

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
Інститут культури і креативних індустрій
Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ

Виконала: студентка групи БГР-2-20
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
освітньої програми Підприємництво в готельно-
ресторанному бізнесі

Ліна ЄРЕМЄЄВА

Науковий керівник: к.е.н., доц., Лариса ГОРОДЯНСЬКА

Київ 2024

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Інститут культури і креативних індустрій

Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

Освітня програма Підприємництво в готельно-ресторанному бізнесі

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
туризму та готельно-ресторанного
бізнесу

_____ Олена СТЕПАНОВА
(підпис)

« _____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Сремєєвій Ліні Валеріївні

1. Тема кваліфікаційної роботи Оцінка сучасного стану та перспектив розвитку індустрії гостинності в Україні
Науковий керівник роботи Городянська Лариса Володимирівна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом КНУТД від « 01 » березня 2024 року № 49-уч
2. Строк подання студенткою кваліфікаційної роботи 10 червня 2024 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи Закони та інші нормативно-правові акти України; статистичні щорічники; підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання; дані фінансової та нефінансової звітності підприємств готельно-ресторанного бізнесу; комплекс економічних показників
4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) теоретичні аспекти функціонування індустрії гостинності України; аналіз стану та тенденцій розвитку індустрії гостинності України; шляхи розвитку підприємств індустрії гостинності України в сучасних умовах господарювання
5. Дата видачі завдання 10 березня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Термін виконання етапів | Примітка про виконання |
|---|---|-------------------------|------------------------|
| 1 | Вступ | До 20.04.2024 | |
| 2 | Розділ 1. Теоретичні аспекти функціонування індустрії гостинності в Україні | До 30.04.2024 | |
| 3 | Розділ 2. Аналіз стану та тенденцій розвитку індустрії гостинності України | До 14.05.2024 | |
| 4 | Розділ 3. Шляхи розвитку підприємств індустрії гостинності України в сучасних умовах | До 30.05.2024 | |
| 5 | Висновки | До 02.06.2024 | |
| 6 | Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант) | До 08.06.2024 | |
| 7 | Здача кваліфікаційної роботи на кафедру для рецензування (за 14 днів до захисту) | До 13.06.2024 | |
| 8 | Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту) | До 17.06.2024 | |
| 9 | Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту) | До 20.06.2024 | |

Студентка

(підпис)

Ліна ЄРЕМЄЄВА

Науковий керівник

(підпис)

Лариса ГОРОДЯНСЬКА

АНОТАЦІЯ

Єрмеєва Л. В. Оцінка сучасного стану та перспектив розвитку індустрії гостинності в Україні. Рукопис.

Кваліфікаційна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа. Київський національний університет технологій та дизайну. Київ, 2024 рік.

Кваліфікаційну роботу присвячено питанню оцінки сучасного стану та перспектив розвитку індустрії гостинності в Україні. У роботі розглянуто теоретичні аспекти функціонування індустрії гостинності України шляхом визначення поняття та місця індустрії гостинності у сфері послуг, еволюції її розвитку, а також стану правового регулювання готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Здійснено аналіз та з'ясовано тенденції розвитку індустрії гостинності в Україні та світі, здійснено їх порівняльну оцінку.

Запропоновано напрямки розвитку індустрії гостинності в Україні, де відведено вагому роль компетентнісному підходу до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу України, а також визначено перспективи післявоєнного розвитку готельно-ресторанного бізнесу України.

Ключові слова: послуги, готельно-ресторанний бізнес, індустрія гостинності, перспективи, розвиток, тенденції, бізнес під час війни, менеджмент.

ABSTRACT

Yeremieieva L. V. Assessment of the current state and prospects for the development of the hospitality industry in Ukraine – Manuscript.

Qualification work of the first (bachelor) level of higher education in specialty 241 Hotel and Restaurant Affairs. Kyiv National University of Technologies and Design. Kyiv, 2024.

The qualification work is devoted to the issue of assessing the current state and prospects for the development of the hospitality industry in Ukraine. The qualification work is devoted to the issue of assessing the current state and prospects for the development of the hospitality industry in Ukraine. The paper examines the theoretical aspects of the functioning of the hospitality industry of Ukraine by defining the concept and place of the hospitality industry in the service sector, the evolution of its development, as well as the state of legal regulation of the hotel and restaurant business in Ukraine. The analysis was carried out and the trends of the development of the hospitality industry in Ukraine and the world were clarified, and their comparative assessment was carried out.

Directions for the development of the hospitality industry in Ukraine are proposed, a competent approach to personnel management of Ukrainian hotel and restaurant business enterprises is given an important role, and prospects for the post-war development of the hotel and restaurant business in Ukraine are determined.

Key words: services, hotel and restaurant business, hospitality industry, prospects, development, trends, business during the war, management.

ЗМІСТ

| | |
|--|-----------|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ | 6 |
| 1.1 Індустрія гостинності: поняття та місце у сфері послуг | 6 |
| 1.2 Еволюція розвитку готельно-ресторанного бізнесу України | 11 |
| 1.3 Правове регулювання готельно-ресторанного бізнесу в Україні | 17 |
| Висновки до розділу 1 | 22 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ | 23 |
| 2.1 Готельно-ресторанний бізнес: міжнародний аспект | 23 |
| 2.2 Готельно-ресторанний бізнес: національний аспект | 28 |
| 2.3 Порівняльна оцінка стану готельно-ресторанного бізнесу в Україні та в світі | 33 |
| Висновки до розділу 2 | 37 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ | 38 |
| 3.1 Напрямки розвитку індустрії гостинності в Україні | 38 |
| 3.2 Компетентнісний підхід до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу України | 44 |
| 3.3 Перспективи післявоєнного розвитку готельно-ресторанного бізнесу України | 49 |
| Висновки до розділу 3 | 54 |
| ВИСНОВКИ | 55 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 59 |
| ДОДАТКИ | 67 |

ВСТУП

Індустрія гостинності є однією з найперспективніших для ведення бізнесу. Попри незначну питому вагу у внутрішньому валовому продукті, готельно-ресторанний бізнес відіграє важливу соціальну, іміджеву й економічну роль у розвитку національної економіки, виступає забезпечувальною складовою туризму та створює робочі місця для значної кількості населення.

Проблеми розвитку підприємств індустрії гостинності активно досліджуються й обговорюються в науковому середовищі. Їм присвячено праці багатьох вітчизняних дослідників цієї тематики, таких як: Безручко Л. [1], Галасюк С. [2], Городянська Л. [30], Гузар У. [5], Довгаль Г. [6], Єгупова І. [7], Коваленко Н. [10], Кушнірук В. [13, 14], Мартиненко В. [41], Михайлов Б. [42], Моргулець О. [18], Новоставська О. [20], Носирєв О. [21], Охота В. [23], Тарасюк Г. [27], Язіна В. [28] та багато інших.

Попри широке висвітлення питань готельно-ресторанного бізнесу в наукових джерелах, забезпечення економічного розвитку галузі потребує якісної оцінки та визначення перспектив розвитку, особливо в умовах дії непрогнозованих чинників і пошуку відповідних заходів для ефективної адаптації. Усе вищезазначене зумовило вибір теми дослідження, її актуальність, мету, завдання, об'єкт та предмет.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є оцінка сучасного стану та визначення перспектив розвитку індустрії гостинності в Україні.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких **завдань**:

- уточнити поняття та визначити місце та роль індустрії гостинності у сфері послуг;

- встановити основні етапи розвитку готельно-ресторанного бізнесу України;

- визначити основні засади правового регулювання готельно-ресторанного

бізнесу в Україні;

- проаналізувати сучасний стан готельно-ресторанного бізнесу у міжнародному та національному фокусі;

- здійснити порівняльну оцінку стану готельно-ресторанного бізнесу в Україні та в світі;

- запропонувати напрямки розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні у розрізі сучасних умов господарювання;

- розкрити особливості компетентнісного підходу до управління персоналу, як одного з перспективних шляхів розвитку підприємств галузі;

- визначити перспективи післявоєнного розвитку готельно-ресторанного бізнесу України.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є: процес формування, функціонування та розвитку підприємств індустрії гостинності.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є: сукупність теоретико-методичних та науково-прикладних засад формування, функціонування та розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу України.

Методи дослідження. Методичною основою дослідження є система загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволило дослідити різні аспекти процесу формування, функціонування та розвитку підприємств індустрії гостинності. Проведене дослідження базувалося на використанні наукових підходів та методів, а саме: історичний – для вивчення ретроспективи розвитку індустрії гостинності; герменевтичний – для дослідження правових аспектів регулювання готельно-ресторанного бізнесу в Україні; методів аналізу та синтезу, методів статистичного, логічного та системно-структурного аналізу – для оцінки стану та тенденцій розвитку підприємств індустрії гостинності; графоаналітичного методу – для унаочнення матеріалу та схематичності зображення низки теоретичних та практичних положень дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, публікації вітчизняних та іноземних науковців, статистичні дані Державної служби статистики України, офіційні публікації міжнародних

організацій, монографічна література, матеріали наукових конференцій, фундаментальні наукові розробки вітчизняних та зарубіжних авторів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретико-методичні положення кваліфікаційної роботи доведені до рівня конкретних практичних рекомендацій щодо управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу та можуть бути використані в діяльності підприємств галузі.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, результати та висновки кваліфікаційної роботи обговорювалися на: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» (м. Київ, 22 листопада 2023 року); II Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих учених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях» (м. Київ, 29 березня 2024 року).

Публікації. За результатами проведеного дослідження було опубліковано:

1. Городянська Л. В., Єремєєва Л. В. Особливості стандартизації туристичних послуг у провідних країнах та в Україні. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці* : збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 22 листопада 2023 року. Київ : ДУІТ. 2023. С. 574-577.
URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/25945>

Структура роботи. Загальний обсяг роботи становить 71 сторінку. Робота містить 7 таблиць і 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 55 найменування на 8 сторінках. Робота містить 3 додатки на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ

1.1 Індустрія гостинності: поняття та місце у сфері послуг

Прискорений розвиток сфери послуг є одним з ключових факторів сучасної економіки. Серед нинішнього різноманіття послуг, особливе місце займають послуги пов'язані зі відновлювальними життєвими процесами людини, а саме комфортним і здоровим відпочинком, цікавим та корисним використанням вільного часу. Основними суб'єктами надання вищезазначених послуг є підприємства сфери гостинності та туризму, що у міжнародному бізнесі займають третє місце серед найбільших експортних галузей світового господарства. Ключова особливість послуг гостинності, принципово відрізняє їх від усіх інших послуг, полягає в тому, що це послуги, спрямовані на задоволення першочергових, фізіологічних потреб людини в житло та їжу, що носять обов'язковий характер. Саме ця особливість дає підстави для об'єднання суб'єктів надання зазначених послуг в єдину галузь – індустрію гостинності та розгляду її у вузькому сенсі [4, 7, 30].

Розглянемо у таблиці 1.1 деякі з існуючих сьогодні визначень поняття «індустрія гостинності».

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «індустрія гостинності»

| Джерело | Індустрія гостинності – це ... |
|---------------------|--|
| 1 | 2 |
| EDUSTEPS, [51] | багатогранна індустрія з мільярдами категорій, але обслуговування клієнтів є фактором, що об'єднує всі сегменти цієї галузі |
| Вебстер Н., [52] | сфера підприємництва, що складається з таких видів обслуговування, які ґрунтуються на принципах гостинності і характеризуються щедрістю та доброзичливістю у ставлення до гостей |

| | |
|-----------------|--|
| Пандяк І., [24] | сектор індустрії туризму, зорієнтований на розміщення туристів, а також галузі, діяльність яких спрямована на продаж алкогольних напоїв, надання житла, їжі і розважальних заходів |
|-----------------|--|

Продовження 1 табл. 1.1

| 1 | 2 |
|-------------------------|---|
| Колонтаєвський О., [11] | бізнес, який спрямований на забезпечення мандрівників житлом, харчуванням, а також на організацію їхнього дозвілля. Індустрія гостинності об'єднує всі суміжні галузі економіки, що спеціалізуються на обслуговуванні через спеціалізовані підприємства: готелі, ресторани, туристичні агентства, національні парки, парки культури та відпочинку |
| Пандяк І., [24] | соціально-економічна підсистема туристичної індустрії з чітко вираженою еволюцією, організаційно-технологічними процесами, організаційно-правовими формами організації та інституційним забезпеченням |
| Міддлтон В., [16] | збірне поняття для різноманітних і численних форм підприємництва, які спеціалізуються на ринку послуг, пов'язаному з прийомом і обслуговуванням гостей |
| Мазур В., [15, с. 275] | сфера, яка охоплює діяльність людей у різних сферах: готельний і ресторанний бізнес, відпочинок, туризм, розваги, екскурсійна діяльність, проведення різних наукових конференцій, громадське харчування, організація виставок |

Розглянувши ряд визначень поняття «індустрія гостинності», найбільш вдалим вважаємо визначення науковця Пандяк І. [24], згідно якого індустрія гостинності – це сфера економіки зі швидкими темпами зростання, одна з головних складових сфери послуг, сформована з підприємств готельного і ресторанного бізнесу, які забезпечують комплекс послуг з проживання, харчування, побутового обслуговування, дозвілля, розваг та інших послуг, а також реалізації товарів (рис. 1.1, табл. 1.2). Індустрія гостинності має тривалий еволюційний розвиток, складну організацію, сумісно з індустрією туризму формує єдину систему обслуговування та відіграє вагомую роль в економіці тієї чи іншої країни.

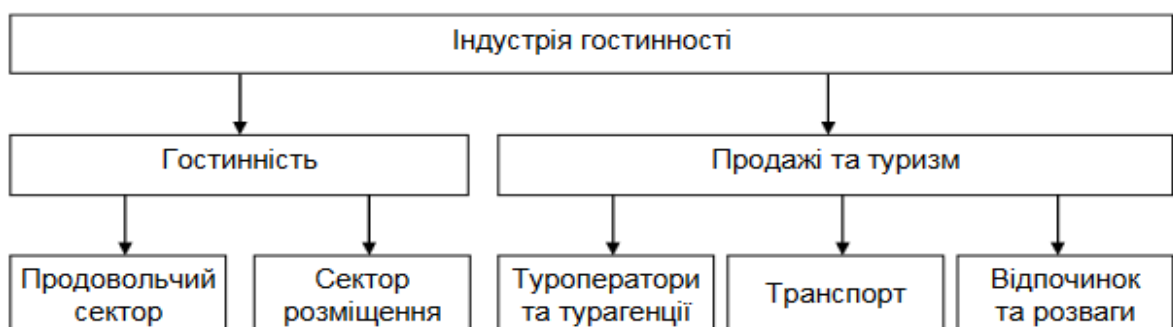


Рис. 1.1. Індустрія гостинності

Джерело: [15, с. 275].

Таблиця 1.2

Види і характер споживання послуг індустрії гостинності [33]

| Споживачі послуг | Види і характер споживання послуг | | | |
|------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| | розміщення | харчування | відпочинок і розваги | організація туристичних поїздок |
| Туристи | споживається обов'язково | споживається обов'язково | споживається обов'язково | може споживатися, але не обов'язково |
| Екскурсанти | не споживається | може споживатися, але не обов'язково | споживається обов'язково | не споживається |
| Відряджені особи | споживається обов'язково | споживається обов'язково | може споживатися, але не обов'язково | не споживається |
| Місцеві жителі | може споживатися, але не обов'язково | може споживатися, але не обов'язково | може споживатися, але не обов'язково | не споживається |

Головні тенденції розвитку індустрії гостинності України [22, с. 298]:

- поглиблення спеціалізації та диверсифікації послуг закладів розміщення, ресторанів, розважальних закладів;
- утворення значних за розміром корпоративних форм, тобто готельних ланцюгів, мереж ресторанів, які стають транснаціональними компаніями;
- широке використання інформаційних систем управління, технологічного забезпечення, маркетингу;
- інтеграція капіталу готельних, ресторанных, розважальних підприємств з капіталом фінансових, страхових, будівельних, транспортних та інших сфер економіки;
- використання наукового менеджменту в організації готельного та ресторанного бізнесу, а також управління ним;
- розвиток мереж невеликих підприємств для розваг, зорієнтованих на конкретний сегмент ринку.

Властивості індустрії гостинності [22, с. 298]:

- орієнтація на ресурси під час вибору місця для розміщення готелів, ресторанів, розважальних закладів;
- наявність циклічності та сезонності у готельному бізнесі;
- складні вимоги до ступеня формування інфраструктури та інформаційних мереж.

Головні тенденції розвитку світової індустрії гостинності [22, с. 300]:

- поширення сфери інтересів готельного бізнесу на інші продукти і послуги, що раніше надавалися підприємствами інших галузей: громадського харчування, дозвілля, виставкової діяльності тощо;
- зростаюча демократизація індустрії гостинності, яка значною мірою сприяє підвищенню доступності готельних, ресторанних, розважальних послуг для масового споживача;
- посилення спеціалізації готельного бізнесу, що дає можливість більш чітко орієнтуватися на певні сегменти споживачів з урахуванням різних ознак;
- розвиток нових видів туризму екологічного, тематичного, пригодницького, екстремального напрямку, що дає змогу враховувати інтереси будь-яких категорій споживачів і зробити туристський продукт більш витонченим;
- глобалізація та концентрація готельного бізнесу, які проявляються у створенні туристських корпорацій та готельних ланцюгів, а також створення готельних асоціацій, спілок, міжнародних урядових та неурядових організацій;
- глибока персоніфікація обслуговування, повна концентрація на запитах і потребах клієнтів;
- широке впровадження нових засобів комунікації та інформаційних технологій, що дає змогу проводити глибоку й системну економічну діагностику;
- впровадження нових технологій у ділову стратегію підприємств індустрії гостинності, зокрема широке використання інтернету задля просування

готельних продуктів і послуг, поширення сучасних комп'ютерних систем бронювання та резервування.

