

УДК 338.46  
DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-3>

**Січка І.І.**,  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри туристичної інфраструктури  
та готельно-ресторанного господарства,  
*Ужгородський національний університет*

**Sichka Ivan**,  
Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of  
Tourism Infrastructure and hotel and restaurant business,  
*Uzhhorod National University*

## УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА МІЖНАРОДНОМУ ГОТЕЛЬНОМУ РИНКУ

**Січка І.І. Управління проєктами на міжнародному готельному ринку.** У статті розглянуто управління проєктами на міжнародному готельному ринку. Досліджено, що проєкт у індустрії гостинності вважається як тимчасове починання, яке передбачає створення унікального продукту чи послуги. Фактором зростання кількості нових готельних проєктів у світі є збільшення кількості подорожей, що формує потребу у засобах розміщення. Встановлено, що в результаті значної кількості «будівельних ліній» нові відкриття готелів продовжують сягати рекордної кількості. У 2020 р. загальна сума може досягти 3 000 нових відкритих готелів, приблизно 1 250 з яких буде відкрито у США. Виявлено, що провідні франчайзингові компанії у світовому готельному бізнесі лідирують і за кількістю проєктів. Серед них слід назвати такі готельні мережі, як “Marriott International”, “Hilton Worldwide”, “InterContinental Hotels Group” (IHG) та “AccorHotels”.

**Ключові слова:** управління проєктами, готельний бізнес, готельні мережі, проєкт, пайплайн.

**Січка І.І. Управление проектами на международном гостиничном рынке.** В статье рассмотрено управление проектами на международном гостиничном рынке. Доказано, что проєкт в индустрии гостеприимства определяется как временное начинание, которое предусматривает создание уникального продукта или услуги. Фактором роста количества новых гостиничных проектов в мире является увеличение количества путешествий, что формирует потребность в средствах размещения. Установлено, что в результате

значительного количества «строительных линий» новые открытия отелей продолжают достигать рекордного количества. В 2020 г. общая сумма может достичь 3 000 новых открытых гостиниц, примерно 1 250 из которых будут открыты в США. Выявлено, что ведущие франчайзинговые компаний в мировом гостиничном бизнесе лидируют и по количеству проектов. Среди них следует назвать такие гостиничные сети, как “Marriott International”, “Hilton Worldwide”, “InterContinental Hotels Group” (IHG) и “AccorHotels”.

**Ключевые слова:** управления проектами, гостиничный бизнес, гостиничные сети, проект, пайплайн.

**Sichka Ivan. Project management in the international hotel market.** The purpose of the article is to consider project management in the international hotel market. When managing a project in the hospitality industry, it is important to understand what contributes to its value. The key to successful implementation of any project is a full understanding of the value it will receive upon completion. Because the hospitality industry is heavily customer-focused and service-oriented, project implementation is typically focused on delivering value for service. This requires new projects in the hotel business that helps create a unique product, service, or result. It has been researched that a hospitality industry project is defined as a temporary endeavor that involves the creation of a unique product or service. A growing factor in the number of new hotel projects in the world is the increase in travel, which creates a need for accommodation. In the traditional approach, five groups of processes are distinguished in project development: initiation (idea); planning; implementation; monitoring and control; closing. However, not all projects will complete all of these steps, as some may be closed earlier than originally expected. It is established that as a result of a large number of “building lines” new hotel openings continue to reach a record number. In 2020, the total could reach 3,000 new open hotels, approximately 1,250 of them in the United States. It is revealed that the leading franchise companies in the world hotel business are also leading in the number of projects. These include Marriott International, Hilton Worldwide, InterContinental Hotels Group (IHG), and AccorHotels. The largest countries in terms of hotel projects are the United States and China. The United States accounts for 41% of global pipeline projects for new hotel launches, and China for 20%, accounting for 61% of the two countries. The cities with the highest concentration of new hotel projects are New York, Dubai, Dallas, Houston and Shanghai. Of the top 10 cities with “construction corridors” with more than 100 projects, six are located in the United States and three are located in China. No hotel projects have been launched in 2018 in the following countries: Afghanistan, Gibraltar, Guatemala, Mali, and Lebanon.

