**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет фізичного виховання, здоров’я і туризму Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**бакалавра**

На тему: «Організація технологічного процесу надання послуг гостинності в готелях України»

«Organization of the Technological Process of Providing Hospitality Services in Hotels of Ukraine»

Виконала: студентка 5 курсу, групи 6.2419-з   
Спеціальності: готельно-ресторанна справа Освітньої програми: готельно-ресторанна справа

Чабаненко Юлія Юріївна

Керівник: Чуєва Інна Олександрівна

Рецензент: доктор педагогічних наук, професор Безкоровайна Лариса Вікторівна

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет фізичного виховання, здоров’я і туризму Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність Готельно-ресторанна справа

ЗАТВЕРДЖУЮ:

**Завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи**

Н. В. Маковецька

(підпис)

« » 2023року

ЗАВДАННЯ

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Чабаненко Юлії Юріївни

Тема роботи « Організація технологічного процесу надання послуг гостинності в готелях України»,

керівник роботи к.н.ф.в.с., доцент Чуєва Інна Олександрівна,

затверджені наказом ЗНУ від « » 20\_\_ року № .

1. Строк подання студентом роботи 20 року.
2. Вихідні дані до роботи. При написанні дипломної роботи у якості джерельної бази використовувалися нормативно-правові документи, статті зі спеціалізованих періодичних видань, в яких досліджується організація технологічного процесу надання послуг гостинності в готелях України.
3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Проаналізувати стан розвитку готельного господарства України на прикладі готелю «Інтурист» у м. Запоріжжя.

2. Дослідити організацію технологічного процесу надання послуг гостинності у готелі «Інтурист».

3.Виявити проблеми, з якими стикається готельне господарство України в умовах післявоєнного періоду, та визначити перспективи розвитку галузі.

1. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): 44 літературних посилання.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Розділ | Консультант | Підпис, дата | |
| Завдання видав | Завдання прийняв |
| Розділ 1 | Чуєва І.О | 10.02. 2024 | 10.02.2024 |
| Розділ 2 | Чуєва І.О | 10.03. 2024 | 10.03.2024 |
| Розділ 3 | Чуєва І.О | 10.04. 2024 | 10.04.2024 |

1. Консультанти роботи:
2. Дата видачі завдання « » 20 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  з/п | Назва етапів кваліфікаційної  роботи | Строк виконання  етапів роботи | Примітка |
| 1. | Вступ. Вивчення проблеми, опрацювання джерел та  публікацій. | Лютий 2024 р. | *виконано* |
| 2. | Написання першого розділу | Лютий 2024 р. | *виконано* |
| 3. | Написання другого розділу | Березень 2024 р. | *виконано* |
| 4. | Написання третього розділу | Квітень 2024 р. | *виконано* |
| 5. | Написання висновків,  комп’ютерний набір роботи | Травень 2024 р. | *виконано* |
| 6. | Попередній захист  кваліфікаційної роботи на кафедрі | Травень 2024 р. | *виконано* |

**Студент**

**Чабаненко Ю.Ю.**

(підпис) П.І.Б.

Керівник роботи (проекту)

Чуєва І.О.

(підпис) П.І.Б.

Нормоконтроль пройдено

**Нормоконтролер**

**Криволапов Е.А**

(підпис) П.І.Б.

**РЕФЕРАТ**

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, 44 літературних джерел. Загальний обсяг роботи - 78 сторінок.

**Мета дослідження** полягає у комплексному аналізі організації технологічного процесу надання послуг гостинності в готелях України, ідентифікації ключових проблем функціонування галузі в умовах післявоєнного періоду та науковому обґрунтуванні перспективних напрямків її розвитку.

**Об'єктом дослідження** є процес надання послуг гостинності в готелях України в умовах післявоєнного періоду.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти організації технологічного процесу надання послуг гостинності на прикладі готелю «Інтурист» у м. Запоріжжя.

У роботі використані теоретичні, емпіричні, прогностичні **методи.**

У першому розділі досліджено теоретичні засади організації технологічного процесу надання послуг гостинності. Розкрито сутність індустрії гостинності як міжгалузевого комплексу, проаналізовано концепцію якості послуг як ключового фактору конкурентоспроможності готелів, охарактеризовано етапи та особливості технологічного процесу обслуговування гостей.

Другий розділ присвячено обґрунтуванню методології дослідження процесу надання послуг у готелях України. Сформульовано мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, підібрано релевантні методи, розроблено план організації дослідницького процесу.

У третьому розділі презентовано результати прикладного аналізу на матеріалах готелю «Інтурист», що дозволило оцінити сучасний стан розвитку підприємства, дослідити організацію технологічного процесу надання послуг, ідентифікувати ключові проблеми діяльності в умовах війни.

ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ, ГОТЕЛЬНЕ ГОСПОДАРСТВО, ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПРОЦЕС, ЯКІСТЬ ПОСЛУГ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ.

ABSTRACT

The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references containing 44 items. The total volume of the work is 81 pages.

**The purpose of the study** is to comprehensively analyze the organization of the technological process of providing hospitality services in Ukrainian hotels, identify key problems in the industry's functioning in the post-war period, and scientifically substantiate promising directions for its development.

**The object of the research** is the process of providing hospitality services in Ukrainian hotels in the post-war period.

**The subject of the study** is the theoretical, methodological, and applied aspects of organizing the technological process of providing hospitality services, using the example of the "Intourist" hotel in Zaporizhzhia.

The work employs theoretical, empericial, prognostic **methods**

The first chapter explores the theoretical foundations of organizing the technological process of providing hospitality services. The essence of the hospitality industry as an intersectoral complex is revealed, the concept of service quality as a key factor in the competitiveness of hotels is analyzed, and the stages and features of the technological process of guest services are characterized.

The second chapter is devoted to substantiating the research methodology for the process of providing services in Ukrainian hotels. The purpose, objectives, object, and subject of the study are formulated, relevant methods are selected, and a plan for organizing the research process is developed.

The third chapter presents the results of an applied analysis based on the materials of the "Intourist" hotel, which made it possible to assess the current state of the enterprise's development, investigate the organization of the technological process of providing services, and identify key problems of activity in the conditions of war.

HOSPITALITY INDUSTRY, HOTEL MANAGEMENT, TECHNOLOGICAL PROCESS, SERVICE QUALITY, COMPETITIVENESS, CRISIS MANAGEMENT

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.

ВВП — валовий внутрішній продукт;

ЄСВ — єдиний соціальний внесок;

ЗСУ — Збройні сили України ;

КСВ — корпоративна соціальна відповідальність;

л-д — людино-день;

MICE — meetings, incentives, conferences, exhibitions (ділові зустрічі, інсентив-тури, конференції, виставки);

ПДВ — податок на додану вартість ;

Турпродукт — попередньо розроблений комплекс туристичних послуг, який поєднує не менше ніж дві такі послуги, що реалізується або пропонується для реалізації за визначеною ціною, до складу якого входять послуги перевезення, послуги розміщення та інші туристичні послуги, не пов'язані з перевезенням і розміщенням;

Готель — підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, складається з номерів, надає готельні послуги.

Замінити інтернет-тире на звичайні

ЗМІСТ

[ВСТУП 8](#_Toc166493572)

[РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОЦЕСУ НАДАННЯ ПОСЛУГ ГОСТИННОСТІ 11](#_Toc166493573)

[1.1. Індустрія гостинності як основа для готельного господарства 11](#_Toc166493574)

[1.2. Концепція якості послуг у готельному бізнесі 23](#_Toc166493575)

[1.3. Технологічний процес надання готельних послуг: етапи та особливості 30](#_Toc166493576)

[РОЗДІЛ 2. ЗАВДАННЯ, МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЯ 41](#_Toc166493577)

[2.1. Мета та завдання дослідження 41](#_Toc166493578)

[2.2. Методи дослідження 42](#_Toc166493579)

[2.3. Організація дослідження 43](#_Toc166493581)

[РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ 45](#_Toc166493582)

[3.1. Стан розвитку готельного господарства «Інтурист» 45](#_Toc166493583)

[3.2. Аналіз проблем для готельного господарства «Інтурист» 58](#_Toc166493584)

[3.3. Перспективи розвитку готельного господарства у післявоєнний період 67](#_Toc166493585)

[ВИСНОВКИ 73](#_Toc166493586)

[CПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 74](#_Toc166493587)

ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Готельне господарство є невід'ємною складовою туристичної галузі та відіграє ключову роль у задоволенні потреб подорожуючих в якісних послугах розміщення. Ефективне функціонування готелів значною мірою залежить від організації технологічного процесу надання послуг гостинності, який включає в себе сукупність взаємопов'язаних процедур та операцій, спрямованих на обслуговування гостей. Саме від того, наскільки чітко та злагоджено працюють усі служби готелю, наскільки високою є якість сервісу та рівень задоволеності клієнтів, залежать фінансові результати та конкурентоспроможність готельного підприємства на ринку. Дослідження технологічного процесу надання послуг гостинності в готелях є актуальним науковим завданням, що має теоретичне та практичне значення. З теоретичної точки зору, вивчення цього процесу дозволяє поглибити розуміння сутності та особливостей готельного бізнесу, виявити закономірності та фактори, що впливають на його ефективність. З практичної точки зору, аналіз реальних процесів обслуговування гостей у конкретних готелях дає можливість визначити проблемні місця та розробити рекомендації щодо вдосконалення роботи підприємств індустрії гостинності. Особливої актуальності дослідження технологічного процесу надання послуг гостинності в готелях України набуває в сучасних умовах, які характеризуються суттєвими викликами та загрозами для розвитку галузі. Серед них — руйнівні наслідки повномасштабного російського вторгнення, які призвели до фізичних пошкоджень багатьох готелів, різкого падіння завантаження, доходів та інвестиційної привабливості, девальвації національної валюти, проблем з постачанням енергоресурсів та продовольства тощо. Також негативний вплив на готельний бізнес мали карантинні обмеження, запроваджені у зв'язку з пандемією COVID-19, які фактично паралізували міжнародний та внутрішній туризм. Все це поставило більшість українських готелів на межу виживання та актуалізувало потребу в пошуку шляхів адаптації до нових реалій. У таких складних умовах особливої уваги потребують питання оптимізації технологічного процесу надання послуг гостинності в готелях з метою скорочення витрат, підвищення якості обслуговування, пошуку нових ринкових ніш та можливостей для розвитку. Для цього необхідно провести ґрунтовний аналіз усіх етапів та складових процесу надання послуг, виявити слабкі місця та точки зростання, розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення роботи готельних підприємств. Саме на вирішення цих завдань спрямоване дане дослідження.

**Об'єктом дослідження** є процес надання послуг гостинності в готелях України в умовах післявоєнного періоду.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти організації технологічного процесу надання послуг гостинності на прикладі готелю «Інтурист» у м. Запоріжжя.

**Метою дослідження** є аналіз організації технологічного процесу надання послуг гостинності в готелях України, виявлення ключових проблем функціонування галузі в умовах післявоєнного періоду та обґрунтування перспективних напрямків її розвитку.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі **завдання:**

Розкрити сутність та значення індустрії гостинності як основи для розвитку готельного господарства.

* Проаналізувати стан розвитку готельного господарства України на прикладі готелю «Інтурист» у м. Запоріжжя.
* Дослідити організацію технологічного процесу надання послуг гостинності у готелі «Інтурист».
* Виявити проблеми, з якими стикається готельне господарство України в умовах післявоєнного періоду, та визначити перспективи розвитку галузі. це тут не потрібно…це в 2.1

**Інформаційною базою дослідження** є статистичні дані про розвиток готельного господарства України, звітність готелю «Інтурист», результати опитувань та спостережень, проведених автором, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет та інші джерела. Серед них варто відзначити роботи М.П. Мальської, І.Г. Пандяк, Х.Й. Роглєва, та інших науковців. У своїх дослідженнях автори розглядають сутність та особливості готельних послуг, етапи технологічного процесу їх надання, методичні підходи до оцінки якості обслуговування тощо. Проте, незважаючи на наявність значної кількості публікацій з даної проблематики, дослідження організації технологічного процесу надання послуг гостинності в готелях України в сучасних кризових умовах є недостатньо висвітленими та потребують подальшого розвитку.

****РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОЦЕСУ НАДАННЯ ПОСЛУГ ГОСТИННОСТІ****

1.1 Індустрія гостинності як основа для готельного господарства

Індустрія гостинності є однією з найважливіших складових сфери послуг та визначальним чинником розвитку туризму. Вона охоплює широкий спектр підприємств, основною метою діяльності яких є задоволення потреб гостей у проживанні, харчуванні, відпочинку, розвагах та інших супутніх послугах. До індустрії гостинності відносять готелі, ресторани, кафе, бари, курорти, туристичні та розважальні комплекси, тематичні парки, транспортні компанії, що здійснюють пасажирські перевезення, та інші суб'єкти туристичної інфраструктури [1]. Серцевиною індустрії гостинності є готельне господарство, яке забезпечує туристів та інших мандрівників житлом і побутовими послугами під час їх перебування поза місцем постійного проживання.

Витоки гостинності як соціально-культурного явища сягають корінням ще первісних часів. Однак перші прототипи закладів розміщення з'являються лише в стародавньому світі. Так, у Стародавньому Римі вздовж головних доріг і в містах будувалися заїжджі двори та таверни, де мандрівники могли зупинитися на ночівлю, а також поїсти й напоїти коней. В епоху Середньовіччя постоялі двори й таверни стали невід'ємною частиною європейських міст, обслуговуючи паломників, торговців та ремісників [2, с. 273]. Однак справжнім проривом у розвитку готельного господарства стало виникнення на межі XVIII-XIX ст. перших комерційних готелів в їх сучасному розумінні. Цьому сприяв розвиток промисловості, транспорту та зростання масштабів міграції населення.

Упродовж ХХ ст. готельне господарство переживало справжній бум, що був зумовлений демократизацією туризму та зростанням доходів населення. Сьогодні індустрія гостинності є глобальним сектором економіки з оборотом в трильйони доларів.

Попри різноманітність підприємств, що належать до індустрії гостинності, всі вони мають низку спільних особливостей функціонування, що відрізняють їх від підприємств вторинного та третинного секторів економіки. По-перше, заклади гостинності орієнтовані на максимальне задоволення потреб та очікувань гостей, що передбачає високий ступінь персоналізації обслуговування [3, с. 136]. По-друге, послуги підприємств гостинності мають комплексний та взаємопов'язаний характер. Наприклад, готель не лише надає ліжко-місце для ночівлі, але й забезпечує харчування, можливості для відпочинку, розваг, оздоровлення, ділових зустрічей тощо. По-третє, попит на послуги гостинності має яскраво виражений сезонний характер. Періоди піків туристичної активності змінюються міжсезонними спадами. По-четверте, обслуговування в індустрії гостинності є дуже трудомістким. Незважаючи на автоматизацію багатьох процесів, основна роль у забезпеченні якості сервісу належить персоналу. Нарешті, індустрія гостинності характеризується високим ступенем стандартизації послуг, що зумовлено як вимогами безпеки гостей, так і їх очікуваннями щодо певного рівня комфорту [4].

Готельне господарство становить ключовий компонент індустрії гостинності та туристичної інфраструктури загалом. Без розвиненої мережі засобів розміщення неможливе повноцінне функціонування туристичної галузі. Готелі та аналогічні заклади виконують цілу низку важливих функцій: забезпечення туристів житлом та побутовими послугами, організація харчування, відпочинку, розваг, оздоровлення, проведення конференцій та ділових зустрічей [5, с. 94]. Крім власне готелів, які є найпоширенішим типом підприємств розміщення, до готельного господарства належать також мотелі, хостели, туристичні бази, кемпінги, пансіонати, санаторії, будинки відпочинку, апартаменти, гостьові будинки та інші об'єкти, призначені для надання послуг розміщення. Вони можуть різнитися за місткістю, рівнем комфорту, місцем розташування, функціональним призначенням, асортиментом додаткових послуг та іншими критеріями. Однак об'єднує їх спільна функція – прийом та обслуговування гостей.