Серед головних перешкод розвитку індустрії гостинності України можна зазначити: недоліки роботи банківсько-фінансової системи, обмежену платоспроможність населення України, недосконалу податкову систему.

Показники розвитку індустрії гостинності відображено на рис. 1.2.

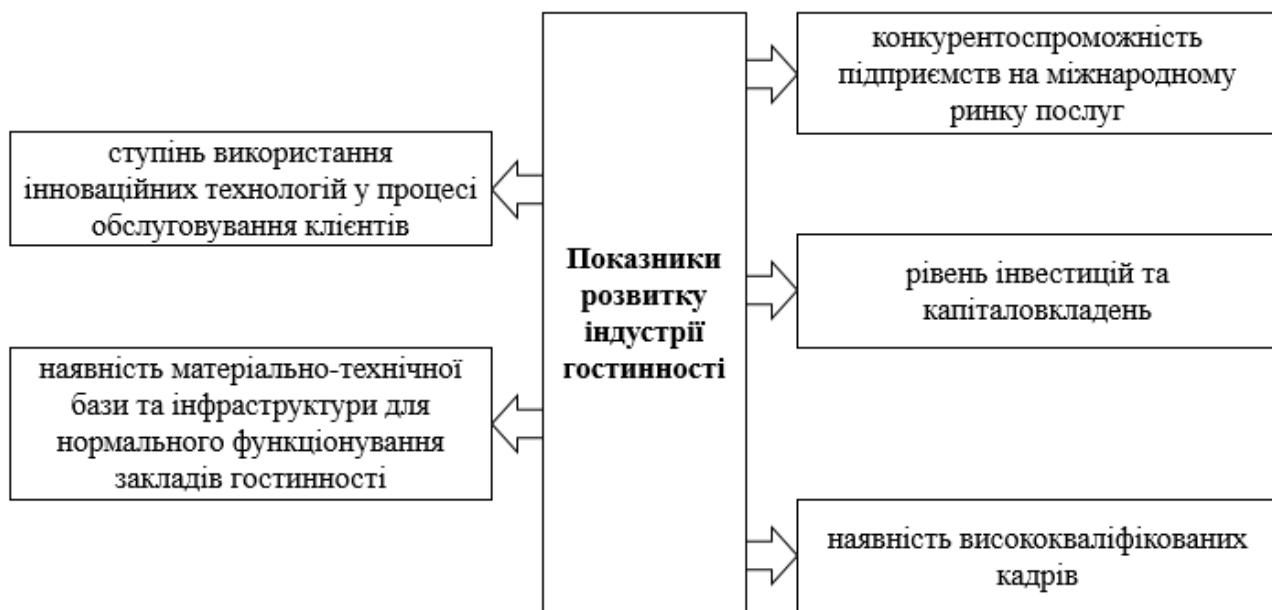


Рис. 1.2. Показники розвитку індустрії гостинності

Джерело: на основі [22, с. 301].

Темпи розвитку індустрії гостинності в Україні значно сповільнені внаслідок бойових дій на території держави; економічної, фінансової, політичної, соціальної нестабільності. Без стабілізації політичної та соціально-економічної ситуації, припинення військових дій вкрай складно утриматися на ринку та отримати позитивний економічний результат господарської діяльності.

Розвинута індустрія гостинності є візитною картою будь-якої країни світу, показником її соціально-культурного й економічного розвитку, тому

її розвиток є одним з головних завдань для інтеграції України у світову бізнес-спільноту.

Наступні підпункти кваліфікаційної роботи присвятимо більш детальному розгляду складових індустрії гостинності, а саме готельному та ресторанному бізнесу України, еволюції його розвитку та перспектив на майбутнє.

1.2 Еволюція розвитку готельно-ресторанного бізнесу України

Індустрія гостинності України пройшла довготривалий та складний еволюційний шлях починаючи від первинних закладів гостинності, що були праобразами хостелів та недорогих готелів, до сучасних мультифункціональних операторів ринку, котрі надають диверсифікований набір послуг та супутніх товарів туристам та відвідувачам [27, с. 140].

Поняття «гостинність» є беззаперечною ознакою ідентичності української нації та набуває розповсюдження як економічна категорія на межі XX та XXI сторіччя. Термін «гостинність» увійшов до словника науковців після конференції національних асоціацій готелів та ресторанів. Саме це визначило первинне сприйняття категорії, розуміння сутності, виокремлення суб'єктів індустрії гостинності. Основні етапи розвитку сфери гостинності зображено на рисунку 1.3.

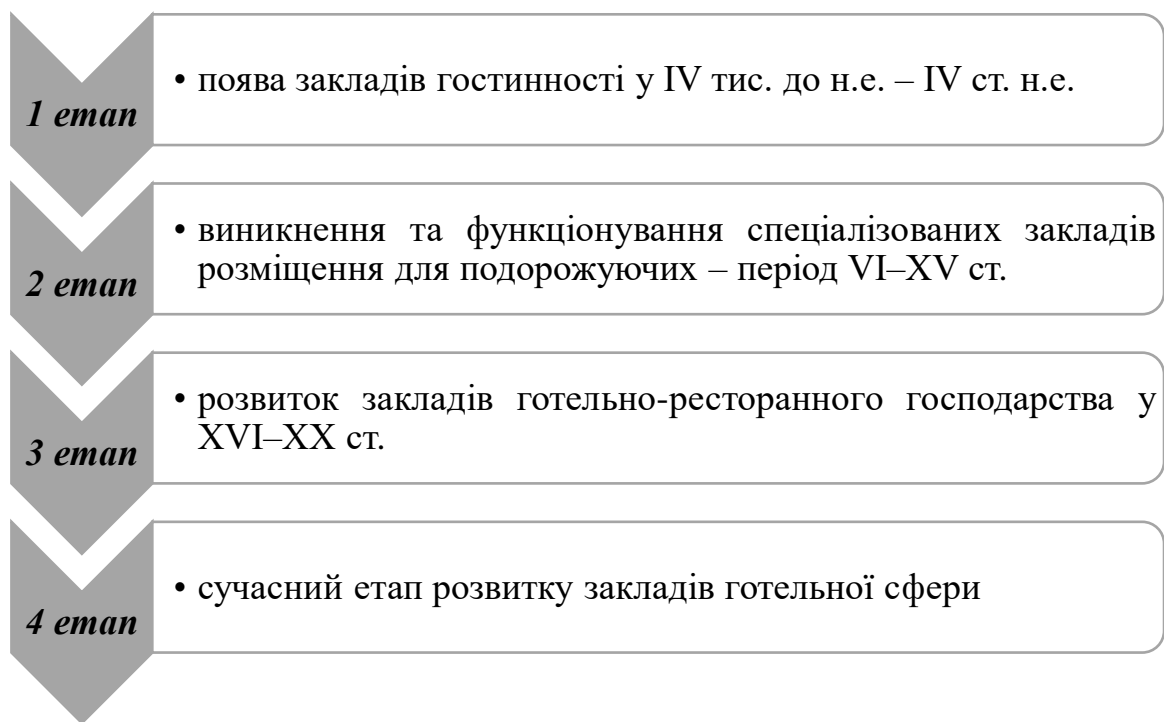


Рис. 1.3. Основні етапи розвитку сфери гостинності

Джерело: побудовано автором на основі [27, с. 141].

Для початкового етапу розвитку характерним є задоволення первинних потреб у ночівлі, втамуванні голоду й спраги. Гостинність була орієнтована на всіх нужденних, хто потребував прихистку, та не мала комерційної складової.

Подальший етап обумовлюється розвитком міжнародної торгівлі, мореплавства, паломництвом. Функцію закладів гостинності виконують храми, місця відпочинку, таверни, спектр послуг яких розширюється та набуває ознак спеціалізованості.

Період XVI-XX ст. науковці вважають часом розвитку закладів готельно-ресторанного господарства, що набувають рис спеціалізованих закладів розміщення та забезпечення стравами та напоями.

Складним є період існування України у складі СРСР, що позначився геопросторовими особливостями розвитку готельного-ресторанного та курортного господарства. Обмежені можливості пересування громадян великої країни потребували розбудови: мережі готелів у обласних та республіканських центрах, орієнтованих на осіб, перебуваючих у відрядженнях; санаторіїв та

профілакторіїв для надання курортно-оздоровчих послуг; дитячих таборів та баз відпочинку для організації дозвілля школярів; закладів харчування (їдалень у наукових установах, на виробничих підприємствах, закладах освіти; кафе, ресторанів).

Характерний для СРСР туризм (відпочинок), був організованим та плановим, сезонні коливання попиту на відпочинок у санаторіях та профілакторіях корегувалися путівками на оздоровлення, що надавалися працівникам через систему професійних спілок. Номерний фонд готелів обслуговував перебуваючих у відрядженні та під час канікул школярів, що організовано мандрували країною. Ресторани вдень обслуговували населення через пропозицію комплексних обідів, а ввечері надавали традиційних комплекс послуг щодо забезпечення стравами та напоями, культурного супроводу відпочинку.

У спадок від Радянського Союзу Україна, як незалежна держава, отримала готельно-ресторанне господарство, санаторно-курортну мережу, що відповідали поняттю «радянського сервісу». Гостинність, як ознака особливого ставлення до споживача послуг, відвідувача, а зрештою гостя, відроджується у незалежній Україні та стає характерною ознакою приватних закладів. Помаранчева революція «відкриває» світові Україну, як особливу, незалежну країну, що заслуговує уваги. Таким чином ця історична подія стимулює поступове зростання потоку в'їзного туризму з країн Європи, США. Загострюється розуміння невідповідності якості послуг рівню культури відпочинку відвідувачів. Саме на межі сторічч починається бурхливий розвиток вітчизняної індустрії гостинності, що характеризується революційним стрибком у підходах та формах до задоволення потреб подорожуючого. 2012 рік стає піковим за обсягами інвестицій та кількості гостей, в тому числі іноземних туристів, котрі відвідали Чемпіонат з футболу Євро-2012. Наступного року міста України потрапляють до списків найкращих місць для відвідувань, серед яких: Київ, Львів, Крим. Перед Україною відкриваються можливості експорту туристичних

послуг, розвитку суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, розваг та відпочинку, супутніх послуг [27, с. 140-142].

Однак через розстріли на Майдані, окупацію російською федерацією Криму, військові дії у Донецькій та Луганській областях в 2014 році провокують кризу у в'їзному туризмі, починаючи період стагнації, котрий триватиме до середини 2016 року.

Визначальною подією наступного етапу розвитку суб'єктів індустрії гостинності стала лібералізація візового режиму. Стрімкий розвиток індустрії гостинності є віддзеркаленням еволюційного стрибку у міжнародному туризмі, а саме зростаючому взаємному інтересу українців до виїзного туризму, а також активізації зацікавленості до України з боку іноземних туристів. Необхідність відповідати нормам та уявленням іноземного гостя стимулює вітчизняні готелі та заклади харчування адаптуватись до більш високих вимог, розвивати конкурентоспроможність, розширювати спектр надання послуг. Для цього періоду стає характерною поява нових форм (видів) розміщення з широкою диверсифікацією цінової складової: від хостелів, орієнтованих на молодіжний сегмент, до мережевих готелів, створених для VIP-гостей.

Індустрія гостинності XXI сторіччя об'єднує сектори проживання-розміщення, харчування, подорожей та туризму, індустрію розваг, сезонну оренду житла для тимчасового проживання-відпочинку, серед гравців ринку: суб'єкти готельного та ресторанного бізнесу, відпочинку і розваг (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Індустрія гостинності: сектори, суб'єкти, отримувачі послуг [27, с. 141]

| Сектор гостинності | Суб'єкт | Отримувач послуг |
|-----------------------|---|---|
| Проживання-розміщення | Готельні мережі, готель, апартаменти, хостел, гостьові будинки | Іноземні та внутрішні туристи, подорожуючі |
| Харчування та напої | Ресторан, кафе, сфера громадського харчування, їжа з собою, кейтерінг | Іноземні та внутрішні туристи, подорожуючі, місцеві відвідувачі, постійні гості |
| Подорожі та туризм | Туристичні агенції та туристичні бюро, транспортні | Іноземні та внутрішні туристи, люди у |

| | | |
|-----------------------|---|---|
| | компанії | відрадженні, студенти, відпочиваючі |
| Індустрія розваг | Казино, нічні клуби, круїзні агенції, event-агентства | Іноземні та внутрішні туристи, відпочиваючі |
| Оренда житла на сезон | Власники приміщень, агенції з оренди житла | Туристи, відпочиваючі |

Ключового значення для розвитку індустрії гостинності має ситуація на ринку туристичних послуг, також актуальним залишається питання залучення до обслуговування іноземних туристів. Адже саме туризм є одним з найвагоміших сегментів індустрії гостинності, а його реалії ключовим фактором розвитку суб'єктів гостинності.

Особливим випробуванням для індустрії гостинності став етап COVID-19. За оцінками експертів втрати української індустрії гостинності від пандемії сягнули 1,5 млрд. дол. США. Саме COVID-19 зупинив потоки міжнародного туризму. Емпіричні знання дозволяють констатувати, що майбутнє суб'єктів гостинності в управлінні змінами через забезпечення креативності у формах розміщення та підходах до залучення гостей. У час пандемії українські оператори ринку сконцентрували увагу на безпеці та можливості мінімізації контактів гостей між собою та персоналом шляхом індивідуального розміщення та харчування у номерах. Актуалізації набула послуга якісної комунікації. Для цього періоду стає характерною подальша діджиталізація процесів бронювання та вибору туристичного продукту, віртуалізація туристичних агенцій. Пандемічні реалії реформують роботу закладів харчування, котрі періодично працюють «на винос». Суттєвим збільшенням попиту в період пандемії характеризується оренда житла на сезон в сільській місцевості.

Трендом 2020 – початку 2021 року стає переорієнтації суб'єктів гостинності на задоволення потреб внутрішнього туриста. Саме влітку 2021 року була реалізована амбітна програма диверсифікації експорту туристичних послуг через організацію родинного сезонного відпочинку (в середньому 3 місяці) для громадян ОАЕ. Складність полягала у необхідності адаптації всіх видів суб'єктів індустрії гостинності до національно-культурно-релігійних потреб гостей:

організація прямого перельоту, халального меню, супроводу перекладача, специфічного номерного фонду (з урахуванням кількості членів родини) тощо.

Період постковідного розвитку характеризується частковим відновленням звичного способу життя та можливості подорожувати, що визначає тренди подальшої індивідуалізації послуг суб'єктів індустрії гостинності, в тому числі, відмови від групових поїздок, турів, розміщень, споживання їжі та напоїв.

Розвиток індустрії гостинності стимулюється через організацію професійної роботи Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ) [35] та Асоціації індустрії гостинності України [43].

Державне агентство розвитку туризму займається розробкою та реалізацією проєктів: популяризація внутрішнього туризму, розвиток «туристичних магнітів», просування національного бренду «Ukraine Now», акцентуючи увагу на привабливості України «для туризму, культурної взаємодії та бізнесу».

Асоціація індустрії гостинності України – об'єднання операторів ринку, науковців, практиків, експертів у сфері туристичного, готельного та ресторанного бізнесу, event-агенцій, музеїв, визначає своєю візією «розвиток внутрішнього та в'їзного туризму», місія Асоціації передбачає трансформацію індустрії гостинності на «вигідний та престижний бізнес», як цінності визначені: відкритість, цілеспрямованість, емерджентність та інноваційність.

Особливий етап становлення індустрії гостинності розпочався у лютому 2022 року, період соціально свідомої переорієнтації багатьох суб'єктів на забезпечення базових цінностей та потреб біженців, людей, змушених евакуюватися з регіонів активних бойових дій [27].

В умовах повномасштабної війни заклади готельно-ресторанного бізнесу надають допомогу переселенцям, демонструють гостинність як ознаку української ідентичності. Частина суб'єктів у відносно безпечних регіонах продовжує працювати, надаючи послуги з розміщення, харчування, оздоровлення. Визначальних рис набуває антикризове управління розвитком суб'єктів індустрії гостинності, проявом адаптивності до реалій стає оптимізація

портфелю послуг з особливим акцентом на безпековому, економічному та культурному вимірах.

Детермінантами еволюції та подальшого розвитку індустрії гостинності є соціальні, економічні, культурні аспекти, історичні та природно-ресурсні чинники. Вивчення індустрії гостинності крізь призму еволюції акцентує увагу на геопросторових та безпекових аспектах розвитку суб'єктів.

Періоди становлення індустрії гостинності в Україні зображено на рисунку 1.4.

Суперечливим виглядає ототожнення туристичної галузі та індустрії гостинності. Частина науковців розглядає суб'єктів сфери гостинності як господарства, що орієнтуються виключно на забезпечення потреб туристів у розміщенні та харчуванні. Однак, сучасний стиль життя, що є характерним для високоурбанізованого суспільства актуалізує потребу більш широкого фокусу.

