

**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ  
ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ**

## ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. Загальна характеристика готельно-ресторанної індустрії України	5
РОЗДІЛ 2. Аналіз сучасного стану розвитку та конкурентоспроможності готельно-ресторанної індустрії України	7
РОЗДІЛ 3. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу в Україні	19
ВИСНОВКИ	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	29
АНОТАЦІЯ	33
ДОДАТКИ	34

## ВСТУП

Сучасний готельно-ресторанний бізнес є галуззю, що динамічно розвивається і змінюється, що призводить до виникнення нових і ліквідація менш успішних існуючих суб'єктів ринку. Мінливість та непередбачуваність зовнішнього середовища, проблеми політичного та соціально-економічного характеру, складність регуляторного середовища й доступу до джерел фінансування, погіршення фінансово-економічного стану більшості готельно-ресторанних закладів через вплив пандемії призводять до посилення конкуренції серед закладів готельно-ресторанного бізнесу. Особливо гострою конкурентна боротьба стає в умовах недостатньої платоспроможності споживачів.

Дослідження сучасного стану та чинників конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу знайшло місце у працях багатьох вітчизняних та іноземних вчених, зокрема Т. Баума С. Г. Нездоймінова, Галасюка, О. В. Шикіної, О. Ю. Давидова, Л. Д. Завідної, Т. Г. Ковальчук, Л. Ю. Матвійчука, О. І. Мілашовської, М. Смирнової, А. В. Гриняло, М. М. Удута, О. Якушева, та ін.

Вплив пандемії COVID-19 на функціонування готельно-ресторанного бізнесу вивчається у працях Р.Хатта, І.Петрашко, А.Пустової, К.Лагарда, А.Гурріа, В.Медечука, А.Амеліна, Я.Лаврика, В. Каценельсона, А.Блінова, Д.Моніна, Н. Корж, Н. Онишук, С. С. Беляєвої, О. Б. Куракіна, Л. Г. Бишовця, Н. Балацької та багато інших.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану конкурентоспроможності та визначення стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанної індустрії України.

Об'єктом дослідження є готельно-ресторанна індустрія України.

Предметом дослідження є напрями підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанної індустрії України в сучасних умовах.

Для реалізації поставленої мети було вирішено наступні завдання:

- надання загальної характеристики готельно-ресторанної сфери України;

- дослідження сучасного стану розвитку та конкурентоспроможності готельно-ресторанної індустрії України;
- виявлення ключових проблем розвитку готельно-ресторанної індустрії України в сучасних умовах;
- визначення напрямів розвитку та підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанної індустрії України.

У першому розділі розглядається загальна характеристика готельно-ресторанної сфери України. Другий розділ містить аналіз сучасного розвитку та конкурентоспроможності готельно-ресторанної індустрії України. У третьому розділі запропоновані заходи для активізації розвитку готельно-ресторанної сфери України в сучасних умовах. Основні результати роботи наведено у висновках.

Наукова новизна даної роботи полягає в узагальненні закономірностей та ключових чинників розвитку готельно-ресторанної сфери України в сучасних умовах та обґрунтуванні стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанної індустрії України.

Для отримання достовірних результатів дослідження було використано такі методи, як узагальнення, індукція, синтез, аналіз, SWOT-аналіз, групування, порівняння, кластерний аналіз та систематизація.

## РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

Динаміка кількості суб'єктів господарювання підприємств України у сфері тимчасового розміщення і організації харчування (табл. 1) свідчить про позитивну динаміку показника протягом 2015-2019 рр.

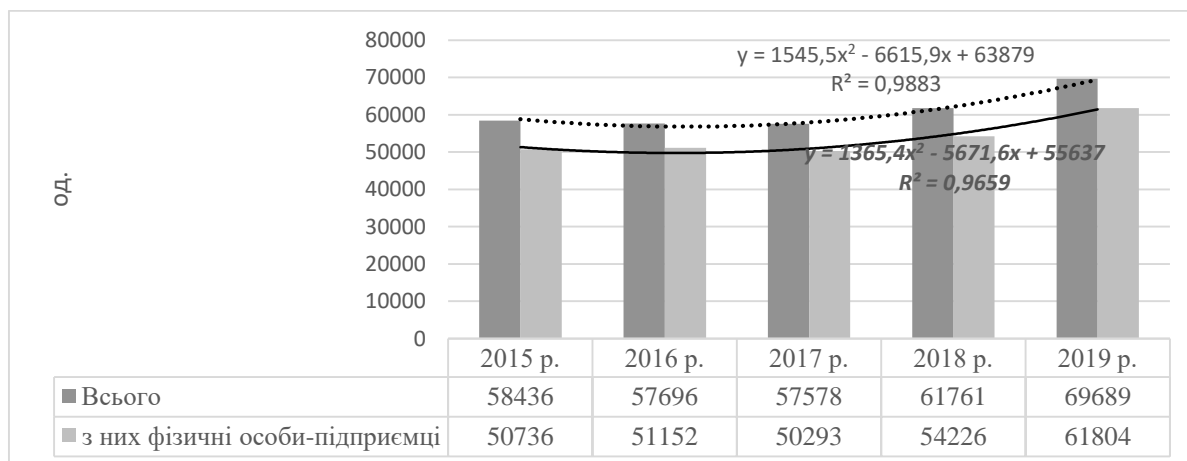


Рис. 1. Динаміка кількості суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщення й організації харчування України за 2015-2019 рр.

Джерело: Держкомстат України[3]

\* За 2015-2019 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Що стосується суб'єктів, які займаються тимчасовим розміщенням і організацією харчування, то основну кількість складають фізичні особи-підприємці (88%). В цілому за 2017-2019 рр. спостерігається збільшення кількості суб'єктів, однак у період 2015-2016 рр. зменшення кількості суб'єктів становить 1.26%, а за 2017–2019 рр. – відбулося збільшення кількості суб'єктів на 21%. Скорочення кількості суб'єктів господарювання протягом 2015-2017 рр. можна пояснити подіями 2014 року: Революція Гідності, анексія АРК Крим, військові події на сході країни. Саме це призвело до глибокої соціально-економічної кризи, що характеризувалась інфляцією, скороченням промислового виробництва і зниженням рівня доходів населення. Більш того, зменшення туристичних потоків з іноземних країн призвели до скорочення попиту на послуги готельно-ресторанної сфери.

Починаючи з 2017 р. спостерігається зростання кількості суб'єктів, що відбулося за рахунок відносної стабілізації становища в країні. Одним з факторів збільшення кількості суб'єктів господарювання у 2017-2019 рр. є проведення фіналу Ліги Чемпіонів.

Побудовані лінії тренду мають високі показники адекватності (коефіцієнти кореляції 0,98 та 0,96) та свідчать про стійку тенденцію до зростання кількості суб'єктів господарювання в індустрії гостинності. Це свідчить про привабливість даної сфери бізнесу.

Також проаналізовано діяльність колективних закладів розміщення (табл. 1).

Таблиця 1 – Колективні засоби розміщування України за 2015-2019 рр. з урахуванням діяльності ФОП

Показники	2015 р.	2019 р.	Темп приросту, %
Кількість колективних засобів розміщування, од	4341	5335	22,90
Кількість місць у КЗР, тис. од	402,6	370,6	-7,95
Кількість осіб, що перебували у КЗР, тис. ос.	5 779,9	6960,9	20,43
з них іноземців	665,8	959,4	44,10

Джерело: Держкомстат України [3]

Кількість колективних закладів розміщення зросла за аналізований період на 23%, однак кількість місць в них зменшилася майже на 8%. Позитивним є приріст на 20,43% чисельності осіб, що перебували в них та приріст іноземців на 44,1%.

Таким чином, оцінка кількості суб'єктів, які займаються тимчасовим розміщенням і організацією харчування, показала переважання фізичних осіб-підприємців (88%). В цілому за 2017-2019 рр. спостерігається збільшення кількості суб'єктів, при чому значні темпи приросту характерні за 2017–2019 рр.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

Оцінка обсягів реалізації послуг готельно-ресторанної сфери України наведена на рис. 2 та табл. 2.