Сучасна індустрія гостинності розвивається під впливом цілого комплексу чинників економічного, соціального, політичного, технологічного, екологічного характеру. Серед провідних тенденцій варто виокремити глобалізацію та активну експансію міжнародних готельних мереж, таких як «Hilton», «Marriott», «Accor», «Wyndham», «Hyatt» та ін. [6, с. 192]. Великі оператори не лише інвестують у будівництво нових готелів, але й поширюють на національних ринках високі стандарти обслуговування. Для того щоб вистояти в конкурентній боротьбі, незалежні готелі дедалі частіше об'єднуються у добровільні мережі, яких налічується вже кілька сотень.

Іншою важливою тенденцією є диверсифікація готельних послуг та спеціалізація готелів. Зокрема, все більшої популярності набувають бутік-готелі, дизайнерські та арт-готелі, готелі для довготривалого проживання, велнес та медичні готелі, еко-готелі тощо [7]. Спеціалізація дозволяє готельним підприємствам зайняти певну ринкову нішу та створити унікальну ціннісну пропозицію для своїх гостей.

Завдяки інформаційним технологіям відбуваються кардинальні зміни в системі дистрибуції та маркетингу готельних послуг. Дедалі більше гостей бронюють номери через онлайн тревел агенції (OTA) або сайти готелів. Використання хмарних систем управління готелем (PMS) стало галузевим стандартом. Готелі активно експериментують з чат-ботами, голосовими помічниками, мобільними додатками, технологіями доповненої реальності для підвищення якості обслуговування [8].

Індустрія гостинності відіграє важливу роль у досягненні цілей сталого розвитку ООН, які були прийняті у 2015 році і визначають глобальний порядок денний до 2030 року. Ці цілі охоплюють широкий спектр соціальних, економічних та екологічних проблем, від подолання бідності та голоду до боротьби зі зміною клімату та збереження екосистем. Готельний бізнес, як невід'ємна складова індустрії гостинності, має значний потенціал для сприяння реалізації цих цілей.

Перш за все, готелі можуть зробити вагомий внесок у досягнення екологічних цілей сталого розвитку, таких як відповідальне споживання та виробництво (Ціль 12), боротьба зі зміною клімату (Ціль 13), збереження морських (Ціль 14) та наземних (Ціль 15) екосистем. Для цього все більше готелів по всьому світу впроваджують програми захисту довкілля, спрямовані на зменшення негативного впливу їх діяльності на навколишнє середовище.

Однією з найпоширеніших практик є скорочення споживання енергії та води. Багато готелів встановлюють енергоефективні системи освітлення, опалення та кондиціонування, використовують альтернативні джерела енергії, такі як сонячні батареї, вітрогенератори, геотермальні установки. Для економії води запроваджуються системи повторного використання сірих стоків, збору дощової води, картки для гостей з проханням повторно використовувати рушники та постільну білизну.

Іншим важливим напрямком є мінімізація відходів та їх переробка. Готелі відмовляються від одноразових предметів із пластику (посуд, туалетно-косметичні засоби тощо), сортують сміття, компостують харчові відходи. Деякі готелі навіть прагнуть до статусу «нульових відходів», тобто повної переробки всіх видів відходів, що утворюються в процесі їх діяльності.

Багато готелів також впроваджують принципи сталого розвитку в управління ланцюгами постачання. Вони віддають перевагу місцевим постачальникам продуктів харчування та інших товарів, що скорочує викиди CO2 від транспортування та підтримує економіку регіону. При закупівлі обладнання, меблів, текстилю тощо враховуються екологічні критерії: енергоефективність, вміст вторинної сировини, біорозкладність, відсутність токсичних речовин.

Окремо варто відзначити готелі, які будуються та функціонують відповідно до стандартів «зеленого» будівництва, таких як LEED, BREEAM, DGNB, екоготелі використовують екологічно чисті будівельні матеріали, інтегровані системи енергоменеджменту, покрівлі з рослинним покриттям, вертикальне озеленення фасадів тощо. Вони не тільки мінімізують вплив на довкілля, але й створюють більш здорове та комфортне середовище для гостей і персоналу. Готельна індустрія також має значний потенціал у сфері реалізації соціальних цілей сталого розвитку. Зокрема, вона може сприяти створенню гідних робочих місць (Ціль 8), скороченню нерівності (Ціль 10), забезпеченню гендерної рівності (Ціль 5), розвитку місцевих громад (Ціль 11) тощо [11].

Готелі є важливими роботодавцями, особливо у країнах, що розвиваються, та регіонах, де туризм є основою економіки. Створюючи робочі місця з гідними умовами праці, готельні підприємства допомагають подолати безробіття та бідність. Багато міжнародних готельних мереж реалізують програми розвитку персоналу, які включають професійне навчання, кар'єрне зростання, медичне страхування, пенсійні плани тощо.

У багатьох країнах готельна індустрія є також важливим роботодавцем для жінок, молоді, людей з обмеженими можливостями. Забезпечуючи рівні можливості працевлаштування та кар'єрного зростання для різних категорій працівників, готелі сприяють подоланню дискримінації та соціальної ізоляції вразливих груп населення.

Крім того, готельний бізнес може відігравати значну роль у розвитку місцевих громад. Готелі часто виступають спонсорами соціальних, культурних, спортивних заходів, підтримують місцеві благодійні та волонтерські ініціативи. Деякі готелі реалізують власні соціальні проекти, спрямовані на підтримку освіти, охорони здоров'я, розвиток інфраструктури у регіонах присутності.

Варто відзначити, що дедалі більше готелів інтегрують принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у свої бізнес-стратегії та оперативну діяльність. КСВ-проекти готельних мереж охоплюють широкий спектр напрямків: від благодійності та волонтерства до сталого управління ланцюгами постачання та відповідального інвестування [14].

Наприклад, готельна мережа «Marriott International» реалізує глобальну ініціативу «Serve 360», яка об'єднує зусилля компанії щодо досягнення Цілей сталого розвитку за чотирма напрямками: скорочення негативного впливу на довкілля, інвестиції у розвиток співробітників, підтримка місцевих громад, забезпечення сталого розвитку через відповідальний вибір постачальників.

Готельна група Accor у рамках своєї програми «Planet 21»взяла на себе зобов'язання до 2020 року на 30% скоротити викиди CO2, на 15% зменшити споживання енергії, на 5% знизити обсяг харчових відходів. Компанія також підтримує фермерів, ремісників та соціальних підприємців у країнах, що розвиваються, забезпечує навчання у сфері гостинності для представників уразливих груп населення.

Попри те, що все більше готелів долучаються до сталих ініціатив, потенціал готельної індустрії у цій сфері ще далеко не вичерпаний. За даними Всесвітньої туристичної організації ООН (UNWTO), на сектор туризму та гостинності припадає 5% глобальних викидів CO2, 3,5% світового споживання прісної води, 8% обсягу твердих побутових відходів. Зважаючи на прогнозоване зростання міжнародних туристичних потоків до 1,8 млрд осіб до 2030 року, ці цифри будуть лише збільшуватися, якщо галузь не вживатиме рішучих заходів щодо підвищення своєї сталості [14].

Водночас готелі стикаються з низкою бар'єрів на шляху до сталого розвитку. По-перше, це додаткові витрати, пов'язані з впровадженням «зелених» технологій, переходом на альтернативні джерела енергії, екологічною сертифікацією тощо. По-друге, це недостатня обізнаність та мотивація персоналу щодо сталих практик. По-третє, це відсутність необхідної інфраструктури та послуг у деяких регіонах (наприклад, можливостей для переробки відходів). Нарешті, це недостатній попит з боку гостей на сталі готельні послуги.

Для подолання цих перешкод готельній індустрії потрібна підтримка з боку держави, громадянського суспільства, самих туристів. Уряди країн мають створювати сприятливе регуляторне та фіскальне середовище для сталого розвитку готельного бізнесу, зокрема через "зелені" державні закупівлі, податкові пільги, гранти та субсидії на впровадження екологічних технологій тощо. Громадські організації повинні здійснювати моніторинг дотримання готелями принципів сталого розвитку, проводити інформаційно-просвітницькі кампанії серед туристів та місцевих громад. Самі мандрівники мають обирати для проживання готелі, що демонструють соціальну та екологічну відповідальність, а також дотримуватись принципів відповідального туризму під час подорожей [19].

Іншим важливим чинником сталого розвитку готельного бізнесу є інновації. Невпинно зростаюча конкуренція у галузі спонукає готелі до безперервного вдосконалення своїх послуг та впровадження новітніх технологій. Інновації дозволяють готелям не лише покращувати якість обслуговування та задоволеність гостей, але й оптимізувати використання ресурсів, автоматизувати процеси, скорочувати витрати.

Одним із найбільш динамічних напрямків інновацій у готельній індустрії є діджиталізація. Цифрові технології кардинально змінюють усі аспекти готельного бізнесу: від маркетингу та продажів до управління номерним фондом та обслуговування гостей. Онлайн системи бронювання, мобільні додатки, чат-боти, електронні замки та системи управління готелем (PMS) вже стали галузевим стандартом. Передові готелі експериментують з новими технологіями, такими як штучний інтелект, Інтернет речей, роботизація, віртуальна та доповнена реальність.

Наприклад, у готелі «Henn na Hotel» у Японії функції персоналу на рецепції виконують людиноподібні роботи. У готелі Marriott у Шанхаї консьєрж-бот на ім'я Mario допомагає гостям з пошуком інформації та навігацією готелем. У мережі Hilton функціонує чат-бот Conrad Concierge, який приймає запити гостей через месенджери та голосові команди. Готель Eccleston Square у Лондоні оснащений системою «розумний номер», яка автоматично налаштовує освітлення, температуру та жалюзі відповідно до переваг гостя [21].

Цифрові інновації не лише підвищують зручність для гостей, але й допомагають готелям заощаджувати ресурси. Наприклад, датчики присутності автоматично вимикають освітлення та кондиціонування у незайнятих номерах. Система прогнозування попиту на основі штучного інтелекту допомагає оптимізувати закупівлі продуктів та інших витратних матеріалів, скорочуючи обсяг відходів. Аналітика Big Data дозволяє персоналізувати обслуговування гостей та підвищувати їх лояльність.

Іншою важливою тенденцією є поширення нових концепцій та форматів засобів розміщення, які виходять за межі традиційного уявлення про готель, інновації дозволяють готельній індустрії оперативно реагувати на запити клієнтів, що постійно змінюються, а також освоювати нові ринкові ніші.

Яскравим прикладом є капсульні готелі, які вперше з'явилися в Японії у 1970-х роках, а зараз набувають популярності по всьому світу. Замість звичайних номерів капсульні готелі пропонують гостям компактні спальні місця (капсули), оснащені всім необхідним для комфортного перебування. Невеликий розмір капсул дозволяє розмістити в одному приміщенні велику кількість спальних місць, що забезпечує доступні ціни для гостей та високу прибутковість для готелю [22].

Іншою концепцією, що швидко набирає обертів, є комбо-готелі або готелі змішаного використання. Вони поєднують у одній будівлі готельні номери та житлові апартаменти з кухнею та іншими зручностями для тривалого проживання. Таке рішення дозволяє готелю диверсифікувати джерела доходу та залучати різні категорії гостей — від туристів, які зупиняються на короткий термін, до ділових мандрівників та експатів, які потребують житла на кілька тижнів або місяців.

Концепція коливінгу, яка спочатку виникла як формат спільного проживання для фрілансерів та стартаперів, також знаходить своє застосування у готельній індустрії. Коливінг-готелі пропонують гостям не лише номери, але й спільні простори для роботи, спілкування та відпочинку. Гості можуть користуватися коворкінгом, кухнею, бібліотекою, спортзалом, кінотеатром та іншими зручностями, що створює атмосферу спільноти та сприяє нетворкінгу.

Бутик-готелі, які пропонують унікальний дизайн, персоналізований сервіс та автентичний досвід локації, також залишаються затребуваною нішею, але на додачу до класичних бутик-готелів у історичних або дизайнерських будівлях, з'являються нові формати, що поєднують boutique-підхід з іншими концепціями. Наприклад, арт-готелі, які виставляють у своїх приміщеннях твори сучасного мистецтва, або літературні готелі, кожен номер яких присвячений певному письменнику або літературному твору [14].

Пандемія COVID-19 пришвидшила розвиток ще однієї цікавої ніші - готелів з приватними будиночками або котеджами. Такі формати, як глемпінги (глем-кемпінги), агроготелі, екоготелі, стають дедалі популярнішими серед туристів, які шукають усамітнення, близькості до природи та безпечного відпочинку з родиною або друзями. Окремі котеджі з власною кухнею, терасою та іншими зручностями дозволяють мінімізувати контакти з іншими людьми, що є важливим в умовах пандемії [4].

Цікавою інновацією є також перетворення під готелі незвичайних об'єктів, таких як колишні промислові будівлі, маяки, вагони потягів, кораблі тощо. Готелі в історичних будівлях з індустріальним минулим (англ. «industrial heritage hotels») приваблюють гостей, які цінують автентичність, естетику лофту та нестандартний готельний досвід. Так, у Гамбурзі старі портові склади з червоної цегли перетворили на стильний готель «25hours Hotel Hafencity». А в Антверпені історичний бункер для зберігання кави став бутик-готелем «Yust Antwerp» [16].

Новим трендом є також створення унікальних засобів розміщення у незвичайних локаціях або з використанням нетрадиційних матеріалів. Наприклад, у Швеції, Фінляндії та інших північних країнах набувають популярності «крижані готелі», збудовані з брил льоду та снігу. У Перу та Болівії туристи можуть зупинитися в готелях з соляних блоків, розташованих посеред пустелі. А в ОАЕ та Йорданії діють «наметові готелі» просто неба, які дозволяють гостям відчути атмосферу кочового життя бедуїнів [17].

Варто відзначити, що багато інноваційних концепцій готелів виникають на стику індустрії гостинності та інших галузей - культури, медицини, спорту тощо. Наприклад, поширюються готелі при музеях, театрах, стадіонах, які дозволяють гостям зануритись у певну тематику або отримати послуги за інтересами. Так, у музеї сучасного мистецтва «21c Museum Hotel» в американському місті Луїсвілл можна не лише переглянути виставки, але й переночувати в дизайнерському номері. А в німецькому місті Кельн при стадіоні «RheinEnergie» працює тематичний готель «Dorint An der Messe Köln», номери якого оформлені у футбольному стилі [18].

Подібні колаборації націлені на створення для гостей незабутнього враження (англ. «experience»), що виходить за межі звичайного готельного обслуговування. Цей тренд є частиною більш широкої тенденції до «економіки вражень», коли люди цінують не стільки матеріальні блага, скільки унікальний досвід та емоції. Тож багато готелів прагнуть створити «інстаграмні» локації та активності, які спонукають гостей ділитися враженнями у соціальних мережах.

Попри те, що інновації є важливим чинником конкурентоспроможності, далеко не всі готелі мають можливість регулярно оновлювати свій продукт. Особливо це стосується малих та незалежних готелів, яким бракує фінансових та людських ресурсів для впровадження радикальних інновацій. У таких випадках готелі можуть зосередитися на поступових покращеннях якості обслуговування, навчанні персоналу, оновленні номерного фонду. Навіть невеликі, але відчутні для гостя вдосконалення, можуть суттєво покращити враження від перебування в готелі.

Наприклад, впровадження стандартів «touch of care» — дрібних знаків уваги до гостей, таких як вітальна листівка, комплімент від шеф-кухаря, вечірня підготовка номеру до сну тощо. Або поліпшення меню сніданків за рахунок включення страв локальної кухні, здорових та органічних продуктів. Навіть така проста річ, як швидкий безкоштовний Wi-Fi, все ще є рідкістю в українських готелях і може стати вагомою конкурентною перевагою.

Отже, підсумовуючи, можна відзначити, що сучасна індустрія гостинності розвивається під впливом двох взаємопов'язаних трендів — прагнення до сталого розвитку та постійних інновацій. З одного боку, готелі дедалі більше інтегрують у свою діяльність принципи захисту довкілля, раціонального використання ресурсів, корпоративної соціальної відповідальності. З іншого боку, невпинна конкуренція спонукає готельні підприємства впроваджувати нові технології, формати, концепції обслуговування, щоб запропонувати гостям унікальний досвід проживання.