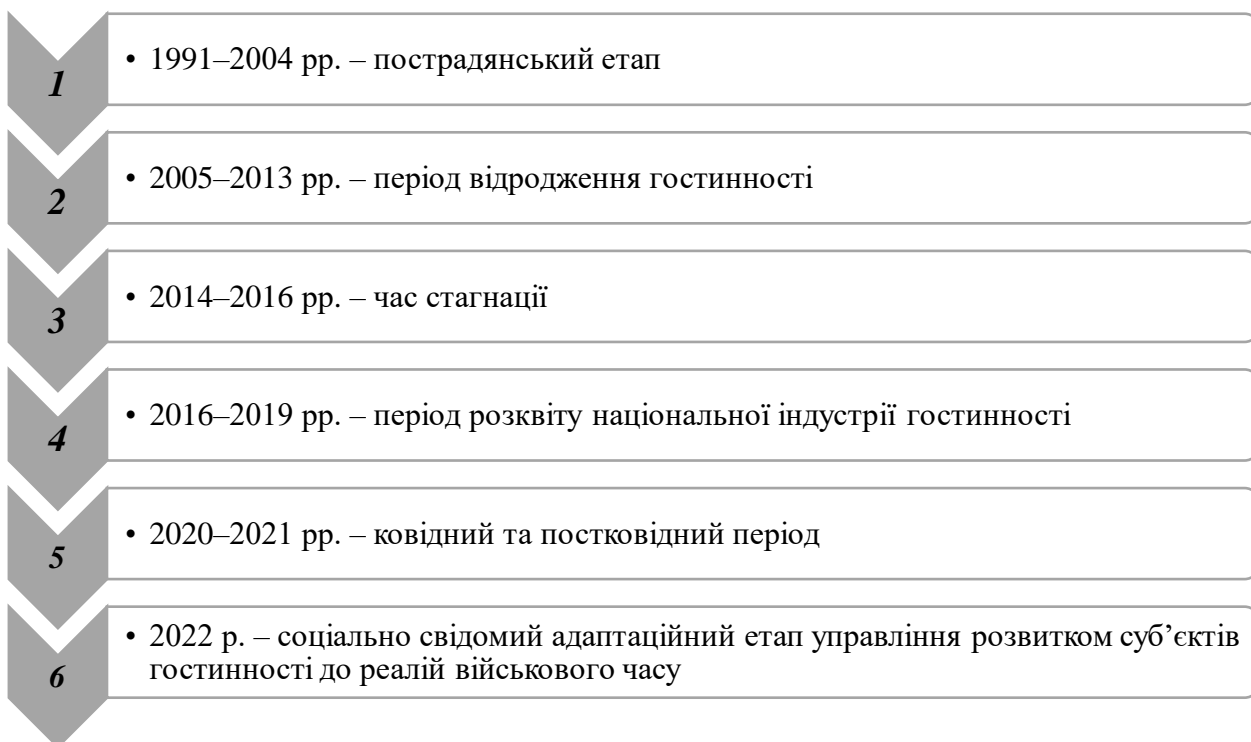


Рис. 1.4. Періоди становлення індустрії гостинності в Україні

Джерело: побудовано автором на основі [27, с. 142].

Сьогоднішня індустрія гостинності орієнтована не тільки на іноземного чи внутрішнього туриста, її суб'єкти, зокрема заклади харчування та тимчасового розміщення диверсифікують портфель послуг з фокусом, в тому числі, і на постійного споживача (гостя), event-агенції на диверсифікацію портфелю послуг щодо організації відпочинку і розваг.

1.3 Правове регулювання готельно-ресторанного бізнесу в Україні

Український ринок готельно-ресторанного бізнесу має великі перспективи і є одним з найперспективніших в Східній Європі. При всьому своєму потенціалі розвитку готельно-ресторанного господарства в Україні кількість наявних готелів та ресторанів недостатня для країни з високою інвестиційною привабливістю, багатим історичним минулим і широкими туристичними можливостями.

Особливістю державного регулювання готельно-ресторанного бізнесу в Україні є те, що існує велика кількість нормативно-правових актів, що регулюють сферу обслуговування, проте майже всі вони є неефективними, або не мають механізму їх реалізації. Слід також зазначити, що на даний момент не існує єдиного комплексного нормативно-правового акту, що регулював би сферу діяльності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу [8, 36, 45, 47]. Класифікацію наявного в Україні нормативно-правового забезпечення функціонування готельно-ресторанного бізнесу наведено на рисунку 1.5.

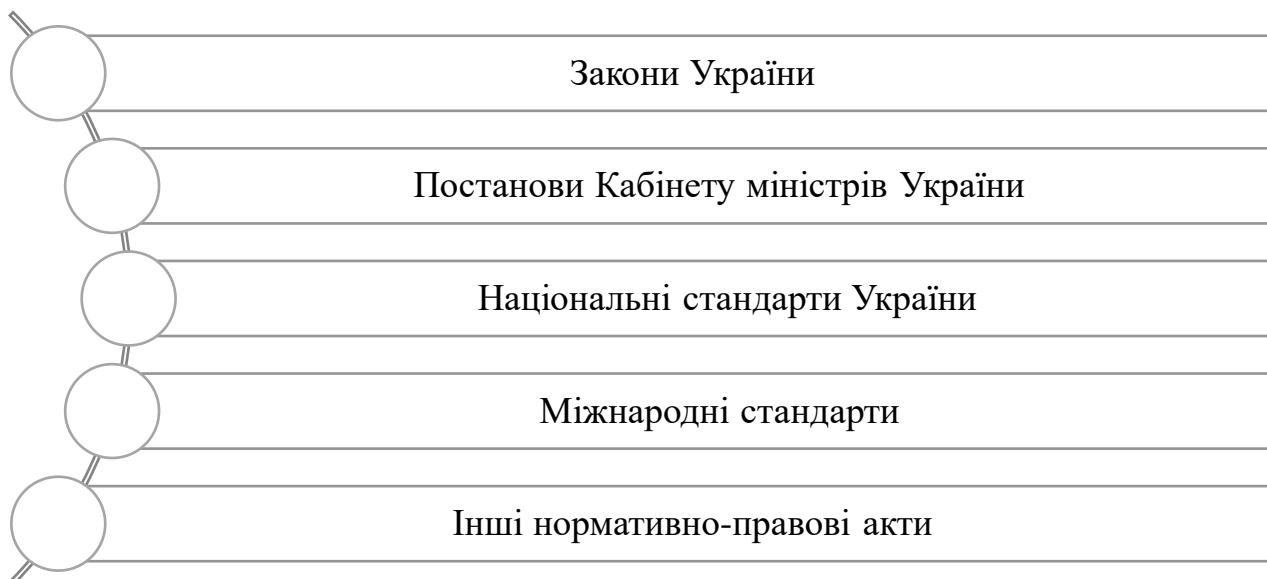


Рис. 1.5. Класифікація нормативно-правового забезпечення функціонування готельно-ресторанного бізнесу України [3]

Регулювання відносин у сфері забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання, порядку його діяльності та захисту в Україні здійснюється такою системою нормативно-правових актів, до якої належать [25, 36]:

- 1) Конституція України;
- 2) чинні міжнародні договори, ратифіковані Верховною Радою України відповідно до ст. 9 Конституції України і які стали частиною національного законодавства;
- 3) закони України: ГК України, ЦК України, Кодекс законів про працю, Кодекс України про адміністративні правопорушення, Кримінальний кодекс України, Податковий кодекс України; «Про охорону праці», «Про Національну поліцію», «Про основи національної безпеки України», «Про державну службу», «Про Службу безпеки України», «Про страхування», «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про прокуратуру», «Про захист прав споживачів» та ін.;

4) підзаконні нормативно-правові акти: Постанови Верховної Ради України; Укази Президента України, Декрети та Постанови КМ України, Накази та інші акти міністерств, відомств та інших центральних органів виконавчої влади; рішення органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади; накази, що видаються керівниками підприємств, установ і організацій; колективні договори. Наприклад, Постанова КМ України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження охоронної діяльності», «Про перелік відомостей, що не становлять комерційної таємниці», положення Національного банку України та інші нормативно-правові акти.

Із втратою чинності Декрет Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію» від 10.05.1993. та Закон України «Про підтвердження відповідності» від 17.05.2001 № 2406-III. З 1 січня 2018 року в Україні здійснено остаточний перехід від системи обов'язкової сертифікації продукції в державній системі сертифікації до оцінки відповідності продукції вимогам технічних регламентів. Фактично на всю продукцію, яка раніше підлягала обов'язковій сертифікації в державній системі сертифікації, на сьогодні поширюється дія технічних регламентів.

Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» від 15.01.2015 № 124 – VIII. Закон регулює відносини, що виникають у зв'язку з розробленням та прийняттям технічних регламентів і передбачених ними процедур оцінки відповідності, їх застосуванням стосовно продукції, яка вводиться в обіг, надається на ринку або вводиться в експлуатацію, а у випадках, визначених частиною другою статті 11 цього Закону, – перебуває в експлуатації в Україні, а також здійсненням добровільної оцінки відповідності. Закон України «Про основи національної безпеки України» визначає основні засади державної політики, спрямованої на захист національних інтересів і гарантування в Україні безпеки особи, суспільства і держави від зовнішніх і внутрішніх загроз в усіх сферах

життєдіяльності, в тому числі й у сфері забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання.

НАССР (англ. Hazard Analysis and Critical Control Point) – система аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок. Система НАССР є науково обґрунтованою, що дозволяє гарантувати виробництво безпечної продукції шляхом ідентифікації й контролю небезпечних чинників [36].

Інтенсифікація процесів у готельно-ресторанному бізнесі відбувається під впливом численних внутрішніх і зовнішніх факторів, що загострюють існуючі проблеми, заважають розвитку сфери гостинності та вимагають застосування дієвого специфічного інструментарію, що адаптований до сучасних умов управління. Обґрунтування необхідності удосконалення нормативно-правового забезпечення готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, перш за все, повинно базуватися на факторному аналізі інтенсифікації розвитку підприємств в індустрії гостинності.

Держава як гарант, зокрема, економічної безпеки та фінансової стабільності повинна усвідомлювати необхідність створення сприятливого клімату для розвитку підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. У цьому випадку адміністративні важелі державного регулювання виступають невід'ємною складовою системи технологій сфери гостинності, які ґрунтуються на методико-організаційних засадах, що формує цілісний інституціональний механізм функціонування підприємств сфери гостинності [7].

Проблем та невирішених питань у готельно-ресторанному бізнесі України є велика кількість, і одним із основних можливих джерел їх вирішення є державне регулювання [28].

Державне регулювання здійснюється зі застосуванням різноманітних засобів і механізмів регулювання господарської діяльності. Основними засобами регулюючого впливу держави на діяльність суб'єктів готельно-ресторанного господарювання є:

- державне замовлення, державне завдання;
- ліцензування, патентування і квотування;

- сертифікація й стандартизація;
- застосування нормативів та лімітів;
- регулювання цін і тарифів;
- надання інвестиційних, податкових та інших пільг;
- надання дотацій, компенсацій, цільових інновацій і субсидій.

Державне регулювання господарської діяльності здійснюється вищими органами загальнодержавного управління всіма суб'єктами господарювання. Формування і функціонування таких органів управління є об'єктивно необхідним й доцільним, оскільки зумовлюються наявністю широкого кола управлінських рішень, прийняття та практична реалізація яких перебувають поза можливостями та компетенцією самих підприємств і організацій

Отже, в Україні назріла необхідність удосконалення нормативно-правового забезпечення сфери готельно-ресторанного бізнесу як важливого адміністративного важеля державного регулювання. Курс на інтенсифікацію сфери гостинності як джерела наповнення бюджету й сучасного фактору поліпшення ділового іміджу України на міжнародному ринку зумовлює потребу у проведенні державними органами постійного оновлення та удосконалення нормативно-правової бази, що здійснює з'єднувальну інституціональну функцію в системі соціально-економічних відносин.

Другий розділ кваліфікаційної роботи буде присвячено аналізу стану та тенденцій розвитку готельно-ресторанного бізнесу України, як складової індустрії гостинності.

Висновки до розділу 1

Опрацювавши перший розділ кваліфікаційної роботи можемо зробити наступні висновки:

1. Існує багато трактувань поняття «індустрія гостинності», розглянувши них пропонуємо під вищезазначеним поняттям розуміти сферу економіки зі швидкими темпами зростання, одну з головних складових сфери послуг, сформовану з підприємств готельного і ресторанного бізнесу, які забезпечують комплекс послуг з проживання, харчування, побутового обслуговування, дозвілля, розваг та інших послуг, а також реалізації товарів. Зазначимо, що розвинута індустрія гостинності є візитною картою будь-якої країни світу, показником її соціально-культурного й економічного розвитку, тому її розвиток є одним з головних завдань для інтеграції України у світову бізнес-спільноту.

2. Індустрія гостинності має тривалий еволюційний розвиток, складну організацію, спільно з індустрією туризму формує єдину систему обслуговування та відіграє важливу роль в економіці України. Процес становлення та розвитку індустрії гостинності України налічує 6 етапів, починаючи з пострадянського періоду (1991-2004 рр.) і закінчуючи сьогоднішнім – соціально свідомим адаптаційним етапом управління розвитком суб'єктів гостинності до реалій військового часу (з 2022 р. до нині).

3. Правове регулювання готельно-ресторанного бізнесу в Україні має ряд недоліків, так як нормативно-правові акти покликані реалізовувати цю функцію є неефективними, або не мають механізму реалізації. Це говорить про необхідність удосконалення та систематичного оновлення нормативно-правового забезпечення сфери готельно-ресторанного бізнесу як важливого адміністративного важелю державного регулювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ

2.1 Готельно-ресторанний бізнес: міжнародний аспект

На сьогоднішній день світова індустрія туризму та гостинності знаходиться у жорстких умовах конкурентної боротьби за кожного клієнта та вимушена вкрай стрімко реагувати на зовнішні зміни умов господарювання. У той час, незважаючи на нестабільну економіко-політичну ситуацію в світі, готельно-туристичний бізнес продовжує активно розвиватися. Зростання туризму в усьому світі викликає активне розширення готельних послуг, що пропонуються [6, с. 190].

Готельна індустрія – одна з найпривабливіших сфер для бізнесу. Світове готельне господарство нині налічує близько 400 тис. комфортабельних готелів більше як на 30 млн місць. При цьому загальна кількість номерів за останні 20 років продовжує зростати і збільшується в середньому на 3-4% на рік, що свідчить про стабільну динаміку збільшення кількості засобів розміщення у світі. Загальну характеристику найбільших готельних мереж світу наведено у таблиці 2.1 та додатку А.

Сьогодні міжнародний ринок готельної індустрії представлений різноманіттям засобів і форм розміщення, здатних задовольнити найвибагливіші потреби й можливості клієнтів: готелі, міжнародні ланцюги, мотелі, відомчі готелі, пансіонати, санаторії, клубні номери, бутік-готелі, пляжні готелі, гостьові будинки, міні готелі, хостели, туристичні табори, ботели, флотелі, бунгало, кемпінги, туристичні бази, приватні будинки і котеджі та багато інших.

Отже, міжнародний готельний бізнес в наші дні стрімко розвивається і є перспективною галуззю, яка приносить великі прибутки. Головною метою діяльності підприємств готельної індустрії звичайно є

саме прибуток, який знаходиться в прямій залежності від кількості та якості послуг, що надаються [6, с. 191].

Таблиця 2.1

Найбільші готельні мережі світу за підсумками 2023 р.

| № | Назва | Кількість об'єктів | Рік заснування | Кількість країн в яких розташовані готелі | Кількість співробітників |
|----|--------------------------------|--------------------|----------------|---|--------------------------|
| 1 | Wyndham Worldwide | 8400 | 1981 | 110 | 25000 |
| 2 | Choice Hotels | 6800 | 1939 | 40 | 1987 |
| 3 | Marriott International | 6700 | 1927 | 127 | 177000 |
| 4 | Jin Jiang International | 6000 | 2003 | 60 | 100000 |
| 5 | Inter Continental Hotels Group | 5300 | 1777 | 100 | 375000 |
| 6 | Hilton Worldwide | 5300 | 1919 | 100 | 163000 |
| 7 | Accor | 4300 | 1967 | 100 | 250000 |
| 8 | Best Western | 4200 | 1946 | 100 | 1254 |
| 9 | Homeinns Co. Ltd. | 3000 | 2002 | 1 | 25176 |
| 10 | Radisson | 1400 | 1909 | 114 | 95000 |

Джерело: складено автором на основі [37].

Основними світовими тенденціями розвитку міжнародного готельного бізнесу є [20]:

- розвиток готельного бізнесу в контексті тісної взаємодії з підприємствами інших галузей;
- активізація готельного бізнесу, що сприяє підвищенню доступності готельних послуг для споживачів;
- посилення спеціалізації готельного бізнесу, що дає змогу більш чітко орієнтуватися на певні сегменти споживачів з урахуванням різних ознак;
- інтеграція та глобалізація готельної індустрії;
- індивідуальний підхід у потребах обслуговування клієнтів з різних куточків світу;
- широке впровадження нових форм інформаційно-комунікаційних технологій, що дає змогу мобільно інтегруватися у світовий простір.

Ресторанне господарство є галуззю економіки, що динамічно розвивається і створює умови для досягнення суспільних цілей розвитку туризму. Поява сучасних готелів, створення нових туристичних маршрутів позитивно впливають на ринок закладів ресторанного господарства. У ресторанах зустрічаються й знайомляться люди з різних країн, створюється сприятливе оточення для взаєморозуміння, корисних, ділових контактів, розвитку суспільного й культурного життя. Нині ринок ресторанних послуг за кордоном значно зростає. Поряд з готельною індустрією ресторанне господарство отримує значну частку доходів як від внутрішнього, так і міжнародного туризму, активізує валютні надходження, створює умови для «експорту» послуг і включення їх до міжнародного ринку.