**Key words:** project management, hotel business, hotel chains, project, pipeline.

**Постановка проблеми.** Під час керування проектом в індустрії гостинності важливо розуміти, що сприяє його цінності. Запорукою успішної реалізації будь-якого проекту є повне розуміння вартості, яку він отримує після завершення. Оскільки індустрія гостинності сильно орієнтована на споживачів та обслуговування, проектна реалізація, як правило, зосереджена на наданні цінності послугам.

Сьогодні сфера обслуговування загалом і готельне господарство зокрема вимагають пошуку нових альтернатив прийому, гостинності та адаптації для задоволення потреб гостя через високий попит на поточному ринку, що дає змогу зберігати готельну активність і якість та, як наслідок, досягти бажаного прибутку. Для цього необхідні нові проекти у готельному бізнесі, що сприяють створенню унікального продукту, послуги та результату.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** А.А. Тербух, Н.В. Чорненко розглядали впровадження інновацій у готельному бізнесі на основі проектного менеджменту. Проектний менеджмент готелю ґрунтується на методології планування та операційних факторах і концепціях, тому кожне готельне підприємство зобов'язане планувати свою поточну та стратегічну діяльність, розробляючи послуги для гостей, оптимізувати витрати, а також створювати конкурентні переваги на ринку [5, с. 9].

У навчальному посібнику «Управління інноваційними проектами» розглянуто теоретичні основи поняття інноваційних проектів та управління ними, питання експертизи інноваційних проектів та оцінювання їх ефективності, фінансування та управління ризиками, а також формування команди та організації взаємодії учасників проекту [6, с. 5].

П.С. Клімушин акцентував увагу на необхідності адаптації методології проектного менеджменту до теорії українського державного управління для забезпечення проектно-інноваційного розвитку регіонів. Автором удосконалено освітній механізм запровадження методології управління проектами в систему магістерської програми підготовки державних службовців [3, с. 47].

О.О. Копитько розглядала проектний менеджмент як ефективний інструмент соціально-економічного розвитку територій в Україні [4].

**Формулювання завдання дослідження.** Метою статті є розгляд управління проектами на міжнародному готельному ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до Комітету знань з управління проектами (РМВОК) проект визначається як тимчасове починання, яке передбачає створення унікального продукту чи послуги.

Управління проектами – це використання знань, умінь, інструментів та прийомів для здійснення проектною діяльністю задля задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін від проекту [9].

У вітчизняній практиці під проектом зазвичай розуміють комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями та термінами, відповідним чином оформлених і спрямованих на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність вирішення основних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період [6, с. 30].

Для повноти розуміння того, чим все ж таки є проект, крім визначення, слід розглянути його ключові характеристики. По-перше, проект спрямований на

досягнення конкретних цілей. По-друге, проект містить скоординоване виконання взаємозалежних дій. По-третє, проект має обмежену тривалість у часі з чітко визначеним початком і кінцем. По-четверте, проект деякою мірою неповторний та унікальний. Загалом саме ці чотири характеристики відрізняють проекти від інших проявів управлінської діяльності.

За традиційного підходу до розроблення проекту виділяють п'ять груп процесів, таких як ініціація (ідея); планування; виконання; моніторинг та контроль; закриття. Однак не всі проекти будуть виконувати всі ці етапи, оскільки деякі з них можуть бути закриті раніше, ніж спочатку очікувалося [5, с. 11].

За даними світової компанії з комерційної нерухомості готелі є спеціалізованим класом активів, який вимагає цілеспрямованого нагляду. Готелі – це динамічні активи, що приносять прибуток, які, якщо їх купувати, розвивати, у відповідний час дадуть чудову віддачу.

Методологічною основою проектного менеджменту слід вважати теорію сітьового моделювання. Теорія сітьового моделювання дає змогу виконати розбивку всього комплексу на окремі дрібні роботи, визначити їх тривалість та потрібні ресурси. Це можна зробити кількома методами, найбільш популярними з яких є діаграма Ганта та сітьовий графік виконання робіт [3, с. 51].