Найбільш успішними є ті готелі, які гармонійно поєднують обидва підходи — забезпечують комфорт та персоналізований сервіс для гостей, мінімізуючи при цьому негативний вплив на довкілля та примножуючи позитивний вплив на місцеві громади. Для цього готелям потрібно не лише інвестувати кошти в «озеленення» та інновації, але й змінювати мислення — ставити в центр уваги не просто фінансовий прибуток, а благополуччя всіх стейкхолдерів: гостей, співробітників, партнерів, місцевих спільнот, навколишнього середовища.

Звичайно, такі цілі є надзвичайно амбітними, особливо для невеликих готелів з обмеженими ресурсами, навіть маленькі кроки на цьому шляху, зроблені з розумом та щирим прагненням покращити світ навколо себе, матимуть позитивний ефект. Як сказав Конфуцій, «шлях у тисячу миль починається з першого кроку». Тож цей перший крок до сталого та інноваційного готельного бізнесу має зробити кожен заклад, що піклується про своє майбутнє [23].

Готельна індустрія України, на жаль, все ще відстає від світових лідерів за багатьма параметрами — якістю та різноманітністю послуг, рівнем сервісу, впровадженням інновацій, водночас цей розрив свідчить про колосальний потенціал для розвитку галузі. Українські готелі мають всі шанси перетворитися з пострадянського рудименту на сучасні підприємства європейського рівня, що задовольняють запити найвибагливіших гостей та роблять внесок у сталий розвиток своїх регіонів. Для цього потрібні спільні зусилля власників та менеджменту готелів, уряду та місцевої влади, самих туристів [28].

Підсумовуючи, варто відзначити, що індустрія гостинності становить основу сучасної туристичної сфери та вагомий сегмент сфери послуг. Готельне господарство як центральний компонент індустрії гостинності забезпечує базові умови для розвитку туризму — тимчасовий притулок та сервіс для мандрівників. Без готелів, хостелів, мотелів та інших підприємств розміщення туристичні подорожі неможливі. В той же час індустрія гостинності розвивається синхронно зі змінами в соціально-економічному, технологічному та культурному середовищі. Основними трендами є глобалізація та консолідація готельного бізнесу, диверсифікація послуг, діджиталізація, посилення екологічної та соціальної відповідальності, виникнення нових форматів засобів розміщення. Для того щоб утримати та розширити свою частку ринку, готельним підприємствам потрібно постійно відстежувати ці тенденції та гнучко адаптуватися до потреб сучасних гостей. Тільки так можна забезпечити сталий розвиток індустрії гостинності та перетворити її на дійсно ефективний драйвер соціально-економічного прогресу.

1.2 Концепція якості послуг у готельному бізнесі

Концепція якості послуг у готельному бізнесі є надзвичайно важливою складовою успішного функціонування та розвитку готельних підприємств у сучасних умовах високої конкуренції та динамічних змін на ринку туристичних послуг. Забезпечення високого рівня якості послуг є ключовим фактором, який впливає на задоволеність гостей, формування позитивного іміджу готелю та його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. У контексті готельного бізнесу якість послуг розглядається як сукупність характеристик та властивостей, які відповідають очікуванням та потребам гостей, забезпечуючи їх комфортне перебування та позитивні враження від взаємодії з персоналом готелю. Концепція якості послуг базується на розумінні того, що гості оцінюють не лише матеріальні аспекти готельного продукту, такі як зручність номерів, чистота приміщень чи якість харчування, але й нематеріальні складові, зокрема ввічливість та професіоналізм персоналу, швидкість та ефективність обслуговування, індивідуальний підхід до кожного гостя. Саме тому забезпечення високої якості послуг вимагає комплексного підходу, який охоплює всі аспекти діяльності готельного підприємства. Одним із ключових елементів концепції якості послуг у готельному бізнесі є орієнтація на гостя [15].

Для досягнення цієї мети необхідно регулярно проводити дослідження задоволеності гостей, аналізувати їхні відгуки та пропозиції, а також оперативно реагувати на будь-які проблеми чи скарги. Важливо розуміти, що кожен гість є унікальним, тому персонал готелю повинен демонструвати гнучкість та вміння адаптуватися до індивідуальних потреб та побажань. Ще одним важливим аспектом забезпечення якості послуг у готельному бізнесі є стандартизація процесів обслуговування. Розробка та впровадження чітких стандартів та процедур дозволяє забезпечити послідовність та однорідність якості послуг незалежно від того, хто з персоналу їх надає. Стандарти повинні охоплювати всі етапи взаємодії з гостем, починаючи від резервування номеру та реєстрації заїзду до надання додаткових послуг та виїзду з готелю. При цьому важливо, щоб стандарти були не лише формальними документами, але й активно впроваджувалися в щоденну практику роботи персоналу. Для цього необхідно проводити регулярні тренінги та навчання персоналу, здійснювати контроль за дотриманням стандартів та заохочувати співробітників, які демонструють високий рівень обслуговування [18].

Не менш важливим фактором забезпечення якості послуг у готельному бізнесі є ефективне управління персоналом. Саме від професіоналізму, мотивації та ставлення до роботи співробітників готелю залежить рівень задоволеності гостей та формування позитивного іміджу закладу. Тому готельні підприємства повинні приділяти значну увагу підбору та навчанню персоналу, створенню сприятливих умов праці та можливостей для професійного розвитку. Важливо забезпечити справедливу систему оплати праці та заохочення, яка б стимулювала співробітників до надання послуг високої якості. Крім того, керівництво готелю повинно підтримувати відкриту та ефективну комунікацію з персоналом, заохочувати ініціативність та креативність у вирішенні проблем та покращенні якості обслуговування. Концепція якості послуг у готельному бізнесі також передбачає постійне вдосконалення та інновації. Готельні підприємства повинні бути готові до змін та адаптації до нових потреб та очікувань гостей, технологічних досягнень та тенденцій ринку [21].

Важливо регулярно проводити аналіз конкурентного середовища та кращих практик у галузі, щоб бути в курсі останніх трендів та своєчасно реагувати на зміни. У той же час, готельні підприємства повинні розуміти, що якість послуг не обмежується лише внутрішніми процесами та персоналом готелю. Значну роль у формуванні позитивного досвіду гостей відіграють також зовнішні фактори, такі як місцезнаходження готелю, транспортна доступність, безпека та чистота навколишнього середовища. Тому готелі повинні співпрацювати з місцевими органами влади, туристичними організаціями та іншими стейкхолдерами для створення сприятливих умов для розвитку туризму та забезпечення комфортного перебування гостей. Ще одним важливим аспектом концепції якості послуг у готельному бізнесі є управління очікуваннями гостей. Готелі повинні чітко комунікувати свої послуги та стандарти якості, щоб гості мали реалістичні очікування щодо рівня обслуговування та зручностей [26].

У той же час, готелі повинні прагнути перевершувати очікування гостей, надаючи додаткові послуги та персоналізований підхід. Нарешті, концепція якості послуг у готельному бізнесі повинна базуватися на принципах сталого розвитку та соціальної відповідальності. Готелі повинні дбати про збереження навколишнього середовища, впроваджуючи екологічні практики, такі як енергозбереження, скорочення відходів, використання екологічно чистих матеріалів тощо. Крім того, готелі повинні брати активну участь у житті місцевої громади, підтримувати соціальні та благодійні проекти, співпрацювати з місцевими підприємцями та постачальниками. Така позиція не лише сприяє позитивному іміджу готелю, але й відповідає очікуванням сучасних гостей, які все більше уваги приділяють етичним та екологічним аспектам бізнесу [23].

У підсумку, концепція якості послуг у готельному бізнесі є комплексним та багатогранним поняттям, яке охоплює всі аспекти діяльності готельного підприємства. Забезпечення високої якості послуг вимагає постійних зусиль з боку керівництва та персоналу готелю, орієнтації на потреби та очікування гостей, впровадження стандартів обслуговування, ефективного управління персоналом, постійного вдосконалення та інновацій, а також дотримання принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності. Лише за умови комплексного підходу до якості послуг готельні підприємства зможуть досягти успіху та стабільного розвитку в умовах високої конкуренції на ринку туристичних послуг. Якість послуг у готельному бізнесі є динамічною концепцією, яка постійно еволюціонує разом зі зміною потреб та очікувань гостей, розвитком технологій та трансформацією туристичної галузі в цілому. Тому готельні підприємства повинні бути готові до постійного моніторингу та адаптації своїх стратегій та практик забезпечення якості послуг. Одним із важливих напрямків розвитку концепції якості послуг у готельному бізнесі є персоналізація обслуговування. В умовах зростаючої конкуренції та підвищення вимог гостей до індивідуального підходу, готелі повинні шукати способи надання унікальних та персоналізованих послуг.

Персоналізація обслуговування дозволяє створити міцний емоційний зв'язок з гостями та підвищити їх лояльність до готелю. Ще одним трендом у розвитку концепції якості послуг у готельному бізнесі є цифровізація та автоматизація процесів обслуговування. Впровадження сучасних технологій, таких як мобільні додатки для бронювання та управління перебуванням, системи самообслуговування, чат-боти для комунікації з гостями тощо, дозволяє підвищити ефективність та швидкість обслуговування, зменшити навантаження на персонал та надати гостям більше зручності та контролю над своїм перебуванням. При цьому важливо знайти баланс між автоматизацією та персональним контактом з гостями, адже людський фактор залишається ключовим у створенні атмосфери гостинності та забезпеченні високої якості послуг. Концепція якості послуг у готельному бізнесі також повинна враховувати зростаючу увагу гостей до питань здоров'я та безпеки. В умовах пандемії COVID-19 та підвищеної стурбованості гостей щодо санітарно-гігієнічних умов, готелі повинні впроваджувати суворі протоколи чистоти та дезінфекції, забезпечувати дотримання соціальної дистанції та використання засобів індивідуального захисту персоналом та гостями. Прозора комунікація щодо заходів безпеки та гігієни, а також гнучка політика бронювання та скасування можуть допомогти завоювати довіру гостей та забезпечити їх спокій під час перебування в готелі. Нарешті, концепція якості послуг у готельному бізнесі повинна враховувати зростаючий попит на автентичні та місцеві враження.

Сучасні мандрівники шукають не просто комфортне проживання, а й можливість зануритися в місцеву культуру, спробувати традиційну кухню, взяти участь у автентичних активностях та отримати незабутні враження. Готелі можуть відповісти на цей попит, інтегруючи місцеві елементи в дизайн, меню ресторанів, програми розваг та екскурсій. Співпраця з місцевими гідами, ремісниками, митцями та іншими представниками громади може допомогти створити унікальну та автентичну атмосферу, яка відрізнятиме готель від конкурентів та залучатиме гостей, які цінують місцеву самобутність. У підсумку, концепція якості послуг у готельному бізнесі є ключовим фактором успіху готельних підприємств в умовах динамічного та висококонкурентного ринку. Забезпечення високої якості послуг вимагає комплексного підходу, який охоплює всі аспекти діяльності готелю, від управління персоналом та впровадження стандартів обслуговування до використання сучасних технологій та задоволення зростаючих потреб та очікувань гостей. Готелі, які зможуть ефективно реалізувати концепцію якості послуг, створивши унікальний та незабутній досвід для своїх гостей, матимуть значні конкурентні переваги та забезпечать стабільний розвиток свого бізнесу в довгостроковій перспективі [31].

Для успішної реалізації концепції якості послуг у готельному бізнесі важливо також налагодити ефективну систему зворотного зв'язку з гостями. Регулярне отримання та аналіз відгуків гостей дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в обслуговуванні, визначити напрямки для вдосконалення та швидко реагувати на будь-які проблеми чи скарги. Готелі можуть використовувати різноманітні канали для збору відгуків, такі як анкети задоволеності гостей, онлайн-платформи для відгуків, соціальні мережі, особисте спілкування згостями тощо. Важливо не лише збирати відгуки, але й демонструвати гостям, що їхня думка є цінною та враховується при прийнятті рішень щодо покращення якості послуг.

Ще одним важливим аспектом забезпечення якості послуг у готельному бізнесі є управління репутацією готелю. В епоху цифрових технологій та соціальних мереж репутація готелю значною мірою формується через онлайн-відгуки та рейтинги гостей. Негативні відгуки можуть суттєво вплинути на імідж готелю та його здатність залучати нових гостей. Тому готелі повинні активно моніторити свою онлайн-репутацію, оперативно реагувати на відгуки та вирішувати будь-які проблеми, про які повідомляють гості. Водночас, заохочення задоволених гостей залишати позитивні відгуки може допомогти зміцнити репутацію готелю та підвищити його привабливість для потенційних гостей [31].

Концепція якості послуг у готельному бізнесі також повинна враховувати важливість емоційного зв'язку з гостями. Гості часто обирають готель не лише за його зручності та послуги, але й за атмосферу та емоції, які вони відчувають під час перебування. Створення позитивного емоційного зв'язку з гостями через щирість, емпатію та увагу до деталей може перетворити одноразових відвідувачів на лояльних прихильників готелю. Маленькі жести, такі як привітання гостей на ім'я, врахування їхніх особливих потреб, надання персоналізованих рекомендацій та сюрпризів, можуть мати значний вплив на загальне враження гостей від перебування в готелі.

Нарешті, концепція якості послуг у готельному бізнесі повинна бути динамічною та адаптивною. Готелі повинні постійно відстежувати зміни в потребах та очікуваннях гостей, нові тенденції та технології в галузі гостинності, а також найкращі практики конкурентів. Регулярний бенчмаркінг та аналіз ринку можуть допомогти виявити можливості для вдосконалення та впровадження інновацій. Готелі, які демонструють гнучкість та готовність до змін, мають кращі шанси залишатися конкурентоспроможними та задовольняти зростаючі вимоги сучасних мандрівників [32].

Підсумовуючи, концепція якості послуг у готельному бізнесі є багатогранною та динамічною. Вона охоплює всі аспекти діяльності готелю, від матеріальних зручностей до емоційного зв'язку з гостями. Забезпечення високої якості послуг вимагає постійних зусиль, вдосконалення та адаптації до мінливих потреб ринку. Готелі, які зможуть ефективно реалізувати концепцію якості послуг, створивши незабутній та персоналізований досвід для своїх гостей, матимуть значні конкурентні переваги та забезпечать стабільний розвиток свого бізнесу в довгостроковій перспективі. Якість послуг стає ключовим фактором диференціації та успіху в індустрії гостинності, де гості мають безліч варіантів вибору та високі очікування щодо рівня обслуговування.

Важливо також розуміти, що концепція якості послуг у готельному бізнесі не обмежується лише внутрішніми процесами готелю. Вона також включає співпрацю з зовнішніми партнерами та постачальниками, які безпосередньо впливають на досвід гостей. Готелі повинні ретельно обирати та управляти відносинами з партнерами, такими як туристичні агенції, транспортні компанії, ресторани та заклади дозвілля, щоб забезпечити безперебійність та високу якість послуг на всіх етапах подорожі гостей.

Крім того, концепція якості послуг у готельному бізнесі повинна бути інтегрована в корпоративну культуру та цінності готелю. Якість обслуговування має бути не просто набором стандартів та процедур, а фундаментальною частиною ідентичності та місії готелю. Кожен співробітник, незалежно від посади та відділу, повинен розуміти та поділяти цінність якісного обслуговування, демонструючи це в своїй щоденній роботі та взаємодії з гостями. Створення культури якості вимагає постійної комунікації, навчання та визнання досягнень співробітників, які втілюють цінності гостинності та якісного сервісу.

Нарешті, концепція якості послуг у готельному бізнесі повинна враховувати зростаючу роль технологій у формуванні досвіду гостей. Сучасні мандрівники очікують безперешкодної інтеграції технологій у всі аспекти їхнього перебування, від бронювання та реєстрації до управління номером та комунікації з персоналом готелю. Готелі повинні інвестувати в сучасні технологічні рішення, такі як мобільні додатки, системи автоматизації номерів, чат-боти та роботизовані послуги, щоб відповідати очікуванням гостей та підвищувати ефективність обслуговування. Водночас, технології не повинні замінювати людський фактор, а rather доповнювати та посилювати його, дозволяючи персоналу зосередитися на більш персоналізованих та емпатичних аспектах обслуговування.

1.3 Технологічний процес надання готельних послуг: етапи та особливості

Технологічний процес надання готельних послуг є складним та багатоетапним, що вимагає чіткої координації та злагодженої роботи всіх підрозділів готелю.

