

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
В.о. завідувача кафедри
доц. Кунділовська Т.А.

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної
справи» на тему:
«Функціонування національних готельних мереж в Україні
(на прикладі готелю «Ribas Duke» мережі Ribas Hotels Group)»

Виконавець:

студентка Центру заочної форми
навчання
Деткова Анна Геннадіївна

(підпис)

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент
Галасюк Світлана Сергіївна _____

(підпис)

Одеса – 2025

З М І С Т

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1.	Теоретичні аспекти функціонування готельних мереж	
1.1.	Сутність, ознаки та особливості функціонування готельних мереж	6
1.2.	Поширення міжнародних готельних мереж в Україні	15
1.3.	Сучасний стан розвитку національних готельних мереж в Україні	24
РОЗДІЛ 2.	Організаційні аспекти функціонування національних готельних мереж на прикладі готеля «Ribas Duke»	
2.1.	Специфіка функціонування готельної мережі Ribas Hotels Group	35
2.2.	Аналіз номерного фонду та інфраструктури сервісу готеля «Ribas Duke»	45
2.3.	Аналіз формування готельного продукту готеля «Ribas Duke» на підставі відгуків гостей	55
РОЗДІЛ 3.	Основні рекомендації, спрямовані на вдосконалення функціонування готеля «Ribas Duke»	
3.1.	Оцінка конкурентної позиції готеля «Ribas Duke» на ринку готельних послуг м. Одеси	60
3.2.	Розробка комплексу заходів щодо вдосконалення функціонування готеля «Ribas Duke»	67
ВИСНОВКИ		75
Список використаних джерел		79

АНОТАЦІЯ

Деткова А.Г. «Функціонування національних готельних мереж в Україні
(на прикладі готелю «Ribas Duke» мережі Ribas Hotels Group)»
Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 241
«Готельно-ресторанна справа»
за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної справи»
Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2025.

Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – процес функціонування національних готельних мереж в Україні.

У роботі розкрито сутність, ознаки та особливості функціонування національних готельних мереж; розглянуто поширення міжнародних готельних мереж в Україні; проведено моніторинг сучасного розвитку національних готельних мереж в Україні.

В аналітичній частині досліджено специфіку функціонування готеля «Ribas Duke» у складі мережі Ribas Hotels Group; проаналізовано номерний фонд та інфраструктуру сервісу готеля «Ribas Duke»; проведено аналіз формування готельного продукту готеля «Ribas Duke» на підставі відгуків гостей.

Зроблено оцінку конкурентної позиції готеля «Ribas Duke» на ринку послуг мережеских готелів м. Одеси; розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення функціонування готеля та економічно обґрунтовано окремі запропоновані заходи.

Ключові слова: готель, готельна мережа, національна готельна мережа, міжнародна готельна мережа, функціонування готелів, готельний продукт, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Detkova A.G. «Functioning of national hotel chains in Ukraine
(on the example of the hotel «Ribas Duke» of the Ribas Hotels Group)»
Qualification work for obtaining a bachelor's degree
in specialty 241 «Hotel and restaurant business»
according to the educational program «Economics and organization of hotel and restaurant
business»
Odessa National Economic University. – Odesa, 2025.

The qualification work consists of three sections. The object of the study is the process of functioning of national hotel chains in Ukraine.

The work reveals the essence, features and peculiarities of functioning of national hotel chains; considers the spread of international hotel chains in Ukraine; monitors the current development of national hotel chains in Ukraine.

The analytical part examines the specifics of the functioning of the «Ribas Duke» hotel as part of the Ribas Hotels Group network; analyzes the room stock and service infrastructure of the «Ribas Duke» hotel; analyzes the formation of the hotel product of the «Ribas Duke» hotel based on guest reviews.

The competitive position of the Ribas Duke hotel in the market of chain hotels in Odessa was assessed; a set of measures to improve the functioning of the hotel was developed and individual proposed measures were economically justified.

Keywords: hotel, hotel chain, national hotel chain, international hotel chain, hotel operation, hotel product, competitiveness.

ВСТУП

Актуальність теми. Готельні мережі відіграють велику роль у розробленні та просуванні високих стандартів обслуговування, тому їх створення є однією з важливіших тенденцій у розвитку сфери гостинності. Серед факторів, які спричинили успіх об'єднання готелів у ланцюги, виділяються якість готельного продукту, ідентичність надаваних послуг в різних закладах, формування зрозумілої цінової політики залежно від бренду.

Національні готельні мережі мають численні переваги (більша адаптація до місцевого ринку, обізнаність в законодавчій базі, розуміння місцевих традицій і особливостей споживачів) у порівнянні з міжнародними ланцюгами. Тому під час повномасштабного російського вторгнення в Україну саме вони можуть більше пристосуватися до реалій військового часу та здійснити пошук нових форм обслуговування клієнтів. Тому дослідження їхнього функціонування важливо для розуміння динаміки готельної індустрії та розвитку туризму в Україні в сучасних умовах та після закінчення війни.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення та обґрунтування практичних рекомендацій, спрямованих на виявлення специфіки функціонування національних готельних мереж в Україні на прикладі діяльності готеля «Ribas Duke» мережі Ribas Hotels Group.

Завданнями даного дослідження є такі:

- розкрити сутність, ознаки та особливості функціонування готельних мереж;
- розглянути поширення міжнародних готельних мереж в Україні;
- дослідити сучасний стан розвитку національних готельних мереж в Україні;
- вивчити специфіку функціонування національної готельної мережі Ribas Hotels Group;
- проаналізувати номерний фонд та інфраструктуру сервісу готеля «Ribas Duke» як представника мережі Ribas Hotels Group;

- провести аналіз формування готельного продукту готеля «Ribas Duke» на підставі відгуків гостей;
- зробити оцінку конкурентної позиції готеля «Ribas Duke» на ринку готельних послуг м. Одеси;
- розробити комплекс заходів щодо вдосконалення функціонування готеля «Ribas Duke» та надати економічне обґрунтування окремих пропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес функціонування національних готельних мереж в Україні.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів, пов’язаних з функціонуванням національних готельних мереж в Україні на прикладі діяльності готеля «Ribas Duke» мережі Ribas Hotels Group.

Для написання кваліфікаційної роботи використані такі **методи** дослідження: діалектичний метод пізнання, абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формулювання висновків), ситуаційний аналіз, метод середніх, абсолютних і відносних величин, метод порівняння, графічний, економіко-статистичний.

Інформаційну базу склали наукові публікації і монографічні видання вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові документи України з провадження готельного бізнесу, матеріали наукових конференцій, інтернет-джерела, інформація про готель «Ribas Duke» мережі Ribas Hotels Group.

Участь у конференціях і публікаціях. Окремі результати дослідження були представлені на міжнародній науково-практичній конференції:

1. Оцінка рівня конкурентоспроможності мережевих готелів м. Одеси / С.С. Галасюк, А.Г. Дєткова. The XV International scientific and practical conference «Modern problems of science development: scope and causes», April 14-16, 2025. Bergen, Norway, 2025. Pp. 191-197. URL: <https://eu-conf.com/en/events/modern-problems-of-science-development-scope-and-causes>

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

1.1. Сутність, ознаки та особливості функціонування готельних мереж

Створення готельних мереж у середині ХХ століття – значна подія в світовому туризмі. Це дозволило певною мірою стандартизувати «пакет послуг», надаваних готелем, незалежно від країни його розташування, що має велике значення для тих, хто подорожує. Окрім того, власники готельної мережі також отримують переваги: економія на витратах за рахунок масштабу; збільшення рентабельності; зростання якості послуг, що надаються; збільшення інвестиційних можливостей тощо. Необхідно зазначити, що міжнародні готельні мережі є яскравим прикладом глобалізації та інтеграції в економіці [35].

Однак, незважаючи на те, що поняття «готельна мережа» / «готельний ланцюг» тотожні та існують вже не одне десятиліття, однозначна думка щодо їх визначення й досі відсутня. Це призводить до того, що основні критерії, які характеризують готельні мережі, у різних авторів будуть також різними [35]. З метою виявлення найбільш поширених критеріїв (ознак) в табл. 1.1 наведено деякі визначення поняття готельних мереж (готельних ланцюгів), надані науковцями.

Аналіз думок вчених дав можливість з'ясувати, що *сутність* поняття «готельна мережа» передбачає наявність таких елементів, як:

- довгострокове взаємовигідне співробітництво в межах колективного бізнесу;
- спільна торгова (фірмова) марка і наявність окремих брендів;
- спільна концепція просування готельного продукту;
- єдина система стандартів матеріально-технічної бази і послуг;
- спільна маркетингова діяльність;
- територіальна експансія на ринку готельних послуг тощо.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «готельна мережа» («готельний ланцюг»)