Новий життєвий цикл готельного проекту – це структура, що підтримує реалізацію нових готельних проектів. Це концептуальна модель, що визначає взаємопов'язані фази нових готельних проектів і забезпечує структуру для управління ходом роботи.

Згідно з Lodging Econometrics (LE) нині в усьому світі будується 5 988 проектів на 1 133 017 номерів. Проекти, які планують розпочати будівництво в наступні 12 місяців, складають 3 945 одиниць, або 570 731 номер. Обидва показники є рекордно високими [10].

Найбільшими країнами за кількістю проектів є США й Китай. У США зростання готельних проектів почалося з 2011 р., налічуючи 5 312 проектів місткістю 634 501 номер, а в Китаї за цей період реалізовано 2 523 проекти з 556 645 номерами. США складає 41% проектів у загальному глобальному пайплайн ("pipeline" – «процес розроблення») із запуску нових готелів, а Китай – 20%, разом на ці дві країни припадає 61% проектів.

Містами з найбільшою концентрацією нових готельних проектів є Нью-Йорк (169 проектів, або 29 365 номерів), Дубаї (163 проекти, або 47 783 кімнати), Даллас (156 проектів, або 18 908 номерів), Х'юстон (150 проектів, або 16 321 номер) та Шанхай (121 проект, або 24 759 номерів). З 10 кращих міст, які мають «будівельні коридори» з більш ніж 100 готельними проектами, шість розташовані у Сполучених Штатах, а три – у Китаї.

Середні витрати на будівництво готелів у США у 2018 р. за окремими містами представлено на рис. 1. У розрізі 3-зіркових готелів найбільшими витрати на їх будівництво є у Сан-Франциско (450 дол.), а найменшими – у Портленді (182,5 дол./фут<sup>2</sup>). Найдорожче будівництво 5-зіркових готелів у Гонолулу (622,5 дол.), а найдешевше – у Портленді (250 дол./фут<sup>2</sup>).

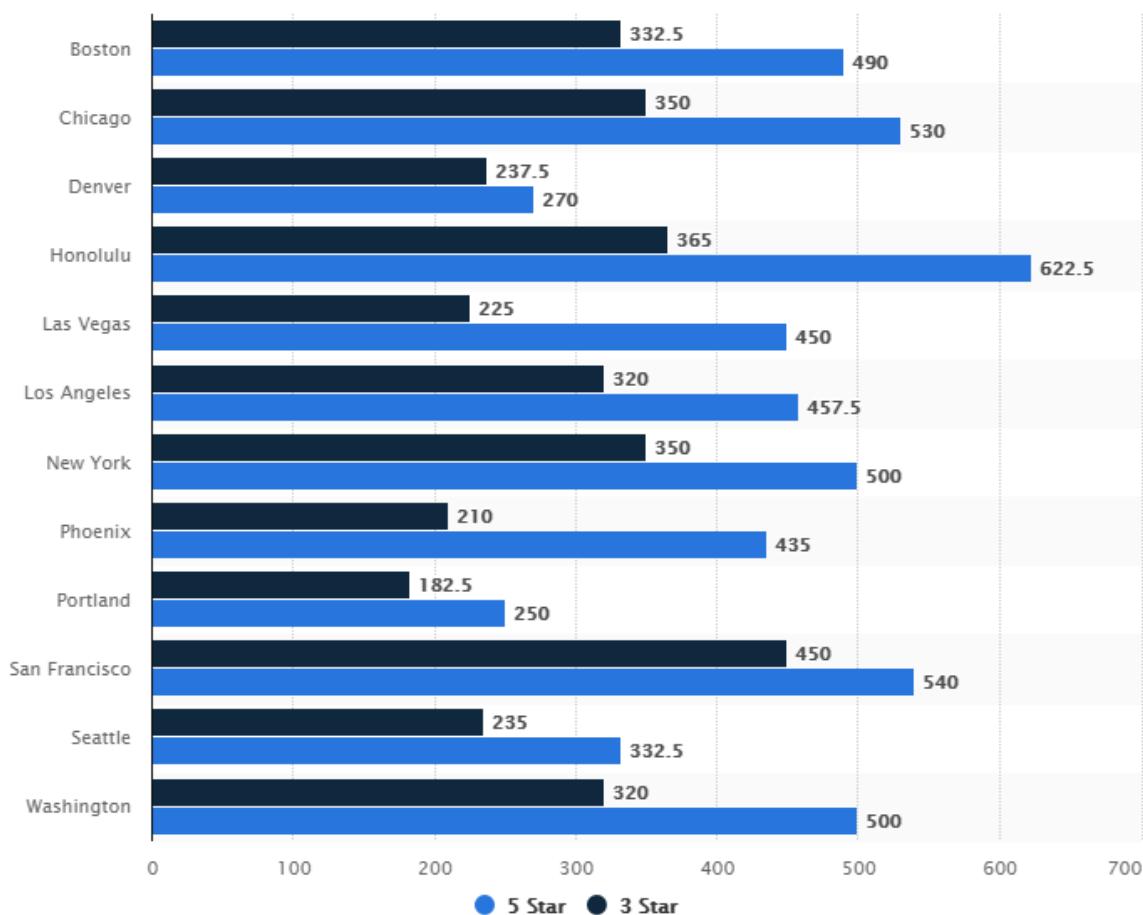


Рис. 1. Середні витрати на будівництво готелів у США у 2018 р. (дол. США за фут<sup>2</sup>) [7]

На міжнародному ринку провідними ініціаторами нових проєктів у готельному бізнесі є франчайзингові компанії. Лідирує за кількістю проєктів «Marriott International», маючи 2 324 проєкти місткістю 391 058 номерів. Другу та третю позицію займають «Hilton Worldwide» (2 202 проєкти, або 327 723 номери) та «InterContinental Hotels Group» (IHG) (1 653 проєкти, або 244 038 номерів).

Також хороші позиції на міжнародній арені мають «AccorHotels» (809 проєктів, або 147 647 номерів), «Hyatt» (212 готелів, або 45 117 номерів), «Best Western» (275 проєктів, або 29 243 кімнати).

Кожен із готельних ланцюгів розвиває декілька брендів у різних цінових пропозиціях з урахуванням сегментації ринку. Нині готельних брендів у всьому світі приблизно 610. «Marriott» лідирує з 29 лейблами, далі йдуть «Accor» (25), «Hilton» (15), «IHG» та «Hyatt» (12), «Choice» (11).

Провідними брендами пайплайну для кожної з цих компаній є «Fairfield Inn Marriott» (345 проєктів, або 37 214 номерів), «Hilton's Hampton Inn» (604 проєкти, або 77 193 номери), «IHG Holiday Inn Express» (713 проєктів, або 88 689 номерів), «ibis Brands AccorHotels» (358 проєктів, або 53 387 номерів), «Choice's Comfort Suites» (322 проєкти, або 26 878 номерів).

В результаті рекордної кількості «будівельних ліній» нові відкриття готелів продовжують досягати рекордної кількості. У 2020 р. загальна сума може досягти 3 000 нових відкритих готелів, приблизно 1 250 з яких буде відкрито у США.

Розглянемо дані щодо будівництва нових проєктів у сфері готельного бізнесу. У топ-5 країн за кількістю будівництва нових готельних номерів у 2018 р. увійшли Китай, США, ОАЕ, Саудівська Аравія, Німеччина (табл. 1).

Таблиця 1

**Топ-5 країн за кількістю будівництва нових готельних номерів [8]**

Країна	2017 р.	2018 р.	Темп приросту, %
Китай	167 579	201 733	20
США	179 979	191 800	7
ОАЕ	38 811	57 146	47
Саудівська Аравія	40 428	49 142	22
Німеччина	16 980	45 101	166

Економіка готелів у Китаї швидко зростає: на кінець 2018 р. в будівництві понад 200 000 номерів. Кількість номерів у США протягом 2018 р. сильно не змінилась і лише незначною мірою зросла наприкінці року за рахунок діяльності «JW Marriott and Edition» у Лас-Вегасі.