Щороку провідна консалтингова компанія з оцінки брендів Brand Finance перевіряє 5000 найбільших брендів і публікує понад 100 звітів, у яких рейтинуються бренди в усіх секторах і країнах. Двадцять п'ять найдорожчих і найсильніших світових ресторанних брендів увійшли до щорічного рейтингу Brand Finance Restaurant 25 2023 [43].

Відповідно до даних звіту за 2023 рік, Starbucks і McDonald's зберігають домінування як найдорожчі бренди ресторанів у світі. Starbucks продовжує лідерство, залишаючись найдорожчим ресторанним брендом сьомий рік поспіль, збільшуючи відставання від McDonald's. Загалом, ресторанні бренди США досягли світової гегемонії.

Найуспішніші ресторанні мережі світу за підсумками 2023 року наведено у таблиці 2.2 та додатку Б. Вартість ресторанних брендів за країнами світу наведено на рисунку 2.1.

Основними світовими тенденціями розвитку міжнародного ресторанного бізнесу є [2]:

- облаштування ресторанів у несподіваних місцях: в торгових центрах, аеропортах, вокзалах і музеях;

- поява нової форми вибору страв (мініатюрні дегустаційні порції) замість багатосторінкового меню;

Таблиця 2.2

Найуспішніші ресторани мережі світу за підсумками 2023 р.

| № | Назва | Вартість бренду, мільйонів доларів США | Рік заснування | Країна походження | Кредитний рейтинг* |
|----|----------------|--|----------------|-------------------|--------------------|
| 1 | Starbucks | 53432 | 1971 | США | AAA |
| 2 | McDonald`s | 36863 | 1955 | США | AAA- |
| 3 | KFC | 17662 | 1952 | США | AAA- |
| 4 | Domino`s Pizza | 7352 | 1960 | США | AAA- |
| 5 | SUBWAY | 7053 | 1965 | США | AA+ |
| 6 | TACO BELL | 7050 | 1962 | США | AAA- |
| 7 | Tim Hortons | 6087 | 1964 | Канада | AAA- |
| 8 | Wendy's | 6058 | 1969 | США | AAA- |
| 9 | Burger King | 5992 | 1954 | США | AA+ |
| 10 | Pizza Hut | 5883 | 1958 | США | AA+ |

*AAA – емітент володіє виключно високими можливостями з виплати відсотків за борговими зобов'язаннями та самих боргів;

*AA – емітент володіє високими можливостями з виплати відсотків за борговими зобов'язаннями та самих боргів;

Джерело: складено автором на основі [43, 46].

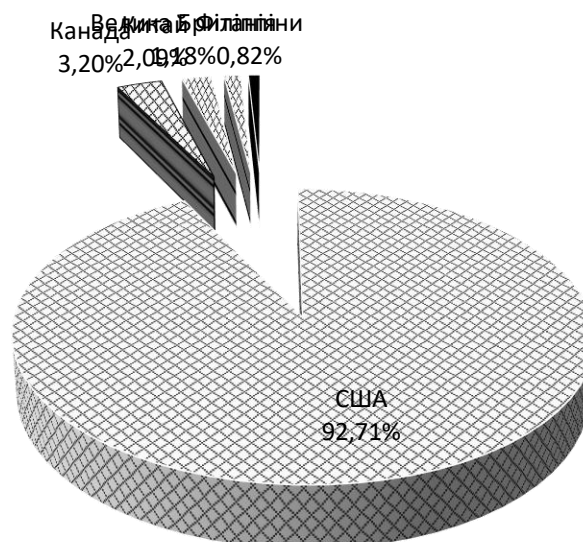


Рис. 2.1. Питома вага вартості брендів за країнами

(за підсумками 2023 року)

Джерело: [43].

- визначення курятини основним видом м'яса для ресторанної кухні завдяки можливості її швидкого приготування;
- заміна високовартісних морепродуктів і делікатесних сортів риби на більш прийнятні за ціною рибопродукти з оселедця, сардини або анчоуса;
- введення до складу ресторанного меню переважно місцевих вин, живого пива, натуральних соків, молочних коктейлів замість міцних спиртних напоїв;
- розробка більш цікавих приправ і добавок (наприклад, томатного джему, бурякового масла або масла з курячої печінки, часнику або розмарину), організація їх подачі разом з випічкою з пекарні при ресторані;
- розповсюдження спеціалізованих ресторанів для обслуговування певного контингенту споживачів (наприклад, для вегетаріанців і ваганів тощо);
- популяризація «моноресторанів» – ресторанів одного продукту, де, наприклад, подають тільки печену картоплю, вівсянку, морозиво, вафлі або пельмені;
- застосування технологій, які дозволяють впливати не тільки на смак і нюх, але й на інші рецептори людини;
- пошук нових сполучень аутентичного гастрономічного досвіду, притаманного азіатській кухні, з майстерністю європейських кухарів у приготуванні вишуканих страв;
- орієнтація невеликих європейських кафе і ресторанів на приготування страв, традиційних для кухонь Марокко, Ізраїлю, Туреччини, Єгипту, Іраку та Ірану, що обумовлено численністю родин мігрантів з цих країн у Європі.

Отже, швидкі зміни в готельному бізнесі сприяють появі нових імпульсів для зміцнення конкурентних позицій, оскільки тільки використання резервів не гарантує стабільний дохід, функціонування і розвиток бізнесу. Впровадження сучасних глобальних бізнес-тенденцій

допоможе поліпшити якість послуг, підвищити конкурентоспроможність, імідж готельного і ресторанного підприємства, що робить їх привабливими і унікальними для клієнтів.

2.2 Готельно-ресторанний бізнес: національний аспект

Готельно-ресторанний бізнес України з початком пандемії коронавірусної хвороби і закінчуючи сьогоднішнім – періодом повномасштабного вторгнення Росії в Україну, перебуває у стані затяжної кризи. Тяжкість ситуації варіюється відповідно до регіону України, залежно від того чи це зона бойових дій, прифронтна територія, чи глибокий тил.

Сфера гостинності, як один із найперспективніших напрямів розвитку та відбудови національної економіки повинна працювати та відновлюватися, навіть в умовах воєнного часу [5, 48]. В Україні за підсумками 2022 року припинили роботу близько 7000 різноманітних закладів ресторанного бізнесу, сюди відносяться заклади, які не працювали під час окупації чи на початку вторгнення. У 2023 році більшість з них відновили роботу. Точну кількість закритих закладів ресторанного бізнесу за підсумками 2023 р. ще не підраховано. Потрібно зазначити, що заклади, які були успішні до війни, якщо не були фізично знищені росіянами, залишились працювати й нині та навіть мають приріст аудиторії, це характерно для закладів розташованих у містах: Київ, Львів та Дніпро [38].

Щодо готельного бізнесу, то тут основний дохід забезпечують внутрішні туристи та іноземці, які працюють в Україні. Найбільше заробляють готелі розміщені у західних областях України. Закриття кордонів і як наслідок пауза у міжнародному туризмі стали причиною того, що українці обирають відпочинок і подорожі всередині України. Також, джерелом для розвитку стали вимушені переселенці, так як деякі готелі адаптувалися до їх вимог, надаючи їм комфорт і умови, необхідні для проживання у непростих умовах воєнного часу. За даними проєкту

HotelMatrix заповнюваність готелів м. Львів у 2022 році склала 54 % (на 6 % більше ніж у 2021 році), у Буковелі – 58 %. Середня виручка від здавання готельного номеру у Буковелі у травні 2022 року склала 1250 грн, а у грудні того ж року вже 4500 грн. У той же час заповнюваність готелів м. Харків коливалась у межах 15-20 %, що значно менше ніж у довоєнний період [34].

У зв'язку з відсутністю статистичних даних за 2022-2023 рр., аналіз буде проведено за наявними даними довоєнного періоду, а саме за 2017-2021 рр. Станом на кінець 2021 р. початок 2022 р. в Україні нараховувалось 1956320 діючих суб'єктів господарювання, з них: 370906 од. – підприємства, а 1585414 од. – фізичні особи підприємці. Кількість діючих суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу у 2021 р. становила 69775 од. (3,6 % від загальної кількості діючих суб'єктів господарювання в Україні), з них: 7560 од. – підприємства, що склало 2 % від загальної кількості діючих підприємств України, а 62215 од. – фізичні особи підприємці, що склало 3,9 % від загальної кількості фізичних осіб-підприємців в Україні. Сумарна кількість суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу станом на кінець 2021 р. збільшилась на 12197 од. у порівнянні з кінцем 2017 р. (підприємств на 275 од.; фізичних осіб-підприємців на 11922 од.). Частка діючих суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу у загальній кількості діючих суб'єктів господарювання у 2019-2021 рр. залишалася сталою (3,6 %). Інформацію про кількість діючих суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу у 2017-2021 рр. у розрізі підприємств та фізичних осіб-підприємців зображено на рис. 2.2.

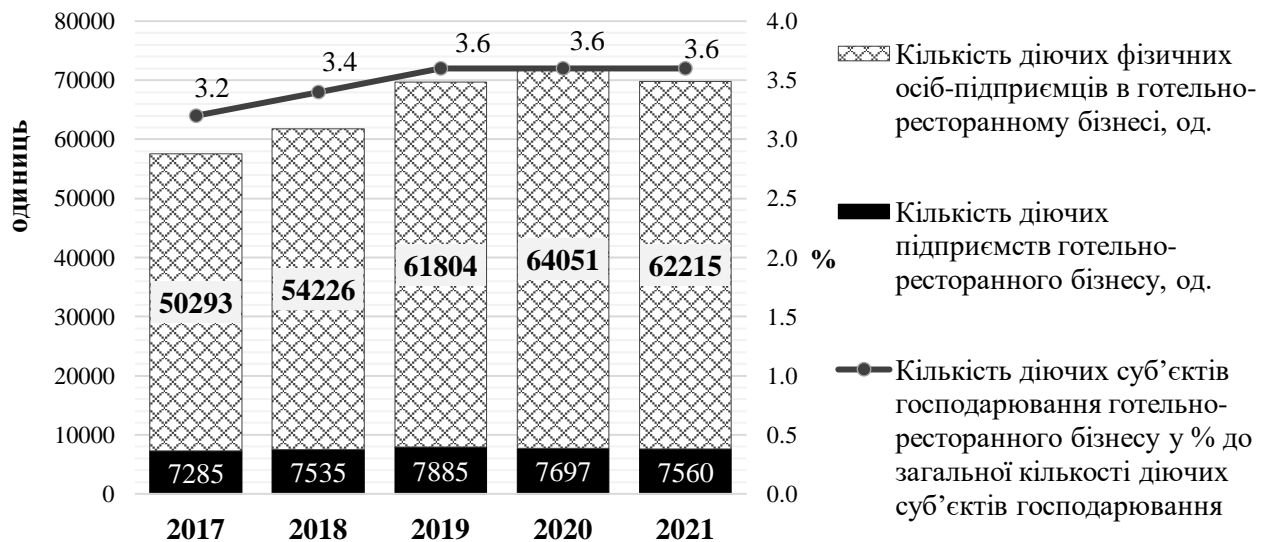


Рис. 2.2. Кількість діючих суб'єктів господарювання у 2017-2021 рр.

Джерело: [17, 32].

На початок 2022 р. у готельно-ресторанному бізнесі України було зайнято 250489 працівників (з них: 34,4 % – зайняті на підприємствах, 65,6 % – зайняті у фізичних осіб-підприємців), що на 11,72 % більше ніж на аналогічний проміжок часу у 2017 р. (див. рис. 2.3). У період з 2017 р. по 2019 р. кількість зайнятих працівників у готельно-ресторанному бізнесі України мала тенденцію до збільшення, але з введенням обмежень у зв'язку з пандемією COVID-19 кількість зайнятих пішла на спад. За оглянутий період, 2017-2021 рр., переважна більшість працівників (58 %-67 %) була зайнята у малому бізнесі. Кількість зайнятих працівників у готельно-ресторанному бізнесі на кінець 2021 р. становив 2,8 % від загальної кількості зайнятих працівників в економіці України, цей показник останні два роки має сталу тенденцію.

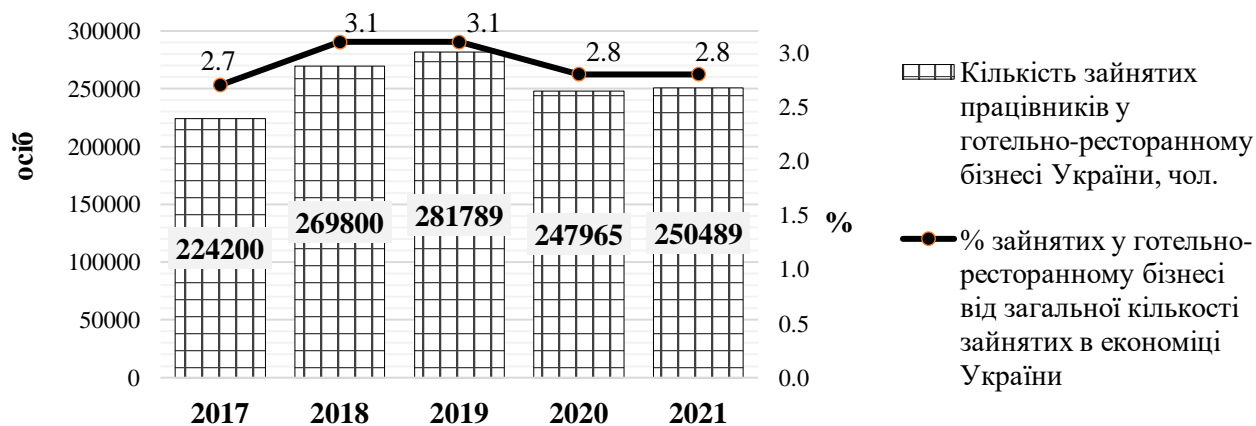


Рис. 2.3. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за 2017-2021 рр.

Джерело: [17, 32].

За підсумками 2021 р. обсяг реалізованих послуг суб'єктами господарювання готельно-ресторанного бізнесу України склав 107285,3 млн.грн. (з них: 48059,1 млн.грн. (44,8 %) - підприємства, 59226,2 млн.грн. (55,2 %) - фізичні особи-підприємці), що в 2,19 рази більше ніж за підсумками 2017 р. (див. рис. 2.4). У часовий проміжок з 2017 р. по 2019 р. обсяг реалізованих послуг щороку збільшувався, а у 2020 р. пішов на спад у зв'язку з введенням обмежень пов'язаних з пандемією COVID-19, але уже на початку 2021 р. обсяг реалізованих послуг почав зростати у зв'язку з освоєнням технологій онлайн продажів, оптимізації штату працівників та послабленням карантинних обмежень.

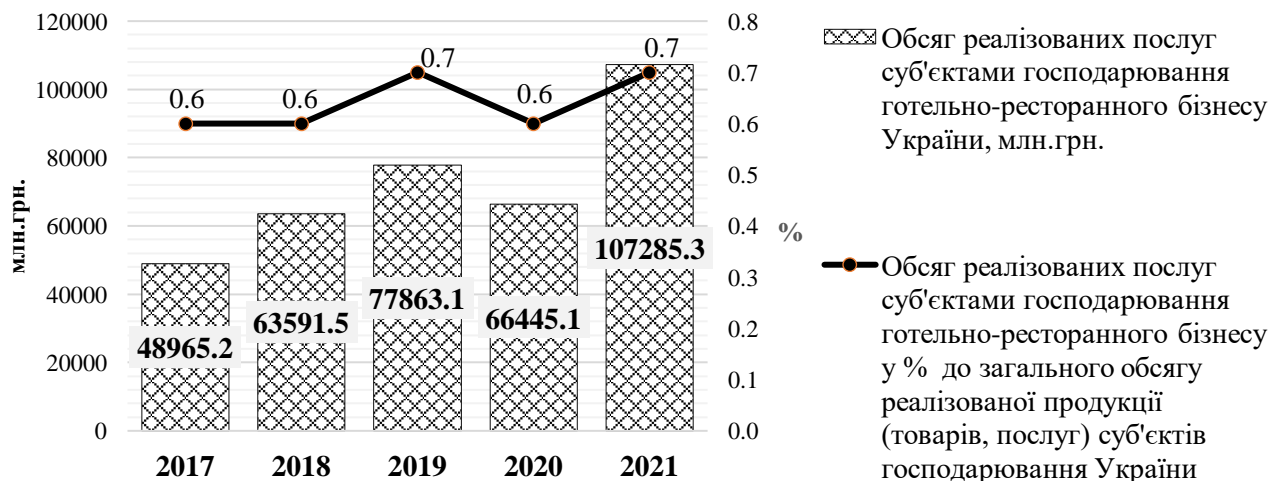


Рис. 2.4. Обсяг реалізованих послуг суб'єктів господарювання у 2017-2021 рр.
Джерело: [17, 32].

На початок 2022 р. у регіональній структурі за обсягом реалізованих послуг суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу переважало м. Київ – 67 %, також значна частина припадала на Львівську область – 6,40 %, Дніпропетровську – 5,88 %, Київську – 3,65 %, Харківську – 3,31 %, Одеську – 2,82 % (див. рис. 2.5). Найменша частка припадала на Луганську (0,14 %) і Сумську (0,15 %) області.

