

Міністерство освіти і науки України
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет туризму
Кафедра готельно-ресторанної та курортної справи

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

**«ОРГАНІЗАЦІЯ МІСЕ-ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНИХ
КОМПЛЕКСАХ УКРАЇНИ»**

Виконавець:

Студент 2 курсу, групи КС-21(м)

Спеціальності J2

«Готельно-ресторанна справа та кейтеринг»

(Освітньо-професійна програма
«Курортна справа»)

Батенін Олег Олегович

Науковий керівник:

к.геогр.н., доцент

Мельник Надія Вікторівна

Рецензенти:

к.і.н., доцент

Котенко Р.М.

к.е.н., доцент

Загнибіда Р.П.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МІСЕ-ОБСЛУГОВУВАННЯ	Error! Bookmark not defined.
1.1. Поняття та складові МІСЕ-індустрії (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions)	6
1.2. Значення МІСЕ-обслуговування для розвитку готельно-ресторанного бізнесу	9
1.3. Особливості організації МІСЕ-обслуговування в готельних комплексах	13
1.4. Міжнародний досвід організації МІСЕ-послуг	16
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2	Error! Bookmark not defined.
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МІСЕ-ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНИХ КОМПЛЕКСАХ УКРАЇНИ	Error! Bookmark not defined.
2.1. Характеристика ринку МІСЕ-послуг в Україні	20
2.4 Аналіз конкурентоспроможності українських готелів на міжнародному ринку МІСЕ-послуг	36
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3	Error! Bookmark not defined.
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МІСЕ-ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНИХ КОМПЛЕКСАХ УКРАЇНИ	Error! Bookmark not defined.
3.1. Рекомендації щодо підвищення якості МІСЕ-обслуговування	41
3.2. Основні проблеми та виклики організації МІСЕ-обслуговування в Україні	44
3.3. Розробка концепції МІСЕ-обслуговування для готельного комплексу	47
Висновки до розділу 3	51
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	Error! Bookmark not defined.
ДОДАТКИ	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Сучасний розвиток туристичної індустрії характеризується зростанням ролі ділового туризму, який охоплює організацію конференцій, конгресів, форумів, виставок, корпоративних поїздок та інших подій, відомих під інтегрованою аббревіатурою MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions). Цей сегмент є одним із найбільш прибуткових напрямів туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, оскільки забезпечує стабільний попит упродовж року, формує високий середній чек клієнта та сприяє розвитку суміжних галузей – транспорту, харчування, інформаційних технологій, реклами та сервісних послуг. В умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції MICE-напрямок стає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності готельних комплексів.

Для України питання організації MICE-обслуговування є особливо актуальним. Попри складну економічну та безпекову ситуацію, діловий туризм демонструє стійкість і здатність до адаптації, що проявляється у зростанні кількості внутрішніх корпоративних заходів, активізації діяльності громадських і міжнародних організацій, переміщенні ділової активності до відносно безпечних регіонів. У цих умовах готельні комплекси, що мають розвинену інфраструктуру, сучасні технології та здатність забезпечити якісний сервіс, отримують можливість зміцнити позиції на ринку та формувати нові бізнес-моделі.

Особливий інтерес становить аналіз MICE-послуг у контексті функціонування конкретних готельних закладів. ДП «Готель Україна» – один із найвідоміших готельних комплексів Києва, який має стратегічне розташування, досвід роботи з міжнародними делегаціями та розвинену інфраструктуру для проведення ділових подій. Однак результати аналізу свідчать, що потенціал закладу використовується не повністю, а показники завантаження та фінансові результати суттєво коливаються, що обумовлює потребу у формуванні сучасної концепції розвитку MICE-обслуговування.

Отже, дана дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних, аналітичних та практичних аспектів організації MICE-послуг в готельних

комплексах України з акцентом на можливостях модернізації й підвищення ефективності діяльності ДП «Готель Україна».

Мета дослідження полягає в комплексному аналізі сучасного стану МІСЕ-обслуговування в Україні та розробленні практичних рекомендацій і концепції розвитку МІСЕ-послуг для готельних комплексів, зокрема на прикладі ДП «Готель Україна».

Об'єкт дослідження – процес організації МІСЕ-обслуговування в готельних комплексах України.

Предмет дослідження – інфраструктурні характеристики, технологічні рішення та практичні механізми підвищення якості МІСЕ-обслуговування.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі **завдання**:

1. Розкрити сутність і складові МІСЕ-індустрії та її значення для готельно-ресторанного бізнесу.
2. Дослідити особливості організації ділового обслуговування в готельних комплексах та міжнародний досвід його розвитку.
3. Проаналізувати ринок МІСЕ-послуг в Україні, його тенденції, структуру та регіональні особливості.
4. Оцінити матеріально-технічну базу, інфраструктуру та фінансові результати ДП «Готель Україна» у контексті МІСЕ-напряму.
5. Дослідити впровадження сучасних цифрових технологій у МІСЕ-індустрії та оцінити їхнє значення для розвитку готельного бізнесу.
6. Визначити проблеми та виклики організації МІСЕ-послуг в Україні.
7. Розробити концепцію вдосконалення МІСЕ-обслуговування для готельного комплексу на основі отриманих результатів.

Методи дослідження включають аналіз і синтез наукових джерел, статистичні методи, метод порівняння, SWOT-аналіз, структурний аналіз інфраструктури, графічний метод, елементно-функціональний аналіз діяльності готельного підприємства.

Інформаційна база дослідження складається з даних Державного агентства розвитку туризму України, матеріалів офіційного сайту ДП «Готель Україна», міжнародних аналітичних платформ, статистичних звітів, наукових праць з тематики МІСЕ-індустрії, публікацій профільних організацій та нормативно-правових документів.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні підходів до організації МІСЕ-обслуговування у готельних комплексах шляхом формування інтегрованої концепції розвитку, яка поєднує трансформацію простору, цифрові інструменти, стандартизовані МІСЕ-пакети та модель гібридних подій, що враховує умови воєнного часу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність готельних комплексів України, зокрема ДП «Готель Україна», для підвищення якості обслуговування, збільшення завантаження конференц-інфраструктури, підвищення рентабельності та формування конкурентоспроможного МІСЕ-продукту.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ MICE-ОБСЛУГОВУВАННЯ

1.1. Поняття та складові MICE-індустрії (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions)

MICE-індустрія (від англ. *Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions*) – це один із найдинамічніших напрямів ділового туризму, який поєднує організацію зустрічей, конференцій, стимулюючих поїздок та виставкових заходів. На відміну від рекреаційного або культурно-пізнавального туризму, MICE-туризм орієнтований на професійні події, розвиток партнерств і формування ділових контактів. Його ключова мета – створення ефективного середовища для комунікації між бізнесом, наукою, урядовими структурами та громадськими організаціями, що підсилює економічну активність регіонів і країн [6].

За визначенням І. Андренка, MICE-індустрія виступає специфічною підгалуззю індустрії гостинності, яка забезпечує професійну організацію заходів ділового характеру з комплексним супроводом учасників – від бронювання проживання до логістики, кейтерингу, технічного забезпечення і маркетингової підтримки [7]. Фактично MICE є синтезом туризму, менеджменту, маркетингу та комунікацій. Для сучасних готельних комплексів MICE-напрямок перетворився на потужний інструмент підвищення конкурентоспроможності, оскільки забезпечує стабільне завантаження готелів протягом усього року й орієнтований на платоспроможну аудиторію – бізнес-туристів, делегації, корпоративних клієнтів.

У міжнародній практиці індустрію MICE розглядають як частину сегменту Business Tourism – ділового туризму, частка якого у світовій структурі туристичних подорожей у 2024 році становила понад 25 %. За даними Global Business Travel Association, у 2023 році обсяг глобальних витрат на бізнес-туризм сягнув 1,03 трлн доларів США, а повне відновлення галузі прогнозується до 2026 року [2]. Таким чином, MICE-сектор не лише створює умови для розвитку туризму, а й виступає

значущим чинником економічної стабільності, забезпечуючи зайнятість, розвиток сервісних підприємств і залучення іноземних інвестицій.

Складовими елементами MICE-індустрії є чотири ключові напрями: Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions, кожен із яких має власну мету, організаційну структуру, цільову аудиторію та набір послуг. Їх комплексне поєднання утворює цілісну систему ділового туризму, що функціонує на перетині економіки, логістики та комунікацій. У табл. 1.1 подано характеристику кожного з елементів MICE-сектору.

Таблиця 1.1

Основні складові MICE-індустрії та їх характеристика

Компонент	Характеристика	Основна мета	Приклади заходів	Типові послуги
Meetings (зустрічі)	Організація ділових зборів, переговорів, стратегічних сесій, внутрішньокорпоративних засідань	Обговорення бізнес-планів, формування рішень, розвиток внутрішніх комунікацій	Бізнес-форуми, стратегічні сесії, збори акціонерів	Конференц-зали, технічне оснащення, кейтеринг, синхронний переклад
Incentives (інсентив-тури)	Мотиваційні або заохочувальні подорожі для співробітників і партнерів	Підвищення лояльності, мотивації та продуктивності працівників	Тимбилдинги, корпоративні тури, екскурсії, культурні програми	Організація дозвілля, VIP-сервіс, транспортне забезпечення
Conferences (конференції)	Масові події професійного, наукового або галузевого спрямування	Поширення знань, презентація досліджень, навчання та нетворкінг	Конгреси, симпозиуми, навчальні семінари	Організація секцій, онлайн-трансляцій, ресстраційні платформи
Exhibitions (виставки)	Демонстраційно-торгові заходи для презентації продукції, послуг і технологій	Просування брендів, пошук клієнтів, налагодження партнерства	Експо-форуми, галузеві виставки, ярмарки	Експозиційні зони, рекламна підтримка, логістика обладнання

Джерело: складено автором за матеріалами [6; 7; 3]

Сучасні тенденції свідчать, що MICE-індустрія зазнає активної трансформації

під впливом цифровізації та глобалізації. Онлайн-конференції, гібридні заходи (offline + online), інтерактивні виставкові платформи, використання штучного інтелекту для персоналізації учасницького досвіду – усе це стало невід’ємними складовими нової моделі MICE-сектору [1]. У 2024 році провідними напрямками ділового туризму залишаються США, Німеччина, Велика Британія, Китай і Франція, тоді як країни Центрально-Східної Європи, включаючи Україну, формують сегмент зростання завдяки адаптивності й привабливим умовам для організації подій середнього масштабу [3].

На рис. 1.1 представлено схему, що відображає взаємозв’язки між основними складовими MICE-індустрії та їх функціональними напрямками.

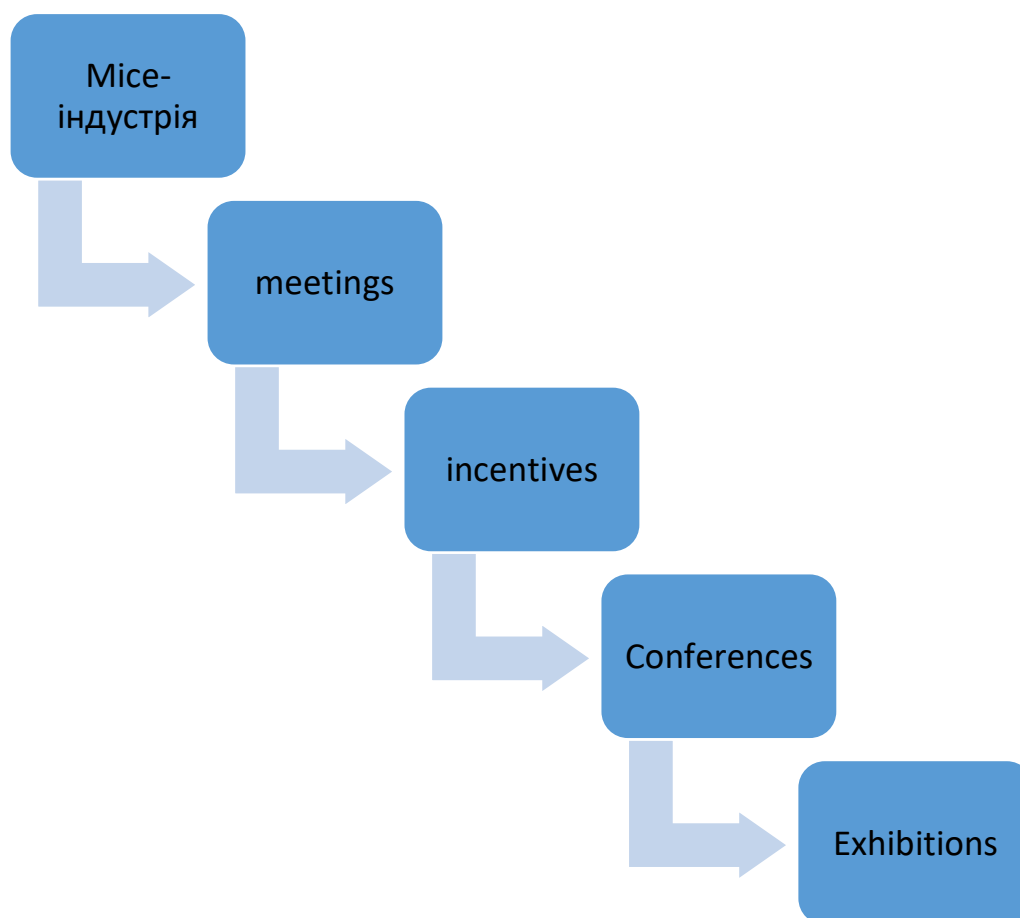


Рис. 1.1. Структурно-функціональна модель MICE-індустрії
Джерело : Складено автором

Аналітики відзначають, що у світі MICE-сегмент стає дедалі більше стратегічним елементом національної економіки, особливо для країн, які прагнуть

зміцнити свої позиції в сфері бізнес-туризму. Згідно з Market Value of the Meetings Industry Worldwide, глобальний обсяг ринку MICE після пандемічного спаду зріс на понад 30 % у 2023 році й має тенденцію до подальшого зростання [4].

Отже, MICE-індустрія є не просто формою ділового туризму, а комплексною системою, яка охоплює організаційні, маркетингові, економічні й комунікаційні процеси. Її розвиток вимагає високої культури обслуговування, професійного менеджменту, використання сучасних інформаційних технологій і стратегічного партнерства між державним і приватним секторами. Саме інтеграція цих компонентів дозволяє забезпечити конкурентоспроможність готельних комплексів і сформувати позитивний імідж країни як центру міжнародного ділового співробітництва [17].

1.2. Значення MICE-обслуговування для розвитку готельно-ресторанного бізнесу

MICE-обслуговування має визначальне значення для розвитку сучасного готельно-ресторанного бізнесу, адже воно виступає не лише окремим напрямом діяльності, а й інтеграційним чинником, який поєднує різні елементи індустрії гостинності. Саме MICE-заходи – ділові зустрічі, конференції, виставки та мотиваційні тури – забезпечують стабільне завантаження готелів, сприяють підвищенню якості сервісу, розширенню спектра послуг і формуванню сталого іміджу підприємства як професійного учасника бізнес-комунікацій [6].

Однією з головних причин активного розвитку MICE-напрямку в готельному господарстві є його висока прибутковість. За даними Global Business Travel Association, витрати учасників ділових поїздок у середньому у два–три рази перевищують витрати звичайних туристів, а середній дохід від одного учасника конференції або виставки сягає 1500–2000 доларів США [2]. Це пояснює, чому провідні готельні мережі світу, такі як Hilton, Marriott, InterContinental чи Accor, формують окремі бізнес-підрозділи, орієнтовані саме на MICE-туризм, з розвиненою системою конференц-залів, бізнес-центрів, технічного оснащення та

кейтерингових послуг.

Значення МІСЕ-послуг для готельно-ресторанного бізнесу можна розглядати в трьох основних площинах: економічній, маркетинговій та іміджевій.

1. Економічне значення. МІСЕ-заходи забезпечують постійний попит на готельні та ресторани послуги, незалежно від сезонності. Організація конференцій, симпозіумів і виставок потребує комплексного обслуговування: бронювання номерів, кейтерингу, транспортного супроводу, технічного забезпечення, що створює мультиплікативний ефект для економіки готелю. Наприклад, у структурі доходів готелів бізнес-класу частка МІСЕ-напрямую може становити від 30 до 60 %, а під час великих подій – перевищувати 70 % [3]. Таким чином, МІСЕ-послуги сприяють не лише підвищенню прибутковості, а й забезпечують рівномірне завантаження готельного фонду протягом року.

2. Маркетингове значення. МІСЕ-обслуговування сприяє просуванню бренду готелю на ринку. Проведення масштабних конференцій або виставок формує позитивний імідж підприємства як надійного партнера для організації подій. Крім того, корпоративні клієнти стають постійними користувачами послуг готелю, що створює базу лояльних споживачів. Сучасні готелі дедалі частіше застосовують CRM-системи для формування клієнтських баз, індивідуальних пропозицій та постійного комунікаційного зв'язку з партнерами, що підвищує рівень повторних бронювань і середній чек [8].

3. Іміджеве значення. Участь готелю в організації міжнародних конференцій, ділових форумів або галузевих виставок підвищує його престиж і привабливість серед ділових туристів. Це особливо актуально для великих міст – Києва, Львова, Одеси, Дніпра, які стають центрами проведення МІСЕ-заходів. За результатами звіту Ribas Hotels Group за 2024 рік, найбільш активними регіонами за рівнем розвитку МІСЕ-інфраструктури є Київська, Львівська та Одеська області, що мають найвищий рівень заповненості готелів бізнес-класу [28].

Ефект МІСЕ-обслуговування проявляється і в розвитку ресторанного бізнесу.

Обслуговування учасників конференцій і виставок створює додатковий попит на кейтеринг, бізнес-ланчі, фуршети, банкети та тематичні вечери. Ресторани при готелях розширюють меню, адаптуючи його до міжнародних стандартів харчування, розробляють спеціальні корпоративні пропозиції, впроваджують послуги з організації подій «під ключ» (event catering). За даними Л. Завідної, саме готелі, що мають власні конференц-зали й ресторани, отримують на 25–30 % вищі доходи порівняно з аналогічними закладами без MICE-інфраструктури [17].

Важливим аспектом розвитку MICE-напряму є його інноваційна складова. У сучасних умовах цифровізації готельно-ресторанний бізнес активно впроваджує системи онлайн-бронювання залів, інтерактивні платформи для реєстрації учасників, технології гібридних заходів і VR-презентацій. Це дозволяє розширювати географію подій, залучати міжнародну аудиторію та зменшувати витрати на організацію. У табл. 1.2 подано узагальнення ключових вигод від розвитку MICE-послуг у готельно-ресторанному бізнесі.

Таблиця 1.2

Вплив розвитку MICE-обслуговування на ефективність готельно-ресторанного бізнесу

Напрямок впливу	Сутність змін	Очікуваний результат
Економічний	Збільшення доходів за рахунок розширення спектра послуг і клієнтської бази	Зростання прибутковості та підвищення завантаженості номерного фонду
Організаційний	Підвищення рівня управління сервісом і стандартизації процесів	Поліпшення якості обслуговування, оптимізація витрат
Маркетинговий	Формування бренду готелю як бізнес-центру для подій	Підвищення впізнаваності та лояльності клієнтів
Інноваційний	Використання цифрових технологій, автоматизація обліку подій	Зменшення витрат часу та покращення комунікації з клієнтами
Соціальний	Розвиток професійної зайнятості, підготовка кадрів у сфері подій	Зростання престижу професій індустрії гостинності

Джерело: складено автором за матеріалами [2; 8; 17]

Для більш наочного розуміння взаємозв'язку між MICE-обслуговуванням та

готельно-ресторанним бізнесом доцільно подати структурну схему (рис. 1.2), яка відображає головні напрями впливу цього сегмента на діяльність підприємств гостинності.

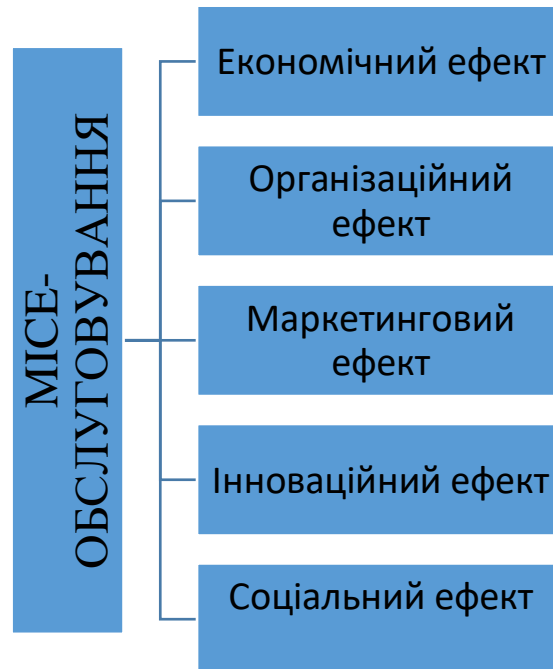


Рис. 1.2. Взаємозв'язок між МІСЕ-індустрією та розвитком готельно-ресторанного бізнесу

Джерело : Складено автором

Таким чином, МІСЕ-обслуговування є потужним драйвером розвитку готельно-ресторанного бізнесу, оскільки воно поєднує економічні, організаційні, маркетингові та соціальні вигоди. Його роль полягає не лише у збільшенні прибутковості, а й у формуванні стійкої бізнес-моделі, орієнтованої на якісний сервіс, цифровізацію та інноваційні рішення. Для українських готелів розвиток МІСЕ-напрямку може стати ключовим чинником інтеграції у міжнародний туристичний простір і підвищення їхньої конкурентоспроможності на світовому ринку [10].

1.3. Особливості організації МІСЕ-обслуговування в готельних комплексах

Організація МІСЕ-обслуговування в готельних комплексах передбачає поєднання високого рівня сервісу, логістичної злагоженості, професійного менеджменту та технічної готовності до проведення заходів будь-якої складності. Це не просто оренда залів чи розміщення учасників, а комплексна система управління подіями, що інтегрує готельну, ресторанну, маркетингову й технічну складові. Як підкреслює І. Андренко, МІСЕ-обслуговування є формою ділової співпраці між підприємством гостинності та корпоративним клієнтом, яка ґрунтується на високих стандартах обслуговування та індивідуальному підході до кожного заходу [6].

У структурі готельного комплексу, який спеціалізується на наданні МІСЕ-послуг, головним завданням є створення інтегрованої інфраструктури. Вона включає конференц-зали різної місткості, переговорні кімнати, технічні приміщення, бізнес-центр, кейтерингову службу та систему внутрішньої комунікації між підрозділами. Сучасні готелі мають технічне обладнання, що відповідає міжнародним стандартам: мультимедійні екрани, акустичні системи, синхронний переклад, високошвидкісний інтернет, інтерактивні панелі та системи відеоконференцій. Важливо, що якість організації подій визначається не лише наявністю необхідного обладнання, а й здатністю персоналу оперативно реагувати на зміни та забезпечувати технічну підтримку протягом усього заходу [14].

Особливістю організації МІСЕ-процесів є міждепартаментна координація. Під час підготовки заходу служба маркетингу займається комунікацією з клієнтами, приймально-бронювальний відділ формує графік завантаження залів і номерів, ресторанна служба готує меню для банкетів або фуршетів, технічна служба відповідає за налаштування апаратури, а адміністрація забезпечує безпеку й комфорт усіх учасників. Така узгодженість створює ефект “єдиного сервісного ланцюга”, де кожен елемент системи впливає на загальну якість обслуговування.

Важливим чинником є також професіоналізм персоналу. Працівники МІСЕ-

відділів повинні мати досвід у сфері управління подіями, володіти іноземними мовами, навичками організації протоколу, тайм-менеджменту та антикризових дій. За дослідженнями Н. Титової, понад 70 % успішності проведення конференцій і форумів залежить саме від підготовленості персоналу, який забезпечує комунікацію між організаторами та учасниками [30]. Саме тому великі готелі створюють спеціалізовані підрозділи *Event & Banquet Management*, відповідальні за комплексне планування і реалізацію заходів.

Організація МІСЕ-обслуговування відбувається за логічною послідовністю, яка починається з планування. На першому етапі готель узгоджує з клієнтом мету, формат, кількість учасників і технічні потреби заходу, формує кошторис і програму події. Далі відбувається підготовка приміщень, перевірка обладнання, розробка схем розсадки, графіка харчування та перерв на каву. У день події координатор відповідає за безперервний зв'язок між усіма службами – від ресепшну до кейтерингу, контролює таймінг, реагує на потреби клієнта. Після завершення заходу готель готує фінансовий і сервісний звіт, проводить аналіз задоволеності замовника та зберігає дані для майбутньої співпраці. Такий підхід забезпечує високу якість послуг і формує довгострокові ділові відносини між готелем і клієнтом [8].

Матеріально-технічна база готелю є визначальною для успішного функціонування МІСЕ-напрямку. Вона має відповідати вимогам державних стандартів – ДСТУ 4269:2003 «Класифікація готелів» і ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення», які регламентують рівень комфорту, наявність залів для ділових подій, обладнання та додаткових послуг [13; 16]. Готельні комплекси, що орієнтовані на ділових клієнтів, зазвичай облаштовують окремі бізнес-зони, лобі-бар із робочими місцями, VIP-кімнати для переговорів і спеціалізовані приміщення для організації виставок.

Суттєвим елементом організації є і кейтерингове забезпечення. Під час проведення заходів готелі повинні надавати різні формати харчування – від *coffee-break* до банкетів і фуршетів. Меню формується з урахуванням національних,

культурних і релігійних особливостей учасників. Саме гнучкість у виборі форм обслуговування та вміння адаптувати меню під конкретну подію створюють конкурентну перевагу готелю на ринку MICE-послуг [17].

Сучасні тенденції демонструють активну цифровізацію MICE-обслуговування. Готелі впроваджують онлайн-системи бронювання залів, автоматизовані платформи управління подіями, цифрові реєстраційні сервіси, аналітичні модулі для оцінки ефективності заходів. Використання CRM-систем дозволяє відстежувати історію замовлень, обслуговування постійних клієнтів і формувати індивідуальні пропозиції. Завдяки цьому готелі отримують змогу підвищувати продуктивність, скорочувати адміністративні витрати й одночасно підвищувати рівень сервісу [10].

Не менш важливою рисою є гнучкість та персоналізація обслуговування. Кожен захід має унікальний формат, бюджет і цільову аудиторію, тому готель повинен адаптувати свій продукт під конкретного клієнта – від вибору залу та оформлення до стилю подачі страв. У цьому контексті конкурентоспроможність готельного комплексу визначається не розміром чи статусом, а здатністю створювати комфортне середовище для спілкування, навчання й укладання партнерських угод.

Отже, особливості організації MICE-обслуговування в готельних комплексах полягають у поєднанні інфраструктурної готовності, технологічних можливостей, високої кваліфікації персоналу та орієнтації на індивідуальні потреби клієнта. Висока якість сервісу, інтеграція сучасних технологій, партнерство з корпоративним сектором і гнучке управління подіями формують стратегічну перевагу готелю на ринку послуг. MICE-напрямок стає не просто складовою діяльністю, а центром ділової привабливості, що стимулює розвиток усієї індустрії гостинності [28].

1.4. Міжнародний досвід організації MICE-послуг

Міжнародний досвід організації MICE-послуг свідчить про те, що цей напрям став стратегічним фактором розвитку туристичної та готельно-ресторанної галузей у більшості розвинених країн світу. MICE-індустрія давно перетворилася на потужний економічний сектор, який забезпечує мільярдні обороти, формує ділову мобільність і створює значний мультиплікативний ефект для суміжних сфер економіки. За даними *Statista*, світовий ринок ділових подорожей і конференцій у 2024 році перевищив 1,2 трлн доларів США, а повне відновлення до докризових показників очікується у 2025–2026 роках [2]. Цей ринок охоплює понад 180 країн, і його структура формується під впливом глобальних трендів цифровізації, сталого розвитку та зростання попиту на гібридні події.

Ключовими центрами розвитку MICE-індустрії є США, Велика Британія, Німеччина, Франція, Сінгапур, Китай та Об'єднані Арабські Емірати. Вони мають високорозвинену інфраструктуру, спеціалізовані виставкові комплекси, конференц-центри та готелі, які пропонують повний спектр послуг для проведення заходів будь-якого рівня. Наприклад, США утримують лідерство на глобальному ринку ділових подорожей із загальними витратами понад 420 млрд доларів щорічно, тоді як Китай посідає друге місце, демонструючи швидке відновлення після пандемії COVID-19 завдяки активній цифровій інтеграції у сфері подієвого менеджменту [3].

Європейський досвід також демонструє високий рівень організації MICE-послуг. У Німеччині функціонує понад 7 тис. локацій для проведення ділових заходів, серед яких – комплекси у Берліні, Франкфурті та Мюнхені, що обслуговують сотні тисяч учасників щороку. Британські готельні мережі активно співпрацюють з асоціаціями ділових подій (*Meeting Professionals International, ICCA, SITE*), що забезпечує високі стандарти підготовки персоналу й узгодженість сервісних процедур. У Франції, де MICE-події становлять понад 40 % від загального обсягу туристичних надходжень, розвинуто систему партнерства між державою, муніципалітетами та бізнесом, яка сприяє проведенню міжнародних виставок у

Парижі, Ліоні, Каннах [24].

Значну роль у формуванні міжнародних стандартів МІСЕ-послуг відіграють азійські країни. Сінгапур став одним із перших міст, що офіційно позиціонує себе як глобальний МІСЕ-хаб, завдяки інноваційним технологіям управління подіями. Тут діє інтегрована система *Singapore Exhibition and Convention Bureau*, яка поєднує функції маркетингової підтримки, сертифікації локацій і навчання персоналу. Крім того, активно впроваджується концепція «Smart MICE», що базується на використанні аналітики, штучного інтелекту та VR-технологій для планування конференцій і виставок. Подібні підходи застосовують у Південній Кореї та Японії, де уряди фінансують навчальні програми з розвитку подієвого туризму [1].

Досвід Об'єднаних Арабських Еміратів також є показовим. У Дубаї та Абу-Дабі функціонують багатофункціональні центри *Dubai World Trade Centre* і *Abu Dhabi National Exhibition Centre*, які поєднують готельні комплекси, конгрес-холи та бізнес-зони. Високий рівень державного планування дозволяє цим країнам ефективно інтегрувати МІСЕ-індустрію у стратегію розвитку туризму, а також забезпечувати конкурентоспроможність завдяки податковим пільгам для організаторів міжнародних подій [24].

Міжнародна практика засвідчує, що успішне функціонування МІСЕ-сфери спирається на три основні складові: потужну інфраструктуру, професійний менеджмент та державну підтримку. В усіх провідних країнах світу існують національні конвенційні бюро, які координують розвиток МІСЕ-послуг, ведуть статистику подій і залучають іноземних партнерів. Наприклад, *Germany Convention Bureau* у співпраці з *Deutsche Messe AG* реалізує національні програми залучення інвестицій у подієву сферу, тоді як у Великій Британії діє державна програма *Meet England*, спрямована на промоцію ділового туризму та підтримку готелів, що організовують події світового рівня [10].

Цікавим є досвід Скандинавських країн, які зробили акцент на екологічності та сталому розвитку МІСЕ-послуг. У Швеції, Данії та Норвегії діють «зелені конференції», що передбачають мінімізацію використання паперу, скорочення

транспортних викидів і сортування відходів під час проведення заходів. Готелі сертифікуються за міжнародною системою *Green Key*, що підвищує їхню привабливість серед іноземних партнерів і клієнтів.

У табл. 1.3 наведено порівняння особливостей організації MICE-послуг у провідних країнах світу, що дає змогу оцінити основні чинники їхнього успіху.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика організації MICE-послуг у різних країнах світу

Країна	Ключові риси організації MICE-послуг	Рівень державної підтримки	Використання інновацій
США	Розвинена мережа бізнес-готелів і конгрес-центрів; потужна асоціативна підтримка	Високий – через грантові програми і податкові стимули	Високий: CRM, аналітика даних, гібридні заходи
Німеччина	Понад 7 тис. локацій, потужна галузева співпраця	Середній – участь муніципалітетів і бізнесу	Високий: автоматизація процесів, сталий розвиток
Сінгапур	Національне бюро виставок, концепція “Smart MICE”	Високий – державна стратегія розвитку подієвого туризму	Дуже високий: AI, VR, цифрові конференції
ОАЕ (Дубай)	Інтеграція MICE у структуру туризму; великі виставкові центри	Високий – пільгове оподаткування, інвестиції	Високий: технологічне оснащення, smart-зали
Франція	Сильний акцент на культурному і діловому туризмі	Високий – підтримка муніципалітетів	Середній: digital-платформи, аналітика учасників
Швеція	Екологічна спрямованість, сертифікація Green Key	Середній – субсидії для «зелених» заходів	Високий: есо-tech, енергозбереження

Джерело: узагальнено автором за даними [2; 3; 10; 24]

Міжнародний досвід демонструє, що ключем до ефективності МІСЕ-індустрії є поєднання інновацій, партнерства та сталого підходу. Найуспішніші країни активно підтримують діловий туризм на державному рівні, створюють умови для залучення міжнародних інвесторів, а також розвивають людський капітал у сфері гостинності. Вони розглядають МІСЕ як інструмент не лише економічного, а й іміджевого розвитку держави.

Для України вивчення цього досвіду має практичну цінність. Його адаптація може сприяти створенню національної стратегії розвитку МІСЕ-сфери, формуванню державного конвенційного бюро, модернізації готельної інфраструктури та запровадженню цифрових стандартів у сфері подієвого менеджменту. Такий підхід дозволить інтегрувати український ринок ділових подій у міжнародну систему та зміцнити позиції країни як перспективного учасника світового туристичного простору [17].

Висновки до розділу 1

Аналіз теоретичних засад МІСЕ-послуг дозволив визначити цю індустрію як стратегічно важливу сферу для сталого економічного розвитку, просування туристичного іміджу країни та підвищення інвестиційної привабливості. Розкрито сутність та структуру МІСЕ-напрямоків, а також визначено ключові елементи організації послуг у готельних комплексах. Роль готельно-ресторанного сектору як інтегратора послуг і платформи для реалізації МІСЕ-заходів підтверджує його значущість у загальній системі подієвого туризму. Зарубіжний досвід засвідчує необхідність стратегічного управління, інституційної координації, використання цифрових рішень та створення умов для сталого розвитку. Все це створює підґрунтя для подальшого розкриття стану, проблем та перспектив МІСЕ-обслуговування в Україні в наступних розділах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МІСЕ-ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНИХ КОМПЛЕКСАХ УКРАЇНИ

2.1. Характеристика ринку МІСЕ-послуг в Україні

Ринок МІСЕ-послуг в Україні є динамічним і багатограним сегментом туристичної індустрії, який об'єднує організацію ділових подій – конференцій, семінарів, виставок, корпоративних зустрічей і бізнес-форумів. Його розвиток безпосередньо пов'язаний із загальним станом економіки, політичною стабільністю, безпековою ситуацією в країні, рівнем розвитку готельної інфраструктури та інвестиційною привабливістю регіонів. Незважаючи на виклики воєнного часу, МІСЕ-сегмент в Україні поступово відновлюється, демонструючи ознаки адаптації до нових реалій та цифрової трансформації [28].

На сучасному етапі ринок МІСЕ-послуг концентрується переважно в економічно активних регіонах, де розвинена інфраструктура гостинності – у Києві, Львові, Одесі, Харкові, Дніпрі та Івано-Франківську. Ці міста забезпечують наявність міжнародних готельних мереж, виставкових комплексів, бізнес-центрів, а також транспортну доступність, що є ключовими передумовами для організації подієвих заходів. Водночас, як свідчить аналітика *Ribas Hotels Group*, у структурі готельного ринку переважають невеликі незалежні готелі, частка яких становить 80% від загальної кількості закладів розміщення (табл. 2.1). Це свідчить про високий рівень фрагментації ринку та обмежену присутність міжнародних брендів, частка яких становить лише 1 %.

Аналізуючи дані табл., можна зробити висновок, що більшість готелів в Україні є самостійними закладами, які не належать до великих мереж. Це створює як переваги, так і труднощі для розвитку МІСЕ-сегменту. З одного боку, невеликі готелі більш гнучкі у ціноутворенні та підході до клієнта, з іншого – вони часто не мають достатньої матеріально-технічної бази для проведення масштабних міжнародних подій. Міжнародні мережі, як-от Hilton, Radisson, Premier Hotels та

Reikartz, формують близько 6 % ринку, зосереджуючись у великих містах, де існує стабільний попит на ділові заходи.

Таблиця 2.1

Розподіл діючих готелів в Україні (станом на 2024 р.)

Тип засобу розміщення	Кількість, од.	Частка, %
Різні готелі	1580	80
Мотелі	189	10
Хостели	76	4
Національні мережеві	100	5
Міжнародні мережеві	22	1

Джерело : Складено автором за [28]

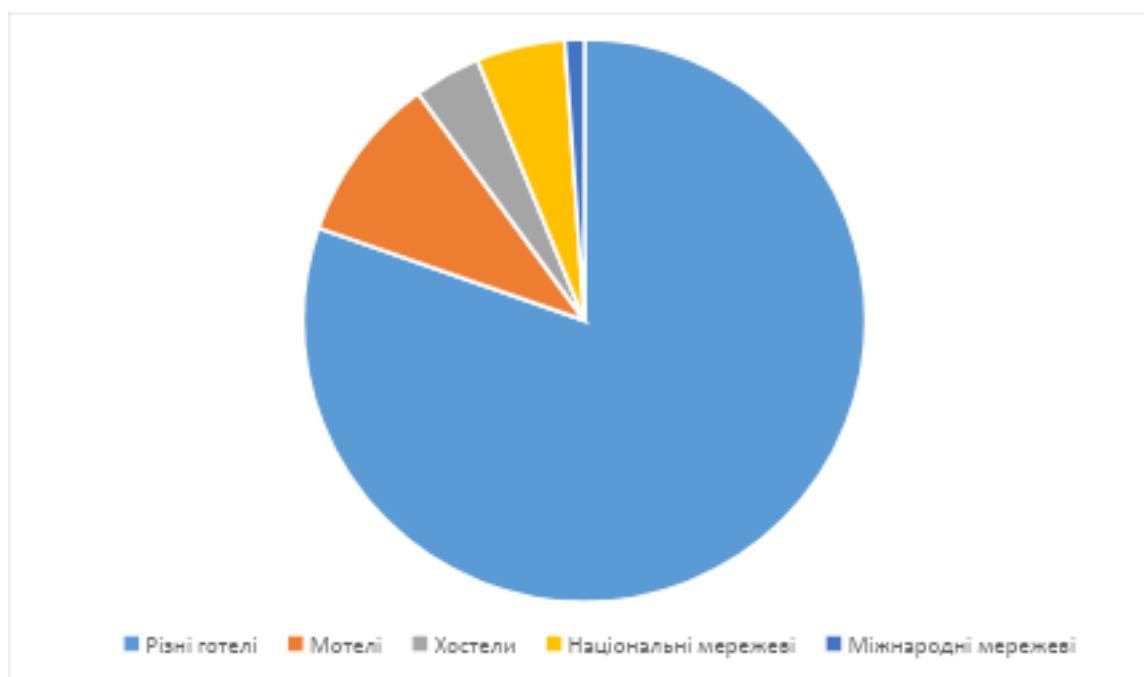


Рис. 2.1. Візуалізація розподілу діючих готелів в Україні, %

З погляду динаміки фінансових показників, упродовж 2021–2023 років туристична галузь України, до якої входить і МІСЕ-сегмент, зазнала істотних коливань. Згідно з даними Державного агентства розвитку туризму України (ДАРТ), відбулося суттєве скорочення податкових надходжень у прифронтових і південних регіонах, тоді як західна частина країни показала позитивну динаміку

(рис. 2.2).

ДИНАМІКА ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ ВІД ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В 2021-2023 РОКАХ ЗА РЕГІОНАМИ УКРАЇНИ, %

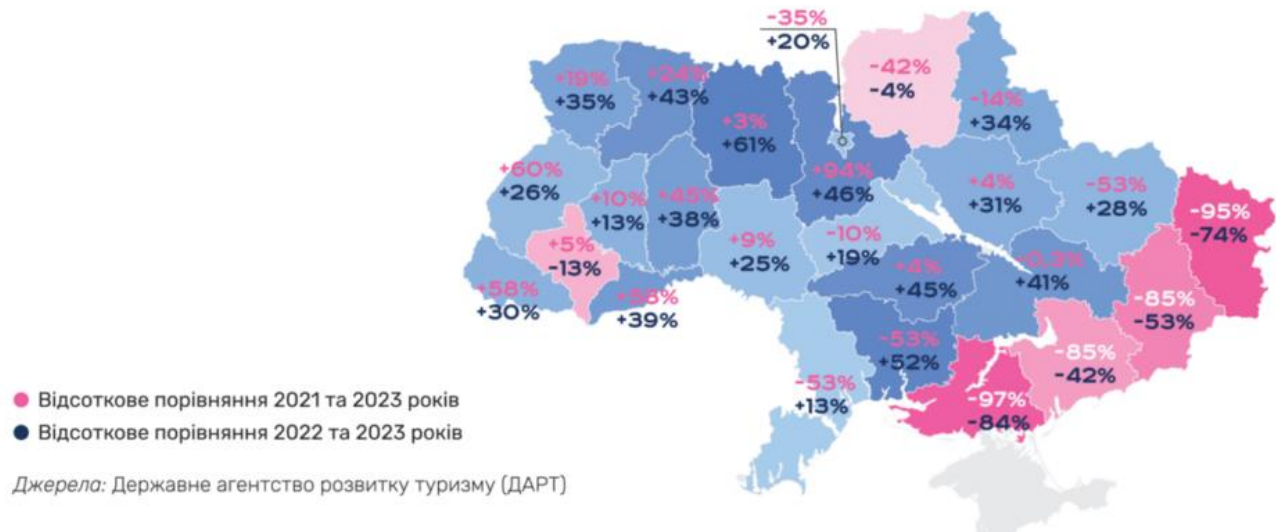


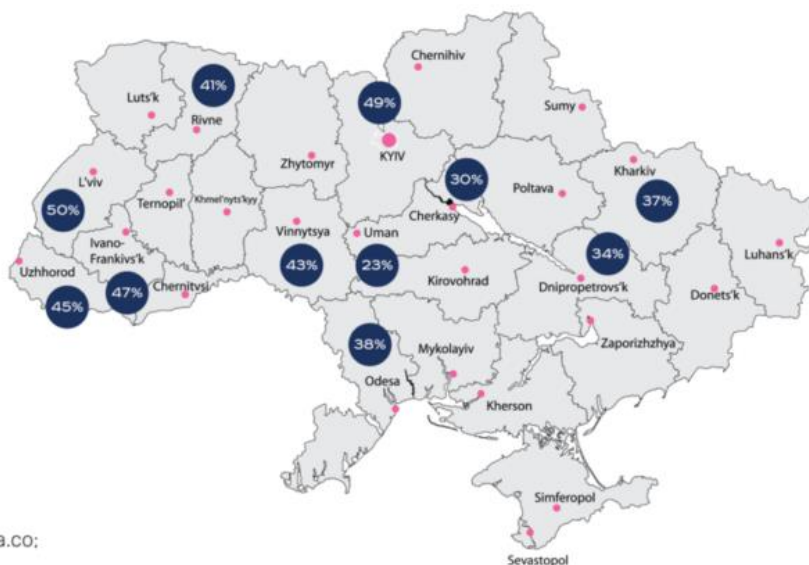
Рисунок 2.2. Динаміка податкових надходжень від туристичної галузі в 2021-2023 роках за регіонами України, % [28]

Як видно з рисунка 2.2, у 2023 році порівняно з 2021 роком найбільші втрати податкових надходжень спостерігалися у східних і південних областях – Запорізькій (–53 %), Херсонській (–85 %), Донецькій (–95 %) і Луганській (–95 %) областях. Це зумовлено руйнівним впливом бойових дій і зупиненням більшості об’єктів туристичної інфраструктури. Водночас у західних регіонах, таких як Львівська (+58 %), Івано-Франківська (+60 %) і Волинська області (+19 %), фіксується зростання надходжень, що пояснюється переміщенням ділової активності та внутрішнього туризму на безпечніші території.

Особливе значення для оцінки ринку MICE має рівень заповнюваності готелів, адже саме цей показник відображає реальний попит на розміщення бізнес-туристів та учасників конференцій. Згідно з даними аналітичного порталу *Airdna.co* за другий квартал 2024 року, найбільш завантаженими залишаються готелі у Львові

(50 %), Києві (49 %), Івано-Франківську (47 %) та Ужгороді (45 %), що свідчить про стабільний попит на послуги ділового туризму у цих регіонах (рис. 2.3) [28].

ЗАПОВНЮВАНІСТЬ ГОТЕЛІВ В ДЕЯКИХ РЕГІОНАХ УКРАЇНИ У Q2 2024



Джерела: Готельний агрегатор www.airdna.co;
Узагальнення та аналітика = Ribas Hotels

Рисунок 2.3. Заповненість готелів в деяких регіонах України у Q2 2024 [28]

Ситуація на готельному ринку демонструє регіональну нерівномірність розвитку МІСЕ-напряму. У центральних і східних областях рівень завантаженості готелів суттєво нижчий, що зумовлено скороченням кількості подій і переміщенням корпоративних заходів у західну частину країни. Таким чином, формується нова географія ділового туризму, де ключові центри тяжіння МІСЕ-подій зосереджені переважно у Львові, Києві, Одесі, Харкові, Дніпрі та Івано-Франківську (рис. 2.4).

Згідно з проведеними дослідженнями, найбільша концентрація готелів, придатних для МІСЕ-заходів, спостерігається у Київській області – близько 25 % від загального обсягу ринку, в Одеській – 20 %, у Львівській – 17 %, у Харківській – 12 %, у Дніпропетровській – 10 % та Івано-Франківській – 8 %. Менш розвиненими залишаються регіони центральної та північної України, де ділова інфраструктура ще перебуває на стадії становлення.



Рис. 2.4. Лідери по областях України за наявністю готелів ділового призначення

Джерело : складено автором за [28]

Загалом можна констатувати, що ринок MICE-послуг в Україні нині характеризується неоднорідністю та процесом регіональної переорієнтації. З одного боку, війна спричинила зниження ділової активності в низці областей, з іншого – дала поштовх для розвитку західних регіонів як нових бізнес-хабів, що приймають корпоративні заходи, форуми та освітні конференції. Відновлення ринку MICE в Україні напряду залежить від стабілізації безпекової ситуації, залучення інвестицій у готельну інфраструктуру та підтримки з боку держави і міжнародних партнерів.

Отже, ринок MICE-послуг в Україні поступово інтегрується у світовий контекст, демонструючи тенденції адаптації, цифровізації та зростання попиту на ділові події у безпечних регіонах. За умови подальшої підтримки туристичної галузі та розвитку готельно-ресторанного сектору цей напрям може стати одним із

драйверів економічного відновлення країни [28].

2.2. Аналіз інфраструктури готельних комплексів для проведення МІСЕ-заходів на прикладі ДП «Готель Україна»

Державне підприємство «Готель Україна» є одним із найвідоміших готельних закладів столиці, що має історичну та символічну цінність для українського туристичного ринку. Розташований у самому серці Києва, на вулиці Інститутській, готель забезпечує високий рівень доступності для учасників ділових подій, урядових делегацій і туристів. Основна інформація про підприємство наведена в табл. 2.2, з якої видно, що основним видом діяльності закладу є надання послуг тимчасового розміщення відповідно до коду КВЕД 55.10 [9]. Завдяки своєму статусу державного підприємства, готель підтримує високі стандарти безпеки та має можливість приймати офіційні делегації, що позитивно впливає на його позиції на ринку МІСЕ-послуг.

Таблиця 2.2

Основна інформація про ДП «Готель Україна»

Повна назва	Державне підприємство «Готель Україна»
Скорочена назва	ДП «ГОТЕЛЬ УКРАЇНА»
ЄДРПОУ	22926100
Юридична адреса	01001, Україна, місто Київ, вулиця Інститутська, будинок, 4
Статутний капітал	1 000 грн
Основний вид діяльності	55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення
Директор:	Василів Богдан Михайлович
Веб сайт	https://ukraine-hotel.kiev.ua/

Джерело: складено авторам за даними [9]

Інфраструктура готелю «Україна» включає повний комплекс приміщень, необхідних для проведення конференцій, ділових зустрічей і корпоративних подій. Заклад має у своєму розпорядженні комфортабельні конференц-зали, бізнес-центр, переговорні кімнати, ресторанний комплекс і розвинену систему допоміжних

сервісів. Асортимент додаткових послуг наведено в табл. 2.3 – це оренда офісів, бізнес-центр із сучасною технікою, сауна, салон краси, екскурсійні програми, камера зберігання, пральня, ремонт одягу та паркінг на 69 місць із цілодобовою охороною [25]. Усі ці послуги формують багатофункціональний простір для ділових туристів і корпоративних клієнтів.

Таблиця 2.3

Послуги, які пропонує ДП «Готель Україна»

Послуга	Опис
Оренда офісу	Приміщення від 20 до 50 кв. м, зручне розташування в центрі міста.
Сауна	Відпочинок із послугами професійного банщика, максимальна кількість осіб – 6.
Бізнес-центр	Бізнес-Центр готелю «Україна» обладнаний трьома настільними ПК з сучасним офісним обладнанням, включаючи Інтернет і безкоштовний Wi-Fi, яким можна скористатися в найбільш зручному робочому місці.
Салон краси	Стрижки, зачіски, манікюр, педикюр
Парковка	Поруч с готелем розташована відкрита парковка на 69 місць під цілодобовою охороною. Парковка надається гостям, які проживають в готелі або відвідують заходи, ресторан.
Камера зберігання	Для зручності та безпеки гостей всі цінні речі, а також багаж можна залишити в камері зберігання готелю
Гардероб	При відвідуванні готелю «Україна» чи ресторану, можна залишити свій верхній одяг в гардеробі
Пральня	Незмінно високий рівень сервісу, сучасні екологічні технології і постійний контроль якості.
Ремонт одягу	Професійно здійснюється ремонт будь-якої складності чоловічого, жіночого та дитячого одягу, а також ремонт взуття.
Екскурсії	Готель «Україна» пропонує відвідати унікальні місця та найвідоміші пам'ятки Києва.
Банкомат	В холі готелю є можливість скористатися послугами банкомату, де Ви зможете зняти необхідні кошти з картки. Дана послуга надає можливість виключити необхідність відвідування банків або пунктів обміну валюти, що значно заощадить час.

Джерело: складено авторам за даними [9]

Організаційна структура управління готелем (рис. 2.5) має чіткий розподіл функцій між службами, що забезпечує узгодженість у процесі управління та ефективну координацію дій під час проведення МІСЕ-заходів. У складі підприємства функціонують управлінська, адміністративна, служба організації харчування, служба управління номерним фондом, інженерні й допоміжні підрозділи, а також служба безпеки. Така ієрархічна структура дозволяє швидко реагувати на потреби клієнтів і підтримувати високий рівень якості

обслуговування. Зокрема, адміністративна служба (порт'є, касири, покоївки, швейцари) забезпечує комфортне перебування гостей, а служба харчування організовує фуршети, банкетні сервіси й кавові перерви для учасників конференцій.

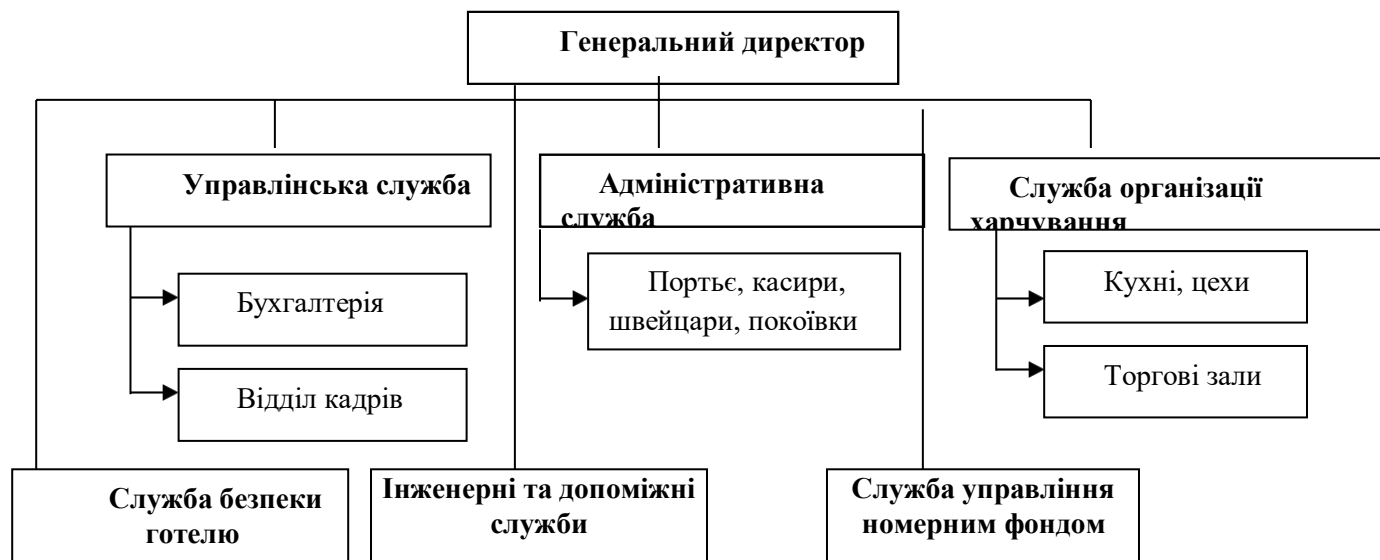


Рис 2.5. Організаційна структура управління ДП «Готель Україна»

Джерело: побудовано автором за даними [25]

Виробнича діяльність ДП «Готель Україна» у 2021–2023 роках характеризувалася значним впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, зменшення туристичного потоку та коливань попиту на готельні послуги. Як видно з табл. 2.4, основні показники використання номерного фонду за цей період суттєво знизилися. Кількість наданих ліжко-діб скоротилася з 82 782 у 2021 році до 32 959 у 2023 році, що відповідає зниженню на 60,19 %. Коефіцієнт завантаження номерного фонду впав із 81 % до 43 %. Такі дані свідчать про недовикористання потенціалу підприємства, що зумовлено як загальними ринковими факторами, так і сезонними коливаннями попиту на ділові заходи.

Аналіз показників виробничої програми ДП «Готель Україна» за 2021-2023 рр.

Показники	2021.р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021	
				абс.,+-	відн.,%
1.Одноразова місткість, місць	300	300	300	0	0,00
2. Кількість ліжко-діб в інвентарі, л-д.	109500	109500	109500	0	0,00
3. Кількість простоїв, л-д.	19418	44073,8	43690,5	24272,5	125,00
4. Кількість ліжко-діб в експлуатації, л-д.	102200	63875	76650	-25550	-25,00
5.Кількість ліжко-діб наданих, л-д.	82782	19801,3	32959,5	-49823	-60,19
6. Коефіцієнт завантаження, %	81	31	43	-38	x

Джерело: складено авторам за даними [9]

Зовнішнє середовище підприємства характеризується високим рівнем нестабільності. У табл. 2.5 подано аналіз факторів макросередовища, серед яких головними є політичні, економічні та соціальні. Зокрема, воєнний стан, обмеження на пересування, інфляційні процеси, зниження купівельної спроможності населення та зменшення міжнародного туризму суттєво впливають на обсяг реалізації готельних послуг. Водночас зростання внутрішньої міграції та попиту на розміщення гуманітарних місій частково компенсують зниження традиційного бізнес-туризму.

Внутрішні ресурси підприємства, відображені у табл. 2.6, свідчать про наявність сильних і слабких сторін. До переваг належить стратегічне розташування у центрі Києва, високий професіоналізм персоналу, відомий бренд і налагоджена система управління. Натомість серед проблемних аспектів – застаріла матеріально-технічна база, обмежені інвестиційні можливості, висока вартість комунальних послуг і часті перебої з енергопостачанням. Ці чинники негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства в сегменті МІСЕ-послуг і потребують модернізаційних рішень.

Таблиця 2.5

Аналіз факторів макросередовища ДП «Готель Україна»

Сфера макросередовища	Фактори макросередовища
1.Міжнародна	- Міжнародна підтримка України та приїзд іноземних делегацій; - Зменшення міжнародного туризму через війну;

	- Обмеження авіасполучення з іншими країнами.
2. Політична	- Воєнний стан в країні; - Політична нестабільність через військову агресію; - Посилення заходів безпеки в регіоні; - Обмеження на пересування в нічний час (комендантська година).
3. Економічна	- Інфляція та знецінення національної валюти; - Зниження платоспроможності населення; - Зростання цін на комунальні послуги та матеріали; - Нестабільність курсу валют.
4. Соціально-демографічна	- Внутрішня міграція населення - Зміна структури споживачів готельних послуг - Зменшення туристичних потоків - Зміна споживацьких переваг та вимог до безпеки
5. Правова	- Зміни в законодавстві щодо роботи під час воєнного стану - Нові вимоги до безпеки готельних закладів - Зміни в податковому законодавстві - Посилення норм пожежної безпеки
6. Екологічна	- Необхідність економії ресурсів - Підвищені вимоги до утилізації відходів - Впровадження екологічних стандартів
7. Культурна	- Зростання патріотичних настроїв - Зміна культури споживання готельних послуг - Підвищення інтересу до української культури - Нові формати проведення культурних заходів - Збільшення попиту на національні продукти та послуги.

Джерело: складено автором за даними [9]

SWOT-аналіз (табл. 2.7) підтверджує, що готель має потенціал для подальшого розвитку завдяки своїй репутації, досвідченому персоналу й розвиненій сервісній інфраструктурі. До основних можливостей належить збільшення попиту на тимчасове розміщення внутрішньо переміщених осіб, співпраця з волонтерськими організаціями, відновлення туристичних потоків після війни та розвиток партнерства з бізнес-асоціаціями. Основними загрозами залишаються військові дії, зниження доходів населення та відтік кваліфікованих кадрів.

Таблиця 2.6

Сильні й слабкі сторони ДП «Готель Україна»

Елемент середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво основних і додат-кових послуг	Широкий спектр послуг; Зручне розташування в центрі міста	Застаріла матеріально-технічна база окремих приміщень; Недостатня енергоефективність будівлі; Обмежені можливості розширення площ;

		Висока вартість комунальних послуг
2. Персонал	Висококваліфіковані працівники з досвідом в готельному бізнесі; Володіння іноземними мовами	Складність залучення нових фахівців; Плинність кадрів через нестабільну ситуацію; Недостатня мотивація персоналу
3. Інноваційно-інвестиційна діяльність	Автоматизація процесів бронювання	Впровадження сучасних ІТ-рішень; Обмежені інвестиційні можливості; Низька інноваційна активність; Відсутність значних інвестиційних проєктів
4. Маркетинг	Відомий бренд; сильна репутація в столиці; Співпраця з туроператорами	Недостатня активність у соціальних мережах; Обмежений рекламний бюджет; Недостатня робота з відгуками
5. Управління	Налагоджена система безпеки; Зрозуміла структура управління та чітке визначення ролей.	Складність узгодження рішень; Бюрократизація процесів; Недостатня гнучкість управління; Повільність прийняття рішень
6. Фінанси	Можливість державних інвестицій; Прозора фінансова звітність	Висока залежність від курсу валют; Зростання операційних витрат; Зменшення прибутковості

Джерело: складено автором за даними [9]

Таблиця 2.7

SWOT – аналіз діяльності ДП «Готель Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Зручне розташування в центрі міста.	Застаріла матеріально-технічна база окремих приміщень;
- Висококваліфіковані працівники з досвідом у готельному бізнесі.	Плинність кадрів через нестабільну ситуацію;
- Чітка організаційна структура.	Недостатня активність у соціальних мережах;
- Визнаний бренд на ринку України.	Низька інноваційна активність
- Використання сучасних технологій (онлайн-бронювання).	- Часті перебої в електропостачанні та інших комунікаціях.
Можливості	Загрози
- Зростаючий попит на тимчасове розміщення для внутрішньо переміщених осіб.	- Військові дії, які можуть обмежити попит на готельні послуги.
- Співпраця з організаціями для підтримки біженців або волонтерських ініціатив.	- Зниження кількості міжнародних туристів через безпекові ризики.
- Поновлення попиту на послуги після завершення війни.	- Економічні кризи, зниження доходів унаслідок війни.
- Можливість розширення послуг для співробітників гуманітарних місій.	- Погіршення інфраструктури через руйнування внаслідок бойових дій.

З економічного погляду, фінансова динаміка підприємства демонструє різкі коливання. Згідно з даними табл. 2.8 та рисунку 2.6, у 2022 році ДП «Готель Україна» зазнало операційних збитків у розмірі 26,5 млн грн, що зумовлено

зниженням виручки з 99,6 млн грн у 2021 році до 20,7 млн грн у 2022 році. У 2023 році спостерігається часткове відновлення – виручка зросла до 31,9 млн грн, а валовий прибуток становив 3,5 млн грн, що свідчить про стабілізаційні тенденції.

Таблиця 2.8

Аналіз основних економічних показників діяльності ДП «Готель Україна» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+ -)	
				Абсолютне	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	99 599	20 670	31 948	-67 651	-67,92
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	79 952	34 374	28 400	-51 552	-64,48
Собівартість у відсотках до виручки, %	80,27	166,30	88,89	9	10,74
Валовий прибуток, тис. грн.	19 647	-13 704	3 548	-16 099	-81,94
Інші операційні доходи, тис. грн.	921	954	387	-534	-57,98
Адміністративні витрати, тис. грн.	15 239	11 508	13 862	-1 377	-9,04
Витрати на збут, тис. грн.	3 061	1 416	749	-2 312	-75,53
Інші операційні витрати, тис. грн.	2 125	799	414	-1 711	-80,52
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток, тис. грн.	143	-26 473	-11 090	-11 233	-7855,24
Інші доходи	18	4	5	-13	-72,22
Інші витрати	0	0	24	24	-
Фінансові результати від звичайної діяльності (чистий прибуток)	161	-26 469	-11 109	-11 270	-7000,00

Джерело: складено автором за даними [9]

Незважаючи на це, рівень рентабельності підприємства залишається низьким: рентабельність продажів – 11,11 %, операційна діяльність – збиткова, рентабельність активів і власного капіталу має від’ємні значення (табл. 2.9).



Рис.2.6 Динаміка зміни показників фінансового результату ДП «Готель Україна» за 2021-2023 рр., тис. грн

Джерело: складено авторам за даними [9]

Таблиця 2.9

Аналіз динаміки показників рентабельності ДП «Готель Україна» за 2021-2023 рр.,%

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Δ 23/20
1. Рентабельність продаж	19,73	-66,30	11,11	-8,62
2. Рентабельність операційної діяльності	0,14	-128,07	-34,71	-34,86
3. Рентабельність активів	0,37	-63,03	-1,06	-1,43
4. Рентабельність власного капіталу	0,55	-968,14	-1,11	-1,66

Джерело: складено авторам за даними [9]

Отже, інфраструктура ДП «Готель Україна» дозволяє надавати повний спектр послуг для проведення МІСЕ-заходів, однак ефективність її використання наразі стримується зовнішніми ризиками та внутрішніми обмеженнями. Для підвищення конкурентоспроможності підприємству доцільно спрямувати зусилля на модернізацію технічної бази, цифровізацію процесів бронювання та управління подіями, розширення співпраці з бізнес-асоціаціями та міжнародними організаціями. Такий підхід сприятиме інтеграції ДП «Готель Україна» в сучасний європейський МІСЕ-простір і зміцненню позицій України на ринку ділового туризму.

2.3 Використання сучасних цифрових технологій у MICE-індустрії

Сучасна MICE-індустрія (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) перебуває на етапі глибокої цифрової трансформації, що зумовлено необхідністю адаптації до глобальних технологічних трендів, зміною споживацьких очікувань і посиленням конкуренції на ринку ділового туризму. Цифровізація стала ключовим чинником підвищення ефективності організації заходів, оптимізації витрат, розширення аудиторії та формування нової моделі взаємодії між учасниками подій. Застосування інновацій у MICE-сфері охоплює всі етапи організації заходу – від планування і реєстрації до аналітики результатів, створюючи єдиний технологічний цикл ділових подій [24].

Одним із найважливіших напрямів цифровізації MICE-сфери є впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management) для автоматизації управління клієнтськими даними. Такі системи дозволяють готелям, конференц-центрам і івент-агенціям ефективно обробляти запити клієнтів, відстежувати історію бронювань, формувати персоналізовані пропозиції та забезпечувати високий рівень комунікації. Наприклад, міжнародні готельні мережі *Marriott* і *Hilton* використовують власні CRM-платформи, що інтегруються із системами лояльності, аналітикою попиту та системами бронювання. Українські готелі, зокрема ДП «Готель Україна», також поступово впроваджують подібні інструменти – системи *Opera PMS*, *Clock PMS+*, які дозволяють вести облік клієнтів, керувати завантаженням номерів, здійснювати електронну реєстрацію та спрощувати документообіг [25].

Значну роль у розвитку MICE-послуг відіграють онлайн-платформи для організації заходів, що забезпечують інтерактивне планування, маркетинг і комунікацію. Такі сервіси, як *Eventbrite*, *Hopin*, *Cvent* та *Bizzabo*, дозволяють створювати події, реєструвати учасників, проводити онлайн-конференції у форматі реального часу та аналізувати активність аудиторії. Вони відкрили нову епоху в організації гібридних подій, де частина учасників бере участь офлайн, а інша –

підключається дистанційно. Це особливо актуально для українського ринку під час воєнного стану, коли пересування обмежене, а безпекові ризики високі.

Ще одним важливим технологічним напрямом є використання Big Data та аналітики поведінки учасників. Дані, отримані з реєстраційних форм, соціальних мереж і Wi-Fi-з'єднань у конференц-залах, дають змогу виявляти закономірності у відвідуванні, уподобаннях аудиторії та ефективності маркетингових кампаній. У країнах ЄС така аналітика використовується для оптимізації розкладу заходів, персоналізації пропозицій і підвищення ROI (Return on Investment) від MICE-заходів. Для України цей напрям є перспективним, оскільки дозволяє формувати більш адресні пропозиції для корпоративних клієнтів і міжнародних партнерів [1].

В останні роки широкого застосування у MICE-індустрії набули віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR). Технології VR дають змогу створювати 3D-моделі виставкових залів, симулювати простір події, а AR – доповнювати фізичні заходи інтерактивними елементами, такими як віртуальні стенди, навігаційні підказки або інформаційні панелі. Наприклад, у міжнародних практиках такі технології активно застосовуються на виставках у Сінгапурі, Берліні та Парижі, де відвідувачі можуть взаємодіяти з продуктом або брендом у цифровому форматі. В українських умовах це дає змогу проводити презентації у віртуальному середовищі навіть під час обмежень, пов'язаних із безпекою чи логістикою [10].

Окрему нішу у розвитку цифрових технологій займають мобільні застосунки для MICE-подій, які поєднують функції реєстрації, навігації, нетворкінгу та оцінки якості заходу. Вони дають можливість учасникам переглядати програму, ставити запитання спікерам, оцінювати виступи та обмінюватися контактами. Такі додатки, як *Whova* або *Attendify*, уже стали стандартом на міжнародних конференціях, а їхні аналоги розробляються і в Україні – зокрема, для підтримки бізнес-форумів, виставок та корпоративних подій у Києві, Львові й Одесі [28].

У контексті готельно-ресторанного бізнесу, який є невід'ємною складовою MICE-сфери, цифровізація проявляється у впровадженні smart-рішень для управління готелем. Це автоматизовані системи управління номерним фондом,

«розумні» ключі, сенсорні панелі, системи онлайн-оплати та інтеграція з мобільними застосунками для гостей. Наприклад, у ДП «Готель Україна» впроваджено бездротовий доступ до мережі у всіх номерах, використовується система електронного обліку клієнтів і бронювання номерів через офіційний сайт [25]. Це дозволяє оптимізувати роботу персоналу та забезпечити швидкий доступ до інформації про бронювання, платежі й статус номерів.

Цифрові технології активно інтегруються і у маркетингову діяльність МІСЕ-підприємств. Використання інструментів *digital marketing* – SEO-просування, контекстної реклами, таргетингу в соціальних мережах, email-маркетингу – дозволяє підвищити впізнаваність бренду та привабити цільову аудиторію. Особливо важливою стала аналітика відвідувань сайту, поведінки користувачів і рівня конверсії бронювань. Багато українських готелів, зокрема «Україна», активно використовують соціальні мережі для комунікації з клієнтами, розміщення промоцій, а також партнерських пропозицій для організаторів ділових заходів [8].

Ще одним сучасним трендом є використання штучного інтелекту (AI) у процесі управління подіями. AI-технології дозволяють прогнозувати попит, аналізувати рівень завантаженості готелів, автоматизувати відповіді на запити клієнтів через чат-боти та створювати рекомендації щодо оптимальних форматів подій. У країнах ЄС такі інструменти застосовуються для розрахунку бюджету заходів, підбору локацій та моделювання сценаріїв. В Україні ці рішення поки перебувають на етапі впровадження, однак вони вже починають інтегруватися у роботу великих готельних операторів і туристичних компаній [3].

Таким чином, цифрові технології стають базисом для сталого розвитку МІСЕ-індустрії в Україні. Вони не лише спрощують процес організації заходів, але й створюють нову якість комунікації між готелями, організаторами й учасниками. Подальше впровадження цифрових інструментів – таких як CRM, AI, AR/VR, мобільні додатки, smart-рішення для готелів і big data-аналітика – дозволить українським підприємствам досягти рівня ефективності, притаманного європейським стандартам.

Для ДП «Готель Україна» розвиток цифрових сервісів має стратегічне значення, оскільки підвищує рівень конкурентоспроможності та привабливості готелю для міжнародних партнерів. Використання сучасних технологій у MICE-напрямі сприяє зміцненню іміджу закладу як сучасного бізнес-простору, здатного задовольнити потреби найвимогливіших клієнтів і забезпечити якісний рівень організації ділових заходів відповідно до глобальних стандартів гостинності [17].

2.4 Аналіз конкурентоспроможності українських готелів на міжнародному ринку MICE-послуг

Конкурентоспроможність українських готелів у сфері MICE-послуг є складним багатофакторним явищем, що формується під впливом економічних, технологічних, політичних і соціальних чинників. Ринок ділового туризму у світі розвивається надзвичайно динамічно: за даними міжнародних асоціацій, близько 30 % усіх поїздок у готельному секторі припадає саме на сегмент MICE, який генерує суттєвий дохід для підприємств готельно-ресторанного бізнесу [21]. Для України цей напрям має стратегічне значення, адже поєднує потенціал гостинності, туризму й бізнес-комунікацій, однак його розвиток гальмують численні бар'єри – насамперед наслідки війни, недосконала інфраструктура, недостатня інтеграція у міжнародні мережі та технологічна відсталість частини готельного фонду.

Попри складну ситуацію, українські готелі поступово адаптуються до нових реалій, впроваджуючи сучасні моделі управління та цифрові рішення. Основні конкурентні переваги українського ринку MICE полягають у вигідному географічному розташуванні, високому рівні професійності персоналу у великих містах, зокрема в Києві, Львові, Одесі та Дніпрі, а також у конкурентних цінах, що робить українські послуги більш доступними порівняно з європейськими аналогами [22]. Українські готелі мають можливість поєднувати бізнес-формат із культурною складовою, пропонуючи клієнтам не лише функціональний простір для проведення конференцій, але й унікальне культурне наповнення, автентичний сервіс і гнучкість в організації подій. Такий підхід відповідає сучасній тенденції поєднання ділових і

відпочинкових подорожей – так званого “bleisure”-туризму, який активно розвивається в Європі та Азії.

Однак рівень конкурентоспроможності українських готелів на міжнародному ринку залишається нижчим, ніж у більшості країн ЄС. Основною причиною цього є обмежені інвестиційні можливості та повільне впровадження сучасних технологій. На відміну від закладів таких готельних мереж, як *Hilton*, *Radisson Blu*, *InterContinental*, що мають розгалужені MICE-відділи, інтегровані CRM-системи та глобальні маркетингові платформи, більшість українських готелів, навіть високої категорії, поки що орієнтовані переважно на внутрішній ринок і не мають достатніх ресурсів для просування своїх послуг за кордоном [25]. Крім того, відсутність усталених міжнародних сертифікацій якості, таких як ISO 9001 чи Green Key, ускладнює вихід на міжнародний рівень, оскільки іноземні клієнти традиційно обирають перевірені локації з підтвердженим стандартом обслуговування.

Суттєвим викликом залишається й безпековий фактор. Військові дії, обмеження пересування та скорочення авіасполучень призвели до різкого зменшення кількості міжнародних подій в Україні. Це безпосередньо вплинуло на обсяги ділового туризму та фінансові результати підприємств. Як показав аналіз діяльності ДП «Готель Україна», попит на MICE-послуги у 2022 році скоротився більш ніж удвічі, що призвело до збиткової діяльності підприємства. Проте вже у 2023 році почалося поступове відновлення завдяки орієнтації на внутрішнього клієнта – бізнесові заходи, державні конференції, гуманітарні місії та партнерські програми [26]. Таким чином, можна стверджувати, що попри зниження міжнародної активності, вітчизняний ринок продовжує функціонувати, а українські готелі навчилися гнучко адаптувати свої послуги до потреб нового типу клієнтів.

Іншим важливим фактором конкурентоспроможності є рівень інноваційності та цифровізації. Сучасні MICE-заходи потребують інтерактивних інструментів управління – від онлайн-реєстрації та віртуальних платформ до аналітичних систем оцінювання ефективності подій. Якщо в європейських готельних мережах використання спеціалізованих платформ типу *Eventbrite*, *Cvent*, *Bizzabo* чи *Hopin*

стало звичним явищем, то в Україні подібні рішення лише починають впроваджуватися, переважно у великих готелях або міжнародних брендах. Це свідчить про відставання у сфері технологічної готовності, яке негативно впливає на здатність вітчизняних готелів конкурувати на глобальному ринку. Однак існують позитивні приклади – наприклад, готель «Premier Palace» у Києві, який пропонує повний спектр конференц-послуг, використовує інтегровану CRM-систему, електронні модулі бронювання та цифрове управління подіями, або мережа «Reikartz Hotel Group», що активно впроваджує інновації у внутрішній структурі MICE-напрямів [27].

Проблемою залишається також нерівномірність розвитку інфраструктури. У той час як Київ, Львів і Одеса мають розвинені готельні комплекси з конференц-залами, бізнес-центрами та залами для переговорів, більшість регіональних готелів не володіють достатніми технічними ресурсами для проведення заходів міжнародного рівня. У цьому контексті важливим завданням є створення кластерів MICE-туризму, де об'єднуються готелі, транспортні компанії, туроператори та міські адміністрації для комплексного просування регіону як ділової дестинації. Така практика давно застосовується в ЄС: наприклад, Віденський бюро конвенцій чи Конференц-бюро Барселони забезпечують централізовану координацію заходів, що підвищує ефективність організації міжнародних подій. Для України створення подібних структур може стати ключем до підвищення конкурентоспроможності [29].

Не менш важливим аспектом є маркетингове просування. Через обмежені рекламні бюджети українські готелі рідко беруть участь у міжнародних виставках, таких як *IMEX Frankfurt* чи *IBTM Barcelona*, де укладаються основні контракти на проведення конференцій. Брак системного PR і брендингу у сфері MICE зменшує впізнаваність України як бізнес-дестинації. Тому одним із пріоритетних завдань держави та бізнесу має стати підтримка просування українських готелів на глобальних платформах, формування єдиного національного бренду MICE-індустрії та інтеграція до міжнародних асоціацій, таких як *ICCA* або *SITE* [28].

Разом з тим, варто зазначити, що українські готелі мають значний потенціал для зміцнення своїх позицій у майбутньому. По-перше, конкурентна цінова політика дає змогу пропонувати вигідні умови для проведення заходів середнього масштабу, що є привабливим для міжнародних партнерів у післявоєнний період. По-друге, орієнтація на інноваційний формат гібридних заходів (поєднання онлайн і офлайн-участі) дозволяє компенсувати просторові обмеження та знизити витрати. По-третє, підвищення уваги до екологічних стандартів, енергоефективності та соціальної відповідальності може стати конкурентною перевагою в очах іноземних клієнтів, оскільки екологічна стійкість нині є однією з ключових вимог до готельного бізнесу Європи [23].

Отже, конкурентоспроможність українських готелів на міжнародному ринку МІСЕ-послуг має суперечливий, але перспективний характер. З одного боку, наявні обмеження – економічні, технологічні та репутаційні – стримують активне просування українських закладів на глобальному рівні. З іншого боку, гнучкість управління, висока адаптивність до кризових умов, прагнення до цифровізації та поступове відновлення попиту створюють передумови для формування сучасної моделі українського МІСЕ-ринку. Якщо держава, бізнес і професійні об'єднання реалізують спільну стратегію розвитку, що включатиме інвестиції у модернізацію готельної інфраструктури, стандартизацію послуг, розширення міжнародного партнерства та активне використання цифрових інструментів, Україна зможе стати повноцінним учасником світового ринку ділового туризму та закріпити свою позицію як перспективної МІСЕ-дестинації Східної Європи.

Висновки до розділу 2

У цьому розділі було розглянуто, як розвивається МІСЕ-індустрія в Україні та які тенденції формують її подальший рух. Попри наявні труднощі й зовнішні виклики, галузь демонструє поступове зростання: відкриваються нові сучасні готелі, активно впроваджуються цифрові рішення, а гібридні формати заходів стають дедалі популярнішими. Разом із тим розвиток індустрії потребує системних

інвестицій – у модернізацію інфраструктури, підготовку кадрів, а також у державні програми підтримки й просування країни на міжнародній арені. За умови комплексного підходу Україна зможе не лише зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку, а й перетворитися на конкурентну й упізнавану ділову дестинацію в регіоні Східної Європи.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МІСЕ-ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНИХ КОМПЛЕКСАХ УКРАЇНИ

3.1. Рекомендації щодо підвищення якості МІСЕ-обслуговування

Підвищення якості МІСЕ-обслуговування вимагає орієнтації на сучасні стандарти сервісу, цифровізацію процесів взаємодії з клієнтами та впровадження інструментів, які відповідають поведінковим змінам бізнес-туристів. Ключовим трендом є перехід від традиційної моделі “послуга–клієнт” до архітектури сервісного досвіду, у межах якого кожен етап взаємодії – від планування заходу до післяподієвого супроводу – має бути оцифрований та персоналізований [3].

Одним із первинних завдань є вдосконалення організації комунікацій між підприємством і учасниками заходів. Сучасні бізнес-мандрівники очікують не просто інформації, а безперебійного доступу до інтерактивних сервісів: мобільних застосунків, оновлення таймінгу заходів у реальному часі, push-сповіщень. Запровадження єдиної CRM-системи для управління заявками, бронюванням і логістикою учасників дає можливість зменшити операційне навантаження персоналу, усунути дублювання даних та забезпечити високу точність комунікацій. Крім того, оцифрування зворотного зв'язку через QR-опитування дозволяє оперативно визначати слабкі зони сервісу та коригувати роботу вже під час заходу.

Для підвищення якості обслуговування важливо модернізувати технічний компонент простору МІСЕ. Попит на гібридні події вимагає стабільної високошвидкісної інтернет-мережі, професійного аудіовізуального обладнання, онлайн-кабін для спікерів та інтерактивних панелей. Саме технічна стабільність сьогодні визначає конкурентоспроможність майданчика, оскільки бізнес-клієнти оцінюють не інтер'єр, а безперебійну трансляцію та надійність комунікаційної інфраструктури. Упровадження сервісу «технічний менеджер заходу» дозволяє підвищити оперативність вирішення технічних питань. Ефективність таких рішень

підтверджує міжнародна практика організаторів бізнес-конференцій, де до 40 % скарг учасників пов'язано саме з технічними збоями [4].

Важливим напрямом удосконалення є підвищення кваліфікації персоналу. МІСЕ-індустрія є сферою підвищеної відповідальності, де працівники фактично виконують функцію координаторів стресостійких бізнес-процесів. Стандарти міжнародних асоціацій ICCA та MPI передбачають орієнтацію на soft skills: проактивність, тайм-менеджмент, конфліктологію, роботу з різними культурами. Запровадження модульної системи навчання персоналу та регулярних внутрішніх тренінгів дає змогу мінімізувати людські помилки, прискорити реакцію на нетипові ситуації та забезпечити високу сталість сервісу [5].

Окремої уваги потребує питання логістики МІСЕ-заходів. Для підвищення якості обслуговування доцільно впровадити маршрутну карту переміщення учасників (Mobility Map), яка охоплює логістику прибуття, реєстрацію, переміщення між залами та післяподієвий супровід. Така карта дозволяє уникати заторів, черг і втрати часу в пікові хвилини. Практика показує, що оптимізація учасницького потоку скорочує час очікування до 35–40 % і підвищує загальну оцінку сервісу на 0,6–1 бал за шкалою задоволеності [6].

Для аналітичного підтвердження доцільності таких змін проведено порівняльну оцінку якості МІСЕ-обслуговування за ключовими критеріями до і після впровадження рекомендованих заходів (табл. 3.1).

На підставі отриманих даних запропоновано уточнену систему пріоритизації заходів, що дозволяє визначити ті рекомендації, які забезпечують найбільший вплив на загальний рівень якості МІСЕ-сервісу (табл. 3.2).

Упровадження цих заходів формує комплексну модель підвищення якості МІСЕ-обслуговування, що поєднує технологічні, управлінські та сервісні інструменти. Підприємство, яке прагне закріпитися на ринку бізнес-туризму, має орієнтуватися саме на інтеграцію цих рішень, оскільки вони забезпечують відчутне зростання конкурентоспроможності та позитивний клієнтський досвід [7].

Порівняння основних показників якості МІСЕ-обслуговування до і після впровадження рекомендацій

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення, %
Швидкість комунікації з клієнтом, год	12–18	2–4	–75%
Кількість технічних збоїв під час заходів, од.	7	2	–71%
Тривалість реєстрації учасника, хв	9–12	3–5	–58%
Рівень задоволеності сервісом (за 10-бальною шкалою)	7,1	8,8	23,90%
Частка повторних замовлень, %	32	51	59%
Час реагування на скаргу, хв	45	12	–73%

Джерело : Розроблено автором

Таблиця 3.2

Пріоритетність рекомендацій щодо вдосконалення МІСЕ-обслуговування

Рекомендація	Ступінь впливу на якість (1–5)	Орієнтовний ефект
Впровадження CRM та цифрових комунікацій	5	Зниження помилок та прискорення обробки заявок
Модернізація технічної інфраструктури	5	Усунення технічних ризиків заходів
Навчання та сертифікація персоналу	4	Підвищення стабільності сервісу
Оптимізація логістики учасників	4	Скорочення часу очікування
Автоматизований збір зворотного зв'язку	3	Швидке виявлення недоліків
Візуальна стандартизація навігації	3	Зменшення навігаційних помилок учасників

Джерело : Розроблено автором

3.2. Основні проблеми та виклики організації MICE-обслуговування в Україні

Формування конкурентоспроможного ринку MICE-послуг в Україні супроводжується низкою структурних і системних бар'єрів, які суттєво стримують розвиток індустрії ділових подій. Однією з ключових проблем залишається недостатня стандартизація сервісу. У більшості об'єктів розміщення й конгрес-центрів відсутні єдині операційні регламенти проведення заходів, що ускладнює координацію роботи персоналу, збільшує ймовірність логістичних збоїв і призводить до нерівномірної якості сервісу. Така ситуація контрастує з міжнародними практиками ICCA та MPI, де стандартизовані протоколи визначають якість взаємодії з клієнтом на всіх етапах MICE-процесу [3].

Важливою перешкодою виступає технічна нерівномірність інфраструктури. Значна частина конгрес-майданчиків працює на застарілому обладнанні, що не відповідає сучасним вимогам гібридних подій, які потребують високої швидкості передачі даних, резервних систем трансляції та професійного освітлення. Будь-який технічний збій негативно впливає на оцінку заходу та репутацію організатора. Досвід провідних європейських центрів засвідчує, що технічна стабільність є одним із трьох головних факторів вибору майданчика, що робить її критичною для конкурентної боротьби на ринку MICE [4].

Низьким залишається рівень цифровізації процесів обслуговування. Значна частина комунікацій із клієнтами здійснюється вручну, без використання CRM-систем, автоматизованих платформ бронювання та інтерактивних інструментів формування програми заходу. Це створює ризики дублювання інформації, втрату даних та зниження швидкості реагування на запити учасників. Західні ринки вже перейшли до повноцінної інтеграції digital-інструментів, де автоматизація охоплює не лише реєстрацію, а й схеми розсадження, навігацію, збір аналітики та оцінку ділового ефекту після події [5].

Одним із найскладніших викликів залишається нестача кваліфікованих кадрів. MICE-обслуговування вимагає не лише технічних знань, а й розвинених soft

skills, уміння працювати в умовах високої відповідальності та непередбачуваних змін. Проте більшість українських підприємств не впроваджують системи регулярних тренінгів, а кадрові підрозділи орієнтуються переважно на базову підготовку персоналу. Світові стандарти передбачають участь працівників у сертифікаційних програмах та обов'язкові щомісячні тренінги, що суттєво підвищує якість сервісу та знижує частоту персональних помилок [6].

Організація МІСЕ-заходів також ускладнюється зовнішніми ризиками, зокрема нестабільністю безпекової ситуації. Це впливає на рішення міжнародних компаній щодо участі в заходах, обмежує обсяги іноземного трафіку та підвищує страхові витрати. Крім того, підприємства змушені адаптовувати логістику, створювати укриття, забезпечувати резервні системи енергопостачання та враховувати можливість форс-мажорів, що значно збільшує собівартість організації подій [7]. Для кількісного підтвердження системних проблем побудовано узагальнений аналіз бар'єрів розвитку МІСЕ-обслуговування за основними групами факторів, що стримують ринок (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні проблеми організації МІСЕ-обслуговування в Україні та їхній вплив на ринок

Проблема	Сутність	Вплив на ринок	Інтенсивність впливу
Відсутність стандартів сервісу	Нерегламентована взаємодія персоналу, відмінності в якості послуг	Зниження передбачуваності сервісу	5
Застаріла технічна база	Недостатня якість обладнання для гібридних подій	Ризик технічних збоїв, втрата клієнтів	5
Низька цифровізація	Відсутність CRM, ручна комунікація	Повільна робота, помилки в координації	4
Кадровий дефіцит	Недостатня кваліфікація та відсутність тренінгів	Нестабільність сервісу	4
Безпекові ризики	Нестабільність регіональної ситуації	Зменшення іноземної участі	4
Обмеженість конгрес-інфраструктури	Невелика кількість великих залів міжнародного рівня	Неможливість проведення масштабних подій	3

Джерело : Розроблено автором

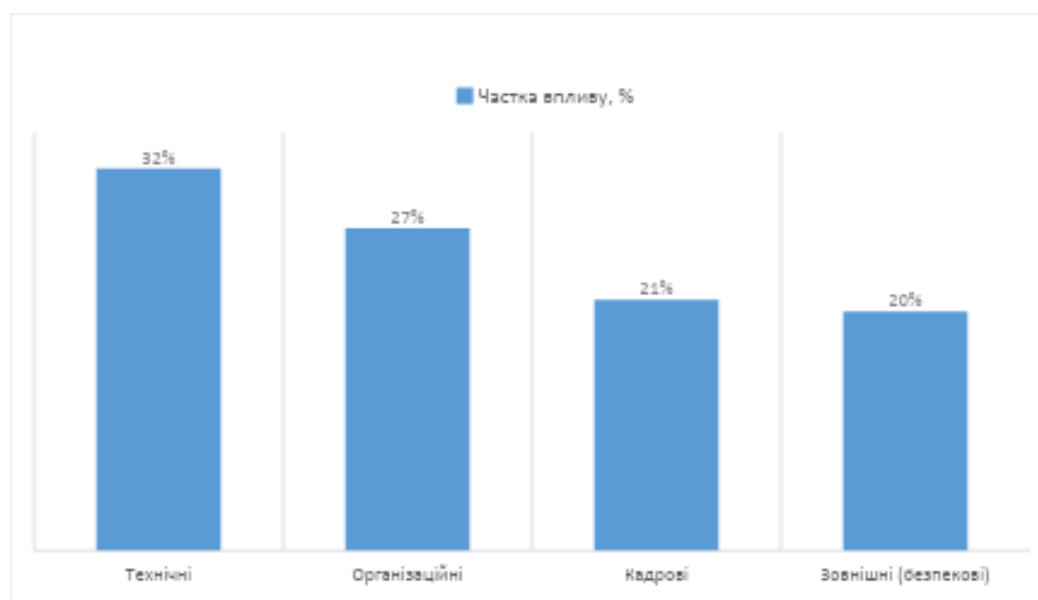
Додатковий аналіз дозволяє визначити інтегральну структуру викликів, що формує загальний рівень ризику індустрії MICE (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Структура найбільш критичних викликів для MICE-ринку України

Категорія виклику	Частка впливу, %	Коротка характеристика
Технічні	32%	Недостатня якість інфраструктури для гібридних подій
Організаційні	27%	Відсутність стандартів і автоматизації сервісу
Кадрові	21%	Недостатній рівень підготовки персоналу
Зовнішні (безпекові)	20%	Ризики для міжнародних учасників і партнерів

Джерело : Розроблено автором



Рим. 3.1. Візуалізація структури найбільш критичних викликів для MICE-ринку України

Джерело : Розроблено автором

Отримані результати демонструють, що проблеми МІСЕ-обслуговування мають комплексний характер і не можуть бути розв'язані шляхом точкових змін. Ефективний розвиток підприємств у цьому секторі потребує системної модернізації технічної бази, стандартизації сервісу, цифрової трансформації та інвестицій у підготовку персоналу, що відповідає тенденціям глобального ринку бізнес-подій [8].

3.3. Розробка концепції МІСЕ-обслуговування для готельного комплексу

Розроблення концепції МІСЕ-обслуговування для ДП «Готель Україна» ґрунтується на оцінці його інфраструктури, фінансових показників і зовнішніх умов функціонування, що були встановлені у попередніх підрозділах. Наявні ресурси готелю, включаючи розташування в центрі столиці, розвинену сервісну інфраструктуру, наявність бізнес-центру та досвідченого персоналу, формують основу для модернізації МІСЕ-сегмента та створення конкурентної моделі ділового обслуговування. Водночас показники завантаження номерного фонду, зниження обсягу ліжко-діб та від'ємна динаміка фінансових результатів підтверджують потребу в новій концептуальній платформі, що забезпечить стійкість попиту на послуги готелю в умовах воєнного часу [28].

В основу концепції закладено перехід до гібридної моделі МІСЕ-обслуговування, яка поєднує фізичний простір готелю із цифровими інструментами організації подій. Це дозволяє збільшити частку корпоративних клієнтів, підвищити рентабельність залів, оптимізувати використання площ та забезпечити зростання кількості подій навіть за умов обмежень пересування. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям цифровізації та гібридизації подій, що активно впроваджуються в європейських готельних мережах [24].

Першим блоком концепції визначено створення універсальної конференц-зони у форматі трансформованого простору. Наявні зали готелю, які наразі використовуються переважно для стандартних зустрічей, доцільно переобладнати

за модульним принципом, щоб забезпечити можливість швидкої зміни конфігурацій – від камерних переговорів до повноцінної конференції. Це дозволяє збільшити коефіцієнт використання площ та розширити перелік доступних форматів, особливо для українських та міжнародних організацій, що зберігають активну ділову діяльність у Києві. Оптимізацію використання приміщень можна пояснити порівнянням фактичного та потенційного завантаження інфраструктури (табл. 3.6), яке демонструє значний резерв простору.

Таблиця 3.6

Оцінка використання площ ДП «Готель Україна» для МІСЕ-послуг

Показник	Фактичний стан (2023)	Потенційні можливості	Резерв використання
Кількість подій на місяць	6–8	18–22	200%
Середнє завантаження залів	35–40 %	75–80 %	40%
Розмір максимальної події	до 70 осіб	120–150 осіб після модульного перепланування	+80 осіб
Використання бізнес-центру	25%	60–70 %	45%

Джерело: складено автором

Другим елементом концепції виступає цифрова інтеграція МІСЕ-процесів через створення платформи «Ukraine MICE Hub», яка базується на CRM-системі, електронному документообігу, онлайн-реєстрації учасників, віртуальних кабінетах партнерів та інтеграції з PMS Opera/Clock. Це дозволяє автоматизувати організацію подій та усунути проблеми бюрократичної узгодженості, що є одним із слабких місць підприємства. Цифрове середовище робить готель більш привабливим для міжнародних структур, що працюють в Україні – зокрема гуманітарних місій, фондів та державних партнерів [25].

Наступним компонентом концепції є формування пакету МІСЕ-продуктів, зорієнтованих на різні групи клієнтів – урядові делегації, бізнес-асоціації, освітні

центри, IT-компанії та міжнародні проєкти. Стандартизовані пакети дозволяють зменшити витрати часу на комунікацію з клієнтами та полегшують розрахунок бюджету. В табл. 3.7 подано пропонований перелік пакетів.

Таблиця 3.7

Пропоновані пакети МІСЕ-обслуговування ДП «Готель Україна»

Назва пакета	Наповнення	Особливість	Цільовий клієнт
«Business Basic»	Зал 3 години, техніка, вода, кавова станція	Базовий бюджетний варіант	Малі компанії, локальні зустрічі
«Executive Day»	Зал на день, повний комплект техніки, кейтеринг	Класичний формат «конференційного дня»	Бізнес-структури, навчальні центри
«Hybrid Connect»	Зал + студія трансляції, запис відео, техпідтримка	Для онлайн/гібридних подій	IT-компанії, міжнародні фонди
«Government Protocol»	Підвищена безпека, перекладач, окрема реєстрація	Для офіційних делегацій	Державні органи, дипломатія
«Premium Forum»	Декор, брендвана зона, медіасупровід	Для великих заходів до 150 осіб	Бізнес-форуми, презентації

Джерело: складено автором

З огляду на результати SWOT-аналізу, важливою частиною концепції є зміцнення маркетингової активності. Для цього передбачено розширення digital-просування: запуск таргетованої реклами, SEO-оптимізація сайту, створення візуальних 3D-турів залами та партнерство з профільними івент-платформами. Це компенсує недостатню активність у соцмережах, що було визначено як слабка сторона підприємства [8].

Фінансове обґрунтування концепції передбачає поступове збільшення

доходів за рахунок підвищення завантаження залів та продажу комплексних МІСЕ-пакетів. Прогнозована економічна ефективність наведена у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Прогнозовані фінансові результати впровадження МІСЕ-концепції ДП
«Готель Україна»**

Показник	Поточний рівень (2023)	Прогноз після впровадження	Зростання
Місячна кількість подій	6–8	16–20	+150–200 %
Дохід від МІСЕ-напрямку, млн грн/рік	4,2	11,8	+7,6 млн
Середній чек події	17 тис. грн	32–35 тис. грн	90%
Завантаження номерного фонду	43%	60–65 %	+20 п.п.
Частка МІСЕ у структурі доходу	12%	28–32 %	+18–20 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі фінансових показників [9]

Отримані результати свідчать, що впровадження концепції дозволить суттєво збільшити частку МІСЕ-напрямку у загальних доходах підприємства, зменшити збитковість операційної діяльності та підвищити рентабельність продажів. Враховуючи наявні ризики воєнного часу, гібридний формат забезпечує стійкість попиту та дозволяє залучати клієнтів, які не можуть брати участь фізично. Через це МІСЕ-сегмент стає одним із найперспективніших для готелю, здатним стабілізувати фінансові результати навіть в умовах нестабільного середовища [17].

Загалом запропонована концепція МІСЕ-обслуговування для ДП «Готель Україна» є інструментом структурного розвитку підприємства, що інтегрує цифрові технології, оптимізацію простору, стандартизовані сервіси та сучасні формати корпоративних подій. Вона спрямована на максимізацію використання інфраструктури, розширення клієнтської бази, зміцнення бренду та підвищення рентабельності підприємства. Такий підхід дозволяє позиціонувати готель як потужний бізнес-хаб у центрі Києва та забезпечити його відповідність сучасним

європейським стандартам MICE-індустрії [28].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі проаналізовано ключові проблеми, виклики та перспективи розвитку MICE-обслуговування в українських готельних комплексах і визначено практичні шляхи підвищення його ефективності. Основними перешкодами розвитку є застаріла матеріально-технічна база, нестача інвестицій, обмежені технічні можливості, нестабільність електро- та інфраструктурного забезпечення, а також кадрові труднощі. Значний вплив мають макроекономічні чинники: інфляція, зростання витрат, падіння ділової активності та безпекові ризики, що посилює потребу в модернізації та адаптації готелів до нових умов. Разом із тим визначено перспективні напрями розвитку: цифровізація організації заходів, поширення гібридних форматів, зміцнення партнерства з бізнесом і міжнародними структурами, стандартизація послуг та зростання внутрішнього корпоративного попиту. Запропонована концепція MICE-обслуговування передбачає оновлення інфраструктури, застосування гнучких пакетів послуг, впровадження CRM, оптимізацію роботи персоналу й акцент на гібридні події. Її реалізація здатна підвищити ефективність використання ресурсів, збільшити частку MICE-напрямку в доходах і сформувати конкурентну модель діяльності навіть в умовах нестабільності. Отже, MICE-обслуговування має значний потенціал розвитку за умови системних інвестицій, інновацій та впровадження сучасних сервісних стандартів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити сучасний стан ринку МІСЕ-послуг в Україні, визначити специфіку його розвитку в умовах воєнного часу та окреслити ключові можливості для підвищення конкурентоспроможності готельних комплексів у даному сегменті. Аналіз ділового туризму на національному рівні показав, що МІСЕ-сектор зберігає стійкість і здатність до адаптації навіть в умовах різкої зміни попиту, логістичних складнощів та регіональних диспропорцій. Попри потрясіння, спричинені війною, у країні сформувалася оновлена географія ділових подій, де основними центрами тяжіння стали Київ, Львів, Одеса, Івано-Франківськ, Ужгород і Дніпро. Саме ці регіони підтримують стабільний попит на розміщення та проведення корпоративних заходів, що є фундаментом для подальшого розвитку сегмента МІСЕ.

Загальні тенденції на ринку свідчать про сталі процеси цифровізації, підвищення ролі гібридних та онлайн-форматів, посилення конкуренції між готельними операторами, а також зростання вимог до матеріально-технічної бази місць проведення заходів. Це формує нові стандарти обслуговування, яких мають дотримуватися підприємства готельного бізнесу, щоб зберегти свої позиції в МІСЕ.

Детальний аналіз функціонування ДП «Готель Україна» підтвердив наявність значного потенціалу для розвитку у сфері ділового обслуговування. Підприємство має очевидні конкурентні переваги: унікальне розташування в самому центрі Києва, історичну впізнаваність бренду, широкий спектр додаткових послуг і наявність базових приміщень для проведення конференцій та бізнес-заходів. Однак результати аналізу показників завантаження номерного фонду, ліжко-діб та фінансових результатів засвідчили істотне недовикористання можливостей підприємства у 2021–2023 рр. Це зумовлено впливом зовнішніх факторів – війною, зниженням туристичних потоків, регуляторними обмеженнями, а також внутрішніми проблемами: застаріла матеріальна база, недостатня інноваційна активність та низька маркетингова активність у цифровому середовищі.

Оцінка макро- і мікросередовища показала, що підприємство працює у

контексті високого рівня політичної та економічної нестабільності, однак має низку можливостей для трансформації, серед яких – зростаючий попит на розміщення внутрішньо переміщених осіб, активність гуманітарних організацій, відновлення бізнес-подій у столиці, цифрова модернізація сервісів та збільшення ролі гібридних заходів.

У третьому розділі було запропоновано комплексну концепцію розвитку МІСЕ-обслуговування для ДП «Готель Україна», що включає модернізацію конференц-просторів, впровадження гібридної моделі обслуговування, цифровізацію процесів організації заходів, створення стандартизованих пакетів послуг і посилення маркетингової активності. Запропонована система заснована на переході від традиційного формату оренди залів до сучасної платформи сервісу, яка забезпечує гнучкість, масштабованість та технологічну доступність для клієнтів різного профілю.

Розроблена модель МІСЕ-обслуговування дозволяє збільшити завантаження приміщень, оптимізувати їх використання, підвищити рентабельність діяльності підприємства та зміцнити його конкурентоспроможність на ринку ділових подій. Прогнозована економічна ефективність упроваджених заходів підтверджує їхню доцільність: зростання кількості подій, підвищення середнього чека, збільшення частки МІСЕ-напряму у структурі доходів, а також покращення фінансових результатів загалом.

Таким чином, узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що розвиток МІСЕ-напряму є стратегічно важливим для українського готельного бізнесу в умовах сучасних викликів. Для ДП «Готель Україна» впровадження запропонованої концепції створює можливість переходу на якісно новий рівень обслуговування, інтеграції в європейський ринок ділового туризму та формування стійкої моделі функціонування, здатної адаптуватися до різних економічних і політичних умов. Робота демонструє, що правильно структурована МІСЕ-стратегія може стати ключовим інструментом стабілізації та довгострокового розвитку готельного підприємства в Україні.