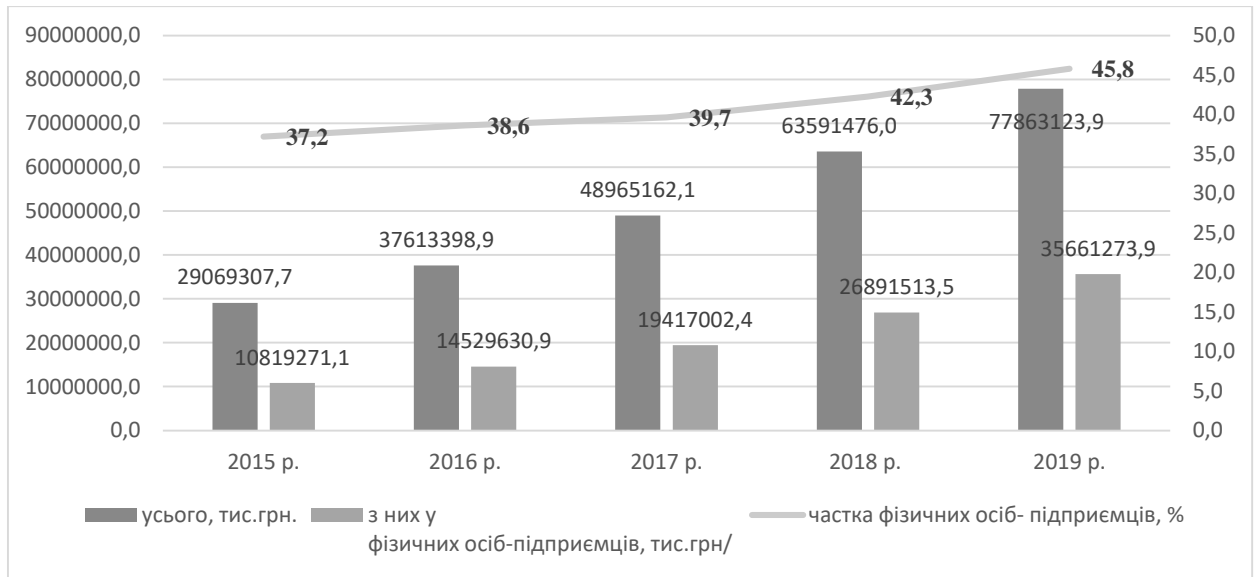


Рис. 2 - Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами господарювання

Джерело: Держкомстат України [3]

\* За 2015-2019 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Аналіз табл. 2 засвідчує приріст обсягів реалізованих послуг суб'єктами господарювання у сфері тимчасового розміщування й організації харчування дозволила за досліджуваний період в 2,67 рази, за ФОП відповідно в 3,29 рази. При чому за весь досліджуваний період показник зростає, що пояснюється в тому числі зростанням цін на послуги у зв'язку з інфляційними процесами. Значно зростає внесок ФОП у формування доходу від реалізації від 37,2% в 2015 р. до 45,8% у 2019 р.

Таблиця 2 - Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами господарювання у сфері тимчасового розміщування й організації харчування України за 2015-2019 рр.

	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Темп зростання за 2015-2019 рр., %
<b>Тимчасове розміщування</b>						
усього, тис.грн.	7042819,1	9890466,3	12520921,6	15632734,2	17480443,0	248,20
з них у фізичних осіб-підприємців, тис.грн/	1906547,4	2776604,5	3626417,2	4938342,7	5898677,3	309,39
частка фізичних осіб-підприємців, %	27,1	28,1	29,0	31,6	33,7	-
<b>Діяльність із забезпечення стравами та напоями</b>						
усього, тис.грн.	22026488,6	27722932,6	36444240,5	47958741,8	60382680,9	274,14
з них у фізичних осіб-підприємців, тис.грн/	8912723,7	11753026,4	15790585,2	21953170,8	29762596,6	333,93
частка фізичних осіб-підприємців, %	40,5	42,4	43,3	45,8	49,3	-

Джерело: Держкомстат України [3]

\* За 2015-2019 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Тенденція приросту реалізації наданих послуг відмічається також для закладів з надання послуг з тимчасового розміщування – в 2,5 рази за аналізований період та в 3,1 рази за ФОП. Частка ФОП теж зростає на 6,6% за весь період до 33,7%.

Аналогічна тенденція притаманна для закладів із забезпечення стравами та напоями – в 2,74 рази за аналізований період та в 3,34 рази за ФОП. Частка ФОП є значно більшою та зростає на 8,8% за весь період до 49,3%.

Далі було проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності готельно-ресторанної індустрії. Динаміка чистого прибутку вітчизняних підприємств у сфері тимчасового розміщування й організації харчування (табл. 3) свідчить про від'ємну динаміку показника протягом 2015-2016 рр. З 2017 р. намітилася тенденція щодо отримання прибутку та його зростання в 2,4 рази в 2019 р.



Таблиця 3 – Чистий прибуток підприємств України у сфері тимчасового розміщування й організації харчування\*

Роки	Усього				
	чистий прибуток (збиток), тис.грн.	підприємства, які одержали прибуток		підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн.	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн.
2015	-6874869,7	71,6	670590,8	28,4	7545460,5
2016	-1983088,8	71,4	1505475,1	28,6	3488563,9
2017	1773481,4	69,3	4034334,2	30,7	2260852,8
2018	2350861,6	71,1	3858602,2	28,9	1507740,6
2019	4245604,3	70,5	5745343,1	29,5	1499738,8

Джерело: Держкомстат України[3]

\* За 2014-2019 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Щодо частки прибуткових та збиткових підприємств (рис. 6), то спостерігається зменшення частки прибуткових підприємств в галузі з 71,6% в 2015 р. до 70,5% в 2019 р. Однак за результатами діяльності суб'єктів за 9 місяців 2020 р. більша частина суб'єктів є збитковими – їх частка 73,2%.



Рис. 3. Частка підприємств, що отримали прибуток та збиток у сфері тимчасового розміщування й організації харчування України за 2015-2019 рр. та 9 міс. 2020 р.

Джерело: Держкомстат України[3]

\* За 2016-2020 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Щодо рентабельності операційної та всієї діяльності (табл. 5, рис.7), то лише в 2017-2019 рр. вона набуває позитивних значень та зростає.

Таблиця 4 - Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств України у сфері тимчасового розміщування й організації харчування\*

Роки	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств					Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства
2015	-17,3	к/с	к/с	-13,1	-20,6	-22,6	к/с	к/с	-26,4	-44,2
2016	-0,8	к/с	к/с	-2,6	-6,4	-6,5	к/с	к/с	-11,3	-15,4
2017	7,8	к/с	к/с	-1,3	-4,3	5,0	к/с	к/с	-4,8	-8,3
2018	8,6	к/с	к/с	-0,2	-0,5	5,8	к/с	к/с	-2,3	-3,5
2019	10,1	к/с	к/с	2,4	1,5	9,3	к/с	к/с	1,1	0,3

Джерело: Держкомстат України [2]

\* За 2014-2019 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях  
к-Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України "Про державну статистику" щодо конфіденційності статистичної інформації (первинне та вторинне блокування вразливих значень

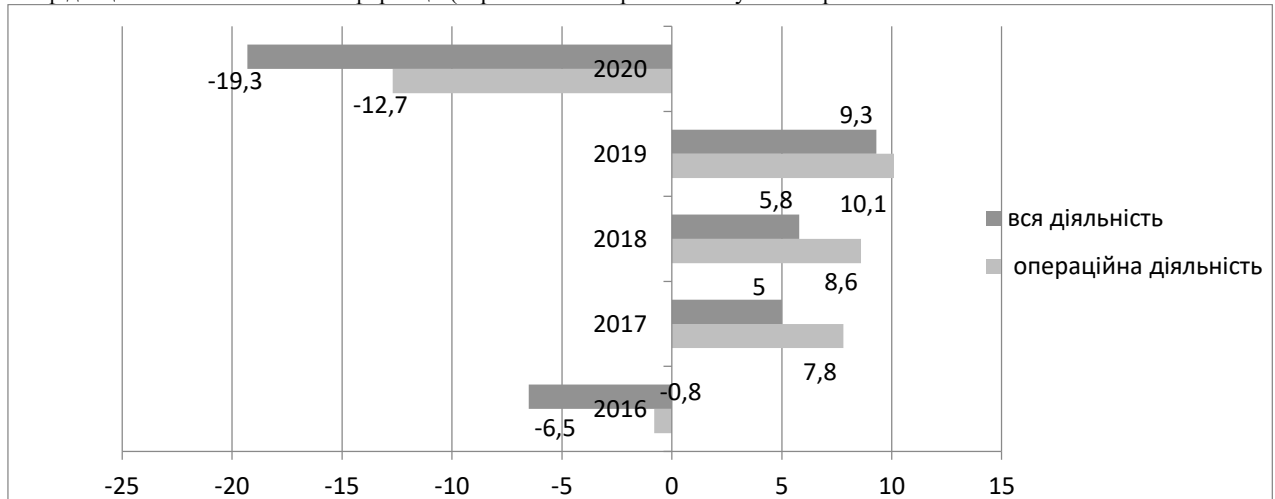


Рис. 4 - Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств України у сфері тимчасового розміщення й організації харчування за 2016 р.- 9 міс. 2020 р.

Джерело: Держкомстат України [3]

\* За 2016-2020 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Показники рентабельності за малими підприємствами, які становлять переважну більшість суб'єктів господарювання, залишалися від'ємними. В 2019 р. рентабельність позитивна та становить лише 1,1% для малих підприємств, що є недостатнім для успішного функціонування та розвитку підприємств галузі.

У зв'язку із пандемією COVID-19 за 9 місяців 2020 року рентабельність знизилась за всією діяльністю до рівня -19,3%, а від операційної діяльності до -12,7%.

Аналіз рентабельності діяльності підприємств України, що здійснюють діяльність із тимчасового розміщення та із забезпечення стравами та напоями, показав наявність аналогічної тенденції (табл. 5).

