуючись на європейські практики, активно впроваджують сучасні інформаційні технології, що дозволяє оптимізувати операційні процеси, підвищувати якість сервісу та скорочувати витрати. Особливо актуальним є використання CRM-систем, PMS-платформ, систем Revenue Management та інструментів аналітики клієнтської поведінки.

Важливим аспектом євроінтеграції є розвиток людського капіталу. Європейські стандарти управління персоналом передбачають постійне

підвищення кваліфікації працівників, розвиток професійних компетентностей та формування культури якісного обслуговування. У процесі інтеграції українські заклади гостинності отримують можливість переймати сучасні методи підготовки кадрів, використовувати міжнародні освітні програми та впроваджувати кращі практики управління персоналом.

Особливе значення має співпраця українських закладів освіти з європейськими університетами та професійними асоціаціями. Реалізація міжнародних освітніх проєктів, академічна мобільність студентів і викладачів, участь у програмах обміну досвідом сприяють підготовці фахівців нового покоління, здатних працювати відповідно до міжнародних стандартів готельного бізнесу.

Євроінтеграція також створює передумови для впровадження концепції сталого розвитку у діяльність українських готельних підприємств. У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється питанням екологічної відповідальності, енергоефективності та соціальної відповідальності бізнесу. Поступове впровадження принципів ESG (Environmental, Social, Governance) дозволяє українським готелям підвищувати власну конкурентоспроможність та відповідати сучасним вимогам міжнародного ринку.

Зокрема, дедалі більшого поширення набувають заходи щодо зменшення споживання енергоресурсів, раціонального використання води, впровадження систем сортування відходів та використання відновлюваних джерел енергії. Такі рішення не лише позитивно впливають на навколишнє середовище, але й дозволяють суттєво скорочувати експлуатаційні витрати підприємств.

Значний вплив на розвиток готельної індустрії має також лібералізація міжнародних туристичних потоків. Розширення співпраці з країнами Європейського Союзу сприяє збільшенню мобільності населення, розвитку ділового та культурного туризму, а також зростанню кількості потенційних споживачів готельних послуг. У перспективі після завершення воєнних дій Україна може стати важливим туристичним напрямом для європейських туристів, що потребуватиме модернізації існуючої готельної інфраструктури

та підвищення якості сервісу.

Водночас процес адаптації до європейських стандартів супроводжується певними труднощами. Серед основних викликів можна виділити необхідність значних фінансових інвестицій у модернізацію готельних підприємств, недостатній рівень цифровізації окремих закладів, дефіцит кваліфікованих кадрів та складні умови функціонування бізнесу в період воєнного стану. Проте зазначені проблеми мають тимчасовий характер і можуть бути подолані шляхом реалізації державних програм підтримки, залучення міжнародної допомоги та активного впровадження інноваційних рішень.

Отже, євроінтеграційні процеси виступають потужним чинником модернізації та розвитку готельної індустрії України. Вони сприяють залученню інвестицій, підвищенню якості послуг, впровадженню цифрових технологій, розвитку людського капіталу та поширенню принципів сталого розвитку. Адаптація до європейських стандартів створює передумови для формування конкурентоспроможної, інноваційної та клієнтоорієнтованої готельної індустрії, здатної ефективно функціонувати на міжнародному туристичному ринку та забезпечувати сталий розвиток галузі у довгостроковій перспективі.

Цифровізація є однією з ключових тенденцій розвитку світової готельної індустрії та важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, зміна споживчих уподобань та зростання вимог клієнтів до якості сервісу обумовлюють необхідність впровадження інноваційних рішень у діяльність готельних підприємств. Для України цифрова трансформація готельного бізнесу набуває особливого значення в умовах євроінтеграційних процесів, посилення конкуренції на туристичному ринку та необхідності адаптації до міжнародних стандартів обслуговування.

У сучасних умовах цифрові технології стали невід'ємною складовою функціонування підприємств індустрії гостинності. Вони охоплюють усі етапи взаємодії з клієнтом – від пошуку інформації про готель та бронювання номера

до післяпродажного обслуговування й формування лояльності гостей. Завдяки використанню цифрових інструментів підприємства можуть не лише підвищувати якість сервісу, але й оптимізувати бізнес-процеси, скорочувати витрати та збільшувати прибутковість діяльності.

Одним із найбільш поширених напрямів цифровізації готельного бізнесу є впровадження автоматизованих систем управління готелем (Property Management System, PMS). Такі системи забезпечують комплексне управління номерним фондом, бронюванням, реєстрацією гостей, фінансовими операціями та формуванням звітності. Використання PMS дозволяє значно підвищити ефективність управлінських процесів, знизити ризик помилок персоналу та забезпечити оперативний доступ до актуальної інформації щодо діяльності підприємства.

Серед українських готелів найбільшого поширення набули такі програмні продукти, як Servio HMS, Shelter, Fidelio, Opera PMS, Cloudbeds та Bnovo. Використання подібних систем особливо актуальне для середніх і великих засобів розміщення, де щоденно обробляється значний обсяг інформації щодо клієнтів та операційної діяльності.

Важливим напрямом цифрової трансформації є впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management), які забезпечують ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами. Основною метою використання CRM є накопичення та аналіз інформації про гостей, їхні потреби, уподобання та історію взаємодії з підприємством. Завдяки цьому готелі отримують можливість персоналізувати обслуговування, формувати індивідуальні пропозиції та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Персоналізація сервісу сьогодні виступає одним із головних чинників конкурентоспроможності готельного підприємства. За допомогою сучасних CRM-систем готелі можуть автоматично надсилати спеціальні пропозиції, привітання зі святами, нагадування про бронювання та рекомендації щодо додаткових послуг. Це сприяє формуванню довгострокових відносин із клієнтами та підвищує їхню лояльність до бренду.