Автори	Визначення
Андренко І.Б., Шестірко А.А. [1]	Готельний ланцюг – це об'єднання готелів, що функціонує під єдиним фірмовим знаком, має загальні ланцюгові стандарти обслуговування, яких необхідно дотримуватися, а також спільну концепцію, проводить спільну маркетингову діяльність
Бунтова Н.В. [6]	Готельна мережа – це об'єднання готельних підприємств у колективний бізнес, що проводиться під єдиним керівництвом, у межах єдиної концепції просування продукту і під спільною торговою маркою
Басюк О.В. [2]	Готельний ланцюг – це об'єднання кількох готельних підприємств, які підпорядковуються єдиному керівництву, а також використовують спільну торгову марку та концепцію просування товару на ринок, у колективний бізнес
Безуглий І.В. [5]	Готельна мережа – це єдине керівництво та спільний бренд
Бурак Т.В. [7]	Готельна мережа – це об'єднання підприємств готельного господарства з метою територіальної експансії на ринку готельних послуг, підвищення їх конкурентоспроможності за єдиними управлінськими та організаційними стандартами з використанням єдиної торгової марки
Ковешнікова Д., Басюк Д.І. [20]	Готельний ланцюг – це група готелів (два і більше), маючих спільне керівництво, єдину концепцію просування продукту та торговий бренд
Мальська М.П., Безручко Л.С. [26]	Готельний ланцюг – це група готелів, які мають спільне керівництво, єдину концепцію просування продукту та торговий бренд. Основними цілями створення готельного ланцюга є посилення конкурентоспроможності готелю; зменшення витрат завдяки створенню єдиних підрозділів обслуговування; формування єдиного загальновідомого бренду
Ханін І.Г., Білозубенко В.С., Шаблій С.Є. [35]	Готельна мережа – це складний багаторівневий колективний бізнес, утворений шляхом об'єднання готельних підприємств і супутніх фірм, який передбачає: довгострокове взаємовигідне співробітництво з виробленням сумісної стратегії, маркетингу, стандартів високої якості обслуговування; територіальну експансію на ринку готельних послуг; підвищення конкурентоспроможності готельних послуг
Гакова М.В. [9]	Готельна мережа – це об'єднання готельних підприємств у багаторівневий колективний бізнес під єдиним керівництвом в рамках загальної концепції просування продукту
Геращенко О.О. [17]	Готельна мережа – це група готелів (два та більше), а також фірм супутніх галузей, які взаємозв'язані між собою і здійснюють колективний бізнес, перебувають під безпосереднім контролем керівництва мережі, мають єдину концепцію просування продукту та торгову марку
Пуцентейло П.Р. [32]	Готельний ланцюг – об'єднання декількох готельних підприємств у колективний бізнес, здійснюваний під єдиним управлінням, у рамках загальної концепції просування продукту і під єдиною торговою маркою

Створено за джерелами: [1; 2; 5; 6; 7; 9; 17; 20; 26; 32; 35]

Особливості розвитку мережевих готелів дозволяють класифікувати їх за наступними ознаками:

- масштаб діяльності (міжнародні, національні, регіональні);
- концепції управління;
- моделі функціонування;
- напрями діяльності;
- стан розвитку (динамічні та стабільні);
- можливість залучення нових членів;
- національна приналежність;
- спеціалізація (типізація) [9].

Міжнародна готельна асоціація поділяє готельні ланцюги на три види:

- корпоративні – готельні корпорації, що володіють численними засобами розміщення;
- мережі незалежних готельних закладів, що об'єднуються для використання спільної системи бронювання, концепції маркетингу, реклами та інших послуг, дорогих для окремого підприємства;
- мережі, що надають управлінські послуги [32].

Таким чином, готелі в мережі можуть бути об'єднані:

- внаслідок будівництва і купівлі засобів розміщення готельною компанією;
- за договором франчайзингу з відомою готельною компанією-франчайзером;
- через підписання контракту на управління [32].

У міру розвитку готельні ланцюги зазнали значних змін, що виражаються в розходженнях розмірів ланцюгів і складності їхніх структур. Крім того, відбувається змішування форм, типів, методів використання власності та функціонування, що приводить до появи подальших різновидів готельних ланцюгів [32].

Варто зазначити, що у фаховій науковій літературі виділяють дві *моделі* формування готельних мереж – інтегровані готелі й готельні консорціуми:

– 1) інтегровані готельні мережі характеризуються однаковою назвою, спільним товарним знаком та рівнем запропонованих послуг, незважаючи на місцезнаходження. Вимоги до підприємств готельної мережі: єдиний стиль в архітектурі та дизайні, схожість позначень і зовнішньої інформації, швидкість реєстрації клієнтів, наявність номерів для постійних клієнтів, аналогічна система харчування (наприклад, шведський стіл), схожа пропозиція додаткових послуг, подібна система тарифів, єдине керівництво й маркетингове просування бізнесу, спільна служба комунікацій. За такою моделлю у світі функціонує понад 50% готельних номерів. Інтегровані готелі виглядають своєрідними транснаціональними корпораціями, які знаходяться під керівництвом єдиного холдингу. Головним інструментом формування готельних інтегрованих мереж виступає франчайзинг [17].

– 2) готельні консорціуми об'єднують незалежні готелі з метою збільшення прибутковості, зниження загальних витрат, зокрема під час закупівлі витратних матеріалів, проведення спільних заходів щодо підбору персоналу та його тренінгів [5]. Основна причина організації консорціумів – маркетинг. Консорціум дозволяє готелю бути незалежним щодо власності та управління, отримуючи переваги від об'єднання зусиль у сфері маркетингу. Об'єднуючись у консорціуми, власники незалежних готелів запрошують досвідчених менеджерів управляти своїми готелями за контрактом [18].

Варто зазначити, що при об'єднанні готелів в мережу велика роль належить *готельному оператору* (керуючій компанії). Незалежно від того, на якій стадії знаходиться готель (проект, будівництво або діючий об'єкт), залучення професійного готельного оператора є основним способом підвищення його конкурентоспроможності та збільшення кількості лояльних гостей:

– в результаті залучення оператора на етапі будівництва власник об'єкту отримує професійну технічну підтримку фахівців і найбільш ефективне об'ємно-планувальне рішення для даного готелю, а також комплексну підтримку в питаннях зонування та дизайну всіх гостьових та службових приміщень, розрахунку та комплектації обладнанням і програмним забезпеченням тощо. Також залучення оператора на цій стадії стає вагомим аргументом для банку при прийнятті рішення щодо надання кредиту на будівництво;

– при залученні оператора для діючого об'єкта в результаті «плану покращення» підвищується прибутковість бізнесу за рахунок підвищення завантаження і доходів, поліпшення сервісу згідно з мережевими стандартами, використання мережових каналів просування і продажів, досягнення економії при закупівлі продуктів і витратних матеріалів за єдиними мережевими цінами тощо. Таким чином, збільшується займана частка ринку і досягається позитивний економічний ефект з прискореними темпами окупності інвестицій, зокрема з урахуванням вартості послуг керуючої компанії [42].

Форми співпраці готельного оператора з власниками готелів:

1) Контрактне управління:

– принцип управління – оператор підбирає, адаптує і контролює власну команду менеджерів, які керують усією операційною діяльністю готелю. Оператор використовує свої кадрові та інтелектуальні ресурси для налагодження прибуткової роботи готелю на довгостроковий період, відповідаючи за всі аспекти, включаючи обслуговування, адміністративну діяльність, фінансовий облік і постачання готелю;

– винагорода оператору / витрати власника – вступний внесок; плата за управління, що базується на сумі доходу та операційного прибутку; плата за бронювання;

– що надає оператор – один із брендів для використання готелем; всі управлінські функції, включаючи підбір та навчання персоналу; стандарти управління та управлінський персонал; операційні стандарти; ефективна

система електронних продажів у вигляді готового онлайн рішення; потужний ресурс продажів і маркетингу; мережеві програми лояльності; система навчання і мотивації персоналу; мережеві постачання продукції, управління витратами; система бюджетування та фінансового контролю витрат;

- фінансові результати – у зоні відповідальності оператора знаходяться фінансовий прогноз та гарантія його дотримання у деяких випадках.

2) Франчайзинг:

- принцип управління – власник самостійно керує своїм готелем під одним із брендів мережі і отримує вигоду від використання інтелектуальних напрацювань мережі – операційних стандартів, маркетингових ресурсів, ресурсів служб постачання, продажу та управління персоналом;

- винагорода оператору / витрати власника – вступний внесок; франчайзинговий платіж (роялті), що базується на сумі обороту; плата за бронювання;

- що надає оператор – один із брендів для використання готелем; ефективна система електронних продажів у вигляді готового онлайн рішення; потужний ресурс продажів і маркетингу; мережеві програми лояльності; мінімальні вимоги до операційної діяльності; система базового навчання персоналу; мережеві постачання продукції;

- фінансові результати – у зоні відповідальності власника готеля знаходиться видаткова частина; доходи формуються за участю продажів від оператора [42].

Інтеграційні процеси у сфері готельного бізнесу викликані об'єктивною необхідністю:

- забезпечення стабільного завантаження готелю, тому кожна готельна мережа має власну систему бронювання, орієнтовану на першочерговість завантаження готелів, що входять в ланцюг. Підключення до системи електронного бронювання коштує дорого, тому незалежним готелям це не під силу;

– формування якісної готельної послуги, що залежить від цілого ряду чинників (оформлення інтер'єру, якість обладнання, кваліфікація персоналу, забезпечення безпеки мешканців і їх майна). Тому всі провідні готельні об'єднання мають власні нормативи та стандарти оснащення всіх приміщень готелю, а також технологію і стандарти обслуговування. Для того, щоб забезпечити відповідність готелів прийнятим нормативам і стандартам обладнання, готелі йдуть на створення не тільки потужних централізованих постачальницьких організацій, але і спеціалізованих підприємств з виробництва та ремонту обладнання та меблів. Дозволити собі це можуть тільки великі готельні об'єднання;

– підвищення завантаження готелю, пошук нових клієнтів та збереження наявних змушує готелі проводити глибокий аналіз ринку, клієнтури, готелів-конкурентів, постачальників тощо, вести активну рекламну і збутову політику, що вимагає використання більших фінансових, інформаційних та людських ресурсів;

– вдосконалення професіоналізму персоналу готелів, що суттєво впливає на якість обслуговування гостей. Переважна більшість великих готелів вважає підготовку кадрів у державних або комерційних навчальних закладах недостатньою і створює свою власну систему підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, витрачаючи на ці цілі значні кошти [17].