Таблиця 5 - Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств України, що здійснюють діяльність із тимчасового розміщення та діяльність із забезпечення стравами та напоями\*

Роки	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств		Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств	
	тимчасове розміщення	діяльність із забезпечення стравами та напоями	тимчасове розміщення	діяльність із забезпечення стравами та напоями
2015	-33,9	-2,4	-35,7	-11,1
2016	-5,5	2,4	-15,2	0,5
2017	16,2	3,8	9,5	2,1
2018	19,8	3,6	13	2
2019	22,2	4,9	20,9	3,5

Джерело: Держкомстат України [3]

\* За 2016-2020 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

В 2017-2019 рр. спостерігалось зростання рентабельності діяльності підприємств, що надають послуги з розміщення. Однак в кількісному виразі діяльність цих підприємств є більш ефективною: рентабельність за всіма підприємствами в 2017-2019 рр. в межах 16-22%, за суб'єктами малого бізнесу - в межах 6-8%.

Аналіз фінансових результатів діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання, що функціонують в сфері забезпечення стравами та напоями, свідчить про їх збитковість у 2015 рр. Протягом 2016-2019 рр. спостерігалось зростання рентабельності діяльності досліджуваних підприємств з 0,5% 3,5%. Особливо негативним є той факт, що діяльність малих підприємств, що здійснюють діяльність із забезпечення стравами та напоями, та становлять більше 97% від загальної кількості юридичних осіб відповідного виду діяльності, була протягом 2015-2019 рр. збитковою. Станом на 2019 р. рентабельність всієї діяльності цих суб'єктів становить -1,1%.

Пандемія COVID негативно вплинула на готельно-ресторанний бізнесу, що підтверджується даними щодо фінансових результатів діяльності підприємств в 2020 році.

Аналіз наукової літератури та інтернет-джерел підтвердив погіршення умов функціонування суб'єктів. Так, перший та другий квартали 2020 року ознаменувались характерним занепадом готельно-ресторанного бізнесу. Згідно статистичних даних, індикатор ділової впевненості у сфері надання послуг був знижений на 42,5% порівняно із I кварталом 2020 року. На початок липня, при послабленні карантинних обмежень, лише 86% кафе та ресторанів мали змогу відновити свою роботу та частково адаптуватись до нових умов функціонування. Згідно проведеного опитування української асоціації ресторанів, 18% закладів працювали на літніх майданчиках, 18% комбінували літні тераси та доставку, 16% працювали на доставку, приймаючи гостей і в залі, і на відкритих майданчиках, а 13% не працювали із доставкою, віддаючи перевагу роботі у залі та на терасі, 8% закладів працювали лише на доставку і 11% не функціонували у червні [4, 10-13].

Готельна сфера потерпіла більших втрат та переживала повне закриття у той період, адже готелі не мали змоги працювати «на виніс» або доставку. Після відкриття на початку червня завантаженість готелів не перевищує 20%, що на 40% менше, аніж на кінець 2019 року.

За даними STR, влітку середній показник завантаженості готелів по Україні не перевищував 10% для тих готелів, які працювали, в той же час по Європі в деяких країнах він складав до 35% (Франція, Іспанія). Найнижчий показник завантаженості готелів припав на квітень. Тоді за даними аналітиків CBRE Ukraine, рівень завантаженості становив рекордно мінімальні 4,1%. В кінці першого півріччя, станом на червень, заповнюваність готелів зростає до 7,3%.

Відповідно до змін попиту та завантаження, відбулося погіршення показників доходності суб'єктів. Так, за даними Cushman & Wakefield Ukraine, на кінець першого півріччя 2020 р Rack rates знизилися для всіх категорій готелів як в доларах, так і в гривнях (в порівнянні з аналогічним періодом попереднього

року). При цьому, зазначають аналітики, зниження вартості проживання для готелів, що функціонують в сегментах Upscale і Upper Midscale виявилось найбільшим [4, 10-13].

Згідно з результатами опитування готельєрів, проведеного Colliers International спільно з Vertex Hotel Group в березні 2020 року, близько половини (47%) опитаних представників п'ятизіркових готелів вдавалися до комплексних заходів з метою зменшення збитків: переведення працівників у відпустку за свій рахунок, виведення з експлуатації номерного фонду, зменшення маркетингових бюджетів та інше [4, 10-13].

Найчастіше для зниження витрат співробітників відправляли у відпустку. Майже 30% опитаних скоротили від 50 до 150 співробітників, 45% відзначали, що скоротять до 10 робочих місць. Більше половини (61%) представників готелів з номерним фондом до 50 номерів планували скоротити до 10 робочих місць, ще 30% респондентів відзначали скорочення від 10 до 50 співробітників [4, 10-13].

Наступним етапом запобігання розповсюдження коронавірусної інфекції стало введення адаптивного карантину, який передбачає «зонування» України в залежності від кількості хворих в певній області. Зонування відбулося на чотирьох рівнях: червона, помаранчева, жовта та зелена зони.

Оновлення ресторанної сфери почалось із моменту пом'якшення карантинних заходів у середині червня 2020 року, тобто на даний момент основним завданням ресторанної сфери є максимально швидка адаптація бізнесу під умови, що змінюються достатньо часто. Наприклад у середині листопада 2020 року було введено карантинні обмеження нового формату – «карантин вихідного дня». Результати даного заходу не були надто успішними. У той же час, згідно опитувань українських рестораторів, щомісячний обіг закладу ресторанного господарства на 50% акумулюється саме за рахунок вихідних днів. Зачиняючи ресторанне господарство на вихідні, заклади втрачають половину усього товарообігу, адже при плановому обігу витрати становлять 80-85%, ці витрати включають в себе постійні та змінні. Таким чином, якщо ресторан мав товарообіг у розмірі 1 млн гривень, при витратах 800 тис гривень, після введення

карантину вихідного дня, ресторан заробляє 500 тис гривень, а витрати становлять 700 тисяч гривень. Тобто заклад працює у збитку за рахунок постійних витрат, що підтверджується статистичними даними про обсяги чистого прибутку у 2020 році [5, 10-13].

Слід підкреслити, що має місце значна регіональна диференціація розміщення кількості діючих підприємств у готельно-ресторанній індустрії. Так, за даними Держкомстату України станом на 01.11.2020 р. за КВЕД «Тимчасове розміщення та організація харчування» діяло 8039 підприємств» (дод. А). При чому найбільша кількість підприємств у сфері організації харчування та тимчасового розміщення зосереджується у м. Київ, Львівській, Одеській, Харківській, Київській, Дніпропетровській, Запорізькій, Миколаївській, Херсонській, Закарпатській областях (табл. 6), що пов'язано з активним туристичним потоком, наявністю розвинених культурно-розважальних закладів та порівнянно вищим економічним становищем даних регіонів.

Таблиця 6 – ТОП-10 регіонів України за кількістю активних підприємств за регіонами у «Тимчасове розміщення та організація харчування» (станом на 01 листопада 2020)

Області	Кількість діючих підприємств	Частка у загальній кількості за КВЕД "Тимчасове розміщення та організація громадського харчування", %
м.Київ	2156	26,82
Львівська	816	10,15
Одеська	747	9,29
Харківська	508	6,32
Київська	416	5,17
Дніпропетровська	413	5,14
Запорізька	397	4,94
Миколаївська	241	3,00
Херсонська	234	2,91
Закарпатська	226	2,81

Джерело: складено авторами за даними Держкомстату України [10]

\* Без урахування результатів діяльності бюджетних установ, а також за 2014-2019 роки без тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Найнижчі показники в абсолютному виразі зафіксовані в наступних регіонах: Рівненська, Житомирська, Чернівецька, Кіровоградська, Тернопільська

області. Ці регіони потребують залучення інвестиційних ресурсів для розвитку туризму та готельно-ресторанної індустрії.

Для визначення диференціації розвитку закладів тимчасового розміщення було проведено аналіз регіональних ринків готельних послуг України в 2019 р. В якості методу дослідження було обрано кластерний аналіз за допомогою програми STATISTICA 10, заснований на об'єднанні об'єктів (окремих регіонів) в кластери, використовуючи міру подібності або відстань між ним. У якості об'єктів вибірки кластерного аналізу виступають показники за 24 областями України та м. Київ. Основними ознаками, за якими здійснено групування у 2019 р. обрано: кількість колективних засобів розміщування; загальна кількість місць; загальна місткість; кількість осіб, що перебували у колективних засобах розміщування; кількість іноземців, що перебували у колективних засобах розміщування; середня тривалість перебування осіб у колективних засобах розміщування; коефіцієнт використання місткості колективних засобів розміщування.

Вихідні статистичні дані, для проведення кластерного аналізу наведено у додатку Б (табл. Б.1). Розрахункові значення нормованих даних наведено у додатку Б (табл. Б.2). У якості алгоритму кластеризації було обрано метод k-значень, мірою відстані обрано Евклідову відстань.

Таким чином, були отримані п'ять кластерів (рис. 5).

Характеристика отриманих кластерів наведена в табл. 7.