Суттєвий вплив на розвиток українських готелів має поширення онлайн-платформ бронювання. Сьогодні більшість туристів здійснюють пошук і бронювання номерів через цифрові канали продажу. Найбільш популярними міжнародними платформами є Booking.com, Expedia Group та Airbnb. Для українських готелів присутність на таких ресурсах стала необхідною умовою забезпечення стабільного завантаження номерного фонду та розширення географії клієнтів.

Одночасно спостерігається розвиток власних каналів онлайн-продажів. Все більше українських готелів створюють сучасні вебсайти з інтегрованими системами бронювання, мобільними версіями та можливістю онлайн-оплати. Це дозволяє зменшити залежність від зовнішніх агрегаторів та скоротити витрати на комісійні платежі.

Важливим елементом цифрової трансформації є впровадження технологій безконтактного обслуговування. Після пандемії COVID-19 особливої популярності набули рішення, що мінімізують фізичний контакт між гостями та персоналом. До таких технологій належать електронна реєстрація гостей, мобільний check-in та check-out, цифрові ключі, онлайн-оплата послуг і дистанційне управління сервісами номера.

Безконтактні технології дозволяють не лише підвищувати рівень безпеки гостей, але й скорочувати час обслуговування, оптимізувати навантаження на персонал та покращувати загальне враження клієнтів від перебування у готелі. Особливо активно такі рішення впроваджуються у великих міських готелях та міжнародних мережах, представлених на українському ринку.

Сучасною тенденцією розвитку готельного бізнесу є використання технологій штучного інтелекту. Хоча рівень їх поширення в Україні поки що поступається провідним європейським країнам, інтерес до використання AI-рішень постійно зростає. Штучний інтелект застосовується для автоматизації комунікації з клієнтами, прогнозування попиту, аналізу ринкових тенденцій та оптимізації процесів управління.

Одним із найбільш поширених напрямів використання AI є

впровадження чат-ботів. Вони дозволяють цілодобово відповідати на запити клієнтів, надавати інформацію про наявність номерів, умови проживання та додаткові послуги. Завдяки цьому скорочується навантаження на адміністраторів і підвищується швидкість обслуговування гостей.

Перспективним напрямом є використання технологій Big Data та бізнес-аналітики. Сучасні готелі накопичують значні обсяги інформації про клієнтів, бронювання, доходи та поведінкові характеристики гостей. Аналіз цих даних дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати попит та підвищувати ефективність маркетингової діяльності.

На основі технологій Big Data активно розвиваються системи Revenue Management, які забезпечують оптимізацію цінової політики готелю. Вони аналізують сезонність попиту, конкурентне середовище, рівень завантаженості та інші фактори, автоматично формуючи найбільш вигідні тарифи на проживання. В умовах нестабільного ринку такі інструменти дозволяють значно підвищувати доходність номерного фонду.

Важливу роль у цифровізації українських готелів відіграють мобільні технології. Все більше підприємств створюють власні мобільні додатки, які забезпечують можливість бронювання номерів, замовлення додаткових послуг, спілкування з персоналом та отримання інформації про готель. Використання мобільних сервісів відповідає сучасним тенденціям споживчої поведінки та сприяє підвищенню зручності користування послугами.

Інноваційним напрямом розвитку є концепція Smart Hotel або «розумного готелю». Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій в управління всіма функціональними процесами підприємства. У таких готелях використовуються системи автоматичного управління освітленням, клімат-контролем, безпекою та енергоспоживанням. Гості можуть керувати функціями номера за допомогою смартфона або голосових команд.

Для української готельної індустрії особливо актуальним є використання цифрових технологій у сфері маркетингу. Соціальні мережі, контекстна реклама, SEO-оптимізація, email-маркетинг та контент-маркетинг стали

важливими інструментами просування готельних послуг. Використання цифрових маркетингових інструментів дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією, формувати позитивний імідж та стимулювати попит.

Попри наявні труднощі, цифровізація залишається одним із найперспективніших напрямів розвитку української готельної індустрії. Подальше впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів, використання штучного інтелекту та цифрових сервісів сприятимуть підвищенню якості обслуговування, зміцненню конкурентних позицій підприємств та інтеграції українського готельного бізнесу до європейського та світового ринку гостинності (табл. 3.2).

Таким чином, використання цифрових технологій та інноваційних рішень є необхідною умовою модернізації українських готелів та підвищення ефективності їх діяльності. Цифрова трансформація сприяє оптимізації управління, покращенню клієнтського досвіду, підвищенню доходності та забезпечує формування сучасної конкурентоспроможної моделі розвитку підприємств готельної індустрії України (рис. 3.3).

Таблиця 3.3

Цифрові технології та їх вплив на ефективність діяльності готельних підприємств

Цифрова технологія	Основне призначення	Вплив на ефективність	Очікуваний результат
PMS-системи	Автоматизація управління	Скорочення часу операцій	Зростання продуктивності
CRM-системи	Управління відносинами з клієнтами	Персоналізація сервісу	Зростання лояльності
Онлайн-бронювання	Продаж послуг через інтернет	Розширення ринку збуту	Зростання завантаженості
Безконтактні технології	Автоматизація обслуговування	Прискорення сервісу	Покращення клієнтського досвіду
Штучний інтелект	Аналітика і прогнозування	Оптимізація рішень	Зростання доходів
Big Data	Аналіз великих даних	Підвищення точності управління	Зростання прибутковості
Мобільні технології	Взаємодія через смартфон	Зручність для гостей	Формування лояльності



Рис. 3.2. Цифрові технології та інноваційні рішення в діяльності українських готелів

В умовах сучасних глобальних трансформацій питання сталого розвитку набувають дедалі більшого значення для підприємств усіх галузей економіки. Особливо актуальною ця тенденція є для сфери гостинності, яка безпосередньо взаємодіє з навколишнім середовищем, місцевими громадами та великою кількістю споживачів. У зв'язку з цим одним із найбільш перспективних напрямів розвитку готельного бізнесу стає впровадження ESG-підходів (Environmental, Social, Governance), які передбачають інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських принципів у систему стратегічного управління підприємством. Для України, яка перебуває на етапі післявоєнного відновлення та поглиблення євроінтеграційних процесів, розвиток ESG-підходів у готельній сфері може стати важливим чинником підвищення конкурентоспроможності галузі та забезпечення її довгострокового сталого розвитку.