Кожен тип готелю, що входить у готельний ланцюг, має відому марку. Перевагою тих компаній, що дотримуються своїх фірмових найменувань, є те, що споживачі, які користуються послугами одного готельного ланцюга, досить чітко уявляють якість обслуговування і розміщення на підприємстві, що належить саме цьому ланцюгу, незалежно від його місця розташування. Це дозволяє готельним ланцюгам задовго до відкриття нового готелю проводити їх рекламу і бронювання, будучи упевненим, що постійні клієнти віддадуть перевагу новому готелю відомої марки, а не випадковому вибору. Практика показує, що готельний ланцюг ще задовго до відкриття готелю починає проводити бронювання місць [32].

Успіх розвитку готельних мереж спричинений такими факторами:

- забезпечення конкурентоспроможності на ринку гостинності за рахунок високої якості обслуговування, що підтримується станом основних фондів, кваліфікацією персоналу, безпекою клієнта та його майна;
- забезпечення економічної ефективності діяльності шляхом стабільного завантаження готелів – тобто мережа дозволяє зменшити витрати на резервування, маркетингові дослідження, рекламу, підготовку кадрів тощо [17];
- забезпечення ідентичності інфраструктури сервісу та надання послуг на різних готельних підприємствах.

Головними перевагами готельних мереж в порівнянні з поодинокими готелями є ефективне просування на ринку готельних послуг, використання централізованої системи бронювання, а також інвестування, оскільки готелям мережі легше обґрунтувати доцільність одержання інвестицій [1].

Феномен розвитку мережевої організації бізнесу пояснюється значними **перевагами** ланцюгів перед незалежними готелями [2; 4; 9; 17; 11; 32], серед яких:

1) фінансові:

- здешевлення функціонування завдяки гуртовій закупівлі товарів та послуг;
- скорочення витрат та їх раціональна структуризація;
- зниження управлінських витрат;
- підвищення доходів;
- нові можливості для залучення інвестицій та капіталу для подальшої експансії;
- гнучка цінова політика, що проявляється у різноманітних знижках та програмах лояльності;

2) управлінські:

- залучення до мережі ефективних партнерів;

- наймання кваліфікованого персоналу завдяки кращим умовам праці, а також системі підвищення кваліфікації;
- узгодженість дій учасників мережі;
- концентрація діяльності на пріоритетних областях спеціалізації;
- виключення функцій дублювання;
- мережева підтримка;
- гнучкість управління;
- централізація функціональних процесів, які здійснюються у підпорядкованих підприємствах;

3) організаційні:

- підвищення загального потенціалу мережі;
- адаптивність мережі до умов зміни кон'юнктури;
- розширення географічної присутності;
- впровадження єдиних стандартів обслуговування на різних підприємствах мережі;
- здійснення контролю якості надаваних послуг;

4) маркетингові:

- розробка маркетингових стратегій формування та просування своїх послуг на різних ринках;
- формування єдиного ринку збуту;
- використання єдиної торгової марки ланцюга;
- створення численних брендів, які зорієнтовані на різні сегменти ринку;
- розроблення єдиної рекламної кампанії;
- проведення загальних маркетингових досліджень;

5) інформаційні:

- використання централізованої системи бронювання, що дозволяє підвищити завантаженість номерного фонду всіх членів ланцюга;
- оптимальна кількість каналів для просування інформаційних продуктів;
- стійкість інформаційних зв'язків;

6) технологічні:

- застосування нової техніки, обладнання, інструментів, процесів тощо;
- швидке розповсюдження ноу-хау і технологій в мережі;

7) інвестиційні:

- співпраця з девелоперами щодо будівництва майбутніх готелів мережі;
- розробка концепцій та дизайн-проектів готелів;
- здійснення операцій з нерухомістю (купівля, продаж об'єктів готельного бізнесу);
- інвестування в розвиток готельного бізнесу;
- залучення коштів приватних інвесторів до будівництва готелів, якими в майбутньому буде управляти керуюча компанія.

Окрім чисельних переваг, готельні мережі мають і певні недоліки у порівнянні із незалежними готелями:

- стандартизованість підходу, що не може задовольнити потреби усіх споживачів готельних послуг;
- втрата гнучкості за рахунок глобальності;
- втрата індивідуальності окремого готельного підприємства;
- часте встановлення цін та особливостей діяльності готельного підприємства без врахування соціально-економічної специфіки території розташування готелю, враховуючи тільки стандарти ланцюга;
- взаємозалежність готельних підприємств учасників консорціуму [25].

Разом із тим, багато готелів провідних країн світу належить саме до готельних мереж.

1.2. Поширення міжнародних готельних мереж в Україні

Сьогодні у світі активно розвиваються транснаціональні компанії, в тому числі готельні мережі. Вони знайшли широке поширення в таких країнах, як США (до 70% всіх готелів), Франція (21% усіх готелів), Велика Британія (8,5%), Німеччина (9,7%), Італія (4,2%) [3].

Тенденція створювати готельні об'єднання набула бурхливого розвитку у США, хоча першим готельним ланцюгом у світі прийнято вважати європейську мережу Cesar Ritz. Протягом 1950-1960-х рр. почали свою діяльність найбільші готельні ланцюги світу та були впроваджені перші готельні стандарти обслуговування клієнтів. Бурхливе зростання ланцюгів відбулося після того, як головні з них – Statler, Hilton, Sheraton, Holiday Inn – почали стрімко розвиватися. Відбулася трансформація готельної справи з індустрії малих підприємств, що знаходяться зазвичай в приватному володінні та управляються на незалежній основі, в сучасну мережеву готельну індустрію. Для цих цілей стали запрошувати фахівців міжнародної мережі («пряме» управління) або залучати тільки бренд, а управління здійснювати самостійно (покупка франшизи) [22].

У кінці XX ст. індустрія мережевої гостинності досягла свого розквіту. Лідерами в цій галузі стали США і Європа. Масовий розвиток міжнародних мережевих компаній спостерігається з посиленням процесів глобалізації світової економіки. Сьогодні серед найбільших міжнародних готельних мереж з'являється все більше компаній азійського походження. Журнал Hotels щороку складає рейтинг 325 найбільших міжнародних готельних компаній. Лідером вже багато років залишається Marriott International. Втім у 2018 р. другою мережею стала Jin Jiang International після придбання Radisson Hotel Group та Radisson Hospitality AB, хоча ще у 2017 р. мережа займала 5 місце. В результаті він перевершив Hilton, який до цього був на другому місці. Окрім того, у рейтингу з'явився новачок, який зайняв зразу 8 місце – Oyo Hotels & Homes (Індія) [22].

Сучасні міжнародні мережеві готельні компанії мають величезний досвід взаємодії з клієнтами, підтримки мережевого бренду, формування лояльності до бренду, забезпечення високих стандартів обслуговування та впровадження інноваційних інструментів маркетингу.

Мережева форма організації готельного бізнесу традиційно більшою мірою характерна для сегменту готелів високого класу – категорії 4*-5*. Це

можна пояснити тим, що готелі цієї категорії потребують гарантії того, що кожен із них відповідає найвищим стандартам обслуговування. І саме мережева форма організації бізнесу здатна створювати, розвивати і здійснювати трансферт між учасниками мережі необхідних для подібних гарантій компетенцій, що підвищує конкурентоспроможність мережі в цілому і кожного учасника окремо [22].

Традиційно мережеві готельні компанії переважно орієнтовані на певний сегмент споживачів, хоча сьогодні спостерігається тенденція, коли мережі з метою розширення кола клієнтів не бажають зосереджуватися на одному сегменті ринку і застосовують стратегію диференціації. Так, компанія Marriott створила кілька брендів, кожен з яких орієнтований на певну категорію споживачів: «Senior Living Services» – для літніх людей, «Conference Centers» – для конгресменів і бізнес-клієнтів, «Residence Inn» – для тих, хто зупиняється в готелях на досить тривалий період часу й ін. [22].

Основним фактором, який приваблює світові готельні мережі, є високий попит на готельні послуги та недостатній рівень пропозиції незалежних готелів.

Міжнародні готельні ланцюги мають низку переваг, що забезпечують певне становище на світовому готельному ринку, серед яких:

- розробка маркетингової стратегії;
- застосування гнучкої цінової політики;
- використання міжнародної комп'ютерної мережі резервування та входження до глобальної мережі бронювання;
- придбання товарів і послуг за оптовими цінами;
- впровадження власної системи підготовки кадрів;
- співпраця з логістичними та транспортними компаніями;
- централізована система бухгалтерського обліку, постачання та збуту;
- підвищення інвестиційних можливостей [9].

Фактори впливу зовнішнього середовища на розвиток міжнародних готельних мереж можна представити в такий спосіб:

- економічні: рівень і темпи інфляції, рівень конкуренції, система оподаткування, зміна обсягу попиту та його динаміка, ємність ринку, платоспроможність;
- соціокультурні – демографічна ситуація, наявність достатньої кількості туристів, рівень освіти, наявність кваліфікованих кадрів, культура провадження бізнесу, наявність соціальних конфліктів;
- природно-географічні – кліматичні особливості, стан навколишнього середовища, наявність рекреаційних ресурсів;
- інфраструктурні – транспортна інфраструктура, соціальна інфраструктура, об'єкти критичної інфраструктури;
- технологічні – наявність технологій, можливості застосування нової техніки;
- політико-правові – стабільність законодавства у сфері готельної справи, інвестиційні пільги, політична стабільність, рівень правової культури, рівень державного сприяння розвитку готельних підприємств, рівень політичних конфліктів [9].