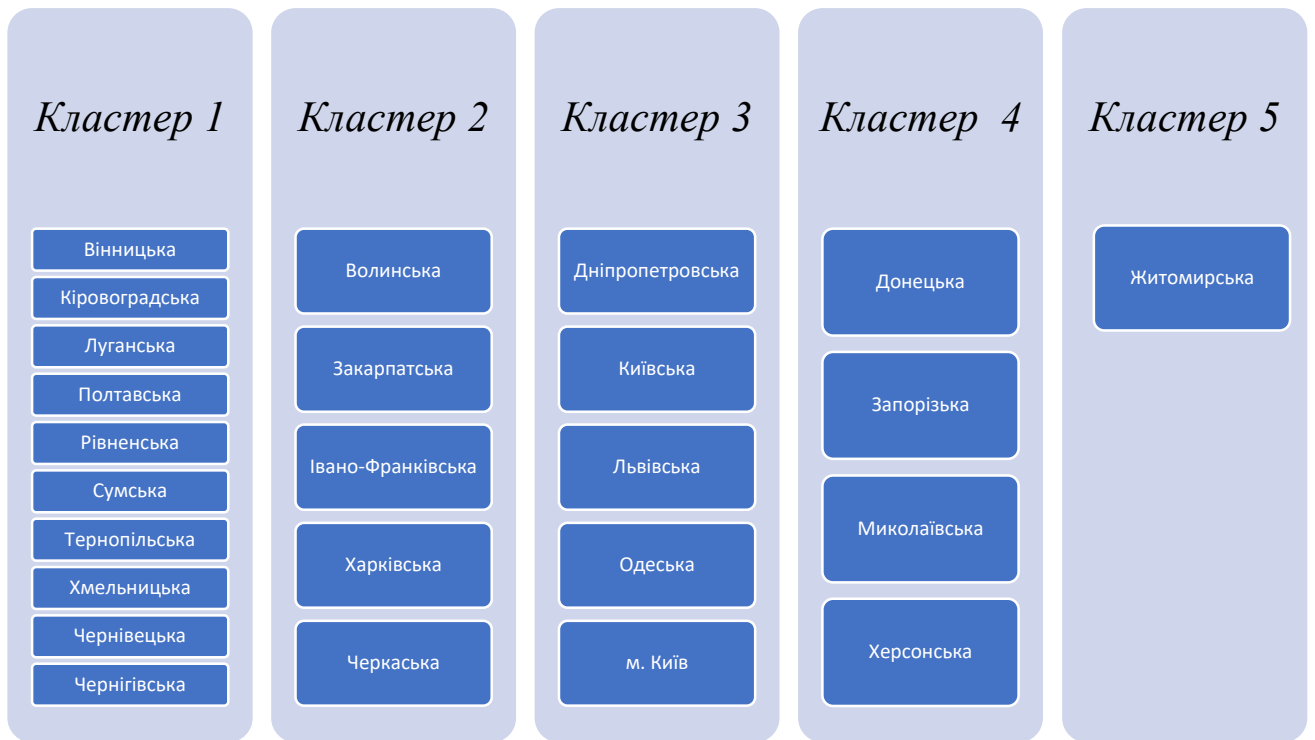


Рис. 5 - Групування регіональних ринків готельних послуг України в 2019 р. Джерело: складено авторами

Таблиця 7 - Характеристика отриманих кластерів на ринку готельних послуг України в 2019 р.

Назва кластеру	Характеристика кластеру
Кластер 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 регіонів</li> <li>• низькі та середні значення показників місткості за всіма іншими показниками значно нижчі за середні по країні значення</li> </ul>
Кластер 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 регіонів</li> <li>• середні показники місткості</li> <li>• за переважною більшістю інших показників значно поступаються середнім по країні значенням</li> </ul>
Кластер 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 регіонів</li> <li>• найвищі показники використання місткості колективних засобів розміщення</li> </ul>
Кластер 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 регіони</li> <li>• високі показники місткості</li> <li>• за кількістю осіб, що перебували в закладах розміщення, значно поступаються середнім для ринку показникам (Донецька, Запорізька, Миколаївська, Херсонська область – за кількістю осіб, що перебували в закладах розміщення. Донецька, Миколаївська, Херсонська область – за кількістю іноземців)</li> </ul>
Кластер 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 регіон</li> <li>• невелика кількість закладів розміщення та місць в них, нижча за середню загальна місткість та низька кількість осіб, що перебували в закладах розміщення</li> </ul>

Джерело: складено авторами



Таким чином, кластерний аналіз регіональних ринків готельних послуг підтвердив існування значної диференціації розвитку та виявив домінування на ринку третього кластеру.

Аналіз наукової літератури [3,9,14] показав, що основними перешкодами успішного розвитку готельно-ресторанного бізнесу протягом останніх років були:

1) відсутність платоспроможного попиту на послуги через зменшення кількості туристів за останні 5 років на 30-60% (в залежності від регіону), через нестабільність у країні та військові події на Сході, складні соціально-економічні фактори;

2) відсутність чіткої, структурованої законодавчої бази, яка буде регулювати та контролювати діяльність індустрії гостинності;

3) відсутність ефективної державної підтримки малому та середньому готельно-ресторанному бізнесу;

4) невисока якість наданих послуг та їх невідповідність міжнародним стандартам,

5) значна регіональна диференціація розміщення закладів;

6) відсутність збалансованого та структурованого розподілу готелів за рівнем комфортабельності умов. Велика кількість готелів, що не мають категорії. Значна кількість готелів, що мають категорію 1-2 зірки, однак саме даний тип закладів тимчасового розміщення є найменш рентабельним і прибутковим;

7) дисбаланс у функціональній структурі готельного господарства, що проявляється у великій кількості готельних підприємств і відсутності хостелів, кемпінгів, мотелів, які є потрібними для населення з середнім та низьким рівнем доходів.

8) недосконалість матеріально-технічної бази готельних підприємств, невідповідність міжнародним стандартам та вимогам. Важливим напрямком розвитку є проведення реконструкцій, оновлень та модернізації підприємств [9].

9) недостатня розвиненість ресторанів з українською регіональною кухнею;

10) використання застарілих технології та обладнання, порушення вимог до дотримання технології процесів виробництва страв;

11) неефективна підготовка фахівців сфери та недостатня кваліфікація персоналу,

12) недосконале ціноутворення на послуги;

13) незадовільний рівень комунікації,

14) невідповідність екологічним та санітарним нормам,

15) побудова закладів без врахування розвитку інфраструктури та транспортної мережі;

16) відсутність організованих маркетингових стратегій щодо вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу [3];

17) недостатня розвиненість ресторанів з українською регіональною кухнею;

18) швидке будівництво закладів готельно-ресторанного бізнесу до великих подій, що не враховує розвиток інфраструктури міст, транспортної мережі;

19) використання перепроданих закладів зі старими технологіями та застарілим обладнанням,

20) споживання екологічно небезпечної сировини, порушення вимог до дотримання технології процесів виробництва страв, неефективна підготовка фахівців цієї сфери, завищена вартість послуг [14].

Отже, вітчизняний готельно-ресторанний бізнес не можна вважати ефективно функціонуючим, що потребує впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності.

### РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Для визначення найбільш впливових факторів на розвиток готельно-ресторанної індустрії в Україні проведено PEST-аналіз, результати якого узагальнено в табл.8.

Таблиця 8 - PEST-аналіз розвитку готельно-ресторанної індустрії в Україні

Показник	Назва фактору	Сила впливу
Політичні	Воєнний конфлікт	5
	Політична нестабільність	4
	Візові режими між країнами	3
	Державне регулювання туристичної діяльності	4
Економічні	Валютні коливання	4
	Економічна криза	5
	Податкове навантаження	4
	Інфляція	4
	Рівень життя населення	3
Соціальні	Наявність висококваліфікованого персоналу	4
	Зниження доходів населення	5
	Криміногенність	3
Технологічні	Стан розвитку електронної комерції	3
	Розвиток інтернет-технологій	4

Джерело: складено авторами

Таким чином, на розвиток готельно-ресторанної індустрії в Україні впливають зовнішні фактори, особливо економічні та політичні, які мають найбільшу силу впливу.

Проведений SWOT-аналіз готельно-ресторанної індустрії в Україні представлений в табл.9.

Таблиця 9 - SWOT-аналіз готельно-ресторанної індустрії в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
Зростання впізнаваності бренду країни на міжнародній арені Широке застосування інформаційних технологій в діяльності Відомість готельних брендів Дефіцит висококваліфікованих спеціалістів Наявність рекреаційних ресурсів України	Сезонність попиту Складна політична та економічна ситуація Нестабільний курс гривні Недосконалість законодавчої бази в частині міжнародного інвестування Високі витрати на розвиток операційної діяльності Погіршення фінансово-економічного стану у більшості суб'єктів господарювання Невисока якість послуг, невідповідність міжнародним стандартам якості обслуговування Значна регіональна диференціація розміщення суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу
Можливості	Загрози
Активне використання інтернет-ресурсів Підвищення кваліфікації персоналу Розширення асортименту надаваних послуг Освоєння нових рекламних технологій Впровадження інновацій Збільшення географії розташування готельних мереж Розвиток внутрішнього туризму через обмеження на виїзний туризм у зв'язку з карантинними обмеженнями Розвиток системи доставки для ресторанних закладів	Ускладнення політичних умов та соціально-економічного становища країни Високий рівень цінних коливань через посилення конкуренції. Зміни потреб та смаків споживачів Скорочення туристичного потоку через карантинні обмеження Скорочення платоспроможного попиту Складнощі із залученням інвестицій

Джерело: складено авторами

Проаналізувавши дані SWOT-аналізу готельно-ресторанної індустрії в Україні, встановлено, що загрози виходять із зовнішнього середовища, і вплинути на них суб'єкт господарювання не може, але, проводячи постійний моніторинг зовнішнього середовища, він може під неї підлаштуватися, вигідно при цьому використовуючи свої сильні сторони. Також можливе посилення позицій в конкурентній боротьбі за рахунок зміцнення і розвитку сильних сторін, розробка стратегії мінімізації слабких сторін через використання наданих можливостей. Наприклад, підвищення рівня кваліфікації персоналу за рахунок надання можливості навчання, маркетингова діяльність щодо посилення реклами.

Основні напрямки підвищення конкурентоспоможності готельного-ресторанного бізнесу України наведено на рис. 6.

Розглянемо основні з них. Стратегічні напрями розвитку можна поділити на загальнодержавні та на рівні окремих суб'єктів господарювання.

До загальнодержавних заходів слід віднести:

- модернізація туристичної інфраструктури для залучення більшого туристичного потоку;
- маркетингові заходи щодо популяризації туристичного продукту. Особливо це є актуальним в сучасних умовах, адже пандемія COVID-19 призвела до скорочення іноземного та міжнародного туризму та переорієнтацією українських туристів більшою мірою на внутрішній туризм. Тому ці заходи призведуть до збільшення попиту на вітчизняні туристичні та готельно-ресторанні послуги, сприятимуть розвитку трансформативних подорожей (комбінування ділових подорожей та розваг - волонтерство, культурний обмін, заходи з командоутворення), івент-подорожей тощо);
- заходи щодо державної підтримки бізнесу (продовження податкових пільг в умовах карантинних обмежень, створення сприятливого інвестиційного клімату, організаційно-правова підтримка, збільшення державних інвестицій, впровадження механізмів державного-приватного партнерства, впровадження сучасних технологій управління в секторі туризму та гостинності і т.д.);
- залучення інвестицій, особливо в регіони з низькими показниками розвитку готельно-ресторанної індустрії;
- введення єдиної системи категоризації готелей за європейськими стандартами;
- сприяння розвитку нетрадиційних видів туризму.

До заходів підвищення конкурентоспоможності на рівні суб'єктів готельного бізнесу слід віднести:

- дотримання підвищених санітарно-гігієнічних норм;

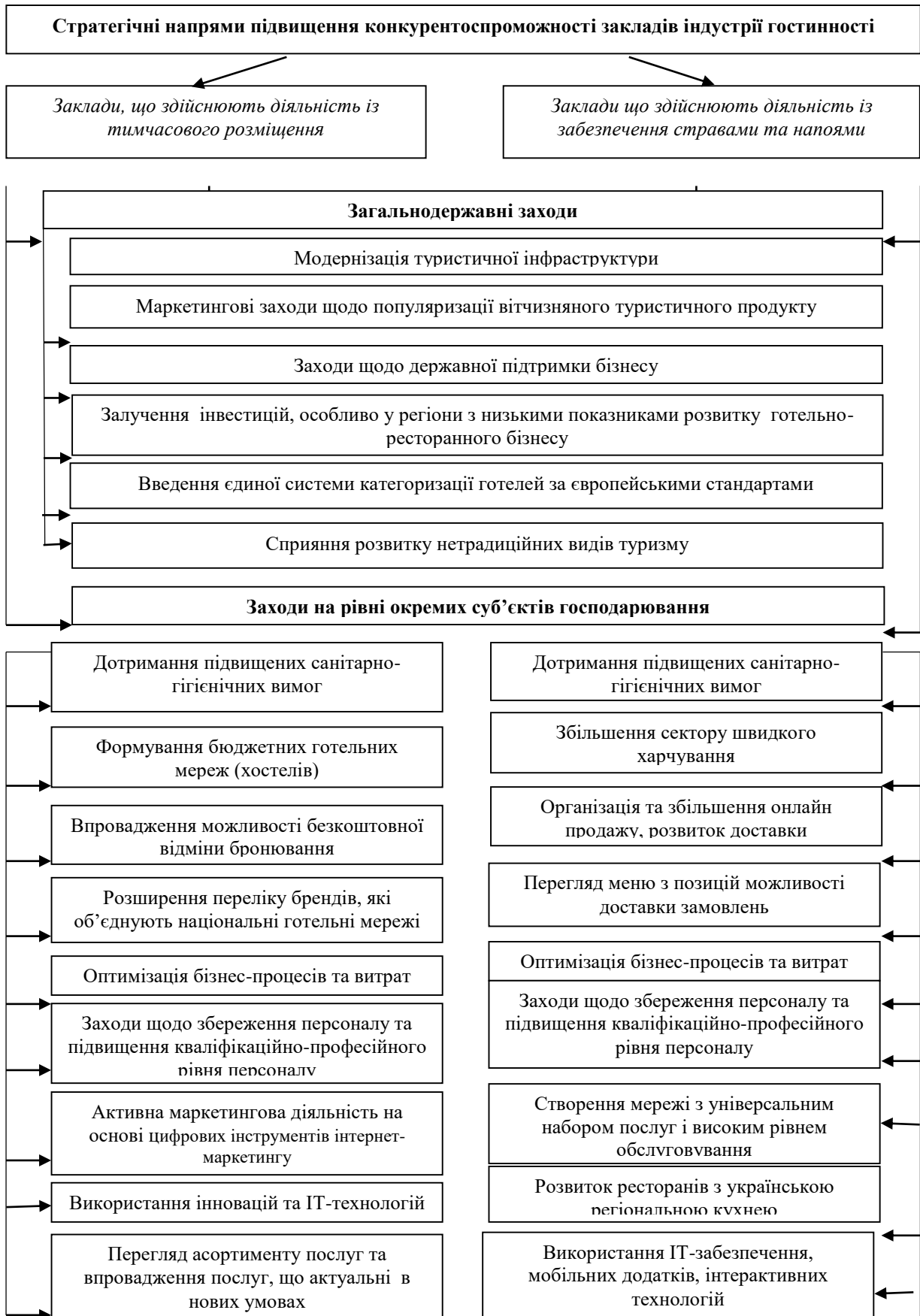


Рисунок 6 - Напрями підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу України (складено авторами)

- формування в Україні міжнародних та національних брендів економ класу (2– 3 зірки, вартість проживання не буде перевищувати 30-35 євро на добу);

- впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності для домінування національних мереж над міжнародними;

- вихід національних готельних мереж на світовий рівень;

- розширення переліку брендів, які об'єднують національні готельні мережі, що дозволить охопити більші частини ринку готельних послуг тощо;

- можливість модернізації існуючих готелів в єдину мережу з універсальним набором послуг;

- впровадження можливості безкоштовної відміни бронювання в умовах карантинних обмежень;

- оптимізація бізнес-процесів та витрат для поліпшення фінансово-економічного стану суб'єктів господарювання;

- заходи щодо збереження персоналу в умовах карантину та підвищення кваліфікаційно-професійного рівня персоналу, удосконалення мотиваційного механізму;

- перегляд асортименту послуг та впровадження послуг, що актуальні в нових умовах;

- підвищення якості послуг на основі дотримання міжнародних стандартів обслуговування;

- активна маркетингова діяльність на основі цифрових інструментів інтернет-маркетингу. На сьогодні найбільш затребуваним способом є Інтернет. Використання SMM (Social Media Marketing) дозволить популяризувати готельну індустрію серед тієї маси людей, що зацікавлені цим, адже сучасні технології дозволяють налаштовувати рекламні промоакції, прив'язуючись до регулярних запитів людини у браузері. Тобто реклама буде автоматично з'являтися лише у необхідної цільової аудиторії;

- орієнтація на інноваційні шляхи розвитку та забезпечення конкурентних переваг.

Стратегія підвищення конкурентоспроможності готельного сектору має спрямовуватись на розробку заходів реалізації інновацій з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів і наявних ресурсів. Готельні мережі потребують встановлення власних нормативів і стандартів оформлення усіх приміщень готелю, технології і стандарти обслуговування, а також власну систему підготовки і підвищення кваліфікації персоналу.

На даний час в Україні не вистачає такої готельної мережі, яка б задовольнила споживчий попит більшої частини населення – готелів бюджетного сектору без категорії, тобто хостелів. Необхідність наявності саме подібних засобів розміщення обумовлена тим, що в цілому пропонувані готельними ланцюгами послуги розраховані на доволі заможний клас спожив. В той же час, потенційна модель споживчого попиту найбільш мобільної і такої доволі масової категорії туристів-споживачів бюджетних готельних послуг як молодь, знаходиться майже поза увагою готельєрів.

Таким чином, рішенням проблеми відсутності бюджетних готелів є створення мережі хостелів [15-17]. Важливо і те, що хостели мають короткий термін окупності [15].

Аналіз літератури [9, 17-23] показав актуальність впровадження інновацій на основі роботизації, чат-ботів, IT-технологій, що дає можливість суттєво скоротити витрати. Так, з метою автоматизації процесів комунікації відвідувачів з персоналом такі великі готельні мережі, як Hyatt, Starwood, Marriott, GRT hotels, Accor Hotels впровадили своїх чат ботів в якості каналів зв'язку зі службою обслуговування клієнтів. Застосування такої технології дозволяє опрацьовувати до 90% запитів без втручання персоналу готелю і суттєво заощаджувати [24-27].

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства є:

- дотримання підвищених санітарно-гігієнічних вимог;
- збільшення сектору швидкого харчування, що особливо актуально в сучасних карантинних обмеженнях;



- організація та збільшення онлайн продажу, розвиток доставки. Ця діяльність була найбільш затребуваною під час карантинних обмежень. Завдяки цьому ресторани господарства України почали розвивати власні служби доставки або співпрацювати із міжнародними додатками Raketa, Glovo, Delivery.com;

- перегляд меню з позицій можливості доставки замовлень;

- оптимізація бізнес-процесів та витрат для поліпшення фінансово-економічного стану суб'єктів господарювання;

- заходи щодо збереження персоналу та підвищення кваліфікаційно-професійного рівня персоналу;

- створення ресторанних мереж з універсальним набором послуг і високим рівнем обслуговування;

- розвиток ресторанів з українською регіональною кухнею;

- використання ІТ-забезпечення, мобільних додатків, інтерактивних технологій. Так, використання QR-кодів на сьогодні стає все більш частою практикою у закладах ресторанного господарства. Його розміщують безпосередньо на столиках у закладі із поясненням про користування. Для того аби отримати інформацію за QR-кодом, необхідно використати свій смартфон, навести камеру та перейти за посиланням до автоматичного відкриття сторінки із можливими функціями. Українські заклади використовують такі функції, як огляд меню, інформація про знижки та відгуки про заклад. Але можливо використовувати ще і такі функції, як замовлення за свій столик, дані про офіціанта та можливість залишити чайові, запрошення на заходи у закладі.

Використання цифрового меню, сенсорних планшетів, POS- систем та інших інтерактивних технологій – це потреба сьогодення вітчизняного ресторанного бізнесу, адже це є найефективнішим методом вирішення проблеми персоналу в майбутньому, призводить до відсутності необхідності очікування офіціанта для оформлення замовлення, виключаючи помилки [28-29].

Перспективним є використання RFID-технології. Суть технології полягає в розміщенні поблизу ресторанів RFID-міток, які можуть зчитуватися

спеціальними портативними пристроями за допомогою Wi-Fi, Bluetooth або мобільного зв'язку. В наслідок цього власник портативного пристрою отримує можливість переглянути меню, дізнатися про наявність вільних місць, системі знижок і бонусів і т.д. В свою чергу, для закладу ресторанного закладу – це можливість зекономити на рекламі [9, 30].

Таким чином, впровадження пропонованих заходів, тісна співпраця держави та суб'єктів господарювання сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного бізнесу.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного аналізу стану та конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу України в сучасних умовах було виявлено:

1. Оцінка кількості суб'єктів, які займаються тимчасовим розміщенням і організацією харчування, показала збільшення кількості суб'єктів, при чому значні темпи приросту характерні за 2017–2019 рр. При чому більшість суб'єктів – фізичні особи-підприємці.
2. За період 2015-2019 рр. спостерігається нарощування вартісних показників реалізованої продукції - в 2,67 рази за всіма суб'єктами. Оцінка фінансових показників діяльності суб'єктів засвідчила нестабільність фінансового стану протягом досліджуваного періоду. Оцінка прибутку підприємств тимчасового розміщення та харчування показала збитковість діяльності у 2015-2016 роках, тенденцію зміни у 2017 і подальше зростання в 2,4 рази до 2019 році. Частка прибуткових підприємств галузі з 2015 до 2019 року була знижено з 71,6 до 70,5%. Однак за 9 місяців 2020 року кількість прибуткових суб'єктів становила лише 26,8%, що свідчить про різкий негативний вплив пандемії на діяльність підприємств готельно-ресторанного сектору. Отже, діяльність готельно-ресторанних підприємств у 2015 році мала негативні тенденції, 2016-2019 роки охарактеризовані поліпшенням ефективності функціонування, вплив пандемії в 2020 р. призвів до підриву життєдіяльності готельно-ресторанного бізнесу.
3. Проведений кластерний аналіз регіональних ринків готельних послуг підтвердив існування значної диференціації розвитку. До першого кластеру потрапила найбільша кількість областей із показниками місткості від низьких до середніх. Другий кластер включив в себе регіони середньої місткості, але нижче середнього значення за усією країною. Третій кластер об'єднав регіони із максимальними для України значеннями, включаючи місто Київ. У четвертий кластер увійшли 4 області, що мають високі

показники, але поступаються кількістю осіб, що перебували у закладах. П'ятий кластер став найменшим і включив в себе лише Житомирську область, як регіон з високою місткістю і малою кількістю закладів розміщення.

4. Проведений PEST- та SWOT-аналіз дозволив встановити, що загрози для досліджуваної галузі виходять із зовнішнього середовища, що актуалізує необхідність впровадження заходів на рівні держави та окремих суб'єктів господарювання.
5. Систематизовані основні проблеми розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу України. Для вирішення зазначених проблем запропоновані концептуальні напрями підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанної індустрії, які включають загальнодержавні заходи (модернізація туристичної інфраструктури, маркетингові заходи щодо популяризації туристичного продукту, заходи щодо державної підтримки бізнесу, залучення інвестицій, сприяння розвитку нетрадиційних видів туризму) та заходи на мікрорівні (контроль за якістю послуг, заходи щодо збереження персоналу та підвищення кваліфікаційно-професійного рівня персоналу, удосконалення мотиваційного механізму, оптимізація бізнес-процесів та витрат, впровадження сучасних інформаційних технологій, створення хостельних мереж та ресторанних мереж з універсальним набором послуг і високим рівнем обслуговування розширення асортименту послуг, розвиток доставки, збільшення онлайн продажу). Тісна співпраця держави та суб'єктів господарювання сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного бізнесу.

## Список використаних джерел

1. Гоблик-Маркович Н.М., Грянило А.В. Теоретичні засади регіонального ринку готельно-ресторанного бізнесу. URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/goblyk3.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/goblyk3.htm).
2. Алексєєв, Д. А. Ресторан за інтересами. *Ресторанні відомості*. 2006. N101. 12-14 с
3. Державний комітет статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>
4. Ринок готелів в Україні після карантину: ринок тільки починає відновлюватися. URL: <https://100realty.ua/uk/articles/rinok-goteliv-v-ukraini-pisla-karantinu-rinok-tilki-pocinae-vidnovluvatisa>.
5. Український готельний бізнес vs коронавірус: хто кого? URL: <https://e.hotel-rest.com.ua/node/135>
6. Ніколайчук О.А., Герасименко К.О., Шульженко І.В. Організаційно-правові та економічні проблеми функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах COVID-19. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 4 (14). С. 25-34.
7. Закон України «Про соціальну підтримку застрахованих осіб та суб'єктів господарювання на період здійснення обмежувальних протиепідемічних заходів, запроваджених з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2». Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2020. № 1071-IX. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1071-20#Text>
8. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо соціальної підтримки платників податків на період здійснення обмежувальних протиепідемічних заходів, запроваджених з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом

- SARS-CoV-2». Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2020. № 1072-IX. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1072-IX#Text>
9. Ніколайчук О.А., Приймак Н.С, Сімакова О.О., Слащева А.В. Інформаційне обслуговування на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу: сучасний стан та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 886. С. 37-43.
  10. Падіння завантаженості, зниження Rack rates та складне відновлення: готельний бізнес під час COVID 19. URL: [https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya\\_nedvizhimost/padinnya\\_zavantazh\\_ености\\_znizhennya\\_rack\\_rates\\_ta\\_skladne\\_vidnovlennya\\_gotelniy\\_biznes\\_pid\\_chas\\_covid\\_19](https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/padinnya_zavantazh_ености_znizhennya_rack_rates_ta_skladne_vidnovlennya_gotelniy_biznes_pid_chas_covid_19)
  11. Ринок готелів в Україні після карантину: ринок тільки починає відновлюватися. URL: <https://100realty.ua/uk/articles/rinok-goteliv-v-ukraini-pisla-karantinu-rinok-tilki-pocinae-vidnovluvatisa>
  12. Ресторанний бізнес: ринок в епоху COVID. URL: <http://bizrating.com.ua/20/articles/1328/index.html>
  13. Мало гостей і дуже жорсткі перевірки: як ресторанний бізнес пережив півроку карантину. URL: <https://delo.ua/business/kak-restorannyj-biznes-perezhil-pjat-mesjacev-ka-372150/>
  14. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 23, частина 1. С. 126-130.
  15. Рябєв А. А. Готельні та хостельні мережі: дослідження задоволення споживчого попиту. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 2(1). С. 94-101. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2016\\_2\(1\)\\_\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_2(1)__18)
  16. Смирнова М. Формирование гостиничной сети: концепция, методы, практика. *Гостиничное дело*. 2015. С. 25-30. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-etapy-razvitiya>

17. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020, Том 3. № 2. С. 195-208.
18. Anand Nayyar, et al. (2018). Virtual Reality (VR) & Augmented Reality (AR) technologies for tourism and hospitality industry/ *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (2.21). 156-160
19. Baum, T. and Hai, N.T.T. (2020), "Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 32 No. 7, pp. 2397-2407. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242>
20. Kuo, C., Chen, C., Tseng, C. (2017). Investigating and innovative service with hospitality robots. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 29(5), 1305–1321
21. Osawa, H., et al. (2017). Analysis of robot hotel: reconstruction of works with robots. In: *International Symposium on Robot and Human Interactive Communication*, pp. 219–223. IEEE
22. Bazzano, F., Lamberti, F. (2018). Human-robot interfaces for interactive receptionist systems and wayfinding applications. *Robotics* 7(3), 56
23. Rosete, A., et al.: *Service Robots in the Hospitality Industry: An Exploratory Literature Review*. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Joao-Reis-9/publication/338838851\\_Service\\_Robots\\_in\\_the\\_Hospitality\\_Industry\\_An\\_Exploratory\\_Literature\\_Review/links/5e30a262a6fdccd965732e0b/Service-Robots-in-the-Hospitality-Industry-An-Exploratory-Literature-Review.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Joao-Reis-9/publication/338838851_Service_Robots_in_the_Hospitality_Industry_An_Exploratory_Literature_Review/links/5e30a262a6fdccd965732e0b/Service-Robots-in-the-Hospitality-Industry-An-Exploratory-Literature-Review.pdf)
24. 5 отелей, которые уже используют роботов и искусственный интеллект. URL: <https://holidex.ru/iskusstvennyj-intellekt-v-otele/>.
25. Chatbots for hotels: How can you best use them today? URL: [https://www.mediaconcepts.com/resources/chatbots\\_for\\_hotels.html](https://www.mediaconcepts.com/resources/chatbots_for_hotels.html).
26. Боты, роботы и Revenue Management System: как отельный бизнес стал первоклассной digital историей. URL: <http://www.cossa.ru/trends/158514/href/>.

27. В отелях Radisson Blu появился консьерж бот. URL:  
<https://lenta.ru/news/2016/05/13/chatbot/>.
28. Технології та інновації, які змінюють ресторанний бізнес. URL:  
<https://sfii.gov.ua/tehnologii-ta-innovacii-yaki-zminjujut-restorannij-biznes/>.
29. Головні тренди у ресторанному бізнесі: обслуговування споживачів, сучасні технології, кулінарні вподобання. URL:  
<https://mealtime.com.ua/blog/golovni-trendy-u-restorannomu-biznesi>
30. Що чекає ресторанний бізнес у 2021 році? URL:  
<https://mi100.info/2020/05/28/shho-chekaye-restorannyj-biznes-u-2021-rotsi/>



## АНОТАЦІЯ

Мінливість та непередбачуваність зовнішнього середовища, проблеми політичного та соціально-економічного характеру, складність регуляторного середовища й доступу до джерел фінансування, погіршення фінансово-економічного стану більшості готельно-ресторанних закладів через вплив пандемії призводять до посилення конкуренції серед закладів готельно-ресторанного бізнесу, що вимагає детального вивчення основних тенденцій розвитку індустрії гостинності в сучасних умовах та розробці заходів щодо підвищення конкурентоспроможності галузі.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану конкурентоспроможності та визначення стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанної індустрії України.

Основними завданнями є: надання загальної характеристики готельно-ресторанної сфери України; дослідження сучасного стану розвитку та конкурентоспроможності готельно-ресторанної індустрії України; виявлення ключових проблем розвитку готельно-ресторанної індустрії України в сучасних умовах; визначення напрямів розвитку та підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанної індустрії України.

Використана методика дослідження була комплексною та включала наступні методи: узагальнення, індукція, синтез, аналіз, групування, порівняння, індексний метод, кластерний аналіз та систематизація. Дослідження проводилось в три етапи. Перший етап передбачав аналіз теоретичної та періодичної літератури, динаміки статистичних даних та нормативної бази; другий – роз'яснення аналізованого і складання узагальненої оцінки, третій етап передбачав розробку рекомендацій.

Наукова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, 6 додатків. Робота містить 9 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел містить 30 джерел.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, готельно-ресторанна індустрія, пандемія COVID.

## ДОДАТКИ

**ДОДАТОК А**  
**Кількість активних підприємств за регіонами України та видами економічної діяльності(станом на 01 листопада 2020)**

Області	Кількість діючих підприємств на 01.01.2020 р.	Частка у загальній кількості за КВЕД "Тимчасове розміщення та організація громадського харчування", %
Вінницька	128	1,59
Волинська	121	1,51
Дніпропетровська	413	5,14
Донецька	194	2,41
Житомирська	97	1,21
Закарпатська	226	2,81
Запорізька	397	4,94
Івано-Франківська	208	2,59
Київська	416	5,17
Кіровоградська	90	1,12
Луганська	42	0,52
Львівська	816	10,15
Миколаївська	241	3,00
Одеська	747	9,29
Полтавська	167	2,08
Рівненська	97	1,21
Сумська	116	1,44
Тернопільська	90	1,12
Харківська	508	6,32
Херсонська	234	2,91
Хмельницька	134	1,67
Черкаська	130	1,62
Чернівецька	99	1,23
Чернігівська	172	2,14
м.Київ	2156	26,82
<b>Україна</b>	<b>8039</b>	<b>100</b>

Джерело: Держкомстат України [10]

\* Без урахування результатів діяльності бюджетних установ, а також за 2014-2019 роки без тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Вихідні статистичні дані для проведення кластерного аналізу регіональних ринків готельних послуг України в 2019 р.

	Кількість колективних засобів розміщення за регіонами	Загальна кількість місць у колективних засобах розміщення	Загальна місткість	Кількість осіб, що перебували у колективних засобах розміщення	Кількість іноземців, що перебували у колективних засобах розміщення	Середня гривалість перебування осіб у колективних засобах розміщення	Коефіцієнт використання місткості колективних засобів розміщення
Вінницька	21	1869	89	83902	6327	1,8	0,29
Волинська	61	3309	54	46013	1579	2,9	0,28
Дніпропетровська	106	13070	123	377294	13604	2,2	0,30
Донецька	88	10884	124	131764	1085	5,5	0,32
Житомирська	19	1615	85	40324	2279	5,0	0,36
Закарпатська	59	4672	79	102410	6097	2,2	0,16
Запорізька	133	17938	135	172731	5308	5,1	0,35
Івано-Франківська	64	5912	92	166808	13460	2,4	0,21
Київська	96	10184	106	319670	31020	2,7	0,34
Кіровоградська	37	2377	64	52831	1362	2,0	0,23
Луганська	11	952	87	19976	620	2,9	0,18
Львівська	130	13188	101	533878	118204	2,5	0,30
Миколаївська	103	12081	117	116355	6162	4,0	0,32
Одеська	187	26151	140	306474	54165	4,0	0,28
Полтавська	44	3453	78	162659	6056	1,9	0,28
Рівненська	18	1588	88	35530	2171	2,9	0,19
Сумська	21	1424	68	44657	1871	1,7	0,23
Тернопільська	15	1392	93	43723	7473	2,0	0,18
Харківська	73	7824	107	187204	26205	2,3	0,21
Херсонська	88	16594	189	104027	2023	5,9	0,35
Хмельницька	31	2606	84	120971	12471	2,1	0,32
Черкаська	55	4308	78	114025	4061	1,7	0,24
Чернівецька	13	2108	162	48873	3815	2,7	0,26
Чернігівська	24	1722	72	46408	4082	1,9	0,25
м.Київ	129	19619	152	1226428	481222	2,1	0,37
Середнє значення	65,04	7473,60	102,68	184197,40	32508,88	2,90	0,27
Стандартне відхилення	47,24	6997,59	33,07	250174,39	96725,05	1,26	0,06

## Продовження дод. Б

Попереднє нормування вихідних даних з метою усунення розбіжностей в одиницях виміру показників здійснено за формулою:

$$z = \frac{(x-\mu)}{\sigma}, \quad (\text{Б.1})$$

де  $z$  - значення стандартного нормованого розподілу,

$x$  - значення вихідного розподілу,

$\mu$  - середнє значення вихідного розподілу,

$\sigma$  - стандартне відхилення вихідного розподілу.

Таблиця Б.2

Розрахункові значення нормованих даних для проведення кластерного аналізу регіональних ринків готельних послуг України в 2019 р.

	Кількість колективних засобів розміщуваних за регіонами	Загальна кількість місць у колективних засобах розміщуваних	Загальна місткість	Кількість осіб, що перебували у колективних засобах розміщуваних	Кількість іноземців, що перебували у колективних засобах розміщуваних	Середня тривалість перебування осіб у колективних засобах розміщуваних	Коефіцієнт використання місткості колективних засобів розміщуваних
Вінницька	-0,93217	-0,80093	-0,41363	-0,4009	-0,27068	-0,86817	0,290411
Волинська	-0,08551	-0,59515	-1,4719	-0,55235	-0,31977	0,003168	0,129071
Дніпропетровська	0,86698	0,799761	0,614402	0,771848	-0,19545	-0,55132	0,45175
Донецька	0,485983	0,487368	0,644639	-0,20959	-0,32488	2,062686	0,774429
Житомирська	-0,97451	-0,83723	-0,53458	-0,57509	-0,31253	1,666625	1,419786
Закарпатська	-0,12785	-0,40037	-0,716	-0,32692	-0,27306	-0,55132	-1,807
Запорізька	1,438475	1,495429	0,977238	-0,04583	-0,28122	1,745837	1,258447
Івано-Франківська	-0,02201	-0,22316	-0,32292	-0,06951	-0,19694	-0,39289	-1,0003
Київська	0,655315	0,387333	0,100385	0,541513	-0,01539	-0,15526	1,097107
Кіровоградська	-0,59351	-0,72834	-1,16954	-0,5251	-0,32201	-0,70974	-0,67763
Луганська	-1,14384	-0,93198	-0,47411	-0,65643	-0,32969	0,003168	-1,48432
Львівська	1,374976	0,816624	-0,0508	1,397747	0,885966	-0,31368	0,45175
Миколаївська	0,80348	0,658427	0,432984	-0,27118	-0,27239	0,874503	0,774429
Одеська	2,581466	2,669119	1,12842	0,488765	0,223894	0,874503	0,129071
Полтавська	-0,44534	-0,57457	-0,74623	-0,08609	-0,27349	-0,78895	0,129071
Рівненська	-0,99567	-0,84109	-0,44387	-0,59426	-0,31365	0,003168	-1,32298
Сумська	-0,93217	-0,86453	-1,0486	-0,55777	-0,31675	-0,94738	-0,67763
Тернопільська	-1,05917	-0,8691	-0,29269	-0,56151	-0,25884	-0,70974	-1,48432
Харківська	0,168485	0,050074	0,130621	0,012018	-0,06517	-0,4721	-1,0003
Херсонська	0,485983	1,303363	2,61	-0,32046	-0,31518	2,379535	1,258447
Хмельницька	-0,72051	-0,69561	-0,56481	-0,25273	-0,20716	-0,63053	0,774429
Черкаська	-0,21251	-0,45238	-0,74623	-0,28049	-0,29411	-0,94738	-0,51629
Чернівецька	-1,1015	-0,76678	1,793619	-0,54092	-0,29665	-0,15526	-0,19361
Чернігівська	-0,86867	-0,82194	-0,92765	-0,55077	-0,29389	-0,78895	-0,35495
м.Київ	1,353809	1,735655	1,491256	4,166016	4,639058	-0,63053	1,581125

## Продовження дод. Б

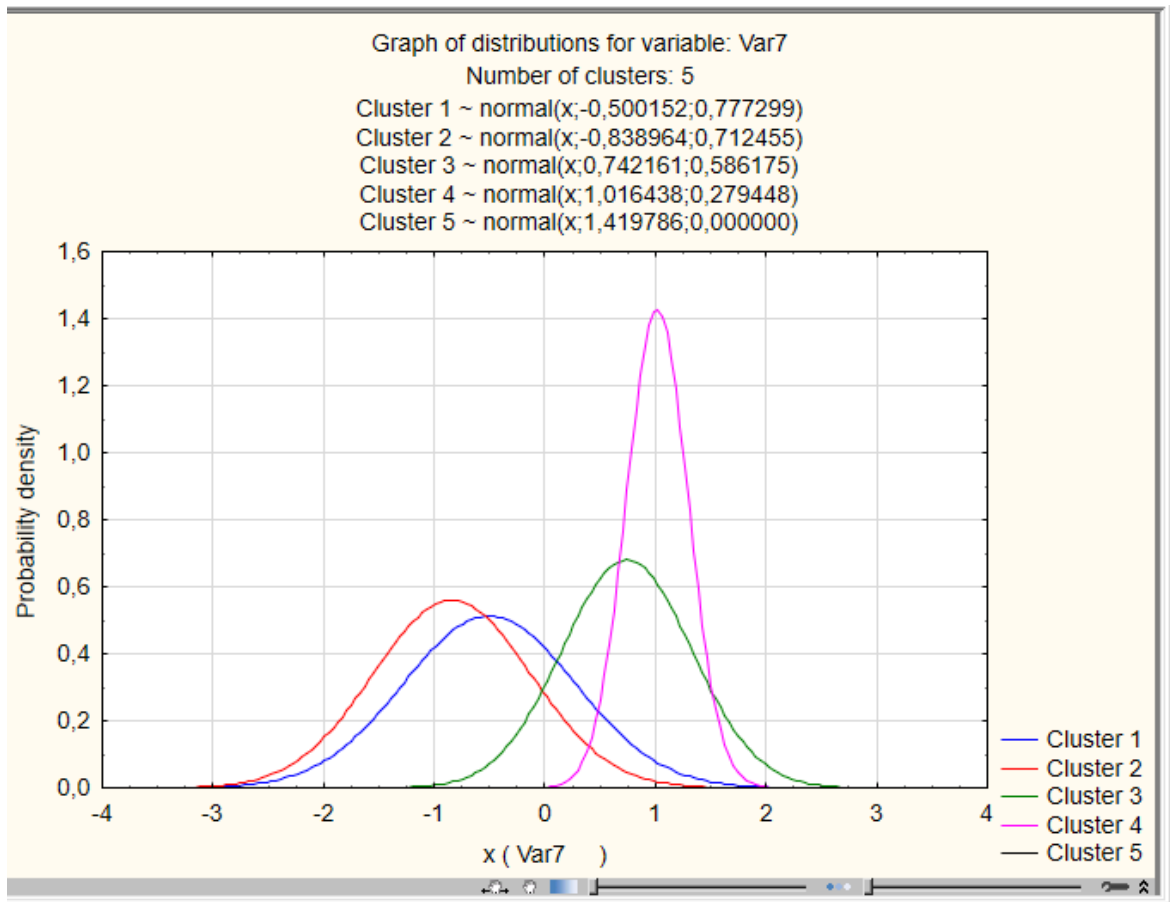


Рис. Б.1. Графік розподілу для коефіцієнту використання місткості колективних засобів розміщування (складено автором)

## Продовження дод. Б

Cluster members (Spreadsheet1)									
Number of clusters: 5									
Total number of training cases: 25									
Case No.	Final classification	Var1	Var2	Var3	Var4	Var5	Var6	Var7	Distance to centroid
1	1	-0,93217	-0,800933	-0,41363	-0,400902	-0,270684	-0,868166	0,29041	0,252044
2	2	-0,08551	-0,595148	-1,47190	-0,552352	-0,319771	0,003168	0,12907	0,393972
3	3	0,86698	0,799761	0,61440	0,771848	-0,195450	-0,551317	0,45175	0,383985
4	4	0,48598	0,487368	0,64464	-0,209587	-0,324878	2,062686	0,77443	0,236385
5	5	-0,97451	-0,837231	-0,53458	-0,575092	-0,312534	1,666625	1,41979	0,000000
6	2	-0,12785	-0,400366	-0,71600	-0,326922	-0,273061	-0,551317	-1,80700	0,289637
7	4	1,43848	1,495429	0,97724	-0,045834	-0,281219	1,745837	1,25845	0,239859
8	2	-0,02201	-0,223163	-0,32292	-0,069509	-0,196938	-0,392893	-1,00030	0,102645
9	3	0,65531	0,387333	0,10038	0,541513	-0,015393	-0,155256	1,09711	0,464851
10	1	-0,59351	-0,728336	-1,16954	-0,525099	-0,322015	-0,709741	-0,67763	0,209910
11	1	-1,14384	-0,931978	-0,47411	-0,656428	-0,329686	0,003168	-1,48432	0,348150
12	3	1,37498	0,816624	-0,05080	1,397747	0,885966	-0,313680	0,45175	0,242029
13	4	0,80348	0,658427	0,43298	-0,271180	-0,272389	0,874503	0,77443	0,342896
14	3	2,58147	2,669119	1,12842	0,488765	0,223894	0,874503	0,12907	0,685571
15	1	-0,44534	-0,574569	-0,74623	-0,086094	-0,273485	-0,788954	0,12907	0,262430
16	1	-0,99567	-0,841090	-0,44387	-0,594255	-0,313651	0,003168	-1,32298	0,299022
17	1	-0,93217	-0,864526	-1,04860	-0,557773	-0,316752	-0,947378	-0,67763	0,200983
18	1	-1,05917	-0,869099	-0,29269	-0,561506	-0,258836	-0,709741	-1,48432	0,301214
19	2	0,16849	0,050074	0,13062	0,012018	-0,065173	-0,472105	-1,00030	0,234296
20	4	0,48598	1,303363	2,61000	-0,320458	-0,315181	2,379535	1,25845	0,424028
21	1	-0,72051	-0,695611	-0,56481	-0,252729	-0,207163	-0,630529	0,77443	0,384618
22	2	-0,21251	-0,452384	-0,74623	-0,280494	-0,294111	-0,947378	-0,51629	0,183352
23	1	-1,10150	-0,766778	1,79362	-0,540920	-0,296654	-0,155256	-0,19361	0,568465
24	1	-0,86867	-0,821940	-0,92765	-0,550773	-0,293894	-0,788954	-0,35495	0,147972
25	3	1,35381	1,735655	1,49126	4,166016	4,639058	-0,630529	1,58113	0,977942

Рис. Б.2. Члени кластерів регіональних ринків готельних послуг України в 2019 р. (складено автором)

Summary for k-means clustering (Spreadsheet1)	
Number of clusters: 5	
Total number of training cases: 25	
Algorithm	k-Means
Distance method	Euclidean distances
Initial centers	Maximize initial distance
MD casewise deletion	Yes
Cross-validation	No
Testing sample	0
Training cases	25
Training error	0,327050
Number of clusters	5

Рис. Б.3. Загальна характеристика для кластерного аналізу