У світовій практиці ESG-концепція вже перетворилася на один із ключових критеріїв оцінки ефективності діяльності підприємств. Інвестори, фінансові установи, туристи та ділові партнери все частіше враховують не лише фінансові показники компаній, але й їхній вплив на довкілля, соціальну відповідальність та якість корпоративного управління.

У зв'язку з цим впровадження ESG-принципів поступово стає необхідною умовою успішного функціонування готельних підприємств на міжнародному ринку.

Для української готельної індустрії перспективи розвитку ESG-підходів безпосередньо пов'язані з процесами європейської інтеграції. Законодавство Європейського Союзу передбачає поступове посилення вимог щодо екологічної відповідальності бізнесу, енергоефективності, прозорості корпоративного управління та нефінансової звітності. У міру наближення України до європейських стандартів вітчизняні підприємства будуть змушені адаптувати власну діяльність до нових вимог. Це створює передумови для активного поширення ESG-практик у сфері гостинності.

Одним із найважливіших напрямів розвитку ESG у готельній сфері України є екологізація діяльності підприємств. Сучасні готелі споживають

значні обсяги електроенергії, води та інших ресурсів, тому питання ресурсозбереження стають одним із ключових елементів конкурентоспроможності. У перспективі все більше українських готелів будуть впроваджувати енергоощадні технології, системи автоматизованого управління споживанням ресурсів, сучасні теплоізоляційні матеріали та обладнання з низьким рівнем енергоспоживання.

Особливого значення набуватиме використання відновлюваних джерел енергії. В умовах енергетичних викликів та необхідності підвищення енергетичної незалежності країни готельні підприємства все активніше інвестуватимуть у сонячні електростанції, теплові насоси, системи рекуперації тепла та інші екологічні рішення. Такі інвестиції дозволять не лише скоротити витрати на енергоресурси, але й підвищити стійкість бізнесу до зовнішніх ризиків.

Важливим напрямом розвитку екологічної складової ESG є впровадження принципів циркулярної економіки. Її основна ідея полягає у мінімізації відходів та максимально ефективному використанні ресурсів. У готельному бізнесі це може реалізовуватися через сортування сміття, повторне використання матеріалів, скорочення використання одноразового пластику та впровадження програм екологічно відповідального споживання. У майбутньому такі практики можуть стати стандартом функціонування сучасних українських готелів.

Перспективним напрямом є також поширення міжнародних систем екологічної сертифікації. Отримання сертифікатів Green Key, Green Globe, EarthCheck та інших міжнародних екологічних відзнак дозволить українським готелям підтверджувати відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку та підвищувати власну привабливість для іноземних туристів. Враховуючи зростання популярності екологічного туризму, наявність подібних сертифікатів може стати вагомою конкурентною перевагою.

Не менш важливими є перспективи розвитку соціальної складової ESG. Готельна індустрія належить до галузей, де людський фактор відіграє вирішальну роль у формуванні якості послуг. Саме тому питання соціальної

відповідальності бізнесу, розвитку персоналу та створення безпечних умов праці стають важливими складовими сучасної системи управління.

У найближчі роки українські готельні підприємства будуть змушені приділяти більше уваги розвитку людського капіталу. Це пов'язано як із загальносвітовими тенденціями, так і з дефіцитом кваліфікованих кадрів, який загострився внаслідок війни та міграційних процесів. Впровадження сучасних програм навчання, підвищення кваліфікації, мотивації персоналу та розвитку корпоративної культури сприятиме підвищенню якості обслуговування та ефективності діяльності підприємств.

Особливої актуальності набувають питання соціальної інклюзивності та рівності можливостей. У рамках реалізації ESG-підходів українські готелі поступово впроваджуватимуть принципи недискримінації, гендерної рівності та створення безбар'єрного середовища для гостей і працівників. Враховуючи курс України на інтеграцію до європейського простору, ці аспекти набуватимуть дедалі більшого значення.

Окремої уваги заслуговує соціальна роль готельних підприємств у процесі післявоєнного відновлення країни. Багато готелів уже сьогодні беруть участь у реалізації гуманітарних програм, підтримці внутрішньо переміщених осіб та розвитку місцевих громад. У перспективі подібні ініціативи можуть стати важливою складовою соціальної відповідальності бізнесу та сприяти формуванню позитивного іміджу підприємств.

Третім важливим напрямом розвитку ESG є вдосконалення системи корпоративного управління. У сучасних умовах ефективне управління підприємством неможливе без забезпечення прозорості діяльності, підзвітності керівництва та впровадження сучасних механізмів контролю. Для української готельної сфери це питання набуває особливого значення в контексті залучення іноземних інвестицій та співпраці з міжнародними партнерами.

У перспективі дедалі більше готельних підприємств впроваджуватимуть принципи ESG-звітності, які дозволяють систематично оцінювати результати діяльності за екологічними, соціальними та управлінськими показниками. Така

звітність сприятиме підвищенню довіри інвесторів, фінансових установ та інших зацікавлених сторін.