Варто зазначити, що при поступовому ускладненні концепції готельного продукту готельні підприємства природним чином приходили до мережевих форм організації, тому що мережа дозволяє:

- успішно реалізовувати на практиці концепцію якісного готельного продукту;
- розширювати ціннісне наповнення концепції готельної пропозиції;
- формувати портфель брендів з метою максимального охоплення потенційних клієнтів;
- досягати економії від масштабу, різноманітності, досвіду та спеціалізації;
- успішно здійснювати географічну експансію;
- використовувати широкий спектр стратегій розвитку [17].

Існують певні *етапи створення мережевої форми* організації готельного бізнесу:

1) формування інституційних основ: стандартизація готельної пропозиції, галузеві об'єднання, спеціалізована професіональна освіта, спеціалізація готельного бізнесу, зародження нішевої конкуренції;

2) кількісне та якісне зростання: географічна експансія, розвиток концепцій готельного продукту, диференціація пропозицій;

3) управлінське розширення: контракти на управління, франчайзинг, стратегічні альянси;

4) накопичення «критичної маси»: географічна експансія на міжнародному рівні, формування портфеля брендів [17].

Зазвичай, в розвитку міжнародних готельних мереж можна виділити два основні *періоди* [17]:

– Перший період тривав до 1970-х років і характеризувався інтенсивним розвитком повітряних та наземних подорожей, появою нових туристичних маршрутів та розвитку туризму в цілому. Протягом цього періоду простежується поступова інтернаціоналізація угод в готельному бізнесі. Носіями росту і розвитку були, насамперед, готельні компанії в США. Протягом цього періоду були створені деякі з найвідоміших готельних мереж в світі – такі, як: InterContinental, Hilton, HolidayInns.

– Другий період ознаменувався збільшенням числа міжнародних готельних ланцюгів та їх можливостей за кордоном, значною універсальністю в ділових відносинах, поступовою відмовою від концепції одного (єдиного) бренду і впровадження мультібрендів. Використовуючи стратегію портфеля брендів, багатонаціональні готельні мережі диференціювали власні послуги відповідно до потреб більшої кількості сегментів – перш за все, туристичних та ділових поїздки. Адаптація до вищезазначених змін тотожна політиці географічної експансії: крім курортних центрів, основна орієнтація спрямована у бік великих міст, бізнес-центрів.

В Україні міжнародні готельні ланцюги поширені недостатньо, причинами чого є:

– воєнні дії;

- низький економічний розвиток держави;
- низька платоспроможність населення;
- незахищеність прав інвесторів тощо.

Крім того, територіально готельні мережі розміщені нерівномірно, тяжіють до великих міст або туристичних центрів (міста Київ, Львів, Одеса, курорт Буковель та інші) [19].

Протягом 2021 р. і до початку повномасштабного вторгнення в Україну російських військ на українському ринку гостинності успішно працювали 16 готельних брендів – Park Inn by Radisson, Radisson Blu, Radisson, Hyatt Regency, IHG Hotels & Resorts, Holiday Inn, Ibis, Ibis Styles, Fairmont, Mercure, MGallery, Adagio, Hilton Hotels & Resorts, Ramada by Wyndham, Best Western Plus, Design Hotels [21]. Протягом 2022-2023 рр. і наразі в Україні відбуваються динамічні зміни в багатьох секторах економіки, що впливає й на діяльність та ступінь ефективності функціонування не тільки національних, але і міжнародних мереж. Так, наприклад, на кінець 2022 р. в Україні були представлені «готелі восьми міжнародних готельних мереж – Radisson Hotel Group, Hyatt Hotels Corporation, InterContinental Hotels Group, Accor Group, Hilton Worldwide, Wyndham Hotels & Resorts, BWH Hotel Group, Marriott International». Готельні мережі брендів Radisson Hotel Group і Accor Group посідають пріоритетні місця за своєю присутністю на ринку готельних послуг серед міжнародних готельних мереж в Україні [21].

В цілому не тільки під час дії воєнного стану в Україні, але й протягом попередніх років відзначається певна обережність міжнародних готельних мереж бути представленими в Україні значною кількістю готелів. В основному на ринку готельних послуг в Україні вони представлені в кількості до 1–2-х готелів в ділових і відпочинкових центрах нашої країни (міста Київ, Львів, Одеса, місцевість гірськолижних курортів) [24].

Станом на січень 2025 р. в Україні під час війни продовжують функціонувати готельні мережі під управлінням міжнародних операторів, що відображено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Поширення міжнародних готельних мереж в Україні
станом на січень 2025 р.

№ з/п	Міжнародний готельний оператор	Найменування готелів мережі	Дислокація	Номерний фонд	Кількість зірок
1	Accor Group	Fairmont Grand Hotel Kyiv	Київ	258	5*
		Mercure Congress Hotel Kyiv	Київ	160	4*
		Adagio Kyiv Beresteyska	Київ	104	4*
		Ibis Kyiv Railway	Київ	281	3*
		Ibis Kyiv Beresteyska	Київ	158	3*
		Ibis Kyiv Center	Київ	212	3*
		Ibis Styles Lviv Center	Львів	77	3*
		Ibis Lviv Center	Львів	93	3*
2	Radisson HG	Radisson Blu Resort Bukovel	Буковель	252	5*
		Radisson Blu City Centre	Київ	255	4*
		Radisson Blu Podil	Київ	164	4*
		Radisson Park Inn Troitska	Київ	196	4*
		Radisson City Centre Odesa	Одеса	90	3*
3	InterContinental HG	InterContinental Kyiv	Київ	272	5*
		Holiday Inn Kyiv	Київ	208	4*
4	Wyndham HG	Ramada Encore Kyiv	Київ	301	4*
		Ramada Lviv	Львів	103	3*
5	Hilton	Hilton Kyiv	Київ	262	5*
6	Hyatt	Hyatt Regency Kyiv	Київ	234	5*
7	Rixwell	Sky Loft Hotel Kyiv	Київ	310	4*
8	Rixos	Rixos Prykarpattya	Трускавець	359	5*
9	Best Western	Best Western Plus Lviv Market Square	Львів	74	4*
	Загалом	22		4423	

Складено автором за джерелами: [12; 17; 21; 22; 28; 35]

Дані табл. 1.2 свідчать, що у 2025 р. на готельному ринку України:

- проваджують діяльність представники дев'яти міжнародних готельних мереж;
- працюють 22 готелі під керівництвом міжнародних операторів – тобто наявний ринок міжнародних готельних мереж в Україні практично не розвинутий;
- найбільш поширені готелі мереж Accor Group (8 готелів, або 36,5%) та Radisson HG (5 готелів, або 22,8%), інші міжнародні ланцюги представлені 1-2 закладами (рис. 1.1);

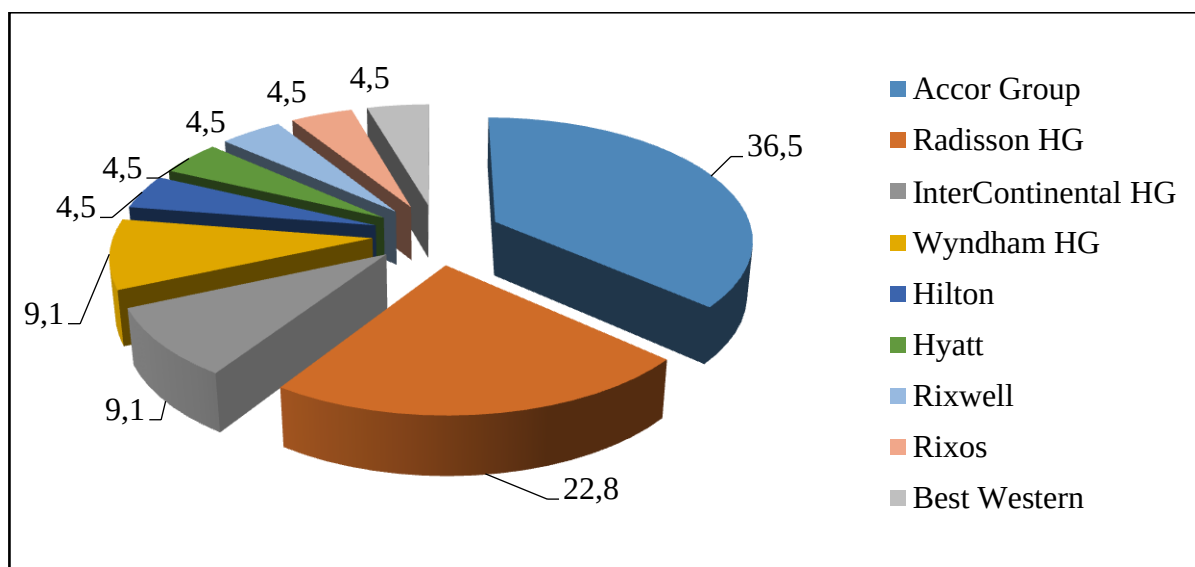


Рис. 1.1. Ринкова частка міжнародних готельних операторів в Україні за кількістю готелів у 2025 р.