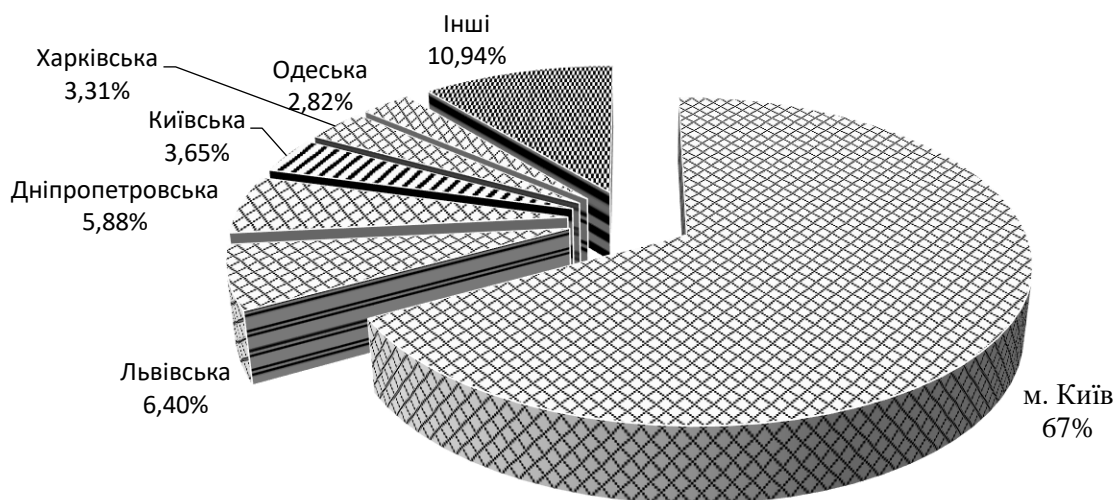


Рис. 2.5. Регіональна структура за обсягом реалізованих послуг суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу України на початок 2022 р.

Джерело: [17, 32].

Розглянемо основні проблеми які перешкоджають розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні, результати відобразимо на рисунку 2.6.

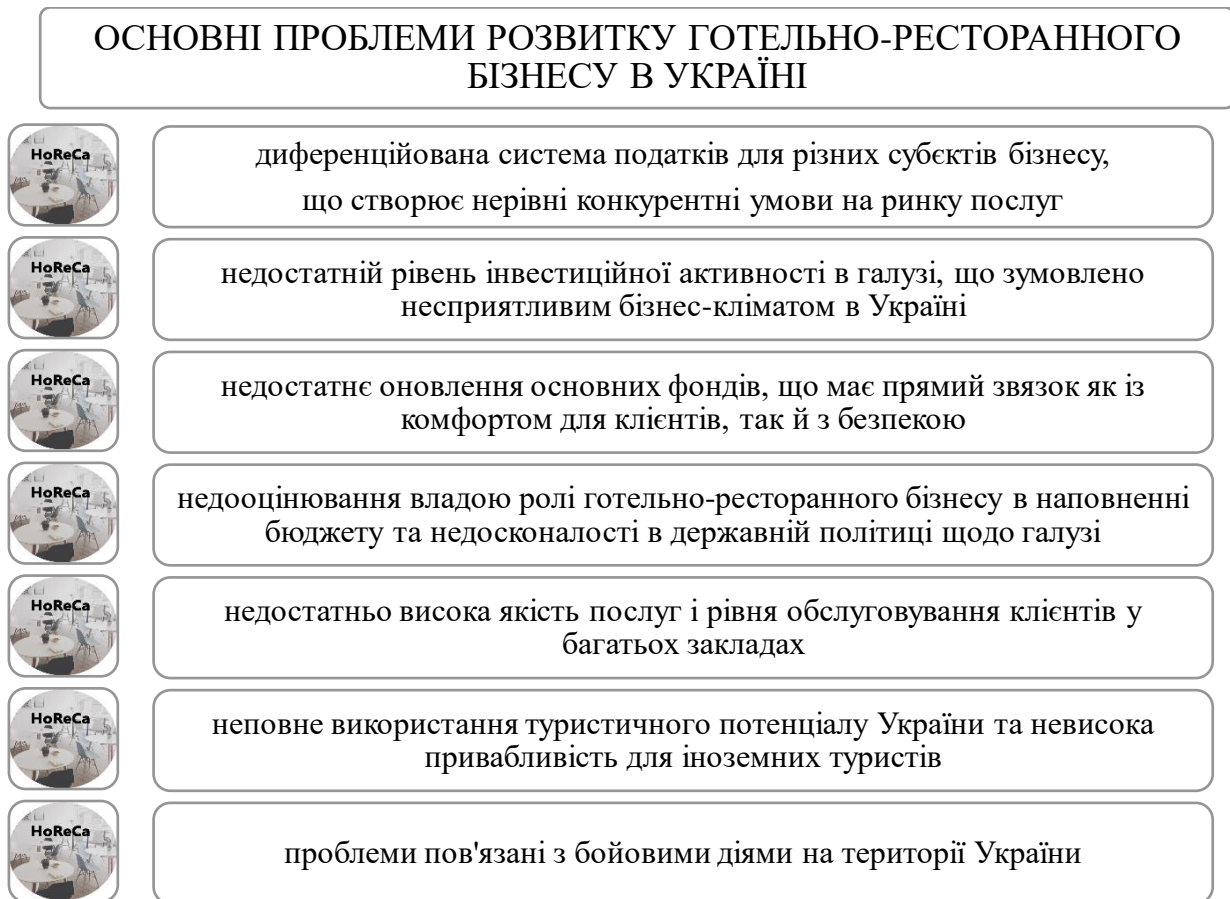


Рис. 2.6. Основні перешкоди розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні

Джерело: [21].

Увага до готельно-ресторанного бізнесу має особливе значення для країн, що розвиваються, що стикаються з такими проблемами, як високий рівень безробіття, обмеження ресурсів в іноземній валюті. Туристичний розвиток – це розвиток, заснований на використанні туристичних ресурсів усередині регіону або місцевих спільнот, що зрештою веде до розвитку самого місцевого співтовариства. Туристичний розвиток впливає на перспективи розвитку та покращення життя місцевого населення у всьому її культурному, соціальному, політичному та економічному різноманітті, та відіграє ключову роль для розвитку готельно-ресторанного бізнесу [21, 29].

2.3 Порівняльна оцінка стану готельно-ресторанного бізнесу в Україні та в світі

Сьогодні вітчизняна, а також світова індустрія гостинності, як було зазначено вище, знаходиться у жорстких умовах конкурентної боротьби за кожного клієнта і змушена вкрай швидко реагувати на зовнішні зміни. Сучасна індустрія гостинності є однією з галузей, що найбільш швидко розвивається, на неї припадає 6% світового внутрішнього валового продукту і близько 5% усіх податкових надходжень у світі. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу стимулює й розвиток інших галузей і напрямів діяльності, зокрема: міжнародного бізнесу, транспортної індустрії, індустрії розваг, торгівлі, будівництва, сільського господарства, сфери послуг у сфері краси та здоров'я, інформаційних технологій, виробництва товарів народного споживання, розвитку технологій у сфері екології безпеки, інновацій та багатьох інших [20].

За даними Всесвітньої туристичної організації [55], у світі зареєстровано понад 308 тис. готельних підприємств. Основна їх кількість – 171 тис. готелів – зосереджена у Європі (лідером є Італія), 88 тис. – у США. Показником забезпеченості готелями визнано кількість готельних місць на одну тисячу мешканців країни. Наприклад, у Австрії цей показник дорівнює 86, у Швейцарії – 42, в Україні лише 2,3. Як свідчать статистичні дані, у середньому за рік світовий готельний фонд збільшується на 3-5%. Італія, Іспанія, Греція, Франція й низка інших туристично розвинених країн, від індустрії гостинності отримують 70% валового національного доходу. Функціонування готельного бізнесу та економіки у цілому напряму залежить від стану розвитку туризму в тій чи іншій країні. Порівняльну оцінку стану готельно-ресторанного бізнесу в Україні та в світі наведено у таблиці 2.3. Провідне місце у світовому готельному господарстві займає Європейський континент, на його частку у доковідний період припадало 670,4 млн. туристів (50,6%) із загальної кількості 1 323,0 млн. туристів у всьому світі. Відповідно, і готельний фонд становить понад 55% усього світового готельного фонду (171 тис. готелів зосереджено в Європі).

Таблиця 2.3

Порівняльна оцінка стану готельно-ресторанного бізнесу в Україні та в світі

| Україна | Країни ЄС, США, Канада |
|---|-----------------------------|
| <i>1. Бойові дії та особливості ведення бізнесу спричинені ними</i> | |
| так | ні |
| <i>2. Зміна / порушення традиційних логістичних ланцюгів</i> | |
| так | ні |
| <i>3. Рівень безпекових гарантій</i> | |
| низький | вище середнього / високий |
| <i>4. Проблеми з електро- та газопостачанням</i> | |
| так | ні |
| <i>5. Інвестиційний клімат</i> | |
| не сприятливий (за винятком західних областей) | сприятливий |
| <i>6. Зростання витрат на фонд оплати праці, придбання товарів та послуг</i> | |
| так | так |
| <i>7. Велика кількість іноземних гостей</i> | |
| ні | так |
| <i>8. Місця у рейтингу найуспішніших ресторанных мереж світу за підсумками 2023 р.</i> | |
| ні | так |
| <i>9. Місця у рейтингу найбільших готельних мереж світу за підсумками 2023 р.</i> | |
| ні | так |
| <i>10. Використання компетентнісного підходу до управління персоналом впровадження</i> | |
| | досвід вдалого використання |
| <i>11. Забезпеченість професійними кадрами</i> | |
| відтік у інші галузі / міграція | забезпечено |
| <i>12. Масштабна / глибока колаборація з іншими сферами бізнесу країни</i> | |
| ні | так |
| <i>13. Наявність концепції Державної цільової програми розвитку готельно-ресторанної сфери</i> | |
| ні | так |
| <i>14. Наявність програм доступного державного кредитування</i> | |
| програма 5–7–9% введена під час пандемії коронавірусної хвороби, продовжена на період дії військового стану | так |
| <i>15. Наявність нормативно-правового забезпечення галузі відповідно вимогам сьогодення</i> | |
| ні, назріла необхідність оновлення | так |
| <i>16. Достатність фінансування інноваційної діяльності в галузі</i> | |
| ні | так |
| <i>17. Рівень підготовки фахівців за спеціальністю готельно-ресторанна справа</i> | |
| низький | високий |
| <i>18. Підвищена увага до крос-культурної комунікації</i> | |
| ні | так |
| <i>19. Прогноз розвитку готельно-ресторанного бізнесу</i> | |
| песимістичний | оптимістичний |

Джерело: розроблено автором на основі [17, 20, 21, 26, 28, 32, 54].

Європейський ринок має стратегічне значення для провідних міжнародних та національних готельних та ресторанних компаній. Їхня діяльність у регіоні формує основні тенденції ринку готельних та ресторанних послуг. Для лідерів національного та регіонального ринків характерне посилення конкуренції. Для утримання лідируючих позицій на регіональному ринку підприємства використовують методи сегментації та створення інноваційного продукту, а також розширення і диверсифікації бізнесу [20]. Світовий ринок готельних послуг демонструє нині позитивну тенденцію (див. рис. 2.7). Обсяг світового ринку ресторанних послуг у 2022 р. склав 2,85 трильйонів доларів США і прогнозується його зростання до 6,3 трильйонів доларів США у 2031 р. [53].

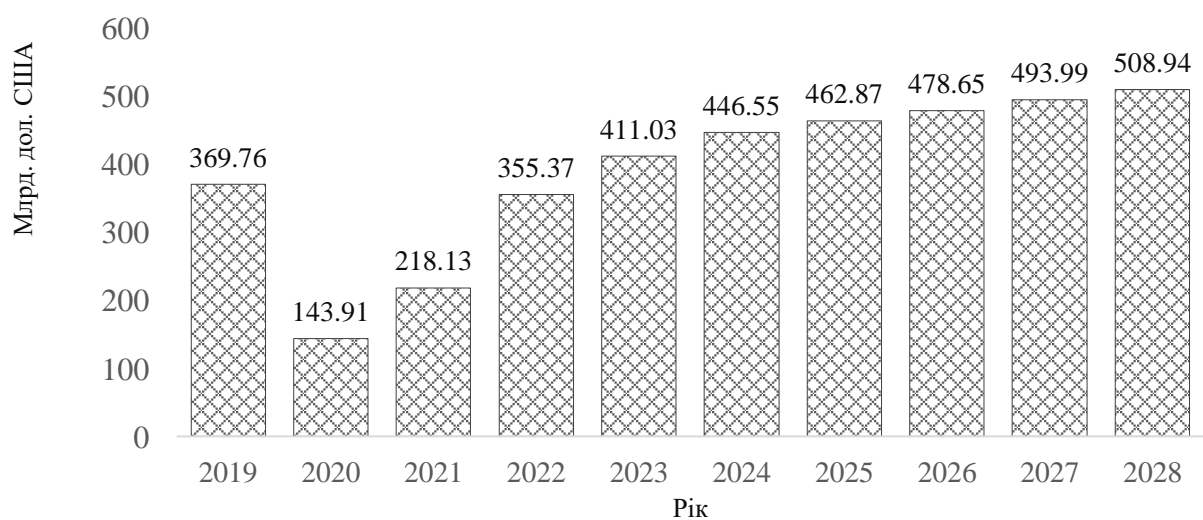


Рис. 2.7. Обсяг світового ринку готельних послуг у 2019-2028 рр.
(фактичні та прогнозні значення)

Джерело: [53].

Підсумовуючи перспективи від ефективного розвитку та гармонізації готельних та ресторанних господарств, уряди країн розробляють певні програми підтримки бізнесу та концепції розвитку. Зазначені програми викликають необхідність поєднання спеціальних знань з організації надання готельних та ресторанних послуг. В Україні сьогодні відсутня важлива для розвитку готельно-

ресторанного бізнесу концепція Державної цільової програми розвитку готельно-ресторанної сфери, а програми підтримки є універсальними, що застосовуються до всіх бізнесів, і не є орієнтованими саме на готельно-ресторанний бізнес.

У країнах ЄС (зокрема в Іспанії), а також Швейцарії, Великій Британії та США знаходяться всесвітньовизнані заклади освіти, які готують високваліфіковані кадри для міжнародного ринку готельно-ресторанного бізнесу, та зокрема європейського. В Україні, станом на сьогодні, нема всесвітньо визнаних закладів освіти підготовки кадрів для готельно-ресторанного бізнесу.

Світовий та вітчизняний готельно-ресторанний бізнес має багато відмінностей, включаючи відмінності спричинені військовими діями на території України, що було розглянуто у попередніх підпунктах другого розділу кваліфікаційної роботи (підпункт 2.1 та підпункт 2.2).

Отже, розвиток міжнародного готельно-ресторанного бізнесу сьогодні відбувається в контексті тісної взаємодії з підприємствами інших галузей; активізації готельно-ресторанного бізнесу, що сприятиме підвищенню доступності готельних та ресторанних послуг для споживачів; посилення спеціалізації готельного бізнесу, що дає змогу більш чітко орієнтуватися на певні сегменти споживачів з урахуванням різних ознак; інтеграція та глобалізація індустрії; індивідуальний підхід у потребах обслуговування клієнтів; широке впровадження нових форм інформаційно-комунікаційних технологій, що дає змогу мобільно інтегруватися у світовий простір. Україна ж, в міру складної воєнної ситуації відстає від світових трендів, так як виживання є головним завданням для підприємств вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу.

Висновки до розділу 2

Опрацювавши другий розділ кваліфікаційної роботи можемо зробити наступні висновки:

1. Світовий ринок готельно-ресторанних послуг стрімко відновлюється і розвивається після зняття обмежень, які були запроваджені у 2020 р. у зв'язку з коронавірусною епідемією. Заклади та мережі закладів розміщення та харчування, бренди яких зареєстровані у США, очолюють світові рейтинги, вкотре підтверджуючи якість та доступність послуг американських представників готельно-ресторанного бізнесу.

2. Готельно-ресторанний бізнес України не встигши оговтатись від коронавірусних обмежень, опинився у ситуації повномасштабного вторгнення. Стан та розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні нині варіюється залежно від регіону. Заклади Центральної та Західної України отримали поштовх до розвитку, у той час, коли стоїть питання фізичного збереження закладів у регіонах де ведуться бойові дії. Крім проблем пов'язаних з бойовими діями, також мають місце проблеми пов'язані з диференційованою системою податків, невідповідністю якості обслуговування цінам, несприятливим інвестиційним кліматом тощо.

3. Готельно-ресторанний бізнес України, внаслідок ситуації що склалася, відстає у своєму розвитку від сучасних світових трендів. Коли прогнози розвитку готельно-ресторанного бізнесу у світі є оптимістичними, то в Україні – песимістичними. Питання які вирішені у світовій індустрії гостинності для України залишаються відкритими, – це і визначення місця готельно-ресторанного бізнесу в економіці країни, і створення державної програми його розвитку, і розробка цільових програм підтримки, і забезпечення якості крос-культурних комунікацій, і колаборації з іншими бізнесами тощо.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1 Напрямки розвитку індустрії гостинності в Україні

Світова економіка постійно розвивається, і індустрія гостинності не є винятком. Зі зростанням міжнародних подорожей та появою нових технологій галузь стала більш складною та конкурентоспроможною. Тому, ефективне управління має вирішальне значення для забезпечення того, щоб бізнес був здатний долати виклики та використовувати нові можливості.