Суттєвий вплив на розвиток ESG-підходів матиме також цифровізація готельного бізнесу. Сучасні цифрові технології дозволяють ефективніше контролювати споживання ресурсів, аналізувати екологічні показники, автоматизувати процеси звітності та здійснювати моніторинг виконання ESG-цілей. Використання систем штучного інтелекту, Big Data та Інтернету речей (IoT) створює нові можливості для управління сталим розвитком підприємств.

Важливим фактором поширення ESG-практик стане зростання попиту з боку споживачів. Сучасні туристи дедалі частіше обирають готелі, які демонструють відповідальне ставлення до навколишнього середовища та суспільства. Особливо це характерно для представників молодого покоління, які звертають увагу на екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємств. У майбутньому цей тренд лише посилюватиметься, стимулюючи українські готелі до впровадження ESG-принципів.

Разом із тим розвиток ESG-підходів в Україні супроводжуватиметься певними труднощами. Серед основних проблем слід виділити обмежені фінансові ресурси багатьох підприємств, недостатній рівень обізнаності керівників щодо ESG-концепції, відсутність єдиних методичних підходів до оцінювання ESG-показників та складну економічну ситуацію, пов'язану з воєнними наслідками. Однак поступове відновлення економіки та інтеграція до європейського ринку створюватимуть сприятливі умови для подолання зазначених бар'єрів.

У довгостроковій перспективі ESG-підходи можуть стати одним із ключових чинників конкурентоспроможності української готельної індустрії. Підприємства, які першими інтегрують принципи сталого розвитку у власну діяльність, отримають додаткові переваги у вигляді зниження операційних витрат, підвищення інвестиційної привабливості, зміцнення репутації та зростання лояльності клієнтів. Водночас поширення ESG-практик сприятиме досягненню стратегічних цілей сталого розвитку країни та формуванню

сучасної моделі функціонування готельного бізнесу.

Конкурентоспроможна модель розвитку українських готельних підприємств являє собою комплексну систему взаємопов'язаних елементів управління, яка спрямована на забезпечення довгострокової стійкості бізнесу, підвищення якості послуг, ефективне використання ресурсів та формування конкурентних переваг на внутрішньому і міжнародному ринках. В умовах цифровізації, євроінтеграції та післявоєнного відновлення України готельні підприємства потребують нових підходів до управління, які поєднують інновації, ESG-принципи, клієнтоорієнтованість та партнерську взаємодію.

Запропонована модель включає шість ключових блоків: стратегічну орієнтацію, інновації та цифрову трансформацію, ESG-підхід, клієнтоорієнтований підхід, операційну ефективність та партнерство й інтеграцію. Стратегічна орієнтація передбачає формування місії, бачення та довгострокових цілей підприємства, проведення SWOT- та PESTLE-аналізу, моніторинг ринку та визначення перспективних напрямів розвитку.

Блок інновацій та цифрової трансформації охоплює впровадження PMS-, CRM- та ERP-систем, використання Big Data, штучного інтелекту, онлайн-каналів продажів і мобільних технологій. Це сприяє автоматизації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності праці та покращенню клієнтського досвіду.

ESG-підхід інтегрує екологічні, соціальні та управлінські принципи у діяльність підприємства. Він включає енергоефективність, раціональне використання ресурсів, підтримку місцевих громад, розвиток персоналу та впровадження прозорих механізмів корпоративного управління.

Клієнтоорієнтований підхід передбачає персоналізацію послуг, управління клієнтським досвідом, використання програм лояльності та забезпечення високої якості сервісу на всіх етапах взаємодії з гостем. Саме клієнт стає центральним елементом усієї системи управління.

Операційна ефективність базується на оптимізації витрат, управлінні доходами (Revenue Management), стандартизації бізнес-процесів,

контролі якості та постійному вдосконаленні діяльності. Вона забезпечує зростання прибутковості та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Партнерство та інтеграція охоплюють співпрацю з туристичними організаціями, онлайн-платформами бронювання, освітніми установами, бізнес-партнерами та міжнародними програмами. Це створює додаткові можливості для розвитку, залучення інвестицій та впровадження інновацій.

Запропонована модель демонструє, що конкурентоспроможний розвиток українських готельних підприємств повинен базуватися на поєднанні стратегічного управління, цифрових технологій, ESG-принципів, клієнтоорієнтованості та ефективного використання ресурсів. Реалізація такої моделі сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг, підвищенню якості послуг, зміцненню ринкових позицій та забезпеченню довгострокового розвитку підприємств готельної індустрії України (рис. 3.3).

Отже, перспективи розвитку ESG-підходів у готельній сфері України є надзвичайно значними. Їх реалізація сприятиме модернізації підприємств, підвищенню ефективності використання ресурсів, розвитку людського капіталу та вдосконаленню системи корпоративного управління. У поєднанні з процесами цифровізації та європейської інтеграції ESG-концепція може стати основою формування конкурентоспроможної, інноваційної та соціально відповідальної готельної індустрії України, здатної успішно функціонувати в умовах глобального ринку гостинності.

Проведене дослідження дозволило встановити, що забезпечення конкурентоспроможності українських готельних підприємств в сучасних умовах потребує комплексного підходу до управління, який враховує світові тенденції розвитку індустрії гостинності, процеси цифровізації, принципи сталого розвитку та особливості функціонування національного ринку.



Рис. 3.3. Модель формування конкурентоспроможного розвитку готельних підприємств України

В умовах посилення конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та активізації євроінтеграційних процесів традиційні підходи до управління готельним бізнесом поступово втрачають ефективність, що обумовлює необхідність впровадження нових моделей розвитку.