Об'єднані Арабські Емірати демонструють 196 проєктів у будівництві засобів розміщення, найбільшим серед яких є 900-кімнатний готель «Cote D'Azur». У Саудівській Аравії досі зафіксовано найбільше будівництво готелів у світі, «Абрадж Кудай» в Мецці з проєктом на 10 000 номерів готовий відкри-

тись у 2020 р. У Німеччині нараховано 318 проєктів, два з яких («Motel One Nuremberg-City Motel» та скандинавський «Франкфурт-Хафенпарк») мають місткість більше 500 номерів.

В Португалії будуватиметься 30 готелів, найбільшим серед яких є 450-кімнатний «Pestana Quinta da Amoreira» (табл. 2). Варто також зазначити, що 16 проєктів локалізовано в Лісабоні. У Сьєрра-Леоне два готелі, а саме «Hilton» та «Noom Freeport», складають значну частину пайплайну. У Румунії всі сім проєктів переважно належать франчайзинговим мережам. В Бухаресті побудовано 773 номери. У японському готельному бізнесі заслуговує на увагу бренд «APA», який налічує 13 проєктів та 7 700 номерів.

Таблиця 2

**Топ-5 країн з найбільшими темпами приросту нових готельних проєктів [8]**

№	Країна	2017 р.	2018 р.	Темп приросту, %
1	Португалія	328	4 231	1 190
2	Сінгапур	200	1 943	872
3	Сьєрра-Леоне	40	340	750
4	Румунія	165	946	473
5	Японія	6 722	33 324	396

Жодного готельного проєкту не було започатковано у 2018 р. в таких країнах, як Афганістан, Гібралтар, Гватемала, Малі, Ліван.

У першій половині 2019 р. загалом у світі було відкрито 1 374 нових готелів на 196 237 номерів, а до кінця року планується відкрити ще 1 675 готелів з 236 334 номерами. Оскільки глобальний пайплайн перебуває на найвищому рівні, LE прогнозує, що нові відкриття готелів продовжуватимуть зростати. Якщо всі готелі, які прогнозують відкриття до 2021 р., втіляться в життя, це буде найбільший сплеск нових відкритих готелів у всьому світі.

**Висновки.** Управління проєктами – це використання знань, умінь, інструментів та прийомів для проєктної діяльності задля задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін від проєкту. Незважаючи на зростання витрат на будівництво, запуск нових проєктів у готельному господарстві протягом останніх років продовжує зростати. Згідно з «Lodging Econometrics» (LE) нині в усьому світі будуватиметься 5 988 проєктів на 1 133 017 номерів.

Найбільшими країнами за кількістю проєктів є США й Китай. Разом на ці дві країни припадає 61% проєктів. Містами з найбільшою концентрацією нових готельних проєктів є Нью-Йорк, Дубаї, Даллас, Х'юстон та Шанхай. Жодного готельного проєкту не було започатковано у 2018 р. у таких країнах, як Афганістан, Гібралтар, Гватемала, Малі, Ліван.

На міжнародному ринку провідними ініціаторами нових проєктів у готельному бізнесі є франчайзингові компанії. Лідирують за кількістю проєктів «Marriott International», «Hilton Worldwide» та «InterContinental Hotels Group».



**Список використаних джерел:**

1. Бачо Р.Й., Пойда-Носик Н.Н., Січка І.І. Інвестиції в туристично-рекреаційну галузь України: теорія та практика регулювання : монографія. Ужгород : ФОП Бреза А.Е., 2014. 208 с.
2. Грабар М.В., Пойда-Носик Н.Н. Системний розвиток туризму та рекреації: теоретичні та практичні аспекти управління на регіональному рівні : монографія. Ужгород : Говерла, 2016. 238 с.
3. Клімушин П.С. Управління проектами як методологія ефективного впровадження інновацій. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 1(40). С. 47–55.
4. Копитько О.О. Проектний менеджмент як ефективний інструмент соціально-економічного розвитку територій в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2009. Вип. 2(2). URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dums/2009-02/Kopytko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums/2009-02/Kopytko.pdf)
5. Теребух А.А., Чорненко Н.В. Впровадження інновацій в готельному бізнесі на основі проектного менеджменту. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2018. № 7. С. 9–14. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-7-4039>
6. Управління інноваційними проектами : навчальний посібник / уклад.: Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород : Говерла, 2017. 360 с.
7. Average construction costs of hotels in the United States in 2018, by select city. URL: <https://www.statista.com/statistics/830378/construction-costs-of-hotels-in-us-cities> (дата звернення: 02.02. 2020).
8. Construction Pipeline Trend Report. URL: <https://lodgingeconometrics.com/shop/construction-pipeline-trend-report> (дата звернення: 11.02.2020).
9. Noordzy G., Whitfield R. A Project Lifecycle for New Hotels ProjectManagement.com. URL: <http://www.projectmanagement.com/articles/304593/A-Project-Lifecycle-for-New-Hotels> (дата звернення: 15.02.2020).
10. Global Hotel Construction Has Reached an All-Time High. URL: <https://lodgingmagazine.com/global-hotel-construction-has-reached-all-time-high> (дата звернення: 22.02.2020).

**References:**

1. Bacho R.Y., Poida-Nosyk N.N., Sichka I.I. (2015) Investytsii v turystychno-rekreatsiinu haluz Ukrainy: teoriia ta praktyka rehuliuвання [Investments in the tourism and recreational industry of Ukraine: theory and practice of regulation]. Uzhhorod FOP Breza A.E. (in Ukrainian)
2. Hrabar M.V., Poida-Nosyk N.N. (2016) Systemnyi rozvytok turyzmu ta rekreatsii: teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia na rehionalnomu rivni [Systematic development of tourism and recreation: theoretical and practical aspects of regional management]. Uzhhorod: Hoverla. (in Ukrainian)
3. Klimushyn P.S. (2013) Upravlinnia proektamy yak metodolohiia efektyvnoho vprovadzhenia innovatsii [Project management as a methodology for effective implementation of innovations]. Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia, vyp. 1(40), pp. 47–55.
4. Terebukh A.A., Chornenka N.V. (2018) Vprovadzhenia innovatsii v hotelnomu biznesi na osnovi proektnoho menedzhmentu [Implementation of innovations in the hotel business on the basis of project management]. Internauka. Serii: Ekonomichni nauky, № 7, pp. 9–14. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-7-4039>
5. Kopytko O.O. (2009) Proektnyi menedzhment yak efektyvnyi instrument sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorii v Ukraini [Project management as an effective tool for socio-economic development of territories in Ukraine]. Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriadyvannia, vyp. 2(2). Available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dums/2009-02/Kopytko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums/2009-02/Kopytko.pdf) (accessed: 12 February 2020).
6. Upravlinnia innovatsiinykh proektamy : navch. posibnyk / uklad.: N.N. Poida-Nosyk, I.I. Chereniak. Uzhhorod: Hoverla, 2017. 360 p. (in Ukrainian)
7. Average construction costs of hotels in the United States in 2018, by select city. Available at: <https://www.statista.com/statistics/830378/construction-costs-of-hotels-in-us-cities> (accessed: 02 February 2020).
8. Construction Pipeline Trend Report. Available at: <https://lodgingeconometrics.com/shop/construction-pipeline-trend-report> (accessed: 11 February 2020).
9. Noordzy G., Whitfield R. A Project Lifecycle for New Hotels ProjectManagement.com. Available at: <http://www.projectmanagement.com/articles/304593/A-Project-Lifecycle-for-New-Hotels> (accessed: 15 February 2020).
10. Global Hotel Construction Has Reached an All-Time High. Available at: <https://lodgingmagazine.com/global-hotel-construction-has-reached-all-time-high> (accessed: 22 February 2020).