– найбільша концентрація готелів міжнародних мереж сконцентрована в Києві (15 од., або 68%), також 4 готелі розташовані у Львові (18,2%), по 1 – в Одесі, Трускавці та на курорті Буковель (рис. 1.2);

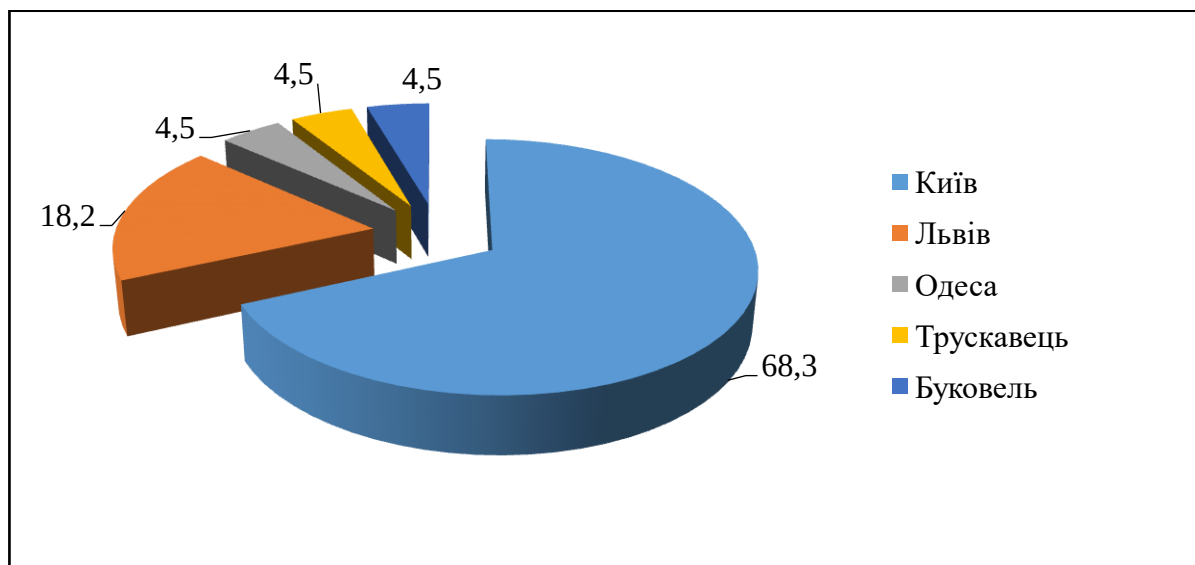


Рис. 1.2. Ринкова частка міжнародних готельних операторів в Україні за дислокацією готелів у 2025 р.

– за номерним фондом готелів міжнародних мереж також лідирує Київ (3375 номерів, або 76,3%), на другому місці Львів (347 номерів, або 7,9%), далі Трускавець (359 номерів, або 8,1%), Буковель (252 номери, або 5,7%) та Одеса (90 номерів, або 2%) (рис. 1.3);

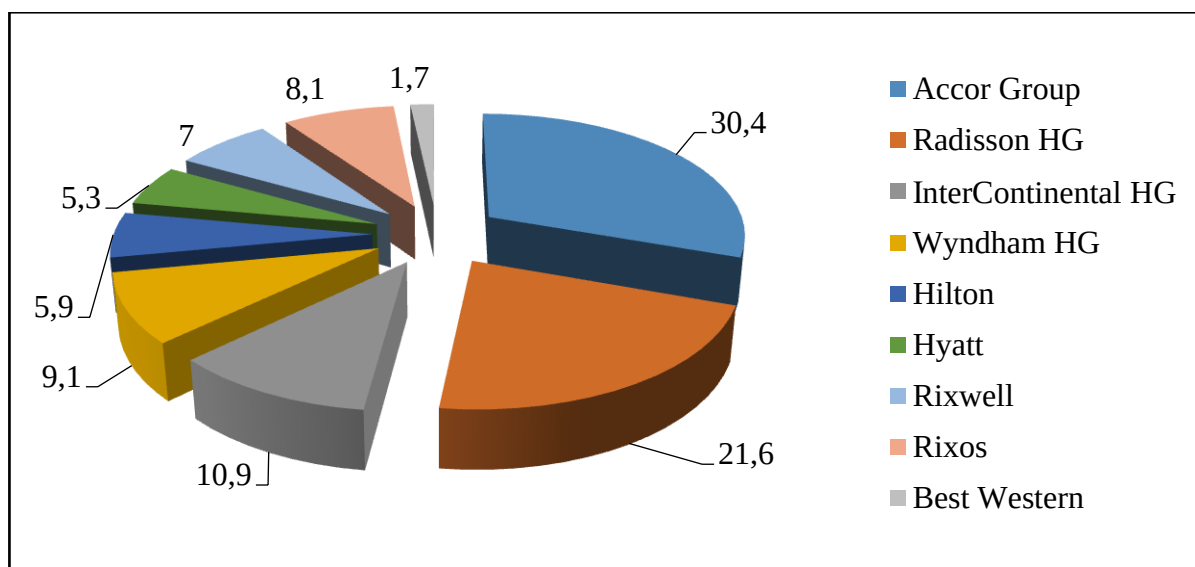


Рис. 1.3. Ринкова частка міжнародних готельних операторів в Україні за кількістю номерів в готелях у 2025 р.

– загальний номерний фонд міжнародних операторів в Україні становить 4423 од.; середня ємкість готелів – 201 номер, що вказує на переважання в структурі міжнародної готельної бази великих готелів; найбільший номерний фонд має Rixos Prykarpattya (Трускавець) – 359 номерів, найменший – Best Western Plus Market Square (Львів) – 74 номери;

– в структурі готельної бази міжнародних операторів представлені готелі категорій 3-5 зірок, серед яких: 6 п'ятизіркових (27,3%), 9 чотиризіркових (40,9%) та 7 тризіркових (31,8%).

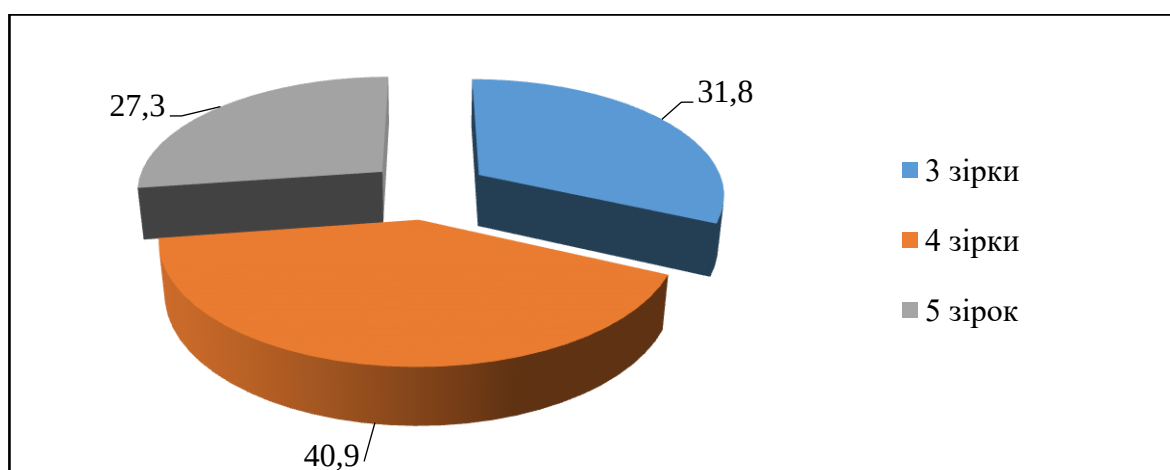


Рис. 1.4. Ринкова частка міжнародних готельних операторів в Україні за кількістю готелів певних категорій у 2025 р.

Таким чином, ринок міжнародних готельних мереж в Україні практично не розвинутий, але навіть під час війни продовжують функціонувати деякі готельні бренди під управлінням міжнародних операторів (Radisson, Hyatt, InterContinental, Accor, Wyndham, Hilton, Rixwell тощо). Лідером з міжнародних готельних мереж є Accor Group. Міжнародне проникнення в регіони майже відсутнє, тому що більшість готелів розташовані в столиці України. Частина готелів відмовилась від іноземного управління – наприклад: «Aloft Kiev» та «Four Points By Sheraton Zaporozhye» від готельної мережі Marriott International, «Брістоль Одеса» від Starwood Hotels; деякі готелі тимчасово не працюють («Hotel de Paris Odessa MGallery» від Accor Group).

1.3. Сучасний стан розвитку національних готельних мереж в Україні

На діяльність готельного сектору негативно вплинула спочатку пандемія коронавірусу, а тепер воєнні дії, через які відбулося призупинення роботи готелів, руйнування закладів, зменшення кількості туристів, порушення ланцюгів постачання; неможливість ефективно працювати через введення комендантської години, проблеми з відключенням електропостачання. Іншими проблемами загального характеру є: недостатня кількість мереж та готелів через значні бар'єри входження на готельний ринок України; низький рівень розвитку супутньої інфраструктури; невідповідність між рівнем цін та якістю готельних послуг; низький рівень диференціації готельних послуг (недостатньо розвинена мережа хостелів, кемпінгів, мотелів, пансіонатів та ін.); низька зацікавленість інвесторів та відсутність гарантій захисту інвестицій у розвиток інфраструктури підприємств сфери гостинності; недостатня кількість та неналежний рівень підготовки кадрів для готельного господарства; низьке використання автоматизованих систем управління готельними підприємствами; низький рівень діджиталізації підприємств сфери гостинності, використання інформаційних технологій; відсутність дієвої стратегії управління розвитком

готельної сфери на регіональному рівні, а також на рівні окремих підприємств; низький рівень завантаження номерного фонду; застаріла матеріально-технічна база, яка потребує ремонту та модернізації [19].

Окрім того, необхідним є вирішення питань щодо реєстрації готелів, виділення земельних ділянок під будівництво, створення безпечних умови для роботи персоналу та перебування людей відповідно до вимог нормативно-правових актів з охорони праці, пожежної і техногенної безпеки, екологічних і санітарних норм, а також оформлення, погодження та затвердження документів щодо цього, отримання дозволу на введення в експлуатацію значно ускладнюють розвиток готельних мереж, в тому числі міжнародних, на території України [35].

За висновками вчених, основними тенденціями розвитку готельних мереж в Україні є:

- поява в Україні світових та національних брендів економ класу (2-3 зірки);
- розширення переліку брендів, які об'єднують національні готельні мереж;
- домінування національних мереж над міжнародними ланцюгами;
- нерівномірний територіальний розподіл підприємств, що входять у ланцюги;
- вихід національних мереж на світовий рівень.