Запропонована конкурентоспроможна модель розвитку українських готельних підприємств базується на інтеграції шести взаємопов'язаних складових: стратегічної орієнтації, інновацій та цифрової трансформації, ESG-підходу, клієнтоорієнтованості, операційної ефективності, а також партнерства та інтеграції. Системна взаємодія зазначених елементів забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг та підвищення стійкості підприємства до змін ринкового середовища.

Особливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних готелів відіграють цифрові технології, які сприяють автоматизації бізнес-процесів, підвищенню якості обслуговування, оптимізації витрат та вдосконаленню системи управління взаємовідносинами з клієнтами. Не менш важливим фактором виступає впровадження ESG-принципів, які дозволяють поєднати економічну ефективність із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Водночас ключовою умовою успішної реалізації запропонованої моделі є забезпечення належного ресурсного підґрунтя, що охоплює фінансові, людські, матеріально-технічні та інформаційні ресурси. Їх ефективне використання створює основу для реалізації стратегічних цілей підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Таким чином, запропонована модель дозволяє створити цілісну систему управління, орієнтовану на підвищення якості послуг, задоволеності клієнтів, прибутковості бізнесу та зміцнення ринкових позицій. Її впровадження сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної готельної індустрії, прискоренню інтеграції до європейського простору гостинності та забезпеченню довгострокового сталого розвитку галузі в умовах післявоєнного відновлення України.

ВИСНОВКИ

Необхідність комплексного дослідження процесів становлення та розвитку світової готельної індустрії зумовлена сучасними глобальними трансформаціями, які суттєво впливають на функціонування та перспективи розвитку підприємств сфери гостинності як в Україні, так і у світі. Серед основних тенденцій, що визначають сучасний розвиток готельного господарства, особливе місце посідають активне розширення міжнародних готельних мереж на нові ринки, зокрема український, посилення конкурентних позицій національних готельних підприємств, впровадження інноваційних технологій і цифрових рішень, а також ускладнення організаційних та управлінських процесів у діяльності сучасних готельних комплексів.

За таких умов вивчення світового досвіду розвитку готельного бізнесу набуває особливої актуальності, оскільки сприяє формуванню ефективних підходів до управління підприємствами сфери гостинності та підвищенню їх конкурентоспроможності.

Актуальність проблеми дослідження сучасного стану та основних тенденцій розвитку світової готельної індустрії обумовили вибір теми роботи.

В роботі встановлено, що готельне господарство є складною соціально-економічною системою, що об'єднує різноманітні засоби розміщення та широкий спектр послуг, спрямованих на задоволення потреб гостей. Його розвиток має важливе значення для функціонування туристичної індустрії, підвищення привабливості територій, створення робочих місць та забезпечення економічного зростання. Водночас сучасні умови господарювання вимагають від готельних підприємств постійного вдосконалення управлінських підходів, впровадження інновацій та підвищення якості обслуговування відповідно до міжнародних стандартів.

Визначено, що на процес становлення та розвитку готельного бізнесу впливає сукупність взаємопов'язаних чинників: економічні чинники, соціальні чинники, культурні чинники, науково-технічний прогрес,

політико-правові чинники.

Отже, розвиток готельної індустрії є складним багатофакторним процесом, що формується під впливом економічних, соціальних, культурних, технологічних та політико-правових чинників. Їхня взаємодія визначає напрями трансформації галузі, сприяючи переходу до більш ефективних моделей управління та організації діяльності.

Встановлено, що сучасна світова готельна індустрія функціонує в умовах значної невизначеності та постійних трансформацій. Вплив пандемій, геополітичних конфліктів, економічних криз, кадрового дефіциту та екологічних викликів змушує підприємства гостинності адаптувати бізнес-моделі, впроваджувати інноваційні рішення та підвищувати рівень стійкості до зовнішніх загроз.

Результати численних наукових досліджень свідчать, що успішність функціонування готельних мереж значною мірою визначається такими чинниками, як стабільна якість послуг, уніфіковані стандарти обслуговування в усіх підприємствах мережі та доступна цінова політика. Саме поєднання цих факторів забезпечує високий рівень довіри споживачів, сприяє формуванню позитивної репутації бренду та зміцнює конкурентні позиції готельних ланцюгів на міжнародному ринку.

Визначено, що розвиток готельних мереж сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств завдяки економії на масштабах, централізації управління, розширенню маркетингових можливостей та зміцненню фінансової стабільності. Саме тому мережеві форми організації бізнесу продовжують залишатися одним із ключових напрямів розвитку світової готельної індустрії.

В роботі встановлено, що сучасний розвиток світової індустрії гостинності характеризується одночасним посиленням процесів спеціалізації та стандартизації. З одного боку, спеціалізовані підприємства отримують можливість максимально адаптувати свої послуги до потреб окремих категорій споживачів, а з іншого – міжнародні мережі забезпечують єдині стандарти

якості та високий рівень обслуговування. Поєднання цих тенденцій сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, розширенню спектра послуг та більш повному задоволенню потреб туристів у глобальному масштабі.

За результатами проведеного аналізу сучасного стану готельної індустрії, доведено, що вона сьогодні переживає період значних змін, які проявляються у зростаючій спеціалізації готельних підприємств, посиленні ролі міжнародних готельних ланцюгів, а також демократизації та розширенні ринку із залученням різних соціально-економічних груп споживачів.

Готельна індустрія України функціонує в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність постійного аналізу факторів ризику та перспектив розвитку. Сучасний стан галузі характеризується одночасним впливом значної кількості загроз і можливостей, які визначають напрями її подальшої трансформації та конкурентоспроможності.