Ключовою причиною, чому ефективний менеджмент необхідний у готельно-ресторанному бізнесі, є посилення конкуренції. Галузь стає все більш переповненою, на ринок виходять нові гравці, а існуючі підприємства прагнуть розширити свою частку на ринку. Щоб ефективно конкурувати, підприємства повинні мати можливість відрізнитись від своїх конкурентів і пропонувати якісні та принципово нові підходи до обслуговування клієнтів. Ефективне управління необхідне для розробки та реалізації стратегій, які допоможуть бізнесу досягти цієї мети [13].

Ще однією, не менш важливою, причиною, чому ефективний менеджмент необхідний у цій галузі, є розвиток технологій. Використання технологій докорінно змінило спосіб взаємодії клієнтів з готелями та ресторанами, і бізнес повинен бути здатним адаптуватися до цих змін, щоб залишатися на ринку. Підприємства повинні мати ефективну присутність в Інтернеті, включаючи веб-сайт і соціальні мережі, щоб охопити і залучити клієнтів. Крім того, технології можуть бути використані для оптимізації процесів, таких як онлайн-бронювання та оплата, що може покращити клієнтський досвід та підвищити ефективність.

Усе це в комплексі повинно доповнюватися налагодженими системами доставки для того, щоб клієнт міг замовити продукцію ресторану та отримати її додому. Ця умова була вкрай важливою для функціонування ресторанного бізнесу під час пандемії, а потреба в таких послугах загострилася в умовах війни.

Світова економіка постійно змінюється, і підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні мати можливість реагувати на ці зміни, щоб залишатися успішними. Зміни в структурі споживчих витрат і демографічні зрушення можуть вплинути на попит на різні типи продуктів і послуг.

Ефективне управління необхідне для того, щоб відстежувати ці тенденції та адаптуватися до мінливих потреб клієнтів. Крім того, бізнес повинен мати можливість реагувати на зміни в глобальному політичному та економічному ландшафті, такі як зміни в торговельній політиці або обмінних курсах, щоб мінімізувати будь-який негативний вплив на свою діяльність.

Розглянемо актуальні на сьогодні напрямки розвитку готельно-ресторанного бізнесу, які можна використати в управлінні конкретним підприємством індустрії гостинності (рис. 3.1) [9, 13, 18, 26, 34, 40, 50]:

1. 3D огляди номерів, ресторанів та локацій. В умовах обмежень на подорожі та заходів соціального дистанціювання багато готелів створюють 3D моделі власних номерів та локацій для того, щоб клієнти могли оглянути місце відпочинку.

2. Безконтактна оплата. Щоб мінімізувати ризик передачі вірусу, багато підприємств туристичної та ресторанної індустрії перейшли на безконтактні платіжні системи, такі як мобільні платежі та платежі на основі QR-кодів. Дана тенденція зберігається і є одним з напрямків розвитку для підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

3. Служби доставки додому. У зв'язку з тим, що через пандемію в багатьох регіонах обмежено доступ до закладів громадського харчування, багато

ресторанів звернулися до служб доставки додому, щоб достукатися до клієнтів. Це передбачає партнерство з платформами доставки або пропозицію власних служб доставки, які доставляють їжу безпосередньо додому клієнтам. Даний тренд став популярним під час пандемії і є безумовно актуальним і сьогодні.

4. Обіди на свіжому повітрі. Тренд з'явився внаслідок вимоги дотримуватися заходів соціального дистанціювання при коронавірусі, багато ресторанів збільшили кількість місць для сидіння на відкритому повітрі, наприклад, у внутрішньому дворіку або на відкритих майданчиках. Це дозволяло ресторанам підтримувати безпечне та соціально дистанційоване середовище, водночас обслуговуючи клієнтів. Незважаючи на те, що обмеження зняті, але цей тренд популярний і нині.

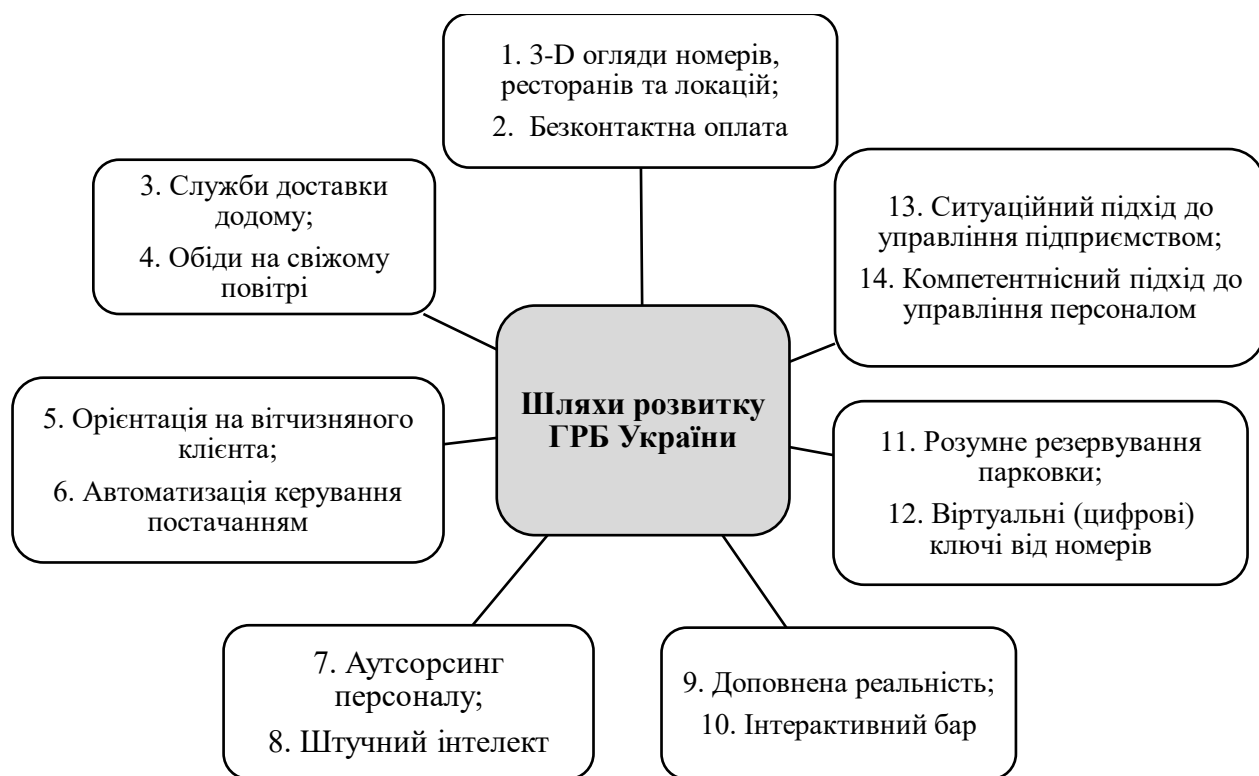


Рис. 3.1. Напрямки розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні

Джерело: складено автором на основі [9, 13, 18, 26, 34, 40, 50].

5. Орієнтація на вітчизняного клієнта. В умовах обмежень на міжнародні подорожі спричинені спочатку пандемією, а нині війною, багато підприємств готельно-ресторанного бізнесу переорієнтувалися на внутрішній туризм. Це передбачає просування місцевих цікавих місць та визначних пам'яток серед мешканців однієї країни, заохочення їх до вивчення власної країни та підтримки місцевого бізнесу.

6. Автоматизація керування постачанням. Передбачається використання програмного забезпечення, яке замість персоналу вирішить завдання коли і у якій кількості поповнювати запаси харчових продуктів та напоїв.

7. Аутсорсинг персоналу. Допоможе знизити витрати на утримання кадрів та розвантажить HR-менеджера. Передача роботи співробітникам компанії, яка займається цим професійно, позбавить необхідності керувати ним самостійно.

8. Штучний інтелект. Штучний інтелект (ШІ) стає все більш важливим у готельно-ресторанному бізнесі. Від інтелектуальних чат-ботів, які надають гостям інформацію про готель, меню чи місцеві пам'ятки, до систем прогнозування попиту на номери та прогнозування цін. ШІ допомагає готелям та ресторонам оптимізувати свою діяльність та підвищувати якість обслуговування.

9. Доповнена реальність. Не дуже розвинена, але цікава технологія – доповнена реальність. Тільки уявіть, що можна навести на певну мітку камеру свого смартфона та побачити 3D-модель будь-якої страви з меню. Це дає можливість докладно розглянути його та вирішити, чи варто робити замовлення. Навряд чи ця ідея знайде шанувальників серед власників закладів із table service, але при віддаленому замовленні банкету, наприклад, вона стане незамінною. Клієнту не доведеться відвідувати ресторан та проводити дегустацію – достатньо доповненої реальності.

10. Інтерактивний бар. Також досить популярною інноваційною технологією став інтерактивний бар. Інтерактивний бар або iBar – це

унікальний винахід, технологія майбутнього, яка є доступною нам вже сьогодні. Інтерактивна барна стійка є сенсорною панеллю, яка обладнана повнокольоровим екраном, що працює на основі технології мультитач. Причому реагує інтерактивний бар не лише на легкий дотик рук, а й на рухи. Раніше щось подібне можна було побачити лише у фантастичних фільмах!

Фактично йдеться про інтерактивний екран, який служить для відображення відеоефектів, характер та інтенсивність яких продиктовані наявністю предметів на стійці та людською поведінкою. Якщо покласти на стіл смартфон, ключі, гаманець, почнеться повноцінне шоу, а сама стійка може миттєво перетворитися на зоряне небо, великий музичний інструмент чи підводний човен. Технологія робить все для розваги клієнта і утримання його біля бару якомога триваліший термін.

11. Розумне резервування парковки. Розумне резервування парковки в готелях та ресторанах дозволяє гостям заздалегідь забронювати паркувальне місце перед своїм прибуттям. Це досягається за допомогою інтелектуальних датчиків та програмних додатків, які забезпечують автоматичне керування процесом резервації та розподілу паркомісць. Гості можуть використовувати мобільний додаток або онлайн-сервіс готеля, щоб заздалегідь обрати бажане паркувальне місце, вказати дату та час свого прибуття. Система автоматично резервує це місце і зберігає інформацію про нього. При прибутті гостя достатньо просто вказати своє ім'я або показати підтвердження резервації, і система автоматично відкриє доступ до вже зарезервованого паркомісця.

Цей підхід до управління паркуванням має кілька переваг: дозволяє готелям та ресторанам економити на оплаті праці та забезпечує зручність для гостей, які можуть бути впевнені, що їх парковку буде забезпечено відповідно до їх планів та потреб.

12. Віртуальні (цифрові) ключі від номерів. Замість отримання фізичного ключа, гості отримують можливість завантажити спеціальний

додаток на свій смартфон, який функціонує як цифровий ключ. Цей додаток може бути інтегрований з системою керування готеля, що дозволяє гостям зручно та безпечно отримувати доступ до своїх номерів.

Переваги використання цифрових ключів виявляються на кількох рівнях. По-перше, це економія витрат на виготовлення та заміну пластикових карток-ключів. Додаток на смартфоні може бути оновлений в режимі реального часу, тому не потрібно виготовляти додаткові фізичні копії ключів для нових гостей або в разі втрати або крадіжки.

По-друге, використання цифрових ключів у смартфонах гостей зменшує ризик втрати або крадіжки ключів. Картки-ключі можуть бути легко загублені або потрапити у ненадійні руки. У такому випадку, готелю доводиться замінити ключі та забезпечувати безпеку для своїх гостей. З цифровими ключами цей ризик мінімізується, оскільки доступ до номеру може бути легко відкликаний або змінений через програмний інтерфейс.

13. Крім вищезазначених напрямків сприяння розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні, пропонується використовувати ситуаційний підхід в управлінні підприємствами індустрії гостинності.

Сутність ситуаційного підходу полягає в адаптації управління підприємством до конкретних обставин, які на певний період часу мають великий вплив на його функціонування, у нашому випадку – воєнний стан та пов'язані з ним особливості ведення бізнесу. Така адаптація відбувається на основі результатів «ситуаційного мислення», які допомагають менеджерам приймати рішення щодо доцільності використання тих чи інших прийомів та методів управління для досягнення поставлених економічних цілей.

Успіх ситуаційного підходу залежить від точного визначення найбільш значущих факторів або змінних, що впливають на організацію та процес прийняття управлінських рішень. Управління – це в першу чергу мистецтво менеджерів зрозуміти ситуацію, розкрити її характеристики і вибрати відповідне управління, а вже потім слідувати науковим

рекоме́ндаціям в сфері управління, що носять універсальний і узагальнюючий характер. Тому розгляд конкретної ситуації дозволить керівнику підібрати найкращі способи і методи досягнення цілей організації, відповідні саме цій ситуації.

14. Крім вищезазначених напрямків сприяння розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні, пропонується також використовувати в системі управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу положення компетентнісного підходу, який детально розглянемо у підпункті 3.2.

3.2 Компетентнісний підхід до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу України

Готельно-ресторанний бізнес посідає провідні позиції в сфері обслуговування, оскільки він є як високодохідним, так і ризикованим видом економічної діяльності. Менеджерам закладів цієї сфери в процесі здійснення своєї бізнесової діяльності постійно приходиться вирішувати проблеми, пов'язані з управлінням персоналом, оскільки наявність кваліфікованих кадрів, з високим рівнем освіти, підготовки, організації роботи є однією з важливих складових успішності розвитку, конкурентоспроможності. За рахунок функціонування системи управління персоналом забезпечується безперервне удосконалення методів роботи з кадрами із застосуванням іноземних розробок у цій сфері. Вивчення провідного зарубіжного досвіду стосовно управління персоналом потрібне для підвищення конкурентних позицій, покращення результативності даного напрямку у вітчизняних умовах функціонування суб'єктів готельно-ресторанної сфери України.

Країни Заходу широко застосовують в системі управління персоналом положення компетентнісного підходу, який забезпечує організаціям нові довгострокові конкурентні переваги на ринку товарів і

послуг. Основне завдання компетентнісного підходу полягає в тому, щоб навчити людину управляти власними знаннями, навиками та вміннями, тобто вміти навчатись та розвиватись самостійно. Важливою особливістю компетентнісного підходу є те, що для опису компетенцій використовуються різні характеристики (дескриптори, індикатори), тобто прояви в поведінці знань, навичок і якостей, за якими досить легко визначити наявність тих чи інших компетенцій співробітника. Одночасно вони описують конкретні прояви професіоналізму співробітника при виконанні робочих завдань і робочих стандартів. Як відмічають дослідники, широке застосування вказаний підхід отримав в кінці ХХ ст. в Великобританії, Канаді, Австралії, Іспанії, Швейцарії, Німеччині, країнах Скандинавії, Нідерландах, США тощо.

Сучасна ж практика управління персоналом в країнах, які започаткували використання даного підходу в готельній, ресторанній сферах передбачає два способи його застосування, а саме: через впровадження генеричної моделі та корпоративної моделі компетенцій.

Розглянемо основні положення розвитку зазначених моделей, сформованих на основі компетентнісного підходу, які використовують в готельно-ресторанному бізнесі вищезазначених країн [19, 31].

Згідно із твердженням С. Віддетт, С. Холіфорд, генерична модель – це модель, в якій вже задані компетенції і найбільш поширені поведінкові індикатори. Автори зазначають, що перевагами її використання, є:

- можливість швидкої побудови профілів посад із застосуванням методу вибору із запропонованого переліку компетенцій;
- збалансованість і універсальність моделі.

Можна розглянути склад компетенцій генеричної моделі, в рамках якого функціонують великі готельні комплекси США (зокрема, мережа Hilton). Зазначені компетенції складаються з шести кластерів, в рамках яких сконцентровано сорок компетенцій, зокрема:

- 1) кластер управління інформацією;

- 2) кластер управління бізнес-процесами;
- 3) кластер управління людьми;
- 4) кластер управління собою (на рівні кожного працівника);
- 5) кластер управління відносинами;
- 6) кластер компетенцій, індивідуальний для кожної компанії.

Визначається, що переваги використання даної моделі полягають у швидкому досягненні згоди за пріоритетними компетенціями, прийнятті профілю, а також практичній апробації та науковому підході [23].

У практиці роботи готельних комплексів Франції існує концепція Guest Touch Line(r) (лінія точок дотику з Гостями, розроблена в ході досліджень Міжнародним інститутом гостинності (Париж)). Готельні підприємства використовують даний інструмент для формування профілів компетенцій і моделей компетенцій, зокрема, для збору інформації та аналізу робіт з моделювання компетенцій і індикаторів поведінки.

Інструмент Guest Touch Line(r) ґрунтується на положеннях корпоративної моделі компетенцій, він постійно застосовується в європейській практиці готельного бізнесу для визначення всіх можливих варіантів «зіткнення» з гостем. Використовуючи його на практиці, можна виявити зони задоволеності і, відповідно, незадоволеності обслуговуванням з боку гостей, зрозуміти, де необхідно докласти зусиль, щоб вивести обслуговування на якісно новий, більш високий рівень, і уникнути недоліків при наданні сервісу. Відповідно умовам даної концепції, основна мета побудови лінії контакту з гостем – виявити ці точки незадоволеності і визначити процеси, які їх характеризують (тобто розробити поведінкові індикатори) [23].

Аналіз практики діяльності готелів та ресторанів показав, що застосування компетентнісного підходу в рамках функціонування підприємств цієї сфери в частині правильно розробленої моделі компетенцій і профілювання посад є надійною основою ефективного використання професійного потенціалу персоналу і, як наслідок,

підвищення конкурентоспроможності готельного чи ресторанного підприємства і збільшення кількості лояльних гостей.