Основними напрямками розвитку готельних мереж є впровадження інновацій, діджиталізація гостинності, диверсифікація послуг, поєднання подорожей та роботи в готелі, індивідуальний підхід до гостя, турбота про навколишнє середовище, впровадження пакетних послуг [34].

Варто зазначити, що національні готельні мережі мають низку переваг порівняно з міжнародними, оскільки вони:

- більш адаптовані до місцевого ринку,
- обізнані в законодавчій базі країни,

– краще розуміють місцеві традиції, особливості споживачів, адаптовані та швидко реагують на зміни ринку [20].

Протягом 2003-2015 рр. на готельному ринку України існувало три найбільш розвинуті національні готельні мережі. Найпершою в 2003 р. з'явилась мережа Premier Hotel, яка об'єднувала 8 готелів категорії 4 та 5 зірок у п'яти містах України. У 2008 році почала свою діяльність готельна мережа Reikartz, яка нараховувала 18 готелів категорій 3-4 зірки. У 2005 році з'явилась Royal Hospitality Group – мережа із 13 сучасних готелів європейського рівня. Готелі цієї мережі були розташовані в Києві та таких рекреаційних зонах, як Трускавець, Буковель, Ялта [20].

Відомості про розвиток національних готельних мереж України представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні національні готельні мережі України

№ з/п	Найменування готельних мереж	Кількість готелів по роках		
		2021	2022	2025
1	Reikartz Hotel Group (Optima Hotels & Resorts)	60	55	64
2	Premier Hotels and Resorts	13	13	12
3	Royal Hotels and SPA Resorts	9	9	0
4	Black Sea Hotels Group	7	6	5
5	Ribas Hotels Group	10	26	20
6	Vertex Hotel Group	4	4	3
7	Senator Hotels & Apartments	4	4	3
8	Maestro Hotel Management	18	19	19
9	Business Regency Group	12	12	12
	Загалом	137	148	138

Складено автором за джерелами: [13; 19; 24; 38-46]

Варто зазначити, що за роки карантину через пандемію коронавірусу та під час повномасштабного російського вторження на територію України, відбулись такі зміни:

- Reikartz Hotel Group була перетворена на Optima Hotels & Resorts, при цьому з мережі вийшли всі готелі, розташовані за кордоном;
- Premier Hotels and Resorts зараз налічує 11 готелів в Україні та 1 за кордоном – у м. Мішкольц (Угорщина);

- Royal Hotels and SPA Resorts припинила своє існування;
- Senator Hotels & Apartments – з мережі вийшов готель 11 Mirrors Design Hotel;
- зазнали руйнувань під час ракетно-дронових атак готелі – Optima River Миколаїв (двічі), Optima Collection Харків, Optima Collection Аврора Кривий Ріг, Play Hotel by Ribas Херсон, Mandra Shato Trubetskogo в Херсонській області, Bristol Одеса мережі Vertex Hotel Group тощо;
- попри складну воєнно-політичну ситуацію відбулось відкриття готелів Optima Collection River Park Луцьк, Optima Collection Чернівці, Campus Inspire Хмельницький, Ribas Room Bila Tserkva, Mandra Hills Закарпатська область, а також приєднано до певних мереж – Optima Collection Поділ Плаза, Ribas Duke Boutique Hotel Одеса;
- Ribas Hotels Group почала розвивати бізнес в західних областях України та відкривати і готувати до відкриття готелі за кордоном – в Молдові (вже працює готель в Кишиневі), Польщі (Катовіце), Індонезії (о. Балі).

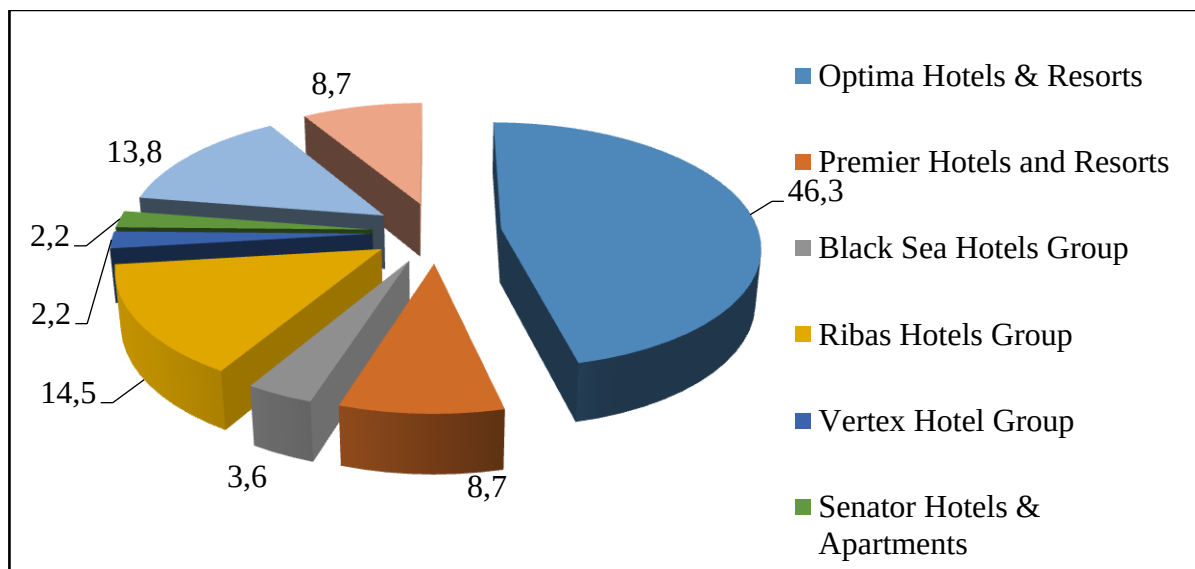


Рис. 1.5. Ринкова частка національних готельних мереж за кількістю готелів у 2025 р.

З нашої точки зору, лідерами серед національних готельних мереж є Optima Hotels & Resorts, Ribas Hotels Group та Premier Hotels and Resorts, якщо брати до уваги не просто кількість готелів, але й наявність певних брендів.

За оцінками українських фахівців, успішність готельного проєкту визначається трьома основними чинниками:

- 1) стандартами і популярністю готельного оператора, який здійснюватиме управління готелем;
- 2) якістю проєктування;
- 3) місцем розташування майбутнього готеля [20].

В табл. 1.4 представлено ознаки основних національних готельних мереж України.

Таблиця 1.4

Характерні риси основних національних мереж України

Показники	Готельні мережі		
	Optima Hotels & Resorts (кол. Reikartz)	Ribas Hotels Group	Premier Hotels and Resorts
Керівник	Надія Романчук	Артур Лупашко	Олег Болотов
Рік заснування мережі	2008	2017	2003
Формати співпраці з готелями	Управління; франчайзинг	Управління; франчайзинг; інвест-проєкти	Управління, франчайзинг
<i>Умови отримання франшизи:</i>			
- вступний внесок	150 тис. грн.	За домовленістю	60-150 тис. доларів
- інвестиції в реконструкцію	Від 450 \$ / м ²	Від 350 \$ / м ²	30-250 \$ / м ²
- роялті (щомісячно, % від валового доходу)	5%	6%	4%
Кількість закладів	64	20	12
Номерний фонд	4280	1000	2100
Бренди	7 – Alliance City; Alliance Resorts; Campus; Optima; Optima Collection; Raziotel; Vitapark	5 – Ribas Hotels; WOL home + hotel; Ribas Rooms; Mandra Glamping, 2be Hotel	2 – Premier Palace Hotels; Premier Hotels
Категорія готелів	3*, 4*, 5*	3*, 4*, 5*	3*, 4*, 5*
<i>Розташування готелів мережі (кількість дестинацій):</i>			
- в Україні	37	7	8
- за кордоном	0	1 – Молдова (Кишинів)	1 – Угорщина (Мішкольц)
Додатковий продуктивний портфель	Optima MICE; Optima Travel Ukraine; Ресторані бренди мережі	Ribas Invest; Ribas Consulting	Premier Hospitality Institute; Premier Hospitality Consulting

Створено за джерелами [13; 41; 42; 44]

Аналіз даних табл. 1.4 свідчить, що:

- першою за датою відкриття є національна готельна мережа Premier Hotels and Resorts (2003 р.), а наймолодшою – Ribas Hotels Group;
- протягом періоду свого існування готельний ланцюг Reikartz перетворився на Optima Hotels & Resorts в результаті придбання турецькою готельною компанією закордонних закладів цієї мережі;
- основними формами співпраці національних мереж з готелями є операційне управління і франчайзинг, а також інвест-менеджмент у Ribas Hotels Group, який дозволяє цій компанії швидко розвиватися навіть в умовах війни та підвищеної небезпеки;
- умови отримання франшизи у всіх мереж різні і складаються зі вступного внеску, інвестицій в реконструкцію та роялті;
- безумовним лідером за кількістю закладів, потужністю номерного фонду та поширенням на території України по певних регіонах є Optima Hotels & Resorts;
- Ribas Hotels Group та Premier Hotels and Resorts розширюють власну присутність за кордоном (в Молдові та Угорщині відповідно); при цьому Ribas Hotels Group інтенсивно працює над запуском інвестиційних проєктів нових готелів у даний час в Польщі та на острові Балі в Індонезії;
- додатковий продуктовий портфель готельних мереж включає: консалтинг (Ribas Hotels Group, Premier Hotels and Resorts), навчання персоналу (Premier Hotels and Resorts), а також організацію конференц-сервісу, туристичних подорожей Україною та розвиток ресторанного бізнесу (Optima Hotels & Resorts);
- всі національні мережі, що розглядаються, представлені готелями категорій 3-5 зірок.