Однією з найбільших небезпек для вітчизняної готельної індустрії є воєнний стан та пов'язані з ним безпекові ризики. Воєнні дії призвели до скорочення міжнародних туристичних потоків, зниження інвестиційної активності та руйнування частини туристичної й готельної інфраструктури. В окремих регіонах країни спостерігається суттєве зменшення рівня завантаженості готелів, що негативно впливає на фінансові результати підприємств та їх інвестиційну привабливість.

Готельна індустрія України протягом останніх років функціонує в умовах значних зовнішніх викликів, пов'язаних із наслідками пандемії COVID-19, воєнними діями, міграційними процесами та зміною структури туристичного попиту. Незважаючи на складні умови господарювання, галузь демонструє поступову адаптацію до нових реалій та поступове відновлення окремих сегментів ринку.

За даними Державної служби статистики України, у 2026 році було запроваджено щомісячне статистичне спостереження за діяльністю

колективних засобів розміщення відповідно до вимог Європейського Союзу, що свідчить про поступову інтеграцію української статистики до європейської системи обліку. Внаслідок військових дій відбулося скорочення кількості колективних засобів розміщення. Дослідження засвідчують, що починаючи з 2013 року кількість об'єктів розміщення в Україні щорічно скорочувалася в середньому на 175 одиниць, що стало наслідком вторгнення.

Позитивною тенденцією є відновлення інвестиційної активності. За оцінками галузевих експертів, до 2026 року в Україні може бути реалізовано близько 45 нових готельних проєктів із номерним фондом понад 6,6 тис. номерів. Крім того, у 2025 році зафіксовано появу 96 нових об'єктів гостинності та зростання кількості учасників ринку приблизно на 7 %, що свідчить про поступове відновлення галузі навіть в умовах воєнного стану.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що сучасний стан готельної індустрії України характеризується поступовим відновленням після кризових явищ попередніх років. Незважаючи на скорочення кількості колективних засобів розміщення та наявність безпекових ризиків, галузь демонструє позитивну динаміку за показниками завантаженості, податкових надходжень і кількості нових проєктів. Найбільш активний розвиток спостерігається у західних регіонах України, які стали основними центрами туристичної та інвестиційної активності в умовах воєнного стану.

Важливим етапом розвитку концепції сталого розвитку стало впровадження ESG-підходу. Аббревіатура ESG об'єднує три ключові складові діяльності підприємства: екологічну відповідальність (Environmental), соціальну відповідальність (Social) та якість корпоративного управління (Governance). У сучасних умовах ESG-фактори перетворилися на один із головних критеріїв оцінювання ефективності та інвестиційної привабливості компаній.

Екологічна складова ESG передбачає мінімізацію негативного впливу підприємства на навколишнє середовище. Для готельного бізнесу це означає скорочення споживання енергоресурсів, води, зменшення обсягів викидів

парникових газів, оптимізацію поводження з відходами та використання екологічно безпечних матеріалів. Сучасні готелі активно впроваджують енергозберігаючі технології, інтелектуальні системи управління освітленням та клімат-контролем, використовують відновлювані джерела енергії, здійснюють модернізацію інженерних систем будівель.

Систематизація складових ESG-підходу у готельному бізнесі дозволяє розглядати сталий розвиток як комплексну модель управління підприємством. Тому відображено взаємозв'язок екологічної, соціальної та управлінської складових, які разом формують основу сучасної стратегії відповідального ведення готельного бізнесу. Реалізація зазначених напрямів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, оптимізації використання ресурсів та зміцненню довіри з боку клієнтів, інвесторів і суспільства.

Для більш наочного відображення практичної реалізації принципів сталого розвитку доцільно розглянути основні ESG-ініціативи провідних міжнародних готельних мереж, які активно впроваджують екологічні, соціальні та управлінські практики у свою діяльність.

У сучасних умовах цифровізація виступає одним із ключових факторів розвитку світової готельної індустрії. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, поширення мережі Інтернет, мобільних пристроїв та цифрових платформ суттєво трансформували механізми функціонування підприємств гостинності. Якщо раніше конкурентоспроможність готелю визначалася переважно якістю матеріально-технічної бази та рівнем обслуговування, то сьогодні важливу роль відіграє здатність підприємства використовувати сучасні цифрові інструменти для управління бізнес-процесами та взаємодії з клієнтами.

Євроінтеграція України є одним із ключових стратегічних напрямів розвитку держави, що охоплює економічну, соціальну, правову та інституційну сфери. Поглиблення співпраці з Європейським Союзом створює нові можливості для модернізації національної економіки та підвищення конкурентоспроможності окремих галузей, серед яких важливе місце займає

готельна індустрія. У сучасних умовах інтеграція до європейського простору виступає важливим фактором підвищення якості готельних послуг, залучення інвестицій, впровадження інноваційних технологій та адаптації міжнародних стандартів управління.

Впровадження міжнародних стандартів управління якістю дозволяє забезпечити стабільність сервісних процесів, підвищити ефективність діяльності підприємств та покращити репутацію українських засобів розміщення на міжнародному туристичному ринку.

Українські готелі, орієнтуючись на європейські практики, активно впроваджують сучасні інформаційні технології, що дозволяє оптимізувати операційні процеси, підвищувати якість сервісу та скорочувати витрати. Особливо актуальним є використання CRM-систем, PMS-платформ, систем Revenue Management та інструментів аналітики клієнтської поведінки.

В роботі пропонується модель формування конкурентоспроможного розвитку готельних підприємств України демонструє, що конкурентоспроможний розвиток українських готельних підприємств повинен базуватися на поєднанні стратегічного управління, цифрових технологій, ESG-принципів, клієнтоорієнтованості та ефективного використання ресурсів. Реалізація такої моделі сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг, підвищенню якості послуг, зміцненню ринкових позицій та забезпеченню довгострокового розвитку підприємств готельної індустрії України.