Використання компетентнісного підходу займає важливе місце в навчанні та розвитку персоналу готельних, ресторанних підприємств Європейського Союзу. А саме, згідно умов даного підходу, розвиток персоналу визначається за базовими напрямками [23]:

- потреба готельного (ресторанного) підприємства щодо розвитку персоналу на сьогоднішній день і перспективу. Вказане, зазвичай, встановлюється в стратегічних документах в розрізі стратегії щодо системи управління кадрами;

- потенціал розвитку персоналу організації (тобто, наявність нереалізованих компетенцій). Визначення стану потенціалу розвитку трудових ресурсів, особливостей та напрямків такої оптимізації здійснюється відповідно до певних оціночних та прогностичних методик;

- потреба самого персоналу підприємств в розвитку (наявність мотиваційної орієнтації співробітників на навчання і розвиток). Виявлення зазначених потреб проводиться із застосуванням опитувань, тренінгів, в ході прямого спілкування;

- можливості підприємства (наявність фінансових, трудових, інтелектуальних, технічних та інших ресурсів). Вказані можливості визначаються завдяки всебічному аналізу стану фінансово-економічного, кадрового, інтелектуального, технічного розвитку підприємств досліджуваної сфери.

Компетентнісний підхід передбачає оцінку персоналу через порівняння результативності, якості та складності здійсненої праці з еталонними характеристиками за певними посадами. На основі оцінки компетенцій повинні формуватися самостійні системи оплати праці. Системи винагороди персоналу, основані відповідно до положень компетентнісного підходу, які можуть знайти застосування в готельних, ресторанних підприємствах України наведено у таблиці 3.1.

В рамках системи винагород зазначеної у табл. 3.1. описано наступні напрямки стимулювання (винагород) персоналу за компетенціями, серед яких, зокрема: існування у працівників потенційних компетенцій, висока різноманітність компетенцій працівників, високий рівень розвитку індивідуальних компетенцій працівників, високий розвиток спеціалізованих (професійних) компетенцій, високий рівень розвитку підтверджених компетенцій. Відповідно до наведеної системи слід констатувати, що такі напрямки, як висока різноманітність компетенцій працівників, високий розвиток спеціалізованих (професійних) компетенцій, високий рівень розвитку індивідуальних компетенцій працівників дозволяють врахувати наявні компетенції працівників певного закладу готельно-ресторанної сфери, які демонструються персоналом в процесі його діяльності. При цьому, напрямки існування у працівників потенційних компетенцій, високий рівень розвитку підтверджених компетенцій враховують потенційні компетенції персоналу, тобто дозволяють визначати той потенціал, який можна розвивати в перспективі подальшого становлення та функціонування на ринку. Вказані напрямки стимулювання роботи персоналу можуть комбінуватись з огляду на потребу досягнення персоналом високих результатів, які впливають на ефективність діяльності компаній.

Таблиця 3.1

Системи винагороди персоналу, які можуть бути використані на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу України

| № | Напрями стимулювання персоналу за компетенціями | Характеристика напрямів стимулювання персоналу підприємств готельно-ресторанного бізнесу |
|---|---|---|
| 1 | Існування у працівників потенційних компетенцій | На рівень стимулювання впливає ступінь володіння тими компетенціями, які на даному етапі розвитку готельного, ресторанного підприємства не використовуються |

| | | |
|---|--|--|
| 2 | Висока різноманітність компетенцій працівників | Рівень стимулювання залежить від розвитку вертикальних і горизонтальних компетенцій. Можуть заохочуватися більшою мірою багатофункціональність кадрів, яка може виступати пріоритетною порівняно із вузькопрофільною направленістю |
| 3 | Високий рівень розвитку індивідуальних компетенцій працівників | Рівень стимулювання залежить від переліку компетенцій, які передбачені певним робочим місцем та посадою працівника |
| 4 | Високий розвиток спеціалізованих (професійних) компетенцій | Рівень стимулювання залежить від професійності працівника в рамках власної посади (високий рівень прояву професійних компетенцій) |
| 5 | Високий рівень розвитку підтверджених компетенцій | Рівень стимулювання залежить від особливостей, характеристик попереднього професійного та індивідуального досвіду оцінюваного працівника готельного, ресторанного підприємств |

Джерело: [23, с. 131].

3.3 Перспективи післявоєнного розвитку готельно-ресторанного бізнесу України

Готельно-ресторанний та туристичний бізнес України стикнувся з неочікуваними та непередбачуваними викликами які відбувались в останні роки й продовжують створювати загрози й сьогодні. Через пару місяців війни, в Україні вже працювало лише 68 % закладів громадського харчування, які належать до готельно-ресторанного бізнесу. Це дуже малий показник, враховуючи загальну кількість закладів, що були відкриті і функціонували до початку конфлікту. Не зважаючи на вищезазначене, у західних і деяких центральних областях країни, на фоні воєнного стану, кількість нових вакансій і доходи підприємств громадського харчування, що належать до готельно-ресторанного бізнесу, вже повернулися до воєнного рівня [12].

Відповідно до дослідження компаній Poster і Work.ua, готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні найбільш активно відновлюється в західних і центральних регіонах країни. У першому півріччі 2023 року український кордон перетнуло 1,3 мільйона відвідувачів, що свідчить про значний інтерес до нашої країни. Не дивлячись на наявні загрози в Україні, цей показник можна вважати досить високим і обнадійливим. Серед країн, звідки найчастіше приїжджали туристи, лідером є Молдова з числом 573 545 осіб, які відвідали нашу країну, на другому місці – Румунія з 232 942 особи, на третьому – Польща з 136 604 туристами. Не маючи виходу до моря, Угорщина займає четверте місце з 72 635 громадянами, а Словаччина – п'яте місце з 31 393 особами. Цей позитивний туристичний рух має велике значення для готельно-ресторанного та туристичного бізнесу України, сприяє розвитку економіки, створенню нових робочих місць та залученню інвестицій. Враховуючи складний політичний та воєнний контекст, необхідно прикласти додаткові зусилля для привертання більшої кількості туристів й відвідувачів України та представити гарантії їх безпеки. Слід зазначити, що війна має вплив на туристичну індустрію, виникає необхідність ретельного аналізу та контролю ситуації, залучення туристів у безпечні області країни та пропонування їм альтернативних маршрутів й форм відпочинку [10].

Матриця SWOT-аналізу потенціалу післявоєнного розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні представлена на рис. 3.2.

| |
|-----------------------------|
| Внутрішнє середовище |
|-----------------------------|

| | |
|---|--|
| <p>Сильні сторони (S):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Визначна історично-культурна спадщина; – Нові післявоєнні напрямки розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу; – Державна та міжнародна підтримка індустрії гостинності; – Зростання потенційних клієнтів за рахунок внутрішньоопереміщених осіб, що відповідно, впливає й на збільшення клієнтів в певних регіонах; – Збільшення інвестицій у готельно-ресторанний бізнес Центральних та Західних регіонів України; – Впровадження потужного медійного та SMM маркетингу для популяризації діяльності та пропозицій | <p>Слабкі сторони (W):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Відсутність туристичного потоку в Україну; – Вихід інвесторів з туристичного та готельно-ресторанного бізнесу; – Війна призвела до руйнування об'єктів історично-культурної спадщини та інфраструктури; – Ускладнення логістики, затримка доставки товарів для ресторанної сфери; – Інформаційно-медійна кампанія щодо війни негативно відбивається на туристичному іміджі України; – Відсутність авіаперельотів; – Економічна криза та зростання інфляції; – Безпековий ризик є критерієм занепокоєння як для внутрішніх так і іноземних клієнтів; – Зміна туристичних маршрутів та турів |
| Зовнішнє середовище | |
| <p>Можливості (O):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Грантова підтримка для представників готельно-ресторанного бізнесу; – Впровадження цифрових інновацій для інформаційного забезпечення комунікаційних процесів; – Створення безпеки для клієнтів та формування безпекового іміджу для закладів готельно-ресторанного бізнесу; – Інформаційний прорив через мас-медіа з метою популяризації та підвищення інтересу до України; – Побудова нових туристичних маршрутів із врахуванням заходів безпеки; – Диверсифікація туристичних пропозицій із новими напрямками | <p>Загрози (T):</p> <ul style="list-style-type: none"> – Зниження попиту через невпевненість у безпекових гарантіях; – Скорочення населення у зв'язку з еміграцією та внутрішньою міграцією; – Руйнування, пошкодження, окупація історичної та культурної інфраструктури; – Інформаційно-медійна кампанія щодо війни негативно відбивається на туристичному іміджі України; – Недоступність послуг для широкого кола осіб, а саме, не лише людей з особливими потребами, але й для членів їх сімей, опікунів, а також представників літньої категорії |

Рис. 3.2. SWOT-аналіз потенціалу післявоєнного розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні

Джерело: [10].

У першій половині 2022 року і до нині в Україні спостерігається значний ріст готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. Рейтинг найуспішніших закладів готельно-ресторанного бізнесу України за підсумками 2023 р. представлено у додатку В.

Особливо вражаючі результати були зафіксовані в семи областях країни, з яких шість знаходяться у Західній Україні. Враховуючи вищезгадані Львівську, Івано-Франківську та Закарпатську області, можна відзначити, що найбільший приріст у порівнянні з аналогічним періодом минулого року відбувся в Тернопільській області (145 %), Хмельницькій області (116 %), Кіровоградській області (105 %) та Чернівецькій області (103 %). Дані показники росту готельно-ресторанного та туристичного секторів припадають на період, коли Україна продовжує вести війну. Це свідчить про великий потенціал туристичного розвитку країни та вміння місцевих підприємців адаптуватися до непередбачуваної ситуації. Війна, безумовно, негативно впливає на економіку, але готельно-ресторанний та туристичний бізнес виявився відносно стійким до цих викликів, отже туристи та клієнти продовжують відвідувати Україну, що стимулює розвиток галузей [10].

Надзвичайно важливо продовжувати розвивати готельно-ресторанний бізнес, сприяти створенню нових робочих місць та залученню інвестицій у цю галузь. Зважаючи на високий попит на туристичні послуги та гостинність українського народу, готельно-ресторанний та туристичний бізнес має великий потенціал для зростання. Розвиток цієї галузі може стати важливим фактором у підтримці економічного становища країни та створенні нових можливостей для населення регіонів.

Напрямки післявоєнної трансформації бізнес-процесів готельно-ресторанного та туристичного бізнесу повинні враховувати зміни, які відбулись як у місцевості окремих регіонів (руйнація та знищення історичних й культурних пам'яток, будівель, шляхів), так у свідомості громадян (вразливість, трансформація попиту, поглядів, тривожність), крім того, актуальності набудуть нові туристичні маршрути, пам'ятні місця). Релокація готельного бізнесу із регіонів бойових дій до центральної та західної України відповідна міграції внутрішньо переміщених осіб, відповідно, потреба у тимчасовому житлі матиме місце допоки триває

військова агресія. Відповідно, інвестиції у готельно-ресторанний бізнес центрально-західних регіонів країни збільшуються та матимуть окупність у зв'язку із стабільним попитом.

Військова агресія призвела до ускладнення виїзного туризму, що стимулює поступове відродження внутрішнього туризму та зростання попиту на нього, така динаміка зберігатиметься й забезпечуватиме розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовно-безпечних регіонах. Особливу увагу у повоєнний час слід приділити трансформації бізнес-процесів готельно-ресторанної сфери шляхом забезпечення безбар'єрних умов різним категоріям осіб. Безбар'єрний або інклюзивний туризм – це складова туризму, готельно-ресторанного бізнесу, яка формує доступність послуг для широкого кола осіб, а саме, не лише людей з особливими потребами, але й членів їх сімей, опікунів, а також представників літньої категорії. Безбар'єрний туризм має на меті забезпечити комфортну та безпечну подорож для всіх туристів, незалежно від їхнього фізичного стану. Це означає, що готелі, ресторани, транспортні засоби та інші туристичні послуги повинні бути повністю пристосовані для людей з особливими потребами. У інклюзивному туризмі велика увага приділяється адаптації інфраструктури. Наприклад, готелі повинні мати спеціальні номери для осіб з інвалідністю та зручності для їх пересування, крім того, ресторани та інші громадські заклади повинні бути доступними для людей з різними видами обмежень, забезпечуючи широкі входи, пандуси та безперешкодний доступ до усіх приміщень [10].

Щоб забезпечити безпеку та комфорт під час подорожі, необхідно також забезпечити належне навчання персоналу, який працює в готелях, ресторанах та інших туристичних закладах, вони мають бути обізнані, як правильно взаємодіяти з людьми з особливими потребами та забезпечувати їхню безпеку та комфорт. Урахування потреб людей з особливими потребами у безбар'єрному туризмі є необхідним кроком до створення рівних можливостей для всіх. Це допомагає забезпечити доступ

до культурних та природних цінностей для всіх бажаючих, розширює можливості мандрівників, поціновувачів культурної, сторичної, Зробімо Безбар'єрний туризм доступним для всіх туристів, і наш світ стане більш відкритим та гостинним для кожного.

Отже, готельно-ресторанний бізнес в Україні, не встигнувши оговтатись від пандемічної кризи, зіштовхнувся із новим, надскладним, випробуванням, військовою агресією, що призвела до непередбачуваних наслідків. На сьогоднішній день готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні виявляється здатним витримати складні випробування, що ставить перед ним війна. Наполеглива праця та професіоналізм підприємців, які працюють у зазначених сферах, дозволяють їм зберігати стабільність та навіть отримувати прибуток, незважаючи на негативні фактори. Українські ресторани та готелі продовжують приваблювати туристів та місцевих мешканців своїми якісними послугами та гостинністю, вони стають оазисами спокою та комфорту в руйнівній реальності війни. Розумні та креативні рішення, що приймаються в цій галузі, допомагають залучати нових клієнтів та зберігати вірних постійних гостей. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні продовжує свою діяльність демонструючи професіоналізм та витримку. Незважаючи на випробування, він залишається надійним і важливим сектором розвитку економіки країни. Трансформація бізнес-процесів туристичної та готельно-ресторанної сфери повинна мати адаптаційний напрямок, враховувати потреби всіх зацікавлених категорій туристів, клієнтів, відвідувачів, крім того, важливим аспектом є міжнародна та державна грантова й фондова підтримка, створення відповідної нормативної й законодавчої бази, що забезпечить подальший розвиток не лише відповідного бізнесу, але й стабілізує його, як сектор економіки країни.

Висновки до розділу 3

Опрацювавши третій розділ кваліфікаційної роботи можемо зробити наступні висновки:

1. Визначено що ефективне управління бізнесом в індустрії гостинності є запорукою утримання на ринку в період кризи. Це включає в себе орієнтацію на задоволення потреб клієнтів, ефективне управління фінансами, контроль якості, управління людськими ресурсами, а також ефективні стратегії маркетингу та просування. Рекомендовано використовувати ситуаційний підхід в менеджменті підприємств готельно-ресторанного бізнесу, так як він здатний забезпечувати високу адаптивність підприємства до зовнішніх змін, оскільки сприяє збалансуванню системи, приведенню у відповідність окремих частин цілого та їх поєднанню.

2. Запропоновано використовувати компетентнісний підхід в управлінні персоналом, як один із перспективних напрямків розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу України. З'ясовано, що компетентнісний підхід широко застосовується в готельно-ресторанній сфері країн Заходу, і оснований на орієнтірі щодо навчання працівників управляти власними знаннями, навиками та вміннями, тобто вміти навчатись та розвиватись самостійно (через впровадження генеричної моделі та корпоративної моделі компетенцій). Аналіз підходу вказав на перспективність його використання на вітчизняних підприємствах галузі, як підходу що забезпечує організаціям нові довгострокові конкурентні переваги на ринку товарів і послуг.

3. SWOT-аналіз потенціалу післявоєнного розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні дає можливість говорити про перспективи розвитку, у першу чергу, для закладів готельно-ресторанного бізнесу Центральної та Західної України, шляхом реалізації державної підтримки, покращення інвестиційного клімату, впровадження потужного медійного та SMM маркетингу, розвитку туризму тощо.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено завдання оцінки сучасного стану та перспектив розвитку індустрії гостинності в Україні.

За результатами виконаного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Розглянувши різні підходи до визначення поняття «індустрія гостинності», пропонуємо вважати найбільш вдалим визначення науковця Пандяк І., згідно якого індустрія гостинності – це сфера економіки зі швидкими темпами зростання, одна з головних складових сфери послуг, сформована з підприємств готельного і ресторанного бізнесу, які забезпечують комплекс послуг з проживання, харчування, побутового обслуговування, дозвілля, розваг та інших послуг, а також реалізації товарів. З'ясовано головні тенденції розвитку індустрії гостинності України та світу, її властивості, а також перешкоди розвитку індустрії гостинності. Визначено що темпи розвитку індустрії гостинності в Україні значно сповільнені внаслідок бойових дій на території держави; економічної, фінансової, політичної, соціальної нестабільності. Без стабілізації політичної та соціально-економічної ситуації, припинення військових дій підприємствам індустрії гостинності буде дуже складно утриматися на ринку та отримати позитивний економічний результат господарської діяльності.

2. Розглянуто еволюцію розвитку індустрії гостинності та з'ясовано, що цей процес налічував чотири масштабні етапи, починаючи появою перших закладів гостинності у IV тис. до н.е. – IV ст. н.е. і закінчуючи сучасним етапом розвитку закладів готельної сфери. Окрему увагу приділено періодам становлення індустрії гостинності в незалежній Україні. Визначено, що таких періодів на даний момент було шість, починаючи з пострадянського етапу, що припадав на 1991-2004 рр. і закінчуючи – соціально свідомим адаптаційним етапом управління розвитком суб'єктів гостинності до реалій військового часу (2022 р. і до нині).