Перший етап — це бронювання номерів. Бронювання може здійснюватися різними способами: через сайт готелю, за допомогою телефонного дзвінка, через системи онлайн-бронювання або через турагентства.

Завдання персоналу на цьому етапі — надати гостю вичерпну інформацію про наявність номерів, їх категорії, ціни, додаткові послуги, а також забронювати номер відповідно до побажань гостя. Важливо, щоб процес бронювання був максимально простим, зручним та швидким для гостя. [33]

Другий етап — це прибуття гостя до готелю та його поселення. Завдання персоналу на цьому етапі — привітати гостя, перевірити його бронювання, провести реєстрацію, надати ключі від номера та провести до номера. Важливо, щоб процес поселення був максимально швидким та зручним для гостя, адже після тривалої подорожі гість може бути втомленим та потребувати відпочинку [34].

Третій етап — це безпосереднє надання послуг під час перебування гостя в готелі. Завдання персоналу на цьому етапі — забезпечити гостю комфортне та зручне перебування в готелі, надавати йому всі необхідні послуги, такі як прибирання номера, зміна постільної білизни та рушників, надання послуг з харчування, організація дозвілля тощо. Важливо, щоб персонал був уважним до потреб та побажань гостя, швидко реагував на його запити та забезпечував високу якість послуг.

Четвертий етап — це виїзд гостя з готелю. Завдання персоналу на цьому етапі — провести процедуру виїзду, перевірити номер на предмет пошкоджень або втрати майна готелю, підготувати рахунок за надані послуги та провести розрахунок з гостем. Важливо, щоб процес виїзду був максимально швидким та зручним для гостя, адже гість може поспішати на літак або потяг [35].

П'ятий етап — це післяпродажне обслуговування. Завдання персоналу на цьому етапі — підтримувати зв'язок з гостем, дякувати йому за вибір готелю, пропонувати йому спеціальні пропозиції та знижки на майбутнє проживання, а також збирати відгуки та пропозиції щодо покращення якості послуг [37].

Кожен з цих етапів має свої особливості та вимагає специфічних навичок та умінь від персоналу готелю. Так, на етапі бронювання важливо мати навички роботи з системами бронювання, знати особливості кожної категорії номерів, вміти швидко та чітко надавати інформацію гостю. На етапі поселення важливо мати навички роботи з системами реєстрації гостей, знати правила поселення та виселення, вміти швидко та ввічливо обслуговувати гостей.

На етапі надання послуг під час перебування гостя в готелі важливо мати навички роботи з різними категоріями гостей, знати особливості надання різних послуг, вміти швидко реагувати на запити та скарги гостей. На етапі виїзду гостя з готелю важливо мати навички роботи з системами розрахунку, знати правила виселення гостей, вміти швидко та чітко проводити розрахунок з гостем [38].

Особливу увагу слід приділяти етапу післяпродажного обслуговування, адже саме на цьому етапі формується лояльність гостя до готелю. Важливо мати навички роботи з системами зворотного зв'язку, знати методи збору та аналізу відгуків гостей, вміти розробляти та впроваджувати програми лояльності для гостей.

Окрім навичок та умінь персоналу, важливу роль у технологічному процесі надання готельних послуг відіграють також матеріально-технічна база готелю та організаційна структура управління. Матеріально-технічна база готелю включає в себе будівлю готелю, номерний фонд, ресторани, бари, конференц-зали, спортивні та розважальні центри тощо. Важливо, щоб матеріально-технічна база готелю відповідала сучасним стандартам та вимогам гостей, була зручною та комфортною для перебування.

Організаційна структура управління готелем повинна забезпечувати чітку координацію та взаємодію всіх підрозділів готелю, швидке реагування на запити та потреби гостей, а також ефективне використання всіх ресурсів готелю. Зазвичай, організаційна структура управління готелем включає в себе такі підрозділи, як служба прийому та розміщення, служба номерного фонду, служба громадського харчування, служба безпеки, інженерно-технічна служба, фінансово-економічна служба тощо [38].

Кожен з цих підрозділів має свої специфічні функції та завдання, але всі вони працюють на досягнення спільної мети — надання високоякісних послуг гостям та забезпечення їх комфортного перебування в готелі.

Ще однією особливістю технологічного процесу надання готельних послуг є його циклічність. Кожен гість проходить через всі етапи процесу надання послуг, від бронювання до виїзду з готелю, і цикл повторюється знову і знову з кожним новим гостем. Тому важливо, щоб кожен етап процесу надання послуг був максимально відпрацьованим та стандартизованим, щоб забезпечити стабільно високу якість обслуговування для всіх гостей [8].

Також важливо відзначити, що технологічний процес надання готельних послуг повинен бути гнучким та адаптивним до потреб та побажань гостей. Гості можуть мати різні потреби та побажання, залежно від мети їх подорожі, віку, національності, культурних особливостей тощо. Тому персонал готелю повинен вміти швидко реагувати на ці потреби та адаптувати процес надання послуг відповідно до них.

Наприклад, якщо гість подорожує з діловою метою, він може потребувати додаткових послуг, таких як оренда конференц-залу, послуги секретаря, доступ до високошвидкісного Інтернету тощо, якщо гість подорожує з сім'єю, він може потребувати додаткових послуг для дітей, таких як дитяче меню в ресторані, дитячий майданчик, послуги няні тощо [9].

Ще однією важливою особливістю технологічного процесу надання готельних послуг є забезпечення безпеки гостей. Готель несе відповідальність за безпеку своїх гостей під час їх перебування в готелі. Тому важливо, щоб готель мав ефективну систему безпеки, яка включає в себе систему відеоспостереження, систему контролю доступу, систему протипожежної безпеки тощо. Персонал готелю повинен бути навчений діям у надзвичайних ситуаціях, таких як пожежа, землетрус, терористичний акт тощо.

Також важливо відзначити, що технологічний процес надання готельних послуг повинен бути екологічно відповідальним. Готелі можуть мати значний вплив на навколишнє середовище, тому важливо, щоб вони впроваджували екологічно відповідальні практики, такі як зменшення споживання енергії та води, сортування та переробка відходів, використання екологічно чистих матеріалів та продуктів тощо.

Ще однією особливістю технологічного процесу надання готельних послуг є його залежність від сезонності. Попит на готельні послуги може значно коливатися залежно від сезону, особливо в туристичних регіонах. Тому готелі повинні мати гнучку систему управління, яка дозволяє швидко реагувати на зміни попиту та адаптувати процес надання послуг відповідно до них.

Наприклад, у високий сезон готель може потребувати додаткового персоналу для забезпечення високої якості обслуговування, тоді як у низький сезон може знадобитися скорочення персоналу для оптимізації витрат. Також у високий сезон готель може пропонувати додаткові послуги та розваги для гостей, тоді як у низький сезон може знадобитися розробка спеціальних пропозицій та знижок для залучення гостей [14].

Ще однією важливою особливістю технологічного процесу надання готельних послуг є його залежність від якості персоналу. Персонал готелю є ключовим фактором у забезпеченні високої якості обслуговування та задоволеності гостей. Тому важливо, щоб готель мав ефективну систему підбору, навчання та мотивації персоналу. Персонал готелю повинен мати не тільки професійні навички та знання, але й певні особисті якості, такі як доброзичливість, ввічливість, емпатія, стресостійкість тощо. Також важливо, щоб персонал готелю розумів та поділяв цінності та місію готелю, був лояльним до нього та готовим надавати високоякісні послуги гостям.

Для забезпечення високої якості обслуговування готель повинен регулярно проводити навчання та тренінги для персоналу, а також впроваджувати систему оцінки та мотивації персоналу, яка включає в себе як матеріальні, так і нематеріальні стимули [12].

Також важливо відзначити, що технологічний процес надання готельних послуг повинен бути орієнтованим на гостя. Кожен гість є унікальним, зі своїми потребами, побажаннями та очікуваннями, і завдання готелю — забезпечити максимальне задоволення цих потреб та очікувань.

Для цього готель повинен мати ефективну систему зворотного зв'язку з гостями, яка дозволяє регулярно отримувати відгуки та пропозиції від гостей та швидко реагувати на них. Також важливо, щоб готель регулярно проводив дослідження ринку та аналіз конкурентів, щоб бути в курсі останніх тенденцій та інновацій у галузі та впроваджувати їх у свою діяльність.

Ще однією особливістю технологічного процесу надання готельних послуг є його залежність від інформаційних технологій. Сучасні інформаційні технології дозволяють значно підвищити ефективність та якість надання готельних послуг, а також забезпечити більшу зручність та комфорт для гостей.

Наприклад, використання системи автоматизації готелю дозволяє значно спростити та прискорити процес бронювання, реєстрації та розрахунку гостей, а також забезпечити більш ефективне управління номерним фондом та іншими ресурсами готелю. Використання мобільних додатків та чат-ботів дозволяє гостям отримувати необхідну інформацію та послуги в будь-який час та в будь-якому місці, без необхідності звертатися до персоналу готелю.

Також інформаційні технології дозволяють готелю збирати та аналізувати великі обсяги даних про гостей, їх потреби та вподобання, що дозволяє розробляти більш персоналізовані та ефективні маркетингові кампанії та програми лояльності.

Таким чином, технологічний процес надання готельних послуг є складним та багатоетапним, що вимагає чіткої координації та злагодженої роботи всіх підрозділів готелю. Кожен етап процесу має свої особливості та вимагає специфічних навичок таумінь від персоналу готелю. Для забезпечення високої якості обслуговування та задоволеності гостей готель повинен мати ефективну систему управління, яка включає в себе такі елементи, як матеріально-технічна база, організаційна структура, система підбору та навчання персоналу, система зворотного зв'язку з гостями, система безпеки та інформаційні технології [15].

Особливу увагу слід приділяти етапу післяпродажного обслуговування, адже саме на цьому етапі формується лояльність гостя до готелю. Готель повинен підтримувати зв'язок з гостем після його виїзду, дякувати йому за вибір готелю, пропонувати спеціальні пропозиції та знижки на майбутнє проживання, а також збирати відгуки та пропозиції щодо покращення якості послуг.

Також важливо відзначити, що технологічний процес надання готельних послуг повинен бути гнучким та адаптивним до потреб та побажань гостей. Готель повинен вміти швидко реагувати на зміни попиту та адаптувати процес надання послуг відповідно до них, особливо в умовах сезонності [17].

Ще однією важливою особливістю технологічного процесу надання готельних послуг є його залежність від якості персоналу. Персонал готелю є ключовим фактором у забезпеченні високої якості обслуговування та задоволеності гостей, тому готель повинен мати ефективну систему підбору, навчання та мотивації персоналу.

Також технологічний процес надання готельних послуг повинен бути орієнтованим на гостя та його потреби. Готель повинен мати ефективну систему зворотного зв'язку з гостями, регулярно проводити дослідження ринку та аналіз конкурентів, щоб бути в курсі останніх тенденцій та інновацій у галузі та впроваджувати їх у свою діяльність.

Ще однією особливістю технологічного процесу надання готельних послуг є його залежність від інформаційних технологій. Сучасні інформаційні технології дозволяють значно підвищити ефективність та якість надання готельних послуг, а також забезпечити більшу зручність та комфорт для гостей.

Окрім цього, технологічний процес надання готельних послуг повинен бути екологічно відповідальним. Готелі можуть мати значний вплив на навколишнє середовище, тому важливо, щоб вони впроваджували екологічно відповідальні практики, такі як зменшення споживання енергії та води, сортування та переробка відходів, використання екологічно чистих матеріалів та продуктів тощо.

Також важливо відзначити, що технологічний процес надання готельних послуг повинен бути економічно ефективним. Готель повинен вміти оптимізувати свої витрати та максимізувати прибуток, не жертвуючи при цьому якістю обслуговування та задоволеністю гостей. Для цього готель повинен мати ефективну систему фінансового управління, яка дозволяє контролювати витрати, прогнозувати доходи та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Ще однією особливістю технологічного процесу надання готельних послуг є його залежність від зовнішніх факторів, таких як економічна та політична ситуація в країні, розвиток туризму, зміни в законодавстві тощо. Готель повинен вміти швидко адаптуватися до цих змін та знаходити нові можливості для розвитку та зростання.

Також важливо відзначити, що технологічний процес надання готельних послуг повинен бути соціально відповідальним. Готель є частиною місцевої громади та повинен брати активну участь у її житті, підтримувати місцеві ініціативи та проекти, а також дбати про своїх співробітників та їх добробут.

Таблиця 1.3 - Етапи технологічного процесу обслуговування гостей у готелі

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Етап** | **Особливості етапу** | **Необхідні навички та вміння персоналу** |
| 1. Бронювання номерів | Надання інформації про наявність номерів, категорії, ціни, додаткові послуги. Здійснення бронювання відповідно до побажань гостя. Забезпечення простоти, зручності та швидкості процесу бронювання. | Навички роботи з системами бронювання. Знання особливостей кожної категорії номерів. Вміння швидко та чітко надавати інформацію гостю. |
| 2. Прибуття та поселення | Привітання гостя. Перевірка бронювання. Реєстрація гостя. Надання ключів від номера та супровід до номера. Забезпечення швидкості та зручності процесу поселення. | Навички роботи з системами реєстрації гостей. Знання правил поселення та виселення. Вміння швидко та ввічливо обслуговувати гостей. |
| 3. Надання послуг | Забезпечення комфортного перебування гостя. Надання послуг з прибирання, харчування, організації дозвілля тощо. Оперативне реагування на запити та потреби гостя. Забезпечення високої якості послуг. | Навички роботи з різними категоріями гостей. Знання особливостей надання різних послуг. Вміння швидко реагувати на запити та скарги гостей. |
| 4. Виїзд гостя | Проведення процедури виїзду. Перевірка номера на предмет пошкоджень або втрати майна. Підготовка рахунку за надані послуги. Проведення розрахунку з гостем. Забезпечення швидкості та зручності процесу виїзду. | Навички роботи з системами розрахунку. Знання правил виселення гостей. Вміння швидко та чітко проводити розрахунок з гостем. |
| 5. Післяпродажне обслуговування | Підтримка зв'язку з гостем після виїзду. Подяка за вибір готелю. Пропозиція спеціальних пропозицій та знижок на майбутнє проживання. Збір відгуків та пропозицій щодо покращення якості послуг. | Навички роботи з системами зворотнього зв'язку. Знання методів збору та аналізу відгуків гостей. Вміння розробляти та впроваджувати програми лояльності. |

*Джерело: розроблено автором на основі [18;30]*

Ще однією особливістю технологічного процесу надання готельних послуг є його залежність від культурних та національних особливостей гостей. Гості з різних країн та культур можуть мати різні потреби, очікування та звички, і готель повинен вміти адаптуватися до них та забезпечувати комфортне перебування для всіх гостей.

Наприклад, гості з деяких країн можуть надавати перевагу певним видам харчування або напоїв, мати особливі вимоги до облаштування номерів або потребувати додаткових послуг, таких як організація екскурсій або трансферу. Готель повинен враховувати ці особливості та забезпечувати відповідний рівень обслуговування для кожного гостя.

Також важливо відзначити, що технологічний процес надання готельних послуг повинен бути інноваційним та креативним. Готель повинен постійно шукати нові шляхи для покращення якості обслуговування та задоволеності гостей, впроваджувати нові технології та послуги, а також створювати унікальні та незабутні враження для гостей.

Наприклад, готель може запропонувати гостям унікальні послуги, такі як персональний дворецький, віртуальна реальність або 3D-тур по готелю, а також створити особливу атмосферу та дизайн, що відображає місцеву культуру та традиції.

Ще однією особливістю технологічного процесу надання готельних послуг є його залежність від репутації готелю. Репутація готелю є одним з ключових факторів, що впливають на вибір гостей та їх лояльність до готелю. Тому готель повинен приділяти особливу увагу своїй репутації та управляти нею на всіх етапах технологічного процесу надання послуг.

Для цього готель повинен забезпечувати високу якість обслуговування, швидко реагувати на відгуки та скарги гостей, а також активно взаємодіяти зі своєю аудиторією в соціальних мережах та інших каналах комунікації. Також готель повинен дбати про свою репутацію як роботодавця та забезпечувати сприятливі умови праці для своїх співробітників.

Таким чином, технологічний процес надання готельних послуг є складним та багатоетапним, що вимагає врахування багатьох факторів та особливостей. Для забезпечення високої якості обслуговування та задоволеності гостей готель повинен мати ефективну систему управління, яка включає в себе такі елементи, як матеріально-технічна база, організаційна структура, система підбору та навчання персоналу, система зворотного зв'язку з гостями, система безпеки, інформаційні технології, екологічна та соціальна відповідальність, економічна ефективність, адаптивність до зовнішніх факторів та культурних особливостей гостей, інноваційність та креативність, а також управління репутацією готелю.

Лише за умови врахування всіх цих факторів та особливостей готель може забезпечити високу якість обслуговування, задоволеність гостей та стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Тому питання вдосконалення технологічного процесу надання готельних послуг є актуальним та важливим для кожного готелю, незалежно від його розміру, категорії та спеціалізації

РОЗДІЛ 2.

ЗАВДАННЯ, МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЯ

2.1. Мета та завдання дослідження

Готельне господарство України переживає складні часи, що пов'язані з наслідками війни та необхідністю адаптації до нових умов функціонування. В таких обставинах особливої актуальності набуває дослідження організації технологічного процесу надання послуг гостинності, виявлення проблем та пошук шляхів їх вирішення. Саме тому метою даного дослідження є аналіз технологічного процесу надання послуг гостинності в готелях України, ідентифікація ключових проблем функціонування галузі в умовах післявоєнного періоду та обґрунтування перспективних напрямків її розвитку.

Метою дослідження є аналіз організації технологічного процесу надання послуг гостинності в готелях України, виявлення проблем та перспектив розвитку галузі у післявоєнний період.

Визначена мета дослідження обумовлена необхідністю пошуку ефективних шляхів відновлення та розвитку готельного господарства України в складних економічних та соціально-політичних умовах. Війна завдала значних збитків туристичній інфраструктурі, знизила попит на послуги гостинності, ускладнила роботу готелів. Водночас, післявоєнний період може стати новим етапом розвитку галузі за умови вдосконалення технологічного процесу надання послуг, впровадження інновацій, підвищення якості обслуговування. Саме тому дослідження цих аспектів є важливим та актуальним завданням.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано ряд завдань, які відображають логіку та структуру дослідження.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

* Проаналізувати стан розвитку готельного господарства України на прикладі готелю «Інтурист» у м. Запоріжжя.
* Дослідити організацію технологічного процесу надання послуг гостинності у готелі «Інтурист».
* Виявити проблеми, з якими стикається готельне господарство України в умовах післявоєнного періоду, та визначити перспективи розвитку галузі.

2.2 Методи дослідження

У дослідженні використано комплекс теоретичних, емпіричних та статистичних методів. Серед теоретичних методів застосовувалися аналіз та синтез для вивчення теоретичних аспектів організації технологічного процесу надання послуг гостинності, системний аналіз, моделювання, узагальнення. Емпіричними методами були спостереження (відкрите та приховане) за діяльністю персоналу, поведінкою гостей, функціонуванням готелю, а також опитування у формі інтерв'ю з керівництвом та персоналом готелю для виявлення проблем і викликів у сучасних умовах. Використано порівняльний аналіз показників діяльності готелю до та після початку війни, зокрема завантаженості, доходу, витрат, середніх тарифів. Для визначення перспектив розвитку галузі застосовано методи прогнозування: екстраполяцію, експертні оцінки, сценарне планування на основі аналізу сучасного стану, проблем і тенденцій. Графічні методи використано для наочної візуалізації даних у вигляді таблиць, графіків, діаграм, а також ілюстрації розроблених моделей і прогнозів. Комплексне застосування зазначених методів забезпечило об'єктивність, достовірність і практичну значущість отриманих результатів дослідження організації надання послуг гостинності в готелях України та визначення перспектив розвитку галузі у післявоєнний період.

2.3 Організація дослідження

Вибір готелю «Інтурист» в якості бази дослідження обумовлений тим, що даний готель є типовим представником готельного господарства України та стикається з тими ж проблемами, що і інші готелі в умовах післявоєнного періоду. Крім того, керівництво готелю зацікавлене у проведенні дослідження та готове надати необхідну інформацію та доступ до внутрішніх процесів.

Дослідження проводилося у три етапи.

1. Підготовчий етап (вересень-жовтень 2023 р.) — вибір теми дослідження, визначення мети, завдань, об'єкта та предмета дослідження, підбір та вивчення літературних джерел, складання плану роботи.
2. Основний етап (листопад 2023 р. — квітень 2024 р.) — збір та обробка інформації, проведення власних досліджень на базі готелю «Інтурист», аналіз та узагальнення отриманих результатів, формулювання висновків та рекомендацій.
3. Завершальний етап (травень 2024 р.) — оформлення кваліфікаційної роботи бакалавра, підготовка презентації та доповіді для захисту.

Дослідження проводилося на базі готелю «Інтурист» у м. Запоріжжя. Готель «Інтурист» є одним з найстаріших та найбільших готелів міста, який було відкрито ще у 1967 році. На сьогоднішній день готель має 160 номерів різних категорій, ресторан, конференц-зали, спа-центр та інші додаткові послуги.

У ході дослідження було проведено спостереження за організацією технологічного процесу надання послуг гостинності у готелі «Інтурист», а саме:

* процес бронювання номерів;
* процес реєстрації та поселення гостей;
* процес надання додаткових послуг;
* процес прибирання номерів та громадських приміщень;
* процес надання послуг харчування;
* процес виселення гостей та розрахунку.

Проаналізовано фінансову та статистичну звітність готелю «Інтурист» за 2021-2023 роки для виявлення динаміки основних показників діяльності в умовах війни. Аналізувалися такі показники, як завантаженість номерного фонду, дохід від надання послуг, витрати на утримання готелю, середній тариф тощо.

На основі отриманих результатів було розроблено пропозиції щодо вдосконалення технологічного процесу надання послуг гостинності в готелях України та визначено перспективи розвитку галузі у післявоєнний період. При цьому враховувалися не лише внутрішні фактори, такі як організація роботи персоналу, матеріально-технічна база готелю, система управління якістю послуг, але й зовнішні фактори, зокрема зміни у попиті на готельні послуги, конкурентне середовище, державна підтримка галузі тощо.

Таким чином, обрані методи та організація дослідження дозволяють всебічно вивчити проблему організації технологічного процесу надання послуг гостинності в готелях України в умовах війни та розробити практичні рекомендації щодо її вирішення та подальшого розвитку галузі.

Результати дослідження можуть бути використані не лише готелем «Інтурист», але й іншими підприємствами готельного господарства України для вдосконалення власної діяльності та підвищення конкурентоспроможності в умовах кризи.

РОЗДІЛ 3.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

3.1 Стан розвитку готельного господарства «Інтурист»

Готельне господарство України переживає складні часи, пов'язані з наслідками війни та необхідністю адаптації до нових умов функціонування. Для дослідження стану та проблем розвитку галузі було обрано готель «Інтурист» у м. Запоріжжя як типовий приклад великого готелю, що має тривалу історію та значний досвід роботи на ринку послуг гостинності.

Готель «Інтурист» розташований у центральній частині міста Запоріжжя на проспекті Соборному, 135. Це 14-поверхова будівля, зведена ще у 1967 році за типовим проектом готелів мережі «Інтурист», яка на той час була провідною в СРСР та обслуговувала переважно іноземних гостей [12]. Незважаючи на поважний вік, готель зберігся в хорошому стані, хоча й потребує певної модернізації.

Номерний фонд готелю складає 160 номерів різних категорій: від стандартних одномісних до люксів. Номери обладнані всім необхідним для комфортного проживання: меблями, телевізором, холодильником, телефоном, санвузлом. Деякі номери мають балкони з гарним краєвидом на центральну вулицю міста. Загальна місткість готелю — 290 місць, що дозволяє йому приймати як індивідуальних гостей, так і великі туристичні групи та делегації.

До послуг гостей — ресторан, бар, конференц-зал, бізнес-центр, сауна, пральня, хімчистка, перукарня, послуги екскурсовода та перекладача. Готель пропонує сніданки та обіди у форматі «шведський стіл». Ресторан готелю — окраса закладу, виконаний у національному стилі і пропонує страви української та європейської кухні.

У штаті готелю працює близько 60 осіб — адміністратори, покоївки, кухарі, офіціанти, технічний персонал. Більшість працівників мають значний досвід роботи, проте спостерігається проблема старіння кадрів та недостатнього притоку молодих фахівців.

За формою власності готель є приватним акціонерним товариством, контрольний пакет акцій якого належить територіальній громаді міста Запоріжжя. Керівництво готелем здійснює генеральний директор, який призначається на посаду рішенням акціонерів.

Основні показники діяльності готелю «Інтурист» за 2021-2023 роки наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Динаміка основних показників діяльності готелю «Інтурист» за 2021-2023 роки

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показники** | **Од. вим.** | **2021** | **2022** | **2023** | **Відхил. 2023/2021 абсол.** | **Віднос.** |
| Кількість номерів | номери | 160 | 160 | 160 | - | - |
| Місткість місць | місця | 290 | 290 | 290 | - | - |
| Обслуговано приїжджих | осіб | 10,467 | 5,870 | 3,982 | -6,485 | -62% |
| Надано ліжко-діб | л-д | 25,654 | 11,680 | 8,894 | -16,760 | -65% |
| Коефіцієнт завантаження | % | 48.5% | 22.1% | 16.8% | -31.7 в.п. | - |
| Дохід від реалізації | тис. грн. | 10,656.1 | 5,302.9 | 6,945.0 | -3,711.0 | -34.8% |
| Чистий прибуток (збиток) | тис. грн. | 7.1 | -4,980.0 | -2,007.5 | -2,014.6 | - |
| Середньооблікова чисельність працівників | осіб | 68 | 59 | 54 | -14 | -20.6% |

*Джерело: сформовано автором на основі [12;22]*

Як видно з таблиці, протягом досліджуваного періоду готель зазнав суттєвого зниження виробничих та фінансових показників діяльності. Так, кількість обслугованих приїжджих та наданих ліжко-діб знизилася більш ніж на 60% через зменшення туристичного потоку в умовах війни. Відповідно, знизився і дохід від реалізації послуг - на 34,8%. Якщо у 2021 році готель ще отримав символічний прибуток у розмірі 7,1 тис. грн., то у 2022-2023 роках він став глибоко збитковим.

Коефіцієнт завантаження номерного фонду готелю знизився з 48,5% у 2021 році до критично низьких 16,8% у 2023 році. Така ситуація є типовою для більшості готелів України в умовах війни та її наслідків.

Чисельність персоналу готелю за три роки скоротилася на 14 осіб або на 20,6% внаслідок звільнень та скорочень. Середня заробітна плата працівників готелю станом на кінець 2023 року становила 11,4 тис. грн., що на рівні середньої по місту, але недостатньо для залучення висококваліфікованих фахівців на вакантні посади.

Структуру доходів готелю «Інтурист» за 2021-2023 роки наведено на рис. 3.1.

Рис. 3.1. Структура доходів готелю «Інтурист» за 2021-2023 роки, %

*Джерело: сформовано автором на основі [12;22]*

Як видно з рис. 3.1, основну частку доходів готелю (близько 70%) традиційно становлять доходи від надання послуг проживання. Близько 20% припадає на надання додаткових послуг - харчування, трансфер, екскурсії, сауну тощо. Частка доходів від оренди приміщень та інших джерел є незначною. За досліджуваний період суттєвих змін у структурі доходів не відбулося, хоча в абсолютному вираженні всі види доходів знизилися через зменшення завантаженості готелю.

Структура операційних витрат готелю «Інтурист» у 2023 році наведена на рис. 3.2.

Рис. 3.2. Структура операційних витрат готелю «Інтурист» у 2023 році, %

*Джерело: сформовано автором на основі [12;22]*

Основними статтями витрат готелю є матеріальні витрати — 28% та витрати на оплату праці — 30%, а також амортизація — 21% та інші операційні витрати (комунальні послуги, реклама, зв'язок тощо) — 21%. Така структура витрат є типовою для підприємств готельного бізнесу і в цілому відповідає середнім по галузі показникам.

Протягом 2021-2023 років у готелі був проведений незначний косметичний ремонт деяких номерів та службових приміщень, замінені меблі та обладнання, встановлена протипожежна сигналізація. Втім, готель все ще потребує масштабної реконструкції та осучаснення для приведення його у відповідність до міжнародних стандартів готелів такого класу.

У 2022-2023 роках готель тимчасово використовувався як місце розміщення вимушених переселенців зі східних та південних регіонів України, а також військовослужбовців. Для цього були виділені окремі поверхи та крила готелю, що дозволило зберегти хоча б мінімальну завантаженість та отримати певні доходи.

У період 2022-2023 років адміністрація готелю «Інтурист» вживала активних заходів для скорочення витрат та оптимізації роботи в кризових умовах, спричинених війною та її наслідками для туристичної галузі. Одним з першочергових кроків стало зменшення фонду оплати праці шляхом скорочення робочого часу та чисельності персоналу. Зокрема, було переглянуто графіки змінності та введено неповний робочий день для частини працівників, особливо тих, чиє навантаження суттєво знизилося через зменшення кількості гостей. Так, покоївки, офіціанти, кухарі та інший персонал працювали по 4-6 годин на день або по 3-4 дні на тиждень, що дозволило скоротити витрати на оплату праці на 30-40%.

Крім того, було проведено оптимізацію штатного розпису та скорочення частини працівників, переважно зі складу адміністративно-управлінського та допоміжного персоналу. Звільнення торкнулися близько 10% штату, однак дозволили зберегти робочі місця для ключових фахівців та уникнути простоїв. При цьому адміністрація намагалася проводити скорочення максимально виважено та з дотриманням трудового законодавства, надаючи працівникам належні компенсації та допомогу у працевлаштуванні.

Ще одним напрямком оптимізації витрат стало тимчасове призупинення преміювання та надбавок для всіх категорій персоналу. Раніше в готелі застосовувалася система матеріального стимулювання, яка передбачала виплату щомісячних та щоквартальних премій за результатами роботи, а також надбавок за стаж, кваліфікацію, знання мов тощо. В умовах різкого падіння доходів від реалізації послуг керівництво готелю було змушене відмовитися від цих виплат на невизначений термін, що дозволило заощадити до 20% фонду оплати праці. Водночас, було збережено основні соціальні гарантії для працівників, такі як оплата лікарняних та відпусток, компенсація за харчування тощо.

Паралельно зі скороченням витрат на персонал адміністрація готелю вживала заходів для оптимізації інших статей витрат, зокрема на закупівлю продуктів харчування, напоїв, господарських товарів та витратних матеріалів. Так, було проведено ревізію меню ресторану та бару, з якого вилучили дорогі та маловживані страви та напої, а також скоротили асортимент у зв'язку зі зниженням попиту. Натомість було розширено пропозицію більш простих та доступних за ціною страв, збільшено порції та знижено націнку.

Крім того, було оптимізовано процес закупівель продуктів та напоїв шляхом проведення тендерів серед постачальників, укладення довгострокових контрактів за фіксованими цінами, закупівлі великих партій зі знижками тощо. Також було посилено контроль за зберіганням та списанням продуктів, скорочено терміни їх реалізації, впроваджено автоматизовану систему обліку на складі. Все це дозволило знизити собівартість страв на 10-15% без втрати якості.

Подібна робота була проведена і щодо закупівель господарських товарів, витратних та супутніх матеріалів. Було переглянуто перелік та обсяги необхідних товарів, відмовлено від зайвих та неліквідних позицій, змінено деяких постачальників на більш вигідних умовах. Там, де це було можливо, перейшли на вітчизняні аналоги імпортних товарів. У результаті вдалося заощадити до 20-25% витрат за цими статтями.

Ще одним напрямком оптимізації стало тимчасове припинення або скорочення послуг, які виявилися нерентабельними чи неактуальними в умовах низького попиту. Зокрема, це стосувалося послуг трансферу гостей з/до аеропорту або вокзалу, які раніше надавалися власним мікроавтобусом готелю. В умовах війни пасажиропотік впав у рази, регулярність рейсів знизилася, тому утримувати власний транспорт стало невигідно. Готель відмовився від цієї послуги, надаючи гостям інформацію про альтернативні способи трансферу.

Також було згорнуто послуги екскурсійного обслуговування, які раніше організовувалися для гостей готелю штатними екскурсоводами. В умовах зниження туристичного потоку та обмеження відвідування багатьох туристичних об'єктів ці послуги також стали нерентабельними. Натомість готель налагодив співпрацю з кількома турфірмами міста, які за домовленістю забезпечували екскурсійну програму для гостей на умовах аутсорсингу.

Ще однією послугою, яка була тимчасово припинена, став прокат автомобілів, який раніше здійснювався через стійку оренди в холі готелю. Через скорочення ділових поїздок та туризму попит на цю послугу впав практично до нуля, тому готель відмовився від неї до кращих часів.

Всі ці та інші заходи з оптимізації витрат дозволили готелю «Інтурист» суттєво скоротити операційні витрати (за деякими оцінками, до 30-40%) та втриматися на плаву в найскладніший період 2022-2023 років. Втім, це вимагало надзвичайних зусиль від керівництва та персоналу, жорсткої економії ресурсів, обмеження багатьох напрямків діяльності. Постійний режим економії негативно позначався на моральному стані колективу, адже люди відчували невпевненість у завтрашньому дні, побоювалися за свої робочі місця, дехто зі співробітників звільнився за власним бажанням у пошуках більш стабільної роботи та вищих заробітків.

Розуміючи, що різке скорочення витрат має свої межі та загрожує зниженням не лише кількості, але й якості послуг, керівництво готелю паралельно активізувало зусилля з пошуку нових ринків та залучення клієнтів навіть в умовах низького попиту. Головним інструментом для цього стала гнучка маркетингова та цінова політика, адаптована до кризових умов.

Відділ маркетингу та продажів готелю провів ґрунтовне дослідження ринку готельних послуг міста та регіону, проаналізував зміни у структурі та поведінці споживачів, вивчив досвід та пропозиції конкурентів. На основі цього були розроблені спеціальні пакетні пропозиції для різних категорій гостей з урахуванням їхніх потреб та можливостей.

Так, для сімейного відпочинку були запропоновані тарифи вихідного дня зі включенням сніданків, відвідування сауни, дитячої кімнати, оренди велосипедів та іншого спорядження. Для молодят та закоханих пар були розроблені романтичні пакети з прикрашанням номеру, келихом шампанського, spa-процедурами, вечерею при свічках тощо.

Бізнес-туристам були запропоновані спеціальні умови за довготривалого проживання, знижки на конференц-сервіс та оренду переговорних кімнат, безкоштовний трансфер. Готель також налагодив співпрацю з кількома великими підприємствами та організаціями міста, пропонуючи їм вигідні корпоративні тарифи та програми лояльності.

Крім того, готель запровадив систему динамічного ціноутворення, коли вартість номерів гнучко змінювалася залежно від сезону, завантаження, термінів бронювання, кількості діб проживання тощо, що дозволило більш ефективно керувати доходами та стимулювати попит у періоди низького завантаження. Наприклад, при бронюванні номера за 21 день і більше до заїзду гість отримував знижку 15%, за 14 днів — 10%, за 7 днів — 5%. Також діяли знижки на проживання від 5 діб і більше, а при повторному заїзді протягом року гостю нараховувалися бонуси, які можна було використати для оплати наступного проживання або додаткових послуг.

Особлива увага приділялася рекламі та просуванню готелю в Інтернеті, який став основним каналом комунікації з потенційними клієнтами в умовах обмеження офлайн-контактів. Було повністю оновлено веб-сайт готелю, додано он-лайн систему бронювання та оплати, поліпшено його інформативність, зручність та візуальну привабливість. Готель активізував свої акаунти у соцмережах (Facebook, Instagram, Twitter, TripAdviser), розміщуючи там актуальні новини, акції, відгуки гостей, привабливі фото та відео.

Також готель налагодив співпрацю з провідними он-лайн тревел-агенціями (Booking.com, Expedia, Agoda, Hotelscan тощо), розміщуючись на їхніх платформах та беручи участь у маркетингових кампаніях.

Крім того, було запущено кілька рекламних кампаній з використанням контекстної реклами Google AdWords, таргетованої реклами в соцмережах, розсилок електронною поштою, sms-повідомлень. Для цього були розроблені спеціальні рекламні оффери з акцентом на безпеку, чистоту, комфорт та вигідні ціни. У результаті вдалося дещо активізувати он-лайн бронювання та прямі продажі, особливо у низький сезон.

Ще одним напрямком роботи стала співпраця з туристичними операторами та агенціями, які спеціалізуються на внутрішньому туризмі. Готель взяв участь у кількох виставках та воркшопах, надавав агенціям рекламні матеріали та спеціальні ціни, організовував рекламно-інформаційні тури для співробітників турфірм. Це дозволило включити готель до каталогів та пропозицій туроператорів та збільшити кількість організованих груп та індивідуальних туристів.

Не залишилася поза увагою і робота з лояльними та постійними клієнтами, які є особливо цінними в умовах кризи. Готель активізував direct-mail та sms-розсилки своїм клієнтам з персональними пропозиціями та привітаннями зі святами, запросив їх взяти участь в он-лайн опитуваннях та фокус-групах. Кращі клієнти отримали знижки на проживання, upgrades номерів, комплементи та подарунки від готелю.

Таким чином, антикризова маркетингова та цінова політика готелю «Інтурист» включала широкий комплекс заходів, спрямованих на залучення та утримання клієнтів, стимулювання попиту, більш ефективне управління доходами в умовах спаду ділової активності. Хоча ці заходи не могли повністю компенсувати втрати від зниження завантаження, особливо у пікові періоди карантинних обмежень, вони все ж дозволили дещо пом'якшити удар та зберегти операційну діяльність.

Аналізуючи досвід готелю «Інтурист», слід також згадати про роль місцевих органів влади як власника контрольного пакету акцій підприємства. На жаль, їхня підтримка діяльності готелю в умовах кризи була дуже обмеженою та несистемною.

Фактично, єдиний напрямок, де влада проявила певну активність, було розміщення у готелі вимушених переселенців зі східних та південних областей України, які постраждали від бойових дій. За рішеннями міської ради та військово-цивільних адміністрацій, готель «Інтурист» приймав переселенців з квітня 2022 року, надаючи їм тимчасове житло та забезпечуючи харчуванням.

Для цього довелося виділити 2 поверхи готелю (близько 30 номерів), переобладнати їх під тривале проживання сімей з дітьми, забезпечити необхідними меблями, побутовою технікою, предметами першої необхідності. Готель також організував для переселенців окреме харчування у ресторані, надавав послуги пральні, медичного обслуговування тощо.

З одного боку, розміщення переселенців дозволило готелю отримати хоча б мінімальне завантаження та цільове фінансування з місцевого бюджету та благодійних фондів у найскладніші місяці 2022 року. З іншого боку, ця діяльність вимагала значних додаткових витрат та зусиль персоналу, відволікала ресурси від основної діяльності, створювала певні незручності для інших гостей. До того ж, розрахунки з бюджету за надані послуги часто затримувалися або здійснювалися не в повному обсязі, що погіршувало фінансовий стан готелю.

Схожа ситуація склалася і з розміщенням у готелі військовослужбовців Збройних сил України та інших силових структур, які виконували завдання в місті та потребували тимчасового житла. Готель надавав номери для військових за пільговими тарифами або безкоштовно як волонтерську допомогу, забезпечував їх харчуванням та необхідними послугами. Звісно, така діяльність мала велике суспільне значення та сприяла обороноздатності держави, проте вона не вирішувала власних проблем готелю та не компенсувала його витрат.

Що стосується інших напрямків підтримки готельного бізнесу з боку місцевої влади, то вони фактично залишилися нереалізованими. Зокрема, готель неодноразово звертався до міської ради з пропозиціями щодо зниження ставок місцевих податків та зборів (туристичного збору, податку на землю та нерухомість), відстрочення або реструктуризації платежів, надання пільгових кредитів на підтримку ліквідності.

Також готель пропонував міській владі розробити та впровадити місцеву програму стимулювання внутрішнього туризму та ділової активності, яка б включала промоцію міста як безпечного та привабливого напрямку, організацію різноманітних культурних, спортивних, ділових заходів, надання пільг та знижок для туристів та бізнес-відвідувачів. На жаль, ці пропозиції також залишилися без відповіді, оскільки влада не мала ні політичної волі, ні фінансових ресурсів для їх реалізації в умовах війни.

Ще одним болючим питанням для готелю була застаріла матеріально-технічна база, яка потребувала капітального ремонту, реконструкції, оновлення меблів та обладнання, впровадження сучасних технологій та дизайнерських рішень. Керівництво готелю неодноразово зверталося до міської ради як до мажоритарного акціонера з проханням виділити кошти на ці цілі або залучити інвестора на умовах державно-приватного партнерства. Проте і ці звернення залишилися без відповіді, оскільки в бюджеті розвитку міста постійно бракувало коштів навіть на більш пріоритетні інфраструктурні проекти.

Таким чином, незважаючи на формальну участь місцевої влади в капіталі готелю «Інтурист», реальна підтримка його діяльності в умовах війни та економічної кризи була мінімальною та зводилася переважно до ситуативних рішень щодо розміщення переселенців та військовослужбовців. Питання системної допомоги бізнесу, зниження фіскального та регуляторного тиску, стимулювання попиту, залучення інвестицій залишалися невирішеними через брак політичної волі, дефіцит ресурсів та відсутність чіткої стратегії розвитку туристичної галузі міста в нових реаліях.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу стану розвитку готелю «Інтурист» у місті Запоріжжя, можна зробити кілька важливих висновків.

По-перше, готель, як і вся готельна галузь України, зазнав суттєвих втрат та опинився на межі виживання внаслідок повномасштабного російського вторгнення та його катастрофічних наслідків для економіки та суспільного життя. Різке падіння туристичних та ділових потоків, зниження купівельної спроможності населення, зростання цін та тарифів, руйнування інфраструктури та інші кризові явища призвели до критичного зменшення завантаження готелю, обвалу доходів, кадрових втрат, проблем з ліквідністю та платоспроможністю. За таких умов головним завданням готелю стало втриматися на плаву, зберегти операційну діяльність та робочі місця.

По-друге, менеджмент готелю продемонстрував достатньо високий рівень антикризового управління, оперативно розробивши та реалізувавши комплекс заходів для мінімізації втрат та адаптації до нових реалій. Паралельно готель активізував зусилля з пошуку нових ринків та залучення клієнтів через гнучку маркетингову та цінову політику, розробку привабливих пакетних пропозицій, активне просування в Інтернеті, співпрацю з партнерами. Хоча ці заходи не могли повністю компенсувати кризові втрати, вони дозволили пом'якшити ситуацію та зберегти базову життєздатність підприємства.

По-третє, готель відчув на собі неефективність державної та муніципальної політики підтримки туристичного бізнесу в умовах війни. Незважаючи на наявність у власності міста контрольного пакету акцій, реальна допомога готелю з боку влади була вкрай обмеженою та несистемною. Фактично, вона зводилася до примусового розміщення переселенців та військових за пільговими тарифами, що дозволяло готелю отримати хоча б якесь завантаження та цільове фінансування, але не вирішувало його стратегічних проблем. Натомість питання фіскальних преференцій, дерегуляції, фінансової підтримки, залучення інвестицій, стимулювання попиту залишилися поза увагою влади через брак коштів та відсутність пріоритетності галузі в умовах війни.

По-четверте, готель «Інтурист», як і більшість готелів країни, відчуває гострий дефіцит інвестиційних ресурсів для модернізації та розвитку своєї матеріально-технічної бази відповідно до сучасних вимог та стандартів. Збудований ще за радянських часів, готель потребує капітального ремонту, реконструкції номерного фонду та інженерних мереж, оновлення меблів та обладнання, впровадження енергоефективних та цифрових технологій, зміни концепції та дизайну. Без цього готель не зможе підвищити свою конкурентоспроможність та привабливість для вибагливих клієнтів навіть за умови відновлення ринку. Проте ні власних коштів, ні бюджетного фінансування, ні приватних інвестицій для цих цілей критично бракує через високі ризики та невизначеність у воєнний період.

По-п'яте, ключовим фактором виживання та відновлення готелю «Інтурист», як і всієї галузі, є пожвавлення туристичного ринку та зміцнення купівельної спроможності споживачів послуг гостинності. Допоки тривають активні бойові дії, блокада морських портів, руйнування інфраструктури, а доходи населення та бізнесу падають через кризу, говорити про суттєве збільшення попиту на готельні послуги не доводиться. Певні надії дає пожвавлення внутрішнього туризму на контрольованих Україною територіях, особливо в літній сезон, а також збільшення кількості ділових візитів та гуманітарних місій із-за кордону. Проте для повноцінного відновлення галузі потрібні якнайшвидше припинення війни, відбудова економіки, зростання доходів громадян, а також масштабні інвестиції в інфраструктурні та туристичні проекти за підтримки держави та міжнародних донорів.

Підсумовуючи, можна констатувати, що готель «Інтурист» у Запоріжжі є доволі типовим прикладом великого готельного підприємства, яке опинилося у кризовій ситуації внаслідок війни та її руйнівних наслідків для економіки та суспільства. Незважаючи на активні антикризові зусилля менеджменту, готель зазнав суттєвих втрат та балансує на межі виживання через критичне зниження завантаження, доходів, нестачу ресурсів для оновлення. Вирішення цих проблем лежить у площині якнайшвидшого припинення війни, відновлення територіальної цілісності України, міжнародної підтримки її економіки та масштабних інвестицій у туристичну галузь як на національному, так і на місцевому рівнях. Лише за таких умов готель «Інтурист» та інші підприємства індустрії гостинності зможуть поступово відновити свою діяльність та розвиватися відповідно до викликів постковідної та повоєнної епохи.

3.2 Аналіз проблем для готельного господарства «Інтурист»

Проведений у попередньому підрозділі аналіз стану розвитку готелю «Інтурист» у м. Запоріжжя дозволив виявити низку серйозних проблем, з якими стикається підприємство в умовах війни та економічної кризи, проблеми є типовими для більшості готельних закладів України і потребують комплексного та системного вирішення на різних рівнях - від внутрішнього менеджменту до державної політики підтримки галузі.

Першою і найбільш очевидною проблемою є катастрофічне зниження завантаження готелю внаслідок різкого падіння туристичного потоку та ділової активності в країні. Якщо у доковідному 2021 році середньорічна завантаженість номерного фонду становила близько 50%, то у 2022 році вона впала до 22%, а у 2023 році ледве досягла 17%. Фактично, готель втратив дві третини своїх клієнтів через закриття кордонів, обмеження авіа- та залізничного сполучення, зниження купівельної спроможності населення, зменшення кількості відряджень та корпоративних заходів, побоювання людей за власну безпеку тощо.

Особливо критичною ситуація була у період активних бойових дій навесні-влітку 2022 року, коли місто Запоріжжя опинилося у прифронтовій зоні і потрапляло під ракетні обстріли та бомбардування. Тоді готель «Інтурист» був змушений тимчасово призупинити свою роботу, оскільки попит на його послуги практично зник, а ризики для гостей та персоналу були надто високими. Навіть після стабілізації ситуації на фронті та переходу до позиційної війни, завантаження готелю залишалося вкрай низьким, адже більшість потенційних клієнтів — як внутрішніх, так і іноземних туристів, бізнесменів, учасників конференцій та інших заходів — відклали або скасували свої поїздки до України через триваючі воєнні дії та загрози безпеці, щоб хоч якось компенсувати втрату звичайних клієнтів, готель «Інтурист» був змушений переорієнтуватися на розміщення внутрішньо переміщених осіб з постраждалих від окупації та бойових дій регіонів, а також військовослужбовців Збройних сил України та інших силових структур, які виконували завдання у місті, категорії гостей забезпечували хоча б мінімальне завантаження готелю, однак вони не приносили достатніх доходів, оскільки часто проживали безкоштовно або за пільговими тарифами, а витрати на їх утримання лягали на готель.

До того ж, робота з цими специфічними категоріями гостей вимагала від готелю додаткових зусиль та ресурсів - забезпечення тривалого проживання, організації харчування, медичного обслуговування, психологічної підтримки, адаптації до особливих потреб та режиму військових тощо. Персонал готелю не завжди був готовий до таких нестандартних завдань, виникали певні труднощі у комунікації та обслуговуванні, проте альтернативи такому «воєнному завантаженню» готель не мав, адже це дозволяло йому хоча б частково покривати свої операційні витрати.

Різке падіння завантаження спричинило не менш драматичне зниження доходів готелю «Інтурист». Якщо у 2021 році чистий дохід від реалізації послуг становив понад 10 млн. грн., то у 2022 році він впав удвічі — до 5,3 млн. грн., а у 2023 році скоротився ще на третину — до 3,5 млн. грн. Таким чином, за два роки війни готель втратив дві третини своїх доходів, що поставило його на межу виживання.

Головними причинами такого обвалу доходів стали не лише зменшення кількості гостей, але й вимушене зниження вартості послуг та надання численних знижок для залучення клієнтів в умовах низького попиту та високої конкуренції. Так, якщо у 2021 році середня ціна проданого номеро-дня становила близько 1500 грн., то у 2022-2023 роках вона знизилася до 1000-1200 грн. через переважання більш дешевих категорій номерів та тривалих знижок. Готель також був змушений відмовитися від багатьох додаткових платних послуг (трансфер, екскурсії, оренда конференц-залів тощо), які раніше приносили до 30% доходів, але втратили актуальність в умовах війни.

Падіння доходів негайно позначилося на фінансових результатах діяльності готелю «Інтурист». Якщо у відносно благополучному 2021 році підприємство ще отримало хоча й символічний, але все ж таки прибуток у розмірі 7 тис. грн., то вже у 2022 році воно зазнало збитків на суму майже 5 млн. грн., а у 2023 році збитки сягнули 7 млн. грн. Фактично, два роки поспіль готель працював у режимі "cash-burn", тобто витрачав більше, ніж заробляв, поступово проїдаючи власні обігові кошти та основні засоби. За таких умов готель опинився на межі банкрутства і не мав ресурсів не лише для розвитку, але й для підтримки своєї операційної діяльності.

Ситуацію погіршувало й те, що одночасно зі зниженням доходів готель зіткнувся зі зростанням витрат, спричиненим загальними кризовими явищами в економіці. Головним фактором подорожчання послуг стала інфляція, яка у 2022 році сягнула 30%, а у 2023 році — 25%. Лише за рахунок інфляційного чинника витрати готелю зросли на 15-20% у порівнянні з довоєнним періодом.

Крім того, готель «Інтурист» відчув на собі подорожчання енергоносіїв та комунальних послуг. Зокрема, ціни на електроенергію зросли майже втричі, на тепло — у півтора рази, на воду — на 20-30%, оскільки ці витрати складали до чверті всіх операційних витрат, це суттєво вдарило по фінансах підприємства. Готелю довелося вживати екстрених заходів з енергозбереження, встановлювати LED-освітлення, обмежувати подачу гарячої води та опалення, але все одно частка комунальних платежів у структурі витрат зросла з 15% до 25%.

Ще однією проблемою, яка загострилася в умовах війни, став дефіцит та подорожчання трудових ресурсів. Внаслідок масової мобілізації, еміграції та переміщення населення готельна галузь зіткнулася з гострою нестачею кваліфікованих кадрів, особливо чоловіків. Багато співробітників готелю «Інтурист», передусім керівників середньої ланки, інженерів, техніків, кухарів були призвані до лав ЗСУ або виїхали за кордон. Знайти їм заміну в умовах скорочення штату було вкрай складно, доводилося перерозподіляти обов'язки, збільшувати навантаження, залучати сумісників.

При цьому готель був змушений підвищувати заробітну плату тим працівникам, які залишилися, щоб утримати їх від звільнення та компенсувати втрати реальних доходів через інфляцію. Якщо на початку 2022 року середня зарплата по готелю становила близько 10 тис. грн., то на кінець 2023 року вона зросла до 15 тис. грн. або на 50%. Відповідно збільшилися і нарахування на фонд оплати праці. В результаті частка витрат на персонал у загальній структурі операційних витрат зросла з 25% до 35%, що ще більше ускладнило фінансове становище готелю.

В умовах військових дій значно зросли і витрати готелю на забезпечення безпеки гостей та співробітників. Довелося встановлювати додаткові системи відеоспостереження та сигналізації, посилювати охорону, облаштовувати укриття на випадок обстрілів, закуповувати засоби індивідуального захисту. Готель також був змушений застрахувати своє майно та відповідальність перед третіми особами від воєнних ризиків, що теж потребувало чималих коштів. Загалом, частка витрат на безпеку зросла з 1-2% до 5-7% від усіх операційних витрат.

Всі ці чинники — зниження доходів та зростання витрат - призвели до втрати готелем «Інтурист» ліквідності та платоспроможності. Якщо на початку 2022 року підприємство ще мало на рахунках близько 1 млн. грн. вільних коштів, то на кінець 2023 року вони практично вичерпалися. Готель був змушений залучати короткострокові кредити для покриття касових розривів, однак це лише погіршувало його фінансовий стан через високі процентні ставки (25-30% річних). Борги готелю перед постачальниками, підрядниками, бюджетом та фондами почали стрімко зростати, а можливостей для їх погашення практично не було. За таких умов ризик зупинки діяльності та ініціювання справи про банкрутство ставав цілком реальним.

Ще однією застарілою проблемою готелю «Інтурист», яка в умовах війни лише загострилася, стала зношеність його матеріально-технічної бази, адже готель, збудований ще у 1970-х роках, давно потребував капітального ремонту та модернізації. Застаріле обладнання та комунікації, енерговитратне освітлення та опалення, незручні та немодні меблі та інтер'єри — все це знижувало привабливість готелю для сучасних вибагливих гостей та змушувало його знижувати ціни. Втім, в умовах хронічного дефіциту коштів готель міг дозволити собі лише точковий косметичний ремонт та заміну окремих елементів, а не комплексну реконструкцію.

За оцінками експертів, для приведення матеріально-технічної бази готелю «Інтурист» у відповідність до сучасних стандартів якості та безпеки потрібно щонайменше 50-70 млн. грн. капітальних інвестицій. Таких коштів у готелю немає і в найближчій перспективі не передбачається, адже ні власних доходів, ні кредитних ресурсів, ні бюджетного фінансування, ні приватних інвестицій для цього недостатньо через високі ризики в умовах війни.

В контексті технологічної відсталості готелю варто згадати і про низький рівень його цифровізації та автоматизації. На відміну від провідних мережевих готелів, «Інтурист» досі не має повноцінної системи управління номерним фондом, електронних замків та карток гостя, онлайн-бронювання та платежів, мобільних додатків для гостей та співробітників, інтегрованих систем обліку та звітності тощо. Більшість процесів — від реєстрації гостей до складання меню — здійснюються вручну або з використанням застарілого програмного забезпечення.

Особливо гостро ця проблема постала в умовах пандемії та війни, коли безконтактні та дистанційні технології стали не просто додатковою перевагою, а обов'язковою умовою збереження здоров'я та безпеки гостей.

Готель «Інтурист» виявився неготовим до цих викликів і був змушений імпровізувати, запроваджуючи часткові та половинчасті рішення, такі як QR-коди меню, онлайн-реєстрація на сайті, безготівкова оплата тощо, проте повноцінна цифрова трансформація готелю потребує значних інвестицій в обладнання та програмне забезпечення, навчання персоналу, зміну бізнес-процесів. За оцінками фахівців, мінімальний бюджет такої трансформації для готелю рівня «Інтуриста» становить 5-7 млн. грн. Зрозуміло, що в умовах війни та збитковості підприємство не має таких вільних коштів і не зможе їх залучити ззовні.

Ще однією болючою проблемою, яка значно ускладнює роботу готелю «Інтурист», є недостатня увага та підтримка з боку місцевої влади як мажоритарного власника. Незважаючи на те, що контрольний пакет акцій готелю належить Запорізькій міській раді, вона фактично самоусунулася від вирішення його нагальних проблем та участі в антикризовому управлінні. Всі ініціативи та запити керівництва готелю щодо виділення бюджетних коштів на підтримку ліквідності, компенсації відсотків за кредитами, зниження податкового навантаження, надання пільг та преференцій, залучення інвесторів для модернізації виявилися проігнорованими чи відхиленими.

Міська влада обмежилася лише директивними рішеннями про безоплатне розміщення в готелі певних категорій гостей (переселенців, військових, працівників комунальних служб), що поклало на підприємство додаткове фінансове навантаження без жодних компенсацій. При цьому готель фактично був позбавлений права самостійно визначати свою цінову та збутову політику, оптимізувати витрати, скорочувати штат, розпоряджатися майном і навіть впливати на призначення власного керівництва. Таке ручне управління та надмірне втручання з боку міської ради лише погіршувало ситуацію і демотивувало менеджмент готелю.

На жаль, така ситуація є типовою для більшості комунальних готелів в Україні, які з одного боку потерпають від неефективного муніципального управління та браку інвестицій, а з іншого - від надмірної зарегульованості та фіскального тиску з боку держави. В умовах війни ця проблема лише загострилася, адже місцева влада виявилася неспроможною надати готелям дієву допомогу та стимули для виживання та розвитку. Багато комунальних готелів по всій країні опинилися на межі банкрутства та закриття саме через відсутність належної підтримки з боку своїх публічних власників.

Всі ці внутрішні проблеми та слабкі сторони готелю «Інтурист» суттєво ускладнюються несприятливими зовнішніми факторами, пов'язаними з війною та її наслідками для туристичної галузі та економіки України загалом.

Зокрема, ключовим стримуючим чинником є різке зниження внутрішнього та практично повне припинення в'їзного туризму через активні бойові дії, руйнування інфраструктури, блокаду портів та аеропортів, закриття повітряного простору тощо. За даними Держприкордонслужби, за весь 2022 рік Україну відвідали лише 244 тис. іноземних громадян, що у 10 разів менше, ніж у довоєнному 2021 році. При цьому переважна більшість з них - це представники дипломатичних місій, гуманітарних організацій, військові та технічні спеціалісти, а не туристи чи бізнес-відвідувачі, що стосується внутрішнього туризму, то він теж зазнав драматичного спаду через зниження доходів та мобільності населення, страх за власну безпеку, руйнування та окупацію багатьох туристичних дестинацій. Хоча у відносно безпечних регіонах влітку 2022-2023 років спостерігалося певне пожвавлення внутрішніх поїздок, переважно з метою відпочинку на природі та відвідування родичів, проте воно не йде у жодне порівняння з довоєнними обсягами.

До того ж, через зубожіння населення внутрішні туристи демонстрували вкрай низьку купівельну спроможність, віддаючи перевагу найдешевшим варіантам розміщення та харчування.

За таких умов готелі по всій країні втратили до 80-90% колишнього завантаження та доходів і опинилися на межі виживання. При цьому найбільше постраждали великі міські готелі, які були орієнтовані на обслуговування іноземних та ділових туристів - саме такі, як «Інтурист». Натомість відносно краще почувалися невеликі готелі та туристичні бази в сільській і гірській місцевості, які могли розраховувати на локальний попит і були менш залежні від організованих туристичних потоків та масових заходів.

Ще одним макроекономічним фактором, який негативно вплинув на готельний бізнес, стала загальна економічна криза, спричинена руйнівними наслідками війни. Падіння ВВП України у 2022 році на 30%, скорочення промислового виробництва на 35%, зниження реальних доходів населення на 25%, девальвація гривні на 50%, зростання інфляції до 30%, дефіцит енергоресурсів та продовольства, розрив виробничих та логістичних ланцюгів, безробіття та трудова міграція, дефіцит бюджету та зростання державного боргу - всі ці кризові явища так чи інакше позначилися на діяльності готелів.

З одного боку, криза призвела до різкого зниження ділової активності та платоспроможного попиту на готельні послуги з боку бізнесу та населення. З іншого боку, вона спричинила зростання собівартості послуг через подорожчання енергоносіїв, продуктів, товарів, підвищення комунальних тарифів та мінімальних зарплат тощо. Фактично, готелі опинилися затиснутими між двома негативними трендами - падінням доходів та зростанням витрат. Багатьом довелося балансувати на межі беззбитковості, скорочуючи всі можливі статті витрат та знижуючи ціни, щоб втриматися на ринку.

При цьому державна підтримка готельного бізнесу в умовах кризи виявилася вкрай обмеженою та малоефективною. Незважаючи на галасливі заяви уряду про готовність допомогти малому та середньому бізнесу, реальні кроки в цьому напрямку були дуже скромними. Фактично, єдиною відчутною преференцією для готелів стало тимчасове звільнення від сплати ПДВ та податку на прибуток на період воєнного стану.

Натомість готелі не отримали жодної суттєвої фінансової допомоги, компенсацій чи пільгових кредитів для підтримки ліквідності та збереження робочих місць. Не було запроваджено і обіцяних податкових канікул щодо ЄСВ, земельного податку, податку на нерухомість тощо. Більшість готелів були змушені самотужки шукати шляхи виживання, домовлятися з кредиторами про реструктуризацію боргів, брати дорогі позики чи продавати активи. При цьому їм довелося нести додаткове навантаження у вигляді безоплатного розміщення пільгових категорій громадян та знижених тарифів для держструктур.

Окремо варто згадати і про негативний вплив на готелі заходів воєнного стану та мобілізації, які діяли протягом 2022-2023 років. Заборона на виїзд за кордон для чоловіків призовного віку, обмеження пересування між областями, комендантська година, відключення електроенергії та інтернету, блокування доріг та вулиць — всі ці вимушені заходи суттєво ускладнили роботу готелів та знизили їхню доступність для гостей. Чимало співробітників готелів, особливо чоловіків, були мобілізовані до лав ЗСУ чи виїхали за кордон, що загострило кадровий дефіцит у галузі. Готелям довелося працювати в умовах постійної загрози ракетних ударів та диверсій, облаштовувати укриття, запасатися генераторами та паливом, проводити навчання з безпеки для персоналу та гостей.

Всі ці зовнішні фактори та загрози лише поглибили внутрішні проблеми та диспропорції готельного господарства України, яке і до війни потребувало серйозного реформування та інвестицій. Застаріла матеріально-технічна база, низька якість сервісу, дефіцит кваліфікованих кадрів, недосконале законодавство, надмірний фіскальний та регуляторний тиск, корупція та тіньові схеми — ці «хронічні хвороби» галузі нікуди не поділися, а в умовах війни лише загострилися.

Таким чином, готельне господарство України в цілому та кожен готель зокрема опинилися у вкрай складному становищі, яке можна охарактеризувати як «ідеальний шторм». Поєднання руйнівних наслідків війни, економічної кризи, карантинних обмежень, структурних проблем галузі та несприятливої державної політики створило унікальний комплекс викликів та загроз, на які готелі були абсолютно не готові і не мали дієвих механізмів реагування.

3.3 Перспективи розвитку готельного господарства у післявоєнний період

Війна та її руйнівні наслідки завдали нищівного удару по готельному господарству України, поставивши під загрозу саме існування галузі. Масштабні руйнування інфраструктури, зниження туристичних потоків практично до нуля, відтік кваліфікованих кадрів, розрив ділових зв'язків, падіння купівельної спроможності населення — все це призвело до безпрецедентної кризи в індустрії гостинності, яка ще довго відчуватиме на собі її негативний вплив.

Втім, як свідчить світовий досвід, будь-яка криза — нові можливості та перспективи для розвитку. Готельний бізнес, як ніякий інший, має потенціал для швидкого відновлення та зростання за умови стабілізації безпекової, політичної та економічної ситуації в країні, попит на подорожі, відпочинок, зміну обстановки та враження є однією з базових потреб людини, яка нікуди не зникає навіть у найскладніші часи. До того ж, після тривалих карантинних обмежень та воєнного лихоліття люди особливо гостро відчуватимуть потребу у релаксації, спілкуванні, пізнанні нового, що стимулюватиме відновлення туристичної активності.

Окрім того, Україна має всі шанси стати привабливим туристичним напрямком для іноземців у післявоєнний період. Героїчний спротив українського народу агресору, небачена міжнародна солідарність та підтримка, унікальний досвід волонтерства та взаємодопомоги - все це сформувало потужний позитивний імідж України у світі та підвищило інтерес до неї з боку потенційних туристів.

Ще одним фактором, який може зіграти на руку готельному бізнесу, є очікуване післявоєнне економічне зростання та приплив інвестицій в Україну. Багато міжнародних компаній та фондів вже заявили про готовність взяти участь у відбудові інфраструктури, промисловості, соціальної сфери країни. Крім того, самі готелі зможуть претендувати на частку цих інвестицій для відновлення та модернізації своєї матеріально-технічної бази, впровадження сучасних технологій та підвищення якості сервісу. Втім, для того, щоб скористатися цими можливостями та вийти з кризи оновленими та конкурентоспроможними, готельному господарству України доведеться пройти через глибинну трансформацію та подолати низку викликів.

Першочерговим завданням для готелю є відновлення фінансової стабільності та ліквідності, які були підірвані внаслідок різкого падіння доходів та зростання витрат під час війни. Для цього потрібно розробити та реалізувати антикризовий план, який включатиме в себе заходи з оптимізації операційних витрат, реструктуризації боргів, залучення додаткового фінансування, перегляду цінової та збутової політики тощо.

В умовах обмежених ресурсів готель повинен чітко визначити свої пріоритети та сфокусуватися на найбільш критичних та прибуткових напрямках діяльності. Зокрема, варто переглянути доцільність утримання нерентабельних послуг та приміщень (наприклад, басейну, сауни, конференц-залів), скоротити асортимент ресторану та бару, відмовитися від зайвого персоналу та функцій. Водночас, необхідно максимально задіяти всі резерви для збільшення доходів - активізувати онлайн-продажі, розробити привабливі пакетні пропозиції, налагодити співпрацю з туроператорами та корпоративними клієнтами, запровадити програми лояльності тощо.

Паралельно готель повинен провести переговори з кредиторами та постачальниками щодо відтермінування платежів, зниження відсоткових ставок, надання знижок та бонусів. Також варто розглянути можливість залучення пільгових кредитів та грантів від державних та міжнародних програм підтримки бізнесу, участі в інвестиційних проектах з реконструкції міської інфраструктури тощо. Все це дозволить готелю зменшити фінансовий тиск та вивільнити кошти для покриття операційних витрат та поступового розвитку.

Іншим важливим напрямком трансформації готелю має стати модернізація його матеріально-технічної бази та інфраструктури відповідно до сучасних стандартів якості, безпеки та екологічності, застаріле обладнання та комунікації, енерговитратні системи опалення та освітлення, зношені меблі та інтер'єри не лише створюють дискомфорт для гостей, але й генерують надмірні витрати для готелю. Тому поступова заміна вікон, дверей, сантехніки, оновлення номерного фонду, ресторану, холу, озеленення території - все це дозволить підвищити привабливість та конкурентоспроможність готелю на ринку.

Звісно, в умовах фінансового дефіциту готель не може дозволити собі масштабну реконструкцію за власний кошт. Тому доведеться шукати можливості для залучення інвестицій або реалізації поетапної модернізації за рахунок поточних доходів. Зокрема, можна розглянути варіанти оренди приміщень під офіси, магазини, заклади харчування, продажу частини непрофільних активів, створення спільних підприємств з девелоперами тощо. Також варто активно брати участь у міських та державних програмах з енергоефективності, благоустрою, розвитку туризму, які передбачають співфінансування та технічну допомогу для бізнесу.

Окрему увагу слід приділити цифровізації та автоматизації роботи готелю, які в умовах кризи набувають критичного значення для оптимізації бізнес-процесів та підвищення якості сервісу. Впровадження сучасних систем управління номерним фондом, електронних замків та карток гостя, онлайн-бронювання та платежів, мобільних додатків та чат-ботів, систем безпеки та моніторингу — все це дозволить готелю скоротити витрати часу та ресурсів на рутинні операції, мінімізувати людський фактор та помилки, забезпечити безконтактне обслуговування та збільшити швидкість реагування на запити гостей.

Водночас, цифровізація вимагає значних початкових інвестицій в обладнання та програмне забезпечення, навчання персоналу, зміну процесів та підходів до роботи. Тому готелю доведеться поступово та вибірково запроваджувати ці технології, починаючи з найбільш критичних та економічно виправданих кроків. Наприклад, першочерговим завданням може стати створення нового веб-сайту з функцією онлайн-бронювання та оплати, інтеграція з глобальними системами дистрибуції та тревел-агентами, запуск сторінок у соцмережах з актуальним контентом та зворотним зв'язком. Далі можна переходити до більш складних проектів — встановлення системи управління готелем, мобільних замків, електронного документообігу, систем лояльності тощо.

Не менш важливою є трансформація управлінських підходів та корпоративної культури готелю в бік більшої гнучкості, адаптивності, клієнтоорієнтованості та інноваційності. Війна та криза показали, що старі бюрократичні та ієрархічні моделі управління вже не працюють в умовах високої невизначеності та динамічних змін ринку. Готелю потрібна нова управлінська команда, яка буде здатна швидко приймати рішення, реагувати на виклики, впроваджувати зміни, мотивувати та розвивати персонал.

Зокрема, варто переглянути організаційну структуру готелю в бік скорочення рівнів управління, делегування повноважень, створення крос-функціональних команд, що відповідають за окремі проекти та напрямки. Також необхідно оновити систему оплати праці та мотивації персоналу, прив'язавши її до результатів роботи та якості обслуговування, запровадити гнучкі графіки та форми зайнятості, інвестувати в навчання та розвиток співробітників. Важливо сформувати нову корпоративну культуру, засновану на цінностях командної роботи, постійного вдосконалення, турботи про гостя, соціальної відповідальності.

В цьому контексті критично важливою є співпраця готелю з місцевою владою, громадою та іншими стейкхолдерами задля спільного подолання наслідків війни та розбудови міста. Готель повинен позиціонувати себе не просто як комерційне підприємство, а як невід'ємну частину міської екосистеми, що робить свій внесок у її добробут та розвиток. Зокрема, готель може брати участь у розробці та реалізації міських стратегій та програм розвитку туризму, ділового середовища, креативних індустрій, долучатися до організації масових заходів та фестивалів, надавати приміщення та послуги для соціальних та волонтерських ініціатив, співпрацювати з освітніми закладами у підготовці кадрів тощо.

Така проактивна позиція дозволить готелю заручитися підтримкою влади та громади, отримати доступ до ресурсів та преференцій, сформувати позитивний імідж та репутацію.

Водночас, вона вимагатиме від керівництва готелю нових компетенцій у сфері комунікацій, нетворкінгу, адвокації, соціального підприємництва, роботи з грантами тощо. Тому паралельно з оновленням операційних процесів та технологій готель повинен інвестувати й у розвиток свого людського та соціального капіталу.

Ще одним перспективним напрямком трансформації готелю «Інтурист» може стати його перепозиціонування та спеціалізація на окремих цільових аудиторіях та турпродуктах, в умовах післявоєнного ринку, який характеризуватиметься високою фрагментацією та індивідуалізацією попиту, універсальні готелі середнього класу опиняться у програшному становищі порівняно з нішевими та концептуальними закладами.

Тому готелю варто визначити свої ключові конкурентні переваги та унікальну ціннісну пропозицію, на основі яких розробити нову маркетингову стратегію та концепцію позиціонування. Зокрема, враховуючи вигідне розташування готелю в центрі міста та наявність великого конференц-залу, можна зробити ставку на обслуговування ділового туризму та MICE-заходів (конференцій, семінарів, тренінгів тощо).

ВИСНОВКИ

1. Проаналізовано стан розвитку готельного господарства України на прикладі готелю «Інтурист» у м. Запоріжжя. Встановлено, що внаслідок війни готель опинився у кризовому становищі, що проявляється у різкому падінні завантаження номерного фонду (до 16,8% у 2023 р.), зниженні доходів від реалізації послуг (на 34,8% за 2 роки), збитковості діяльності (чистий збиток — 7 млн. грн. у 2023 р.), скороченні персоналу (на 20,6%). Визначено зовнішні (руйнування інфраструктури, зниження туристичних потоків, падіння платоспроможності клієнтів) та внутрішні (застаріла матеріально-технічна база, брак інвестицій, неефективний менеджмент) фактори кризи.
2. Досліджено організацію технологічного процесу надання послуг гостинності у готелі «Інтурист». З'ясовано, що в цілому процес відповідає стандартам і забезпечує належний рівень обслуговування. Виявлено сильні сторони готелю (зручне розташування, конференц-сервіс, онлайн-бронювання, програма лояльності), а також слабкі місця (знос номерного фонду, застаріле обладнання, недостатня кваліфікація персоналу, вузький асортимент додаткових послуг). Обґрунтовано необхідність інвестицій у модернізацію матеріальної бази, цифровізацію бізнес-процесів, розвиток компетенцій співробітників.
3. Виявлено проблеми, з якими стикається готельне господарство України в умовах післявоєнного періоду: руйнування та пошкодження готелів, різке падіння завантаження, зростання цін і собівартості послуг, дефіцит кадрів, проблеми з ліквідністю та інвестиціями, потреба в адаптації до нових стандартів безпеки. Запропоновано шляхи вдосконалення процесу обслуговування (оптимізація витрат, гнучкі тарифи, цифровізація, розвиток нових послуг). Визначено перспективи розвитку галузі - орієнтація на внутрішній туризм, спеціалізація готелів, впровадження «зелених» технологій, інтеграція в місцеві громади та дестинації.

CПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андренко І., Шестірко А. Особливості функціонування готельних ланцюгів в Україні. Економіка та суспільство, (40), 2022, с. 6. URL: <http://surl.li/tpgmf>
2. Безручко Л. Сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж у світі та Україні. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*, 45, 2018, с. 273-280.
3. Безуглий І. В. Інноваційна основа формування національних готельних мереж України. Глобальні та національні проблеми економіки, 22, 2018, с. 136-141. URL: <http://surl.li/sjjam>
4. Бліщук К. М., & Козак І. І. Брендинг у сфері готельного бізнесу. Ефективність державного управління, (68/69), 2022, с. 22–32. http://surl.li/tpwvv
5. Бойко М. Г. Організація готельного господарства: підручник. М. Г. Бойко, Л. М. Гопкало. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 494 с.
6. Бунтова Н. В. Основні детермінанти розвитку готельного бізнесу в Україні. Туризм. Готельне господарство. С. 193-197. URL : http://surl.li/tpwwb
7. Головко О. М. Організація готельного господарства: навчальний посібник. О. М. Головко. Київ : Кондор, 2011. 410 с.
8. Горіна Г. О. Сутність та специфіка мережевої організації міжнародного готельного бізнесу. *Економіка та держава*, (3), 2011, с. 107 – 109.
9. Заремба П.О., Руденко Г.В. Визначення сутності та специфіки поняття «готельна послуга». *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. Вип. 1. С. 595–600.
10. Земліна Ю., Ліфіренко О. Тенденції розвитку готельного бізнесу України. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2(1), 2019, с. 121-131. DOI: 10.31866/2616-7468.2.1.2019.170430
11. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку : монографія за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої ; Запорізький національний технічний університет. Запоріжжя : Просвіта, 2017. 240 с.
12. Інтурист готель Запоріжжя》Бронювання номерів онлайн. *Intourist | hotel*. URL: <https://intourist.com.ua/>
13. Круль Г. Я. Основи готельної справи: навчальний посібник. Г. Я. Круль. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 368 с.
14. Круль, Г., Заячук, О. . Організація і технологія надання послуг гостинності : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. 2022, 488 с.
15. Кушнірук Г. В., & Дорош Ю. С. Позиціонування брендів міжнародних готельних мереж на ринку гостинності України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, (7), 2022, с. 16-23. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-7-2>
16. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика: навчальний посібник. М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
17. Мальська М. П. Організація готельного обслуговування: підручник. М. П. Мальська, І. Г. Пандяк, Ю. С. Занько. Київ : Знання, 2011. 366 с.
18. Мальська М. П. Управління сферою готельного господарства: теорія та практика: підручник. М. П. Мальська, В. Л. Кізима, І. З. Жук. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 336 с.
19. Маначинська Ю.А. Сутність і специфіка готельних послуг, класифікація засобів розміщення туристів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2010. Вип. 1. С. 211–218.
20. Мартієнко А.І., Дишкантюк О.В. Сутність гостинності як економічної категорії. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 72–78.
21. Мацеха Д.С., Бурий С.А. Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2014. № 5. Т. 2. С. 43–47.
22. Мельниченко С., & Кудлай Т. Міжнародні готельні мережі на національному ринку. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 85(2), 2016, с. 42–53. URL: <http://surl.li/tshwd>
23. Мельниченко С., Кудлай Т. Готельна мережа: вибір форми управління. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*, (3), 2017, с. 38-48.
24. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в готельно-ресторанному бізнесі: Опорний конспект лекцій : навчально-методичне видання. С. В. Мельниченко, Н. І. Ведмідь; Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України; Київський національний торговельно-економічний університет ; Кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. Київ : КНТЕУ, 2011. 30 с.
25. Місюра В.Я. Методологічний зв’язок понять у сфері сервісної політики держави. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 5. <http://www.dy.nayka.com.ua>
26. Обслуговування в номерах готелю. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник. За ред. П’ятницької Н. О. 2-ге вид. перероб. та допов. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 584 с. URL: <http://surl.li/ebzao>
27. ПРАТ "ІНТУРИСТ-ЗАПОРІЖЖЯ" - Фінансова звітність за 2022 рік - Clarity Project. *Clarity Project*. URL: http://surl.li/trygb
28. Полчанінова І.Л., Становихіна С.В., Чередніченко А.П. Характерні особливості та економічна сутність готельних послуг. *Молодий вчений*. 2017. № 1(41). С. 680–684.
29. Поплавська І.В. Територіальна організація готельного господарства України : автореф. дис. канд. геогр. Наук : 11.00.02 «Економічна і соціальні географія» ; Київський національний університет ім. Т. Шевченка. Київ, 2011. 20 с.
30. Постова В. В., Лук’янець А. В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2020. №. 14. С. 63-67.
31. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навчальний посібник. П. Р. Пуцентейло. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
32. Роглєв Х. Й. Основи готельного менеджменту. Х. Й. Роглєв Київ: Кондор, 2004. 405 с
33. Розметова О. Г. Організація готельного господарства: підручник. О. Г. Розметова, Т. Л. Мостенська, Т. В. Влодарчик. Камянець-Подільський: Абетка ФОП Сисин О.В., 2014. 432с.
34. Самодай В. П., Кравченко А. І. Організація ресторанної справи : навч. посіб. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. 424 с.
35. Татаринцева А.С., Олійник О.М. Управління підприємствами туристичної сфери з використанням сучасних інформаційних технологій. *Вісник ЗНУ*. 2018. № 1(9). С. 148- 153
36. Технологія гостинності: навчальний посібник. Укладачі: Соколовський В.А., Щоголєва І.В. Кропивницький: Вид-во ЛАНАУ, 2023. 353 с.
37. Управління сучасним готельним комплексом: Навч. посіб. За ред. члена-кор. НАН України, д.е.н. проф. Дорогунцова СІ. К.: Ліра-К, 2016. 520 с.
38. Устінський А.В. Цивільно-правове регулювання відносин у сфері надання готельних послуг : дис. канд. юр. наук. : 12.00.03 «Цивільне право та цивільний процес; сімейне право; міжнародне приватне право» ; ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». Івано-Франківськ. 2016. 242 с.
39. Фальченко О. О., Юрьєва І. А., Побережна Н. М. Напрями раціональної організації праці готельно-ресторанного господарства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6 (17). С. 393-397
40. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010–2020). Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
41. Чередниченко А.О., Калінін М.В. Якість надання послуг підприємствами готельного господарства як ключовий фактор привабливості в туристичній галузі. Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. *«Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*». Луцьк : Луцький НТУ, 2016. С. 209–211.
42. Ячменьова В.М., Кальченко Л.А. Згрупування готельних організацій за ознаками та визначення сутності поняття «готельні послуги». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2011. №720. URL: http://surl.li/tpxdl
43. Springer International Publishing, Service Excellence in Tourism and Hospitality, 2021, 220 с.
44. Templer A., Armstrong Stassen, M., Cattaneo, J. Antecedents of older workers motives for continuing to work. Career Development International. 2015. Vol. 15, №. 5, pp. 479-500.