Отже, перспективи розвитку ESG-підходів у готельній сфері України є надзвичайно значними. Їх реалізація сприятиме модернізації підприємств, підвищенню ефективності використання ресурсів, розвитку людського капіталу та вдосконаленню системи управління. У поєднанні з процесами цифровізації та європейської інтеграції ESG-концепція може стати основою формування конкурентоспроможної, інноваційної та соціально відповідальної готельної індустрії України, здатної успішно функціонувати в умовах глобального ринку гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристичні ресурси України: методологія та методика аналізу, термінологія, районування. / О. О. Бейдик – К.: Вид-во Київського університету, 2002. – 658 с.
2. Байлик С. І. Організація готельного господарства: підручник / Байлік, І. М. Писаревський; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 329 с.
3. Іванунік В. О., Явкін В. Г. Атрактивність рекреаційно-туристичних територій: Навч. посібник, 2-ге вид. / В. О. Іванунік, В. Г. Явкін Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, – 2021. – 248 с.
4. Іванунік В. О. Туристичний менеджмент: навч. посіб. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 240 с.
5. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг / О. О. Любіцева. – К. : Альтерпрес, 2002. – 436 с.
6. Мальська М. П., Антонюк Н. В., Ганич Н. М. Міжнародний туризм і сфера послуг: Підручник. – К.: Знання, 2008. – 661с.
7. Мальська М. П. Основи туристичного бізнесу : навч. посіб. / М. П. Мальська, В. В. Худо, В. І. Цибух. – Київ : Центр навч. літ., – 2004. – 372 с.
8. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: Навчальний посібник. / П. Р. Пуцентейло. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
9. Дяків Р. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Р. Дяків. – К. : Міжнародна економічна фундація, 2000. – 704 с.
10. Загородній А. Г. Фінансовий словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко. – 3-тє вид., випр. та доп. – К. : Знання, КОО, 2000. – 587 с.
11. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник / М. Мальська, І. Пандяк. К.: – Центр учбової літератури, – 2012. – 470 с.
12. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т. І. Ткаченко – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. –

537 с.

13. *Techniques for Analyzing Industries and Competitors* / М. Е. Портер; пер. с англ. И. Минервина. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

14. Carroll G. R. *Organizational Ecology* / G. R. Carroll // *Annual Review of Sociology*. – 1984. – № 10. – р. 71–93.

15. Шубравська Є. В. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження / Є. В. Шубравська // *Економіка України*. – 2005. – № 1. – С. 36–42.

16. Білодід І. Словник української мови / І. Білодід, В. Винник. – Т. 8. – К. : Наук. думка, 1977. – 927 с.

17. Кононенко І. В. Управління розвитком підприємства : навч. посіб. / І. В. Кононенко. – Харків : НТУ «ХПІ», 2001. – 134 с.

18. Гаврилишин Б. Д. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / Б. Д. Гаврилишин. – Київ : Академія, 2002. – 921 с.

19. Hannan M. T. *Organizational Ecology* / M. T. Hannan and J. Freeman. – Cambridge, MA : Harvard University Press, 1989. – 241 p.

20. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку : навч. посіб. / Л. Г. Мельник. – Суми. : Університетська книга, 2005. – 654 с.

21. Воронков Д. К. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія / Д. К. Воронков, Ю. С. Погорелов. – Харків : АДВА™, 2009. – 436 с.

22. Стеченко Д. М. Менеджмент : словник-довідник для студ. ВНЗ / Д. М. Стеченко, А. В. Григорович, А. П. Дука. – Хм. : Поділля, 2004. – 587 с.

23. Ansoff H.I. *Corporate Strategy*. Penguin Books / H.I. Ansoff. – Middlesex. – 1981. – 789 p.

24. Черненко В. П. Економічний розвиток підприємства: сутність та види / В. П. Черненко // *Формування ринкової економіки*. – 2010. – № 23. – С. 116–126.

25. Єременко В. Г. Основи соціальної економіки. Популярний курс / В. Г. Єременко. – К. : МАУП, 1997. – 168 с.

26. Власова А. М. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / А. М. Власова, Н. В. Краснокутська. – Київ : КНЕУ, 1997. – 92 с.
27. Богатирьов І. О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – К., 2004. – 24 с.
28. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства /Л. С. Запасна // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 96. – С. 33–37.
29. Мала Н. Т. Економічний розвиток підприємства: планування та моделювання / Н. Т. Мала, О. В. Грабельська // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка» – 2012. – № 739. – С. 22–28.
30. Тюха І. В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви [Електронний ресурс] / І. В. Тюха // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>
31. Хитрова О. А. Стратегічні аспекти управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації / О. А. Хитрова // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2013. – № 3. – С. 179–185.
32. Шинкаренко В. Е. Дослідження сутності поняття «Розвиток соціально-економічної системи» / В. Е. Шинкаренко, М. М. Бурмака // Економіка транспортного комплексу. – Х. : ХНАДУ, 2013. – Вип. 21. – С. 73–86.
33. Хитрова О. А. Антикризовий менеджмент соціально-економічних систем в умовах глобального конкурентного середовища / О. А. Хитрова // Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (14–15 травня 2015 р.). – Полтава : ПУЕТ, 2015. – С. 99–101.
33. Бурмака М. М. Дефініція поняття «розвиток соціально-економічної системи» / М. М. Бурмака // Економічний розвиток: теорія, методологія,

управління : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. – Будапешт-Валенсія-Київ, 2013. – С. 250–251.

34. Постанова Кабінету Міністрів України № 297 від 15 березня 2006 року "Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)". Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/297-2006-p#Text>

35. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning / H. Mintzberg. – N.Y. : The Free Press, 1994. – 164 p.

36. Штимер Л. Т. Сучасна парадигма стратегічного управління потенціалом підприємства в конкурентному середовищі / Л. Т. Штимер // Стратегія економічного розвитку України. – 2011. – № 28 (Спецвип.). – С. 65–70.

37. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства» / В. Кифяк // Економічний аналіз. – Т., 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 190–194.

38. Погорєлов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю. С. Погорєлов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – К., 2012. – Вип. 27, т. 1. – С. 30–34.

39. Minzberg H. The Strategy Concept II: Ahothor Look at Why Organizations Need Strategies / Henry Minzberg // California Managment Rev, 1987. – p. 25–32.

40. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 328 с.

41. Побережний Р. О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування / Р. О. Побережний // Вісн. нац.техн. ун-ту «ХПІ». – Х., 2012. – № 13. – С. 90–100.

42. Філіпенко А. Потенціал економічного розвитку в Україні / А. Філіпенко // Уряд. кур'єр. – 14 листоп. 2000 р. – № 211. – С. 6–7.

43. Мельник О. Г. Методи діагностики виробничо-господарської діяльності підприємства / О. Г. Мельник // Менеджмент та підприємництво в

Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – № 647. – С. 120–124.

44. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підруч. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.

43. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства [Електронний ресурс] / А. Р. Дунська. – Режим доступу : http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm

44. Надтока Т. Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління / Т. Б. Надтока // Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем : монографія / Т. Б. Надтока, Г. А. Какуніна, О. В. Мартякова та ін. / за заг. ред. О. В. Мартякової. – Д. : Вид-во ДонНТУ, 2011. – 744 с. – С. 564–569.

45. Прийма Л. Р. Розвиток підприємства: сутність поняття /Л. Р. Прийма, І. Я. Кулиняк // Наук. вісн. НЛТУ України. – Л., – 2012. – Вип. 22.10. – С. 236–241.

46. Плугіна Ю. А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття / Ю. А. Плугіна // Вісн. економіки транспорту і промисловості. – Х., 2011. – № 36. – С. 193–196.

47. UN Tourism. World Tourism Barometer: January 2025. URL: https://en.unwto-ap.org/news/worldtourismbarometer_jan2025/

48. CBRE. H2 2025 Global Hotel Outlook. URL: <https://www.cbre.com/insights/reports/h2-2025-global-hotel-outlook>

49. Богатирьов І. О. Управління розвитком підприємств (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України) [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01: захищена 15.05.03: затв. 27.09.03 / І. О. Богатирьов. – К., 2003. – 220 с.

50. Lighthouse. The State of Global Hotel Pricing: H1/H2 2024. URL: <https://desm.pro/wp-content/uploads/2024/08/report-state-global-hotel-pricing-h1-2024.pdf>

51. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» [Електронний ресурс] / С. П. Дунда. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/socgum/ppei/2011_32/Dunda.pdf.
52. Турило А. М. Теоретико-методологічні основи фінансово-економічного розвитку підприємства / А. М. Турило, С. В. Святенко // Фінанси України. – 2010. – № 2. – С. 120–126.
53. Thompson A. A. Strategic Management: Concept and Cases / A. A. Thompson, A. J. Strickland, [4-th ed.] University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. – 1987. – 568 p.
54. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 328 с.
55. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. для студ. екон. спец. / Л. Д. Забродська – Х. : Консул, 2004. – 208 с.
56. Степанов В. В. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / В. В. Степанов. – К. : Б. В., 2000. – 390 с.
57. Коломойцев В. Е. Універсальний словник економічних термінів : навч. посіб. / В. Е. Коломойцев. – К. : Молодь, 2000. – 384 с.
58. Хамініч С. Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу : монографія / С. Ю. Хамініч. – Д.: Вид-во ДНУ, 2006. – 288 с.
59. European Travel Commission. European Tourism: Trends & Prospects, Q4 2024. URL: <https://etc-corporate.org/uploads/2025/02/ETC-Quarterly-Report-Q4-2024-Public-Version.pdf>
60. Berndt E. R. Modelling the Simultaneous Demand for Factors of Production / Grice J. Hornstein, A. Webb (eds). // The Economics of the Labor Market. – London : HMSO, 2014. – 150 p.
61. Кузнєцова Н. М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства : навч. посіб. / Н. М. Кузнєцова. – К.: Ін-т туризму ФПУ, 1997. – 176 с.

62. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика : навч. посіб. / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – Київ : Центр навч. літ., 2009. – 472 с.
63. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично- готельного підприємництва: навч. посіб. / П. Р. Пуцентейло. – К. : Центр навч. літ., 2007. – 344 с.
64. Мальська М. П. Організація готельного обслуговування : підруч. / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк, Ю. С. Занько. – Київ : Знання, 2011. – 366 с.
65. Капліна А. С. Основні проблеми розвитку підприємств готельного господарства / А. С. Капліна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – №2 (47) : Економіка, організація і управління підприємством. – С. 128–131.
66. Чорна М. В. Методичний підхід до оцінки структури попиту на продукцію підприємств ресторанного господарства / М. В. Чорна, О. Є. Чатченко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 11. – С. 212–216.
67. Hill Charles W. L. Global business today / Charles W. L. Hill. – University of Washington, 1998. – 506 p.
68. Chandler Alfred D. Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / Alfred D. Chandler Jr. – NY : Paperback, 1962. – 174 p.
69. Свида І. В. Регіональні механізми розвитку готельного бізнесу в умовах ринкової економіки : автореф. дис. На здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» / І. В. Свида. – Ужгород, 2008. – 22 с.
70. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Ковтун. – 2-ге вид., стереотип. – Львів : Новий Світ – 2000, 2006. – 388 с.