Всі основні національні готельні мережі мають комплект власних брендів:

1). Готельні бренди мережі Optima Hotels & Resorts:

– Alliance City – міські готелі, які в першу чергу орієнтовані на гостей бізнес-сегменту, для яких пріоритетом є комфорт, раціональна ціна і розташування в центральних частинах міста або поруч з бізнес-центрами. У готелів Alliance City завжди комфортна транспортна розв'язка для швидкого пересування по місту;

– Alliance Resorts – готелі для спокійного відпочинку на морі, в горах або за містом. Орієнтовані як на індивідуальних мандрівників, так і на корпоративних клієнтів, оскільки кожне місце ідеально підходить для ділових зустрічей та масштабних корпоративних заходів;

– Campus by Optima – готелі, які пропонують комфортні і зручні номери та зону коворкінгу для гостей, що подорожують та працюють віддалено;

– Optima – оптимальні готелі, які мають змогу запропонувати гостям із різним бюджетом найбільш оптимальний варіант за співвідношенням ціна/якість;

– Optima Collection – готелі рівня 4 зірки, розташовані у великих містах і привабливих курортах України. Відрізняються високим рівнем комфорту і сервісу, відповідністю європейським стандартам обслуговування, а також теплим і уважним ставленням до гостей;

– Raziotel – готелі економ-класу рівня 3 зірки для бізнес-аудиторії. Основна концепція бренду полягає в тому, що кожен гість Raziotel керується принципом: «я плачу лише за те, що мені дійсно потрібно»;

– Vitapark – курортні велнес-готелі, розташовані у найкрасивіших й екологічно чистих куточках України. Пропонують активний відпочинок для всієї родини та оздоровчі процедури на основі кращих природних ресурсів [41].

2). Готельні бреди мережі Ribas Hotels Group:

– Ribas Hotels – класичні повносервісні готелі категорій 3-5 зірок, розташовані в середмісті або в курортних зонах;

- WOL home + hotel – апарт-готелі, які забезпечують комфортні умови для проживання, роботи і відпочинку в одному місці;
- Ribas Rooms – міські бізнес-готелі для ділових туристів, які прибувають у відрядження; зазвичай, для комфорту гостей є паркінг, зарядна станція для електроавтомобілів, коворкінг, ресторан [44];
- Mandra Glamping – гламурні кемпінги, розташовані в екологічно чистій місцевості з нерозвинутою інфраструктурою, які складаються з глемпів різноманітних форм та можуть надавати послуги з харчування і дозвілля [16];
- 2be Hotel – новий бренд тризіркових готелів, який тільки починає розвиватись.

3). Готельні бренди мережі Premier Hotels and Resorts:

- Premier Palace Hotels – вишукані готелі з видатною історією, унікальним центральним розташуванням та неповторною атмосферою;
- Premier Hotels – бізнес-готелі, розташовані переважно в середмісті або в курортній зоні, які мають функціональний дизайн та інфраструктуру для проведення ділових заходів та урочистостей [42].

Дослідження наявних брендів національних мереж України дозволяє з'ясувати, що:

- Optima Hotels & Resorts – готелі мережі пропонують послуги всім категоріям туристів, тому зорієнтовані як на бізнес-сегмент ділового туризму і на відпочивальників дорогих курортних закладів, так і на масовий туристопотік, пропонуючи оптимальний варіант розміщення людям з різним бюджетом;
- Ribas Hotels Group – мережа представлена як міськими бізнес-готелями, так і апарт-готелями, в яких створені умови для проживання, роботи та відпочинку; крім того, ця мережа розвиває глемпінги, розташовані в екологічно чистих місцевостях з нерозвинутою інфраструктурою, що дозволяє комфортно відпочивати на лоні природи;

– Premier Hotels and Resorts – мережа включає вишукані готелі з видатною істрією, а також бізнес-готелі, розташовані переважно в середмісті або в курортній зоні, з інфраструктурою для проведення ділових заходів.

Згідно аналітичних даних [28] та власного дослідження можна визначити місце міжнародних і національних готельних мереж на ринку готельних послуг України (рис. 1.6).

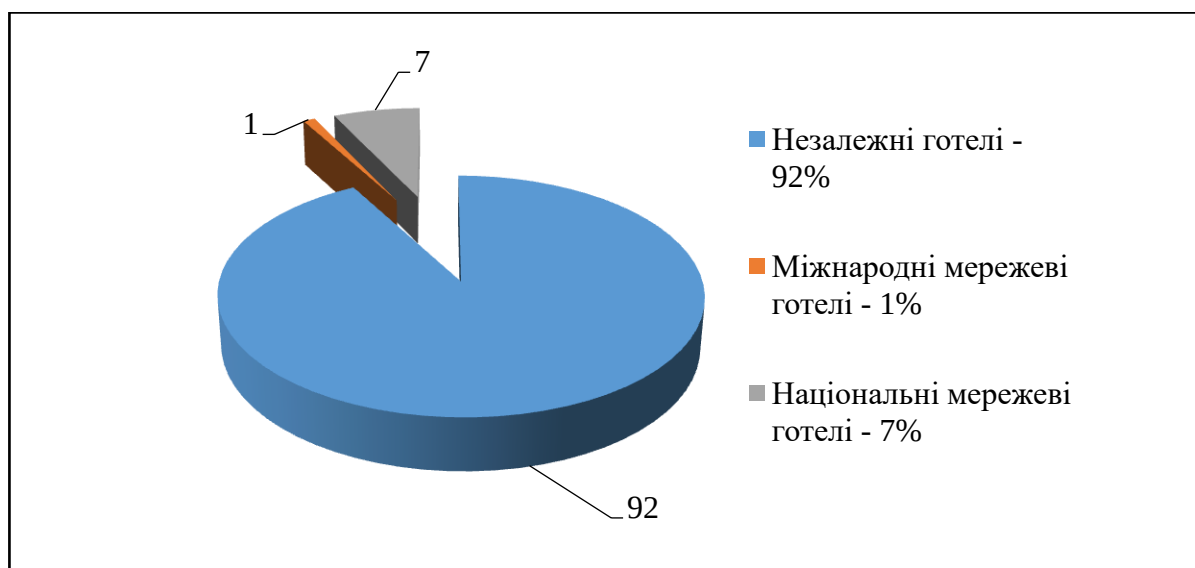


Рис. 1.6. Розподіл діючих готелів в Україні станом на 2025 р.

Таким чином, в Україні мережеві готелі практично не розвинуті, але мають великий потенціал, тому що навіть в умовах війни з'являються нові об'єкти в більш безпечних регіонах країни.

Варто відмітити основні тенденції, пов'язані зі зміною поведінки споживачів готельних послуг під час війни:

– активізація готельного господарства на заході України, що у передвоєнний час було пов'язано із переїздом дипломатичних місій з м. Київ у м. Львів. Найбільшого напливу зазнали готелі вищої категорії, які на певний період трансформувались у місця роботи дипломатичних місій. Така ситуація тривала до травня 2022 р., коли дипломати почали повертатись на місця своєї роботи у столицю;

– міграція в Західну Україну із територій, де йшли бойові дії. Частина переселенців була розселена у готельні заклади. Ця хвиля поселень до червня

2022 р. теж знизилась, що пов'язано із звільненням північних територій України та зменшення загрози прямого військового наступу на м. Київ. У весняний період завантаженість готелів заходу України наближалась до 100%. Проте у літній період вона знизилась до 30–50% (у Львівській та Івано-Франківській областях) [8].

– зміна мети перебування іноземних відвідувачів, особливо через активізацію заселення журналістів, які висвітлюють війну. Їх поселення спостерігалось ще до початку повномасштабного наступу, проте тоді найбільше використовувались готельні заклади Києва, Львова та Дніпра. Сьогодні вони активно поселяються у готелі, які знаходяться поблизу лінії фронту. Серед основних вимог до готелів є добрий інтернет-зв'язок, а також можливість забезпечити відносну безпеку. Таким чином готелі перетворюються на робочі та комунікативні центри. Серед іноземних споживачів готельних послуг варто виокремити і волонтерів, які активно долучились до допомоги Україні. Враховуючи ці реалії, 99% відвідувачів готелів у 2022 році були громадяни України і тільки близько 1% – іноземці.

Сучасна воєнно-політична ситуація в Україні дозволяє виділити перспективні напрями розвитку готельного господарства:

- переорієнтація готельного бізнесу на більш безпечні території Західної України;
- переорієнтація готельних послуг на реабілітацію, що має більший попит та активізує створення курортних готелів;
- збільшення кількості апарт-готелів, які більше пристосовані для прийому сімей та комфортного довготривалого проживання;
- відкладений попит на туризм та популяризація України на міжнародному рівні активізує туристичну діяльність після завершення війни, що вплине і на готельне господарство;
- пристосування готельних підприємств до реалій військового часу та пошук нових форм обслуговування;

- формування на ринку готельного господарства «відкладеної пропозиції», що активізує конкуренцію та вдосконалення послуг у готельних підприємствах країни;
- переобладнання готелів із врахуванням вимог безпеки та автономної роботи (наявність бомбосховищ, автономних джерел живлення);
- розвиток екоготелів із орієнтацією на альтернативну енергетику;
- посилення контролю за походженням інвестицій, які вкладаються в готельне господарство;
- наближення стандартів готельного господарства до стандартів Європейського Союзу;
- розбудова нових підприємств та переобладнання існуючих завдяки залученню коштів від різних фондів повоєнного відновлення [4].

Висновок до розділу 1. Таким чином, у першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто сутність та ознаки готельних мереж, вивчено ступінь поширення міжнародних готельних мереж в Україні та досліджено сучасний стан розвитку національних готельних мереж на українському ринку готельних послуг.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЯ «RIBAS DUKE»

2.1. Специфіка функціонування готельної мережі Ribas Hotels Group

Засновником готельної мережі Ribas Hotels Group є одесит Артур Лупашко, який разом з командою почав брати в управління готелі в Одесі з акцентом на якісний сервіс і менеджмент. Основні відомості про мережу представлені в табл. 2.1 (тут і далі [44]).

Таблиця 2.1

Основні відомості про готельну мережу Ribas Hotels Group

Показники	Значення
Початок роботи	2017 рік
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Система оподаткування	Єдиний податок 3 групи по ставці 5%
Кількість співробітників	570 осіб
Офіси в Україні	м. Одеса, пр. Лесі Українки, 25; м. Київ, Майдан Незалежності, 2; м. Львів, вул. Данилишина, 6
Офіси за кордоном	Польща: 126, Marszałkowska Centre, Marszałkowska 134, 00-008 Warszawa Балі: Jl. Raya Sanggingan No. 89, Ubud, Kedewatan, Кес. Gianyar, Kabupaten Gianyar, Bali 80571 Велика Британія: 27 Old Gloucester Street, London, United Kingdom, WC1N 3AX
Типи об'єктів	міський готель, гірськолижний готель, бутік-готель, міні-готель, курортний готель, апарт-готель та кондо-готель, заміський клуб, глемпінг, котеджне містечко
Кількість працюючих об'єктів	20, з яких 19 – в Україні, 1 – за кордоном
Місце розташування об'єктів мережі	Україна: Одеська, Івано-Франківська, Київська, Черкаська, Закарпатська, Волинська, Хмельницька обл., а також за кордоном – Молдова (Кишинів)
Кількість об'єктів, які знаходяться на стадії інвестування та запуску	24, з яких 19 – в Україні, 5 – за кордоном
Місце розташування об'єктів мережі, які знаходяться на стадії проектування та запуску	Україна: Івано-Франківська, Закарпатська, Львівська, вінницька, Київська, Тернопільська області, а також за кордоном – Польща (Катовіце), Казахстан (Алмати), Індонезія (о. Балі)
Бренди мережі	Ribas Hotels, WOL home + hotel, Ribas Rooms, Mandra Glamping, 2be Hotel

Складено автором за джерелом [44]

Організаційно-правова форма компанії – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Рік заснування – 2017. Зараз національна мережа Ribas Hotels Group здійснює операційне та стратегічне керівництво 20 засобами розміщення, займається запуском 24 готелів разом з девелоперами, розробляє концепції та дизайн-проекти створення нових закладів готельного бізнесу в Україні та за кордоном.

Кожен заклад цієї національної мережі має свого власника, але перебуває в оренді Ribas Hotels Group. Оператор надає свої послуги з управління власникам готельних об'єктів або пропонує інвесторам купівлю апартаментів з передачею їх в управління компанії. Окрім управління готовими готелями, компанія побудувала й запустила 10 своїх об'єктів: гірськолижний готель Ribas Karpaty, апарт-готель WOL.121 by Ribas, бізнес-готелі бренду Ribas Rooms, міський Hotel Bortoli by Ribas та інші.

Після російського повномасштабного вторгнення діючими лишилися тільки 10 готелів мережі в Одесі, Луцьку та Буковелі. Через бойові дії зруйновано глемпінг Mandra Shato Trubetskogo під Новою Каховкою (Херсонська область) та готель Play Hotel у Херсоні (на 80%). Проте Ribas Hotels Group вийшла в плюс завдяки здачі в оренду нерухомості міжнародним організаціям і переміщеним особам і продовжила запускати нові об'єкти. У червні 2022 р. в м. Біла Церква Київської області відкрився бізнес-готель Ribas Room Bila Tserkva, Ribas Duke Boutique Hotel (Одеса) та новий глемпінг Mandra Hills (с. Річка, Закарпатська область).

Тоді ж компанія стала лауреатом Премії IBUILD в номінації «Концепція прибуткової нерухомості: апарт-готель 2022» за концепцію WOL home + hotel (прибутковий будинок). Обороти мережі за 2021-2022 рік становив 310 млн грн. У той же період компанія залучила інвестицій на \$125 млн. У 2023 році Ribas Hotels Group активно виходить на міжнародний ринок, розвиваючи проекти в Польщі, Вірменії, Італії, Казахстані, на Кіпрі та в Індонезії.

Ribas Hotels Group – це національна управляюча компанія повного циклу. Надає послуги з розробки концепції готелів, проектування, супроводу всіх

етапів реалізації проєкту та послуги франчайзингу для девелоперів. Розвиває готелі категорії 3, 4 та 5 зірок, курортні, пляжні та гірськолижні готелі, міські готелі, бутік-готелі, апарт-готелі, кондо-готелі.

Сфера діяльності готельної мережі Ribas Hotels Group [44]:

1) Готельний консалтинг – компанія надає консультативні послуги та ефективні інструменти для підвищення прибутковості готельного проєкту на всіх стадіях його розвитку: від ідеї до моменту запуску та його подальшої роботи.

2) Франчайзинг – Ribas Hotels Group пропонує готелям отримувати власну франшизу, яка: забезпечує надійний спосіб швидко почати рентабельний бізнес; допомагає використовувати накопичений досвід компанії; дає змогу діючим готелям користуватися стандартами мережі; дозволяє збільшувати завантаження готелів та підвищувати їх прибуток; дає право використовувати один з брендів цієї готельної мережі.

Перевагами франшизи від Ribas Hotels Group є такі: можливість швидко відкрити готель; організація навчання персоналу на всіх етапах; готові стандарти для провадження готельного бізнесу; мінімізація ризиків; ефективні інструменти маркетингу і продажів.

Франшиза мережі Ribas Hotels Group має такі складові:

- вступний паушальний внесок, ціна якого визначається з урахуванням таких елементів: розробка бізнес-плану; підключення готелю до ключових каналів продажів і маркетингу; впровадження бізнес-процесів; архітектурний ескіз і фірмовий стиль; керівництво по запуску готеля і ведення бізнесу; розробка сайту; консультації з юридичних питань; підбір та навчання персоналу; послуги персонального менеджера.

- необхідні інвестиції (реконструкція та комплектація об'єкта) – від 350 \$ / м²;

- роялті – 6% від валового доходу (щомісячно) – регулярний платіж, за рахунок якого компенсуються витрати на: відділ контролю якості; маркетингову підтримку; оновлення бази знань; розміщення на єдиному сайті

компанії; послуги персонального менеджера; програмне забезпечення CRM (customer relationship management) – системи управління взаємовідносинами з клієнтами та оптимізації бізнес-процесів (сайт).

3) Управління готелем – Ribas Hotels Group є керуючою компанією, в управлінні якої знаходяться заклади розміщення різних типів і категорій. Результатами співпраці готелів з керуючою компанією є середнє збільшення прибутку на 34%, підвищення капіталізації бізнесу на 30%, середнє зростання лояльності гостей на 20%.

Співпраця з керуючою компанією Ribas Hotels Group дає готелю можливість:

- збільшити завантаження готелю та підвищити його прибуток;
- оптимізувати процес управління персоналом завдяки грамотному підбору, навчанню та адаптації;
- забезпечити операційне управління закладами ресторанного господарства, які знаходяться в структурі готеля;
- ефективно контролювати якість надаваних готелем послуг;
- вести бухгалтерський облік;
- отримувати юридичні послуги;
- користуватись різноманітними послугами з постачання необхідних товарів, обладнання, комплектуючих та витратних матеріалів;
- отримувати підтримку сервісів програмного забезпечення діяльності готеля.

4) Співпраця з девелоперськими компаніями в розробці таких проєктів, як кондо-готелі та котеджні містечка. Ribas Hotels Group забезпечує стабільне завантаження об'єктів та окупність вкладень інвесторів, розвиваючи інвестиційні проєкти; відповідає за комплексне управління апартаментами й котеджними будинками та надання першокласного сервісу гостям.

5) Дизайн і проєктування готелю – розробка генерального плану ділянки будівництва, створення об'ємно-планувального рішення та дизайну.

6) Бізнес-план та концепція – розробка цих двох вирішальних документів необхідна для будівництва або реконструкції будь-якого готелю. Складові бізнес-плану – аналіз ринку, створення концепції об'єкта, архітектурний ескіз, розрахунок обсягу інвестицій, фінансова модель, підбір персоналу, маркетингові заходи.

7) Маркетинг і бронювання – в цьому контексті Ribas Hotels Group пропонує готелям наступні види співпраці:

- користування централізованим відділом бронювання, який допомагає збільшити конверсію продажів номерів в середньому на 25-30%, а їх вартість – на 10-40%;
- користування корпоративним відділом продажів;
- впровадження маркетингових інструментів просування готеля, включно з рекламою та PR;
- управління ціною залежно від завантаження готеля і сезону;
- розробка нових послуг і напрямків для продажу;
- надання регулярної звітності.

8) Інвестиції в готельну нерухомість за кордоном – Ribas Hotels Group пропонує спільне інвестування в готельний бізнес в Європі та Азії, у зв'язку з чим:

- робить аналіз потреб і розробку інвестиційних пропозицій – консультації з питань інвестиційної привабливості об'єктів, опис і оцінка різних форм реалізації інвестицій, прогноз обсягу інвестицій та їх окупності;
- допомагає в реалізації обраного варіанта інвестування – підбір об'єкта, ведення переговорів, економічний та юридичний аналіз, реєстрація юридичних осіб, ведення проекту на всіх стадіях угоди, розробка фінансової стратегії та капіталізації;
- займається підготовкою та запуском нового готельного об'єкта та його управлінням – повернення інвестицій через операційне управління, розробка стратегії розвитку об'єкