

**MANAGEMENT OF HOTEL NETWORKS IN THE CONDITIONS
OF MARITAL STATE IN UKRAINE**

Ihor Lutskyi¹

¹ *PhD student, Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Ukraine*
Email: igor262826@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4860-1169>

ABSTRACT. Due to the ongoing Russian-Ukrainian war and martial law in Ukraine, it is advisable to expand the scope of study of problematic issues related to the management of hotel chains under martial law in Ukraine by examining the current state of the industry and the experience of hospitality industry enterprises gained during this time, which has led to the relevance of the chosen topic for this scientific article. The article is aimed at analyzing the mechanism of functioning of international and national hotel chains in Ukraine and the peculiarities of management of hotel chains under martial law. The object of research is the management system of hotel chains under martial law in Ukraine. The subject of the study is a set of theoretical and methodological foundations for determining the essence and features of the hotel chain management system under martial law in Ukraine. The scientific novelty of the study is to summarize the arguments regarding the organisation and functioning of hotel chains in the current business environment and to systematize the scientific theoretical, methodological and applied foundations for determining and taking into account the peculiarities of hotel chain management during martial law in Ukraine. In order to reveal the subject of scientific research, the article uses such methods as observation and comparison (characteristic features and forms of functioning of hotel chains in the hospitality industry are determined), analysis and synthesis (the essential indicators of success in Ukraine and the world of certain hotel chains, management methods in crisis conditions are clarified), methods of statistics (recording the dynamics of development of hotel chains), methods of visualisation (graphical and tabular forms), classification (in terms of types, forms and factors of influence on the functioning of hotel chains), visualisation methods (graphical and tabular forms). The article summarises the arguments regarding the importance of state regulation in the hotel business and international and national requirements for the provision of hotel services under conditions of risk. The scientific theoretical, methodological, analytical and applied principles of the hotel business in the system of the legal field for compliance with the standards of functioning of international and national hotel chains under martial law are systematised. The results of the study can be useful for employees of the tourism and hospitality

industry; researchers, teachers, students of higher education institutions, who study, in particular, the specialities "Tourism" and "Hotel and restaurant business".

Keywords: martial law, hotel industry, hotel chains, hotel services, hospitality industry, hotel management, hospitality market, Ukraine, hotel management.

УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Ігор Луцький¹

¹ Аспірант, Черкаський державний технологічний університет, Черкаси, Україна
Email: igor262826@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4860-1169>

РЕЗЮМЕ. У зв'язку з тим, що продовжується російсько-українська війна та діє воєнний стан в Україні, доцільно розширити коло вивчення проблемних питань щодо управління готельними мережами в умовах воєнного стану в Україні, дослідивши існуючий стан галузі та набутий за цей час досвід підприємств індустрії гостинності, що й зумовило актуальність обраної тематики для цієї наукової статті. Метою статті є аналіз механізму функціонування міжнародних і національних готельних ланцюгів в Україні та особливостей управління готельними мережами в умовах воєнного стану. Об'єкт дослідження – система управління готельними мережами в умовах воєнного стану в Україні. Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних засад щодо визначення сутності та особливостей системи управління готельними мережами в умовах воєнного стану в Україні. Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні аргументів щодо організації та функціонування готельних мереж в сучасних умовах ведення бізнесу та систематизації наукових теоретико-методологічних і прикладних засад стосовно визначення та врахування особливостей управління готельними мережами під час дії в Україні воєнного стану. З метою розкриття тематики наукового дослідження в статті застосовані такі методи як спостереження та порівняння (визначено характерні ознаки та форми функціонування готельних мереж у сфері індустрії гостинності), аналізу та синтезу (уточнено сутнісні показники успішності в Україні та світі певних готельних мереж, методів управління в кризових умовах), методи статистики (фіксація динаміки розвитку готельних мереж), класифікації (щодо видів, форм і факторів впливу на функціонування готельних мереж), методи візуалізації (графічні та табличні форми). Узагальнено аргументи щодо важливості державного регулювання в готельному бізнесі та міжнародних і національних вимог до надання готельних послуг в умовах ризику. Систематизовано наукові теоретико-

методологічні та аналітичні й прикладні засади готельного бізнесу в системі правового поля щодо дотримання стандартів функціонування міжнародних і національних готельних мереж в умовах воєнного стану. Результати дослідження можуть бути корисними для працівників галузі туризму та готельного бізнесу; науковців, викладачів, студентів вищих навчальних закладів, які опановують, зокрема, спеціальності «Туризм» і «Готельно-ресторанна справа».

Ключові слова: воєнний стан, готельне господарство, готельні мережі, готельні послуги, індустрія гостинності, менеджмент готельного бізнесу, ринок гостинності, Україна, управління готелем.

Постановка проблеми та її актуальність. В індустрії гостинності України вагоме значення мають готельні мережі, що зумовлене, перш за все, універсальністю в їх організації та формах обслуговування клієнтів на всіх етапах протягом усього циклу надання послуг. Одночасно готельні мережі з часу свого заснування, як форма надання готельних послуг, і до цього часу на ринку готельних послуг відрізняються специфічними ознаками, у тому числі й щодо організаційних і фінансових питань. Наразі в Україні готельний ринок пропонує послуги не тільки на основі світових готельних мереж, але й національних. У конкурентному середовищі досвід роботи готельних мереж є важливим стимулюючим поштовхом для покращення якості готельних послуг на національному ринку індустрії гостинності.

Метою статті є аналіз механізму функціонування міжнародних і національних готельних мереж в Україні та особливостей управління готельними ланцюгами в умовах воєнного стану.

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні аргументів щодо організації та функціонування готельних мереж в сучасних умовах ведення бізнесу та систематизації наукових теоретико-методологічних і прикладних засад стосовно визначення та врахування особливостей управління готельними мережами під час дії в Україні воєнного стану.

Методологія та методи дослідження. З метою розкриття тематики наукового дослідження в статті застосовані такі методи як спостереження та порівняння (визначено характерні ознаки та форми функціонування готельних мереж у сфері індустрії гостинності), аналізу та синтезу (уточнено сутнісні показники успішності в Україні та світі певних готельних мереж, методів управління в кризових умовах), методи статистики (фіксація динаміки розвитку готельних мереж), класифікації (щодо видів, форм і факторів впливу на функціонування готельних мереж), методи візуалізації (графічні та табличні форми).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для розкриття теми дослідження використані нормативно-правові документи України [15, 16], публікації вітчизняних науковців, статистичні дані [6], звітні та аналітичні документи міжнародних і вітчизняних туристичних організацій. Так, наприклад, особливості функціонування готельних ланцюгів в Україні та світі, а також сучасний стан і перспективи розвитку готельних мереж, зокрема, дослідили Андренко І. Б. [1], Ільницька-Гикавчук Г. [8], Карюк А. О. [21], Нечева Н. В. [12, 22], Панченко К. А. [21], Соколов Д. В. [21], Шаповаленко Д. О. [21], Шестірко А. А. [1], Шикіна О. В. [12, 22]. Український ринок HORECA в умовах воєнного стану вивчали Бойко В. [3], Бойко Л. [3], Скляр А. О. [17]. Результати наукових досліджень щодо управління готельним господарством у кризових умовах на міжнародному та національному ринку України та під час воєнного стану в Україні висвітлені в наукових працях, зокрема, Долгої Г. В. та Хитрової О. А. [7], а також отримані з відкритих джерел – сайтів готельних мереж і спеціалізованих онлайн-ресурсів ЗМІ, громадських об'єднань туристичного спрямування [4–5, 10–11, 13–14, 18, 23]. У зв'язку з тим, що продовжується російсько-українська війна та діє воєнний стан в Україні, доцільно розширити коло вивчення проблемних питань щодо управління готельними мережами в умовах воєнного стану в Україні, дослідивши існуючий стан галузі та набутий за цей час досвід підприємств індустрії гостинності, що й зумовило актуальність обраної тематики для цієї наукової статті та розширення спектру дослідження.

Викладення основного матеріалу дослідження. В сучасному світі на різних рівнях взаємодії в індустрії гостинності все актуальніше постає питання налагодження взаємовигідних зв'язків, у чому вагоме місце посідає діяльність міжнародних організацій. В Україні відповідні повноваження щодо галузі туризму та готельного бізнесу покладені на Державну Агенцію розвитку туризму (далі – ДАРТ) України, представництво якої на міжнародному та національному рівні заслуговує на увагу та поважне ставлення в різноманітних аспектах управління в сфері туризму та індустрії гостинності. У мирний час і під час дії воєнного стану в Україні не припиняється функція державного регулятора в галузі туризму, а також продовжується активна діяльність на ринку готельних послуг, у тому числі й в сегменті надання відповідних послуг готельними мережами. В умовах транснаціоналізації, перш за все, за будь-яких зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на діяльність готельних мереж мають бути дотримані всі необхідні стандарти та кодекси [12, с. 132]. Як відомо, основним законодавчим документом, яким в Україні регулюється діяльність в туризмі, є Закон України «Про туризм» [16]. Для готелів й аналогічних засобів розміщення розроблені та діють відповідні правила користування ними, а також щодо надання готельних послуг (далі – Правила) [15]. Ці Правила регламентують на території

Україні основні вимоги стосовно використання готелів й аналогічних засобів розміщення (далі – готелі) для усіх форм власності. Ними встановлюються регламенти поведінки під час взаємовідносин між споживачами готельних послуг (як фактичними, так і потенційними) та безпосередньо готелями, що пропонують та надають готельні послуги. Керуватися під час організації своєї діяльності та протягом усього циклу обслуговування споживачів готелі мають відповідно чинного законодавства України та дотримуватися зазначених вище Правил. Отже, в Україні застосовується законодавчо затверджена термінологія для визначення певних категорій, які пояснюють сутність тих чи інших дефініцій в готельному бізнесі та сфері надання готельних послуг. Це, зокрема, такі дефініції, як готель, готельна послуга, аналогічні засоби розміщення, споживач, основні та додаткові послуги [15]. Чинним законодавством України висуваються також вимоги до кваліфікації та досвіду посадових осіб, які безпосередньо здійснюють керівництво готелем і його персоналом. Також персонал, який безпосередньо бере участь у прийманні та обслуговуванні споживачів готелю відповідної категорії, має відповідати вимогам щодо необхідного рівня володіння іноземними мовами, дотримуватися правил службового етикету. Мають місце вимоги й щодо стану здоров'я персоналу готелю, засвідченого в особистій медичній книжці. Практично кожен готель в Україні має внутрішні правила проживання в готелі, зміст яких не повинен суперечити зазначеним вище Правилам. До обов'язків готелю належить контроль за дотриманням персоналом цих Правил. Чинне законодавство України регулює відповідальність за порушення цих Правил [15].

На міжнародному рівні готелі та готельні мережі мають дотримуватися «Міжнародної готельної конвенції» (далі – Конвенції), сутність якої полягає в регулюванні процесу підписання та виконання контрактів, які відомі як «готельні контракти», що підписують туристичні агенти (далі – турагенти) та власники готелів, які беруть на себе зобов'язання дотримуватися правил цієї Конвенції та використовувати у своїй щоденній практиці під час підписання контрактів. Відповідно до Конвенції сторони визнають, що у разі відмінності певних статей Конвенції від національних законодавств країн, які є підписантами, або не відповідають чинному міжнародному праву, у такому випадку такі статті не будуть мати юридичної сили. Конвенція стосується готельних контрактів міжнародного характеру, що укладаються між власниками готелів і турагентами, місцезнаходження яких або їх підприємств зареєстроване в різних державах. Фактично Конвенція регулює два види готельних контрактів:

1. Контракти з продажу готельних послуг індивідуальним клієнтам.
2. Контракти з продажу готельних послуг групі клієнтів.

Українське законодавство також регулює питання щодо комерційних договорів і ділових відносин у сфері бізнесу. Так, наприклад, «Цивільний кодекс України» детально визначає сутність комерційної концесії [20]. Відповідні статті цього закону стосуються договору та предмету договору комерційної концесії; сторін в договорі комерційної концесії, форми договору комерційної концесії, договору комерційної субконцесії, обов'язків правоволодільця, обов'язків користувача, особливих умов договору комерційної концесії. Також цей закон визначає відповідальність правоволодільця за вимогами, що пред'являються до користувача. Передбачається й право користувача на укладення договору комерційної концесії на новий строк, а також зміна або припинення договору комерційної концесії. У разі зміни сторін може відбуватися й збереження чинності договору комерційної концесії. Визначаються й наслідки зміни торговельної марки чи іншого позначення правоволодільця, а також наслідки припинення права, користування яким надано за договором комерційної концесії. В Україні цивільним законодавством регулюються, зокрема, особисті немайнові та майнові відносини, основою яких є юридична рівність, вільне волевиявлення, майнова самостійність їх учасників. До учасників цивільних відносин належать як фізичні, так і юридичні особи (далі – особи). Держава Україна, Автономна Республіка Крим, територіальні громади, іноземні держави та інші суб'єкти публічного права є учасниками цивільних відносин. Для підприємств, які входять до структури готельних мереж в Україні, як і для інших осіб, цивільним законодавством України визначені загальні засади, серед яких [20]:

- неприпустимість свавільного втручання у сферу особистого життя людини;
- неприпустимість позбавлення права власності, крім випадків, встановлених Конституцією України та законом;
- свобода договору;
- свобода підприємницької діяльності, яка не заборонена законом;
- судовий захист цивільного права та інтересу;
- справедливість, добросовісність та розумність.

Доцільно зазначити, що в конкурентному середовищі ринок послуг готельного бізнесу вимагає від учасників застосовувати більш ефективні методи та форми управління, використовувати свої конкурентні переваги в різних умовах конкурентної боротьби з урахуванням впливу різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів заради досягнення стійкого фінансово-економічного становища, адаптації до вимог і потреб мінливого споживчого ринку, отримання лідируючих позицій та позитивного іміджу [21, с. 135].

Відомо, що на горизонтальному та глобальному ринках вирізняються два типи підприємств – незалежні готелі та готелі, що належать готельним мережам [12, с. 133]. До готельної мережі можуть бути зараховані групи підприємств, які здійснюють колективний бізнес і перебувають під безпосереднім контролем керівництва відповідної мережі, базовим принципом якої є «використання іміджу торгової марки для просування готельного продукту» на ринках індустрії гостинності. Таким чином, готель потребує відповідного професійного управління за чітко визначеними стандартами та концепцією, адже стає різновидом активів та об'єктом комерційної нерухомості певного бренду [12, с. 134].

Доцільно перелічити фактори, що відображають основну класифікацію переваг для створення готельної мережі, а саме [12, с. 136]:

- стратегічне управління;
- маркетингова політика та просування;
- програма менеджменту усіх процесів (від започаткування до діяльності готового закладу готельного господарства);
- фінансові особливості.

Отже, в мирний час і в період дії воєнного стану в Україні для ефективної діяльності готельних мереж необхідною умовою залишається дотримання офіційно визначених у спектрі дії мережі факторів управління як поточною, так і перспективною діяльністю, що закладені в основу їх створення з самого початку та мають бути забезпечені протягом усіх циклів функціонування готельної мережі. Так, наприклад, стратегічне управління готельних мереж передбачає розвиток і трансфер стратегічних компетенцій, створення комплементарних активів, диверсифікацію послуг, спрощення комунікації та координації, об'єднання партнерів і постачальників, підсилення кожного партнера мережі за допомогою загальних ресурсів, а також розробку сумісних мережевих стратегічних програм [12, с. 136]. Існують також певні переваги й щодо маркетингу, менеджменту та фінансової діяльності готельних мереж, що впливає на управління ними й під час дії воєнного стану.

За останні десятиліття на ринку готельних послуг увагу привертає тенденція глобалізації та концентрації готельного бізнесу, що сприяє утворенню великих корпорацій та готельних мереж. Завдяки такій концентрації ресурсів створюються умови для перегрупування витратних ресурсів, визначення пріоритетних напрямків для розвитку та отримання нових інвестицій в свій бізнес. Варто зазначити, що концентрування готельних підприємств на створенні союзів або асоціацій не впливає негативним чином на їх юридичну та господарську самостійність, але водночас може сприяти активізації процесів і створенню проектів для розробки та реалізації спільних маркетингових програм, дослідженні різних

сегментів впливу на рівень конкурентоздатності, підготовки та перепідготовки працівників [21, с. 135].

В конкурентному середовищі важливе значення відіграє наявність позитивного іміджу готельної мережі, її бренд має викликати довіру та впевненість в отриманні якісних послуг. Вихід готельних мереж на нові ринки сприяє впізнаваності бренду та створенню умов для адаптації під час виникнення непередбачуваних та екстраординарних ситуацій, що можуть негативно вплинути на бізнес на певній географічній території розташування готелю та, можливо, й всієї конкретної готельної мережі.

Щодо національних готельних мереж в Україні, варто акцентувати увагу на деяких перевагах вступу саме в їх структуру, серед яких національні готельні оператори називають «більш доступну фінансову схему порівняно з міжнародними готельними операторами» країн Європи та Азії. Це стосується відсутності плати за вступ у мережу, облаштування інформаційної системи зв'язку, навчальних програм для персоналу, впровадження стандартів і аудиту. Також винагородою оператору є відсоток від обороту та відсоток від прибутку до вирахування відсотків, податків, зносу та амортизації (ЕВІТДА). Від номерного фонду залежить винагорода оператору, що має відповідним чином його мотивувати. Може мати місце зменшення терміну окупності саме національного українського оператора готельної мережі. Отже, для обрання форми виходу на ринок готельних послуг в структурі готельної мережі треба здійснити відповідний аналіз і визначити свої конкурентні переваги [21, с. 136].

Серед найбільших груп готелів (мережі) за даними MKG Hospitality були визначені Топ 10 (розташовані в порядку зниження позиції станом на початок 2022 р.), серед яких [13]: Marriott International, Jin Jiang, Hilton Hotels, InterContinental Hotel Group (IHG), Wyndham Hotel Group, Accor Group, Huazhu, Choice Hotels, OYO, VTH Hotels. Наразі оприлюднені дані про 10 найбільших готельних мереж у світі та деяку відмінність кожної з них станом на жовтень 2023 р., зокрема щодо ранжування за кількістю готелів і відповідно місць, які вони пропонують на ринку готельних послуг (перелік від максимуму в напрямку зниження кількісного показника): Wyndham Worldwide, Choice Hotels, Marriott International, Jin Jiang International, InterContinental Hotels Group, Hilton Worldwide, Готелі Accor, Готелі Best Western, Homeinns Co Ltd, Група готелів Radisson [11]. Варто зазначити, що під час оцінювання діяльності різних готельних мереж, до уваги беруть різні показники, зокрема в даному рейтинговому оцінюванні це такі показники, як кількість об'єктів нерухомості, країни розташування готелів мережі, кількість номерів, кількість працівників. Кожен готель, що входить до мережі, має свою історію створення та становлення на ринку, свій бренд.

Для ефективного управління готельними мережами застосовують різноманітні методи та інструменти менеджменту; з часом відбувається реструктуризація, відокремлення певних суб'єктів готельного бізнесу. Наприклад, станом на червень 2018 р. Wyndham Worldwide відокремився від Wyndham Hotels & Resorts як окрема незалежна компанія, перейменувавшись на Wyndham Destinations, що впливає на подальші процеси регулювання та управління діяльністю готельних ланцюгів, узгодження відповідних документів для ведення бізнесу.

Пошукова глобальна система готелів дозволяє орієнтуватися в глобальному світі та різноманітні пропозиції [14]. Україна також знаходиться в цій глобальній мережі серед країн Європи. Завдяки активному застосуванню в туризмі цифрових технологій Booking.com, як найбільша у світі туристична платформа не тільки для відомих брендів, але і для підприємців різного рівня, допомагає власникам помешкань у всьому світі приваблювати гостей і розвивати їхній бізнес, а клієнтам завчасно гарантувати заброньовані послуги [14].

Оприлюднені дані рейтингу готельних брендів у 2022 р., серед критеріїв яких була їх дороговартість (першість у американського бренду Hilton Hotel & Resorts), найбільша потужність бренду та популярність у світі, рівень сервісу, відносини з клієнтами, задоволеність співробітників, корпоративна репутація та обслуговування клієнтів світового рівня (першість у індійського бренду Taj Hotels). Міжнародні готельні мережі також представлені на ринку готельних послуг в Україні. З пропонованими послугами та різноманітними інформативними матеріалами можливо ознайомитися на їх веб-сайтах. Протягом 2021 р. і до початку повномасштабного вторгнення в Україну російських військ в Україні на ринку гостинності успішно працювали 16 готельних брендів – «Park Inn by Radisson, Radisson Blu, Radisson, Hyatt Regency, IHG Hotels & Resorts, Holiday Inn, Ibis, Ibis Styles, Fairmont, Mercure, MGallery, Adagio, Hilton Hotels & Resorts, Ramada by Wyndham, Best Western Plus, Design Hotels» [9, с. 16]. Протягом 2022–2023 рр. і наразі в Україні відбуваються динамічні зміни в багатьох секторах економіки, що впливає й на діяльність та ступінь ефективності функціонування не тільки національних, але і міжнародних мереж. Так, наприклад, на кінець 2022 р. в Україні були представлені «готелі восьми міжнародних готельних мереж – Radisson Hotel Group, Hyatt Hotels Corporation, InterContinental Hotels Group, Accor Group, Hilton Worldwide, Wyndham Hotels & Resorts, BWH Hotel Group, Marriott International». Готельні мережі брендів Radisson Hotel Group і Accor Group посідають пріоритетні місця за своєю присутністю на ринку готельних послуг серед міжнародних готельних мереж в Україні [9, с. 21]. В цілому не тільки під час дії воєнного стану в Україні,

але й протягом попередніх років відзначається певна обережність міжнародних готельних мереж бути представленими в Україні значною кількістю готелів. В основному на ринку готельних послуг в Україні вони представлені в кількості до 1–2-х готелів в ділових і відпочинкових центрах нашої країни (м. Київ, м. Львів, м. Одеса, місцеві гірськолижних курортів).

Управління в готельних мережах відбувається на основі договору франчайзингу, контракту на управління або лізингу (оренда). Франчайзингові відносини наразі є найбільш поширеними в системі керування готельними мережами, в основі яких – надання франчайзером франчайзі-права для використання свого фірмового знаку, технології та методів роботи, інструментів для маркетингових процедур, системи бронювання та ін. У той же час власники готелів мають право самостійно управляти, а готельний оператор відповідає за дотримання стандартів обслуговування в готелях відповідної готельної мережі. Фінансові відносин за умовами договору франчайзингу передбачають такі форми оплати, як [8, с. 27]:

- вступний внесок (франшиза);
- постійні відрахування або річні фіксовані виплати (роялті);
- плата за маркетингові послуги;
- плата за користування централізованою системою бронювання номерів.

В Україні національні готельні мережі наразі є більш поширеними та затребуваними споживачами. В табл. 1 представлено їх лідерів і кількість готелів у їх системі, які за оприлюдненими статистичними даними надавали послуги у 2022 р. [8, с. 27].

Таблиця 1

Лідери серед національних готельних мереж в Україні

Пор. №	Бренд мережі готелів	Кількість готелів в 2022 р.
1	Reikartz Hotel Group	40
2	Premier Hotels and Resorts	16
3	Royal Hotels and SPA Resorts	9
4	Black Sea Hotels Group	6

За даними консалтингової компанії Burford Management & Consulting станом на листопад 2021 року [23] до найбільших мереж готелів в Україні належали Reikartz Group (60 готелів), Premier Hotels and Resorts (13 готелів), Ribas Hotels Group (понад 10 готелів), Vertex Hotel Group (4 готелі), Senator Hotels & Apartments (3 апарт-готелі). Отже, фіксується зниження кількості готелів, які входять до зазначених готельних мереж, що, перш за все, пов'язане з війною та її наслідками.

Базуючись на вимогах національного законодавства, а також міжнародних документах, ратифікованих Україною, дотримуючись стандартів щодо готельного бізнесу та якості готельних послуг, для ефективного управління готельними мережами в Україні доцільно акцентувати увагу на досвіді провідних операторів готельного бізнесу країн світу та України, більше уваги приділяти розвитку національних брендів економ-класу, більшій фінансовій та інноваційній підтримці національних мереж, врахуванню нерівномірності розподілу готелів на території в зв'язку з війною. Та попри всі небезпеки для ефективного управління готельними мережами на території України оператори готельного бізнесу розробляють відповідні механізми та проектні рішення для поступового просування брендів національних готельних мереж на міжнародний рівень.

Аналізуючи традиційні підходи до управління готелями, варто зазначити про певні особливості функціонування готелів в умовах війни та управління ними, що можуть кардинально відрізнятись від традиційних. Перш за все, має місце підвищена безпекова загроза, періодично відбувається обмеження руху іноземних гостей, існує загрозливий вплив на туристичну інфраструктуру та її безпечне функціонування (руйнування, пошкодження комунальних інженерних систем; відсутність опалення, водо- та електрозабезпечення тощо) та низка інших факторів впливу та ризику.

На рис. 1 відображено складові системи основних принципів управління готелем, які не втрачають свою важливість і в умовах війни.



Рисунок 1 – Складові системи основних принципів управління готелем

Розроблено автором.

Отже, для ефективного управління готелем і готельними мережами необхідно розробляти відповідні проєктні завдання та інструментарій для їх виконання на передбачувані виклики часу та непередбачені події за часом і рівнем їх впливу, тобто зосередитися на інноваційних аспектах готельного менеджменту, враховуючи спектр операційного менеджменту, фінансового планування та маркетингу, сектору обслуговування гостей, менеджменту персоналу, управління виробничими процесами та управління якістю.

До аспектів управління готелем у воєнний час варто врахувати такі складові, як безпека, оперативна готовність, відносини з місцевими органами влади та уповноваженими в індустрії гостинності організаціями, управління ресурсами, комунікація з клієнтами. Суттєва відмінність управління готелем і готельними мережами в умовах війни – це підвищена міра відповідальності менеджменту й персоналу кожного закладу та управляючої компанії, потреба у високому рівні професіоналізму в будь-яких умовах ризику та небезпеки, адаптованість планувальних завдань і виконавчих рішень, чітка реакція на ситуацію з максимальним позитивним ефектом від результатів управління.

Для більш детального дослідження особливостей управління готельними мережами важливо акцентувати увагу на той факт, що готелі, які знаходяться в сфері бізнесу готельних мереж, не завжди їм належать, тобто частина з них знаходиться в управлінні або працює відповідно до умов франчайзингу. Різні готелі однієї мережі можуть мати різних власників [23].

Так, наприклад, перший український готельний оператор Premier Hotels and Resorts, який є лідером готельного ринку в сегменті 3, 4 і 5-ти зіркових готелів, основну свою діяльність визначає як «професійне управління готелями, що входять до готельних мереж, та незалежними готелями, а також консультаційна та технічна підтримка готельних об'єктів, починаючи зі стадії проєктування, введення в експлуатацію і до реорганізації давно діючих об'єктів» [19]. Наразі Premier Hotels and Resorts має центральний офіс у Києві. У штаті Управляючої компанії – більше 50 співробітників, у тому числі з центрального відділу бронювання, департаменту проєктування та будівництва, а також центру навчання та контролю над якістю послуг. Під час укладання договору на управління готельний оператор (далі – Оператор) зазначає головну ціль щодо «створення високоприбуткового та ефективного об'єкта готельної нерухомості з метою надання високого рівня сервісу з орієнтацією на потреби сучасних мандрівників, забезпечення високого рівня професіоналізму співробітників і стабільного повернення інвестицій власника» [19]. Отже, досвід Оператора стосовно оперативного управління готелями може гарантувати

збільшення доходів і прибутків. Оператор зацікавлений в застосуванні найбільш ефективних інструментів для збільшення продажів готельних послуг.

За контрактом Оператор має юридичне право управляти всією операційною діяльністю готелю мережі від імені власника. При цьому Оператор повністю відповідає за результати своєї діяльності. Договір передбачає збереження корпоративних прав і прав власності за власником готелю, ведення операційної діяльності при цьому покладається на Оператора. Має бути застосована жорстка система бюджетування для контролю господарської діяльності, щомісячна звітність надається власнику.

Оператор зацікавлений в збільшенні рівня валового доходу та операційного прибутку, адже його винагорода залежить від цих показників. Вирізняють декілька основних видів договірних відносин для співпраці з готельним оператором, які використовуються в міжнародній практиці та адаптовані, наприклад, Premier Hotels and Resorts, до чинного законодавства України.

Для готельних операторів важливим для мобілізації своїх ресурсів і активного впровадження інноваційних технологій став досвід роботи під час пандемії та у постпандемічний період, тому під час дії воєнного стану та релокації деяких підприємств за межі України Оператори скористалися своїм досвідом і набутим досвідом інших. Так, наприклад, Ribas Hotels Group стала першою готельною мережею в Україні, де було запроваджено технологію передачі даних через штриховий код застосунку Дія до системи готелю Servio HMS, тобто для об'єктів Wall Street by Ribas, Ribas Karpaty, Bortoli by Ribas, Hotel BossFor by Ribas, Play Hotel by Ribas це стало новим етапом для покращення комунікаційного інформаційного забезпечення. Формами співпраці з власниками об'єктів для Ribas Hotels Group є проектування готелів, комплексне управління готельним об'єктом, готельний франчайзинг, довгострокова оренда; управління маркетингом, бронюванням і продажами; консалтинг. Отже, враховуючи, що керівництво готельними мережами відбувається на основі договору франчайзингу, контракту на управління або лізингу (оренда) [8, с. 26], маємо враховувати різноманіття методів і форм управління Операторів. У той же час керівництво мережі одночасно з перевагами під час розподілу прибутку одночасно «несе відповідальність за всі втрати, можливі при будь-яких (зокрема фінансових) операціях» [1].

У зв'язку з воєнним станом на території України окремі готельні мережі призупинили свою діяльність, адже знаходяться в зоні бойових дій. У той же час на деяких менш небезпечних у зв'язку з ракетними обстрілами та курсуванням повітряних бойових одиниць ворога територіях готельні мережі почали відновлювати свою роботу та продовжили

призупинене будівництво та реконструкцію нових готелів. Так, наприклад, 1 червня 2022 р. в Білій Церкві (Київська область) було відкрито новий готель Ribas Rooms Bila Tserkva компанії Ribas Hotels Group. У Києві відновили роботу такі міжнародні готелі, як Hilton Kyiv, InterContinental Kyiv, обидва об'єкти Radisson Blu Hotel, а також Fairmont Grand Hotel Kyiv, Mercure Kyiv Congress, Holiday Inn Kyiv та інші. «Найкраща ситуація у західній частині України: Івано-Франківській, Львівській, Тернопільській і Закарпатській областях» [4]. На сьогодні повної інформації про кількість та стан пошкоджених готелів немає, адже війна продовжується зі своїми наслідками, тому фахівці галузі та Оператори намагаються фіксувати ситуацію в сфері дії своїх повноважень. «Нині команда UHRA за підтримки Державного агентства розвитку туризму України приєдналась до проєкту «Росія заплатить» від KSE Institute, метою якого є фіксація, перевірка, аналіз та оцінка втрати інфраструктури України, завданих війною» [4]. Для тих готелів, які не припиняли свою роботу під час війни, в нагоді стали безпрецедентно нові формати роботи – це стосується, зокрема, мережі Premier. Для забезпечення безперебійної роботи готельних мереж під час дії воєнного стану в Україні враховуються та вирішуються, зокрема, й такі питання, як можлива нестача паливно-енергетичних ресурсів, збій в логістичних ланцюжках, комендантська година.

Від початку повномасштабної війни в готелях України у структурі гостей переважали дві категорії: переселенці та представники ЗМІ, дипломатичні делегації, міжнародні волонтерські організації тощо. Згідно даних за серпень 2022 р. за час війни виїхало більше 4 млн осіб, і велике число із них є працівниками HoReCa. Це парт'є, офіціанти, покоївки – всього близько 500–700 тис. осіб. Науковцями досліджується стан індустрії гостинності під час війни. Так, зокрема, проведено відповідні дослідження матеріалів, розміщених на сайтах готельних ланцюгів щодо функціонування національних готельних мереж України «Premier Hotels and Resorts, Reikartz Hotel Group та Ribas Hotels Group, а також світових ланцюгів, які здійснюють діяльність на ринку послуг розміщення України – Radisson Hotels, Holiday Inn» [1; 3, с. 94]. Наразі 99% мешканців готелів є громадянами України, і лише 1% – іноземні журналісти, військові, волонтери та представники гуманітарних міжнародних організацій [3, с. 96].

Індустрія гостинності є складною системою та охоплює різноманітні складники, підгалузі. Також індустрії гостинності притаманна комплексність, тобто враховуються різні види та форми обслуговування споживачів, різноманіття способів оперативного управління та практичного вирішення завдань різного рівня складності [7, с. 33]. Складні економічні умови, ризики та періоди невизначеності суттєво впливають на готельну індустрію та, перш за все, на наповнюваність готелів клієнтами, що зумовлює активізацію процесів

цифровізації в управлінні готелями та готельними мережами для нарощування прибутку та доходів, масштабувати бізнес завдяки «ревіталізації індустрії гостинності» [3 с. 97]. В управлінні готельними мережами варто розширювати спектр послуг, доповнюючи існуючі новими та пропонуючи модернізовані, інноваційні їх види та форми; рекламувати крафтові категорії продукції тощо.

Беручи до уваги те, що хоча «на початку війни готельний бізнес обвалився на 90%» [10], протягом другої половини 2022 р. і в 2023 р. відбувається поступова стабілізація ринку готельних послуг в Україні, є сподівання на те, що досвід успішного інвестування в готельний бізнес у регіонах нашої держави в попередні роки спонукає готельних операторів поновити свою роботу в цьому сегменті економіки. Фахівці порахували, що в результаті вкладення коштів в готельну нерухомість навіть під час війни, можливо передбачити «дохідність 10–15% річних» [10]. За умови заповнюваності закладу розміщення навіть на 55–65% середня окупність проекту становить 7–8 років. Прибутковість вкладень, наприклад, для об'єкту площею до 20 тис. м² буде близько 9–11% річних і може окупитися за 10–12 років [10].

Під час російсько-української війни важливе значення приділяється з боку уряду України та відповідних правоохоронних органів щодо виявлення тих компаній, які співпрацюють з окупантом і тому ретельно перевіряються документи готельних операторів щодо цих питань. У той же час продовжується боротьба з шахрайством. Не уникнули, наприклад, покарання й низка управителів готелів відомої мережі Premier Hotel and Resorts. Нещодавно в Україні арештували майно двох великих готелів: львівського Premier Hotel Dnister та київського Premier Hotel Lybid. Загалом у портфелі національного Агентства з розшуку та менеджменту активів (АРМА) вже понад 30 тис активів із різних галузей [23]. На кінець 2022 р. в Києві відновили роботу такі міжнародні готельні мережі як Hilton Kyiv, InterContinental Kyiv, Radisson Blu Hotel, Fairmont Grand Hotel Kyiv, Mercure Kyiv Congress, Holiday Inn Kyiv, та деякі інші. Наразі в Україні працюють близько 20% готелів. За оцінками експертів зараз готелі в українських містах завантажені не більше ніж на 20–25%. А в середньому – лише на 10–15%. Найменша заповнюваність багатокімнатних готелів [17].

Важливо для безпечного функціонування та управління готельним бізнесом зосередитися на облаштуванні готелів якісними укриттями (бомбосховищами), забезпеченні альтернативними джерелами енергії, комунікації та зв'язку тощо [17]. Актуальним в управлінні готелями має бути й робота, спрямована на приваблення іноземних туристів, адже, наприклад, «туристичний збір вони сплачують до 5%», що становить орієнтовно 300

грн залежно від регіону. У той же час внутрішні туристи сплачують до 0,5% (до 30 грн). Туристичний збір складає суттєву частку надходжень до місцевих бюджетів [18].

Отже, готельні мережі мають певні відмінності, зокрема категорії їх можуть бути різними, що впливає на управлінські функції та спектр надаваних послуг. Так, наприклад, Premier Hotels and Resorts відрізняється наявністю як готелів високої категорії (Premier Palace Hotel 5*, Premier Hotel Odesa 5*), так і готелів категорії три зірки (Premier Hotel Lybid, Premier Hotel Rus, Premier Compass Hotel Oleksandriya). Має місце й різний підхід щодо географічного поширення готелів, зокрема Reikartz Hospitality Group під час воєнного стану були вимушені значно розширити свою експансію, у тому числі до Німеччини, Грузії, Казахстану, Узбекистану, Швеції [22]. І навіть кількість готелів у мережах різняться, що й позначилося з 24 лютого 2022 р., адже деякі готелі або перестали існувати, або тимчасово опинилися на невідконтрольних територіях України.

ВИСНОВКИ. За результатами дослідження проблематики щодо управління готельними мережами в умовах воєнного стану в Україні доцільно акцентувати увагу на продовженні дотримання вимог національного та міжнародного законодавства стосовно організації та функціонування готельних мереж під час російсько-української війни. Також воєнний стан вимагає зосередження зусиль усіх суб'єктів господарювання в індустрії гостинності на пошуку адекватних часу та обставинам інноваційних інструментів ефективного та безпечного управління готельним господарством і відповідно, персоналом, взаємодіяти з владними структурами, громадськими об'єднаннями професійного спрямування, враховувати потреби громадян. Доведено, що в умовах війни діяльність національних мереж має певні переваги щодо формування та розширення спектра свого впливу на ринок готельних послуг не тільки в Україні, але й за її межами. В управлінні готельними мережами доцільно більш активно впроваджувати цифрові технології, враховувати необхідність диверсифікації послуг, персоналізувати пропозиції клієнтам, дотримуватися європейських вимог до екологізації готельних послуг, розробляти та пропонувати пакетні послуги.

Узагальнено аргументи щодо важливості державного регулювання в готельному бізнесі та міжнародних і національних вимог до надання готельних послуг в умовах ризику. Систематизовано наукові теоретико-методологічні та аналітичні й прикладні засади готельного бізнесу в системі правового поля щодо дотримання стандартів функціонування міжнародних і національних готельних мереж в умовах воєнного стану. Результати дослідження можуть бути корисними для працівників галузі туризму та готельного бізнесу;

науковців, викладачів, студентів вищих навчальних закладів, які опановують, зокрема, спеціальності «Туризм» і «Готельно-ресторанна справа».

Список використаних джерел

1. Андренко, І. Б., & Шестірко, А. А. (2022). Особливості функціонування готельних ланцюгів в Україні. *Економіка та суспільство*, (40). DOI 10.32782/2524-0072/2022-40-6
2. Бліщук, К. М., & Козак, І. І. (2021). Брендінг у сфері готельного бізнесу. *Ефективність державного управління*, (68/69), 22–32. DOI 10.36930/506802
3. Бойко, В., & Бойко, Л. (2023). Український ринок HORECA в умовах воєнного стану та його ревіталізація. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (16), 93–99. DOI 10.32782/2708-0366/2023.16.12
4. Встояти під час війни: як працюють готелі України. (2022, 21 липня). *Commercial Property*. Available at: <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyni-yakpratsuyut-goteli-ukraini/>
5. Гончарова, К., & Маджумдар, О. (2022). У відпустку після перемоги. Як турбізнес виживає під час війни. *РБК-Україна*. Available at: <https://www.rbc.ua/travel/vidpustkupislya-peremogi-k-turbiznes-vizhivae-1663770271.html>
6. Державний комітет статистики України. (n.d.). Офіційний веб-сайт. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>
7. Долга, Г. В., & Хитрова, О. А. (2022). Управління готельним господарством у кризових умовах: реалії сьогодення та світовий досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, (41), 32–36. DOI 10.32782/2413-9971/2022-41-6
8. Ільницька-Гикавчук, Г. (2022). Сучасний стан і перспективи розвитку готельних мереж в Україні. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*, (6), Том 2, 26–29. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-4](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-4)
9. Кушнірук, Г. В., & Дорош, Ю. С. (2022). Позиціонування брендів міжнародних готельних мереж на ринку гостинності України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, (7), 16–23. <https://doi.org/10.32782/tourismhospsee-7-2>
10. Лупашко, А. (2022, 27 жовтня). На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90%. Чи є надія на відновлення? *Forbes Україна*. Available at:

<https://forbes.ua/company/na-pochatku-viyni-gotelniy-biznes-ukraini-obvalivsvya-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-9033>

11. 10 найбільших готельних мереж у світі – великі групи готелів. (n.d.). LargestHQ. Available at: <https://largesthq.com/najbilshi-gotelni-merezhi>

12. Нечева, Н. В., & Шикіна, О. В. (2022). Місце готельних мереж на світовому ринку готельних послуг. Науковий вісник Одеського національного економічного університету, (9–10), 298–299, 131–137. DOI 10.32680/2409-9260-2022-9-10-298-299-131-137

13. Подольський, Є. (2021, 13 листопада). ТОП 10 найбільших готельних мереж у світі. DIP. Available at: <https://dip.org.ua/goteli/top-10-najbilshix-gotelnix-merezh-u-sviti/>

14. Пошукова глобальна система готелів. (n.d.). Booking.com. Available at: <https://www.booking.com>

15. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг. (2004, 16 березня). Затверджені наказом Державної туристичної адміністрації України № 19, редакція від 12.11.2010. Available at: https://ips.ligazakon.net/document/reg9012?an=97&ed=2010_10_18

16. Про туризм: Закон України від 15 вересня 1995 року № 324/95-ВР, редакція від 1 квітня 2023 року. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>

17. Скляр, А. О. (2022). Проблеми ведення туристичного та готельного бізнесу під час війни в Україні. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/223.pdf>

18. Туризм в умовах війни: що відбувається з галуззю й які перспективи на цьогорічний сезон. (2022, 15 червня). Money. Available at: <https://money.comments.ua/ua/news/economy/turizm-v-umovah-viyni-scho-vidbuvaetsya-z-galuzzyu-y-yaki-perspektivi-na-cogorichniy-sezon-699311.html>

19. Управління готелем. (2023). Premier Hotels and Resorts. Available at: <https://www.phnr.com/ua/hotel-management>

20. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 року № 435-IV, Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356, Документ 435-IV, редакція від 16.12.2023, підстава - 3310-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

21. Шаповаленко, Д. О., Соколов, Д. В., Карюк, А. О., & Панченко, К. А. (2023). Перспективи розвитку готельних мереж на туристичному ринку України. Молодий вчений. Економічні науки, (3), 115, 134–137. DOI 10.32839/2304-5809/2023-3-115-25

22. Шикіна, О., & Нечева, Н. (2023). Аналіз інструментів інтернет-маркетингу національних готельних мереж України. *Економіка та суспільство*, (47). DOI 10.32782/2524-0072/2023-47-82

23. Штука, Н., & Шаповал, К. (2022, 2 вересня). Готелі під прикриттям. Правоохоронці підбираються до топової готельної мережі України. Як вона пов'язана з російськими депутатами та злочинцями в законі. *Forbes Україна*. Available at: <https://forbes.ua/company/goteli-pid-prikrittyam-pravookhorontsi-pidbirayutsya-do-topovoi-gotelnoi-merezhi-ukraini-yak-vona-povyazana-z-rosiyskimi-deputatami-ta-zlodiyami-v-zakoni-02092022-8020>

References

1. Andrenko, I. B., & Shestirko, A. A. (2022). Osoblyvosti funktsionuvannia hotelnykh lantsiuhiv v Ukraini [Peculiarities of hotel chains functioning in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 40. DOI 10.32782/2524-0072/2022-40-6

2. Blishchuk, K. M., & Kozak, I. I. (2021). Brendynh u sferi hotelnoho biznesu [Branding in the hotel business sector]. *Efficiency of Public Administration*, 68/69, 22–32. DOI 10.36930/506802

3. Boiko, V., & Bioko, L. (2023). Ukrainskyi rynek HORECA v umovakh voiennoho stanu ta yoho revitalizatsiia [The Ukrainian HORECA market under martial law and its revitalization]. *Taurian Scientific Herald. Series: Economy*, 93–99. DOI 10.32782/2708-0366/2023.16.12

4. Vstoiaty pid chas viiny: yak pratsiuut hoteli Ukrainy [Surviving the war: how Ukrainian hotels operate]. (2022, July 21). *Commercial Property*. Available at: <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyni-yakpratsyuyut-goteli-ukraini/>

5. Goncharova, K., & Majumdar, O. (2022, September 22). U vidpustku pislia peremohy. Yak turbiznes vyzhyvaie pid chas viiny [On vacation after the victory. How the travel industry survives during the war]. *RBC-Ukraine*. Available at: <https://www.rbc.ua/travel/vidpustkupislya-peremogi-k-turbiznes-vizhivae-1663770271.html>

6. Derzhstat Ukrayini [State Statistics Committee of Ukraine]. (n.d.). Official website. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

7. Dolha, H., & Khytrova, O. (2022). Upravlinnia hotelnym hospodarstvom u kryzovykh umovakh: realii sohodennia ta svitovy dosvid [Management of hotel business in crisis conditions: Current realities and global experience]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National*

University. Series: International economic relations and world economy, 41, 32–36.
DOI 10.32782/2413-9971/2022-41-6

8. Ilnitska-Gykavchuk, G. (2022). Suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku hotelnykh merezh v Ukraini [Current status and development prospects of hotel networks in Ukraine]. Economic Sciences. Bulletin of Khmelnytsky National University, 6(2), 26–29. DOI 10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-4

9. Kushniruk, H., & Dorosh, Yu. (2022). Pozytsionuvannia brendiv mizhnarodnykh hotelnykh merezh na rynku hostynnosti Ukrainy [Brand positioning of international hotel chains on the Ukrainian hospitality market]. Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe, 7, 16–23. DOI 10.32782/tourismhospcee-7-2

10. Lupashko, A. (2022, October 27). Na pochatku viiny hotelnyi biznes Ukrainy obvalyvsia na 90%. Chy ye nadiia na vidnovlennia? [At the beginning of the war, the Ukrainian hotel business collapsed by 90%. Is there hope for recovery?]. Forbes Ukraine. Available at: <https://forbes.ua/company/na-pochatku-viyni-gotelniy-biznes-ukraini-obvalivsvia-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-9033>

11. 10 naibilshykh hotelnykh merezh u sviti – velyki hrupy hoteliv. (n.d.). Largest hotel chains in the world - large hotel groups. Available at: <https://largesthq.com/najbilshi-gotelni-merezhi>

12. Niecheva, N., & Shykina, O. (2022). Mistse hotelnykh merezh na svitovomu rynku hotelnykh poslug [The place of hotel networks in the global market of hotel services]. Scientific Bulletin of Odesa National Economic University, 9–10(298–299), 131–137. DOI 10.32680/2409-9260-2022-9-10-298-299-131-137

13. Podolskyi, Y. (2021, November 13). TOP 10 naibilshykh hotelnykh merezh u sviti [TOP 10 largest hotel chains in the world]. DIP. Available at: <https://dip.org.ua/goteli/top-10-najbilshix-gotelnix-merezh-u-sviti/>

14. Poshukova hlobalna systema hoteliv. (n.d.). Global hotel search system. Available at: <https://www.booking.com>

15. Pravyla korystuvannja hoteljamy j analoghichnymy zasobamy rozmishhennja ta nadannja hoteljnykh poslug. (2004, March 16). Rules for the use of hotels and similar accommodation facilities and provision of hotel services. Approved by the order of the State Tourism Administration of Ukraine No. 19, edition as of November 12, 2010. Available at: https://ips.ligazakon.net/document/reg9012?an=97&ed=2010_10_18

16. Pro turyzm. (1995, September 15). On tourism: Law of Ukraine No. 324/95-VR. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>

17. Sklyar, A. O. (2022). Problemy vedennia turystychnoho ta hotelnoho biznesu pid chas viiny v Ukraini [Problems of conducting tourism and hotel business during the war in Ukraine]. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/223.pdf>
18. Tourism at war: what is happening to the industry and what are the prospects for this season. (2022, June 15). Money. Available at: <https://money.comments.ua/ua/news/economy/turizm-v-umovah-viyni-scho-vidbuvaetsya-z-galuzzyu-y-yaki-perspektivi-na-cogorichniy-sezon-699311.html>
19. Hotel management. (2023). Premier Hotels and Resorts. Available at: <https://www.phnr.com/ua/hotel-management>
20. Civil Code of Ukraine. (2003, January 16). Law of Ukraine No. 435-IV, Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine (VRU), 2003, Nos. 40-44, p. 356, document 435-IV, current edition as of December 16, 2023, basis - 3310-IX. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
21. Shapovalenko, D., Sokolov, D., Kariuk, A., & Panchenko, K. (2023). Prospects for the development of hotel networks in the tourist market of Ukraine [Prospects for the development of hotel networks on the tourist market of Ukraine]. *Young Scientist*, 3(115), 134–137. DOI 10.32839/2304-5809/2023-3-115-25
22. Shykina, O., & Necheva, N. (2023). Analiz instrumentiv internet-marketynhu natsionalnykh hotelnykh merezh Ukrainy [Analysis of internet marketing tools of national hotel networks of Ukraine]. *Economy and Society*, 47. DOI 10.32782/2524-0072/2023-47-82
23. Shtuka, N., & Shapoval, K. (2022, September 2). Law enforcement is closing in on a top Ukrainian hotel chain. How is it connected to Russian MPs and criminals? *Forbes Ukraine*. Available at: <https://forbes.ua/company/goteli-pid-prikrittyam-prav>