3. З'ясовано, що регулювання готельно-ресторанного бізнесу в Україні забезпечується Законами України, Постановами Кабінету міністрів України, національними та міжнародними стандартами, а також іншими нормативно-правовими актами. Встановлено, що особливістю державного регулювання готельно-ресторанного бізнесу в Україні є те, що існує велика кількість нормативно-правових актів, що регулюють сферу обслуговування, проте майже всі вони є неефективними, або не мають механізму їх реалізації. Слід також зазначити, що на даний момент не існує єдиного комплексного нормативно-правового акту, що регулював би сферу діяльності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. Для забезпечення розвитку індустрії гостинності потрібно в обов'язковому порядку удосконалювати та систематично оновлювати нормативно-правове забезпечення.

4. Аналіз готельно-ресторанного бізнесу у міжнародному фокусі вказав на необхідність вкрай стрімко реагувати на зовнішні зміни умов господарювання, що спричинено жорсткими умовами конкурентної боротьби так як індустрія гостинності одна з найпривабливіших сфер для бізнесу. Було визначено основні світові тенденції розвитку міжнародного готельного та ресторанный бізнесу. Встановлено, що ринок послуг готельно-ресторанного бізнесу США є найпотужнішим та найуспішнішим на міжнародній арені.

5. Здійснено аналіз індустрії гостинності України, визначено реалії та основні перешкоди розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Виконаний аналіз основних економічних показників діяльності суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу вказав на позитивні зрушення у 2021 р., але розпочата росією збройна агресія проти України у лютому 2022 р. змінила окреслену тенденцію зі зростання на невизначену (спадання). Головною метою підприємств готельно-ресторанного бізнесу, які не були знищені фізично під час обстрілів, є виживання та пошук можливостей до розвитку.

6. Здійснено порівняльну оцінку стану готельно-ресторанного бізнесу в Україні та в світі, визначено що вітчизняний готельно-ресторанный бізнес не поспіває за ключовими міжнародними тенденціями внаслідок негативного

впливу військової агресії росії проти України. Сьогодні міжнародний готельно-ресторанний бізнес зконцентрований на колаборації з підприємствами інших галузей; активізації готельно-ресторанного бізнесу з метою підвищення доступності готельних та ресторанних послуг для широкого кола споживачів; посиленні спеціалізації готельного бізнесу; інтеграції та глобалізації індустрії гостинності; індивідуальному підході до потреб клієнтів; широкому впровадженні інформаційних технологій; велика роль відводиться якості крос-культурних комунікацій та підготовці фахівців у найкращих університетах та бізнес-школах індустрії гостинності; розробці інноваційних готельних та ресторанних послуг; розширенні та диверсифікації бізнесу тощо.

7. Обґрунтовано, що ефективне управління має вирішальне значення для забезпечення того, щоб готельно-ресторанний бізнес України був здатний долати виклики та використовувати нові можливості. Було встановлено наступні напрямки сприяння розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні: 3D огляди номерів, ресторанів та локацій; безконтактна оплата; служби доставки додому; аутсорсинг персоналу; використання штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності тощо. Запропоновано використовувати ситуаційний підхід в управлінні підприємствами індустрії гостинності, що дозволить в умовах воєнного стану адаптувати управління підприємством до конкретних обставин, які на певний період часу мають великий вплив на його функціонування.

8. Запропоновано використовувати компетентнісний підхід до управління персоналом, як підхід що може забезпечити нові довгострокові конкурентні переваги на ринку для вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу. З'ясовано, що компетентнісний підхід вдало апробовано у готельно-ресторанній сфері країн Заходу. Базисом даного підходу є навчання працівників управляти власними знаннями, навиками та вміннями, тобто вміти навчатись та розвиватись самостійно.

9. SWOT-аналіз потенціалу післявоєнного розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні вказав на наступні можливості: грантова підтримка для представників готельно-ресторанного бізнесу; впровадження

цифрових інновацій для інформаційного забезпечення комунікаційних процесів; створення безпеки для клієнтів та формування безпекового іміджу для закладів готельно-ресторанного бізнесу; інформаційний прорив через мас-медіа з метою популяризації та підвищення інтересу до України; побудова нових туристичних маршрутів із врахуванням заходів безпеки; диверсифікація туристичних пропозицій із новими напрямками. Трансформація бізнес-процесів на підприємствах готельно-ресторанної сфери повинна мати адаптаційний напрямок, враховувати потреби всіх зацікавлених категорій туристів, клієнтів, відвідувачів, крім того, важливим аспектом є міжнародна та державна грантова й фондова підтримка, створення відповідної нормативної й законодавчої бази, що забезпечить подальший розвиток не лише відповідного бізнесу, але й стабілізує його, як сектор економіки країни.

Основні результати дослідження опубліковані у праці [56].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безручко Л. С., Білоус С. В., Філь М. І. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2145/2074> (дата звернення: 05.04.2024).
2. Галасюк С. С., Перетятко Ю. М. Основні тенденції розвитку ресторанного бізнесу у світі. URL: [http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3536/1/Основні тенденції розвитку ресторанного бізнесу у світі.pdf](http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3536/1/Основні_тенденції_розвитку_ресторанного_бізнесу_у_світі.pdf) (дата звернення: 04.04.2024).
3. Гончар Л., Беляк А. Нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-3> (дата звернення: 28.03.2024).
4. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник. [Електронний ресурс] / О. А. Ніколайчук, Н. С. Приймак, О. А. Сімакова, А. В. Слащева, Ю. А. Горяйнова, Ю. М. Коренець, О. А. Боднарук, О. А. Пусікова, Є. Г. Клевцов; ред. О. А. Ніколайчук. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2022. 250 с. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/2504/1/2022_NP_Nikolaichuk_Hotelno-restoranni%20bussniss.pdf (дата звернення: 24.03.2024).
5. Гузар У. Є., Левчук А. В. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-12-01> (дата звернення: 03.04.2024).
6. Довгаль Г. В. Сучасні тенденції розвитку світового готельного бізнесу. *Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2019. № 9. С. 190-196. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21RE

F=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=VKhMv_2019_9_25(дата звернення: 03.04.2024).

7. Єгупова І. М. Індустрія гостинності: поняття, склад та місце у сфері послуг. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-50> (дата звернення: 24.03.2024).

8. Камушков О. С. Державне регулювання готельно-ресторанного господарства як складової індустрії туризму. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. № 1 (129). С. 15-17. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=sepspu_2018_3_5 (дата звернення: 24.03.2024).

9. Кіш Г. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 6 (12). С. 65-77. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/52251> (дата звернення: 09.04.2024).

10. Коваленко Н. О. SWOT-аналіз потенціалу післявоєнного розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3613/3544> (дата звернення: 05.04.2024).

11. Колонтаєвський О. П. Технологія і організація готельного господарства: словник-довідник / О. П. Колонтаєвський ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 132 с.

12. Кохан М. О., Бірюкова Ю. А., Шпарик Я. Я. Стратегічний потенціал готельно-ресторанного бізнесу України у часи невизначеності та швидких змін. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. С. 31–38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3155>(дата звернення: 08.04.2024).

13. Кушнірук В. С., Величко О. В., Коваль О. Д. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14223/1/2157-2081-1-10-20230306.pdf> (дата звернення: 09.04.2024).

14. Кушнірук В. С., Денищенко Л. В. Готельно-ресторанна індустрія: сучасний стан та перспективи розвитку. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2023. № 38. С. 58-62. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/38-2023/kushniruk.pdf> (дата звернення: 05.04.2024).

15. Мазур В. Індустрія гостинності – ефективний інструмент розвитку туристичного бізнесу. *Журнал європейської економіки*. 2015. Том 14 (№ 3). С. 273-286. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/830> (дата звернення: 24.03.2024).

16. Міддлтон В. Менеджмент туризму / В. Міддлтон. М. : Юніті, 2009. 536 с.

17. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88-96. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1407> (дата звернення: 04.04.2024).

18. Моргулець О. Б., Нищенко О. В., Зінченко О. В. Впровадження аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2020. 3 (34). Р. 283-292. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3025> (дата звернення: 09.04.2024).

19. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.

20. Новоставська О. І. Міжнародний готельний бізнес в умовах глобальної нестабільності. *Інтелект XXI. Світова економіка та міжнародні відносини*. 2021. № 1. С. 5-9.

URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021_1/3.pdf (дата звернення: 03.04.2024).

21. Носирєв О. Вектори розвитку готельно-ресторанного і туристичного бізнесу в умовах трансформаційних процесів. *Соціально-економічні проблеми і держава (електронний журнал)*. 2023. Вип. 1 (28). С. 3-16.

URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23nooutp.pdf> (дата звернення: 08.04.2024).

22. Онищук Н. В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4 (21). С. 297-304.

URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/48.pdf (дата звернення: 11.04.2024).

23. Охота В. І. Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3-4. С. 127-132.

URL: <http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/10181/1/127-132.pdf> (дата звернення: 09.04.2024).

24. Пандяк І. Феномен індустрії гостинності: дефініція поняття, основні підходи, структура. *Вісник львівського університету. Серія географічна*. 2016. № 50. С. 277-285.

URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/geography/article/view/8714/0> (дата звернення: 03.04.2024).

25. Петренко Н. О., Поліщук О. А., Коваленко Л. Г. Правове регулювання та аспекти ціноутворення в сфері готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2022. № 5.

URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2022/8.pdf (дата звернення: 28.03.2024).

26. Середа Н., Піюренко І. Інноваційна діяльність в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55.

URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2890>

(дата звернення: 09.04.2024).

27. Тарасюк Г. М., П'янков В. С. Індустрія гостинності України: становлення та розвиток. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. № 43. С. 140-143. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43_2022ua/26.pdf (дата звернення: 24.03.2024).

28. Язіна В. А. Теоретична сутність організаційно-правового механізму управління готельно-ресторанним господарством. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 2. С. 132-139. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2464/1/16.pdf> (дата звернення: 28.03.2024).

29. Вергун А. М., Нищенко О. В. Туристична галузь України в умовах сьогодення. *Наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку = Scientific research: the paradigm innovative development*: збірник тез наукових праць XI Міжнародної наукової конференції, м. Прага, Чехія, 30 серпня 2022 року. ГО «Міжнародний науковий центр розвитку науки та технологій». 2022. С. 30-33. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/24938> (дата звернення: 08.04.2024).

30. Городянська Л. В. Відтворення економічних ресурсів в туристичному бізнесі. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. Київ : Київський національний університет технологій та дизайну. 2023. № 5 (16). С. 17-28. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/25602> doi.org/10.30857/2786-5398.2023.5.2 (дата звернення: 24.03.2024).

31. Круглянюк А. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «*Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект*» (м. Чернівці, 5 травня 2022 р.). Чернівці : Технодрук, 2022. С. 62-64. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kruglyanko.htm (дата звернення 05.04.2024).

32. Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України: реалії та перспективи розвитку. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості* : матеріали III Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2022 року. Т. 2. Київ : КНУТД, 2022. С. 154-160. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/22830>(дата звернення: 04.04.2024).

33. Асоціація індустрії гостинності України. Офіційний сайт. URL: <http://spilka-aigu.blogspot.com/> (дата звернення: 27.03.2024).

34. Готельний бізнес в Україні в умовах війни: чому в готелях зростає кількість гостей? Visit UKRAINE. 2023. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2150/gotelnii-biznes-v-ukraini-v-umovah-viini-comu-v-gotelyax-zrostaje-kilkist-gostei> (дата звернення: 03.04.2024).

35. Державне агентство розвитку туризму України. Офіційний сайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 27.03.2024).

36. Державне регулювання готельно-ресторанним бізнесом. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/28229/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%208.pdf> (дата звернення: 28.03.2024).

37. Десять найбільших готельних мереж у світі – великі групи готелів. Інформаційний портал LargestHQ. URL: <https://largesthq.com/najbilshi-gotelni-merezhi/> (дата звернення: 03.04.2024).

38. «Заклади зараз – єдине місце, куди українці можуть витратити гроші»: як розвивається ресторанний бізнес під час повномасштабної війни. Наш Київ. 2023. URL: <https://nashkiev.ua/eat/zakladi-zaraz-edine-mistse-kudi-ukraintsi-mozhut-vitrachati-groshi-yak-rozvivaetsya-restorannii-biznes-pid-chas-povnomasshtabnoi-viini> (дата звернення: 03.04.2024).

39. Інновації у ресторанному бізнесі: впровадження технологій у HORECA. URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/innovacii-u-restorannomu-biznesi-vprovadzhennya-tehnologij-u-horeca/> (дата звернення: 09.04.2024).

40. Інноваційні технології у сфері ресторанного бізнесу. URL: <https://newfood.media/2022/01/27/innovatsiyni-tekhnologii-u-sferi-restorannoho-biznesu/> (дата звернення: 09.04.2024).
41. Мартиненко В. О. Державне регулювання готельно-ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 241-245. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-241-245> (дата звернення: 28.03.2024).
42. Михайлов Б. Сучасні тренди у ресторанній індустрії на 2024 рік. <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ecf2dd1e-3bf6-4613-9a5a-d891fae570f7/content> (дата звернення: 05.04.2024).
43. Найдорожчі та найсильніші ресторани бренди за 2023 рік. HoReCa : Веб-сайт. URL: <https://horeca-ukraine.com/najdorozhchi-ta-najsilnishi-restoranni-brendi-za-2023-rik/> (дата звернення: 03.04.2024).
44. Найкращі готелі України. URL: <https://znaki.fm/uk/places/najkrashi-goteli-ukrayini/> (дата звернення: 08.04.2024).
45. Нормативно-правова база діяльності підприємств готельного господарства України. URL: https://studopedia.com.ua/1_367227_normativno--pravova-baza-diyalnosti-pidpriemstv-gotelno-gospodarstva-ukraini.html (дата звернення: 28.03.2024).
46. Підсумки 2023 року: найбільші ресторани мережі за кількістю точок. URL: <https://cabinetboss.com.ua/en/news/biznes/pidsumky-2023-roku-naibilshi-restoranni-merezhi> (дата звернення: 03.04.2024).
47. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства, № 219 від 24.07.2002., м. Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02#Text> (дата звернення: 28.03.2024).
48. Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. URL: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stand-ta-klyuchovi-tendentsiyi/> (дата звернення: 08.04.2024).

49. Українські ресторани мережі випередили McDonald's – рейтинг від Forbes. URL: <https://inshe.tv/economics/2024-01-03/819091/> (дата звернення: 08.04.2024).

50. Штучний інтелект: інновації в готельному бізнесі. URL: <https://fgritb.knukim.edu.ua/home/news/shi-innovatsii-v-hotelnomu-biznesi.html> (дата звернення: 09.04.2024).

51. Що таке Hospitality (індустрія гостинності)? EDUSTEPS. URL: <https://edusteps.com.ua/posts/hospitality-schools/1851-sectors-of-hospitality-industry.html> (дата звернення: 24.03.2024).

52. Noah Webster. An American dictionary of the English language. Rulon-Miller Books. URL: <https://www.abebooks.com/first-edition/American-dictionary-English-language-containing-whole/12063492965/bd> (дата звернення: 24.03.2024).

53. Statista. URL: <https://www.statista.com/forecasts/891187/revenue-in-the-hotels-market-worldwide> (дата звернення: 04.04.2024).

54. Yalovenko O., Nyshenko O., Poliakova O., Prokopenko L., Loshchenova I., Oleksiuk O. Theoretical foundations for the development of professional competencies in education. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2022. Vol. 12, Issue 1, Special Issue XXVI. P. 151-155. URL: <http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120126/PDF/120126.pdf> (дата звернення: 04.04.2024).

55. World Tourism Organization. *Website*. URL: <https://www.unwto.org/> (дата звернення: 04.04.2024).

56. Городянська Л. В., Єремеева Л. В. Особливості стандартизації туристичних послуг у провідних країнах та в Україні. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 22 листопада 2023 року. Київ : ДУІТ, 2023. С. 574-577. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/25945> (дата звернення: 04.04.2024).



Рис. А1. Найбільші готельні мережі світу за підсумками 2023 р. [12]

Продовження додатку А



Рис. А1. Найбільші готельні мережі світу за підсумками 2023 р. [12]

Продовження додатку А



Executive
Residency



BW Premier
COLLECTION



Рис. А1. Найбільші готельні мережі світу за підсумками 2023 р. [12]

Додаток Б



Рис. Б1. Найуспішніші ресторани мережі світу за підсумками 2023 р. [32]

Додаток В

Таблиця В 1

Найуспішніші представники готельно-ресторанного бізнесу України
за підсумками 2023 року

| Готельний бізнес | | Ресторанний бізнес |
|---------------------------|----|--------------------|
| Radisson Blu Resort | 1 | Львівські круасани |
| Rixos Prykarpattya | 2 | !Fest |
| Premier Palace Hotel Kyiv | 3 | McDonald's |
| Арт-готель «БАККАРА» | 4 | GastroFamily |
| 11 Mirrors | 5 | Domino's Pizza |
| Hyatt Regency | 6 | KFC |
| Grand Hotel Lviv | 7 | Pizza Celentano |
| Vintage Boutique Hotel | 8 | Пузата хата |
| Брістоль | 9 | Чорноморка |
| Frederic Koklen | 10 | Сушия |

Джерело: [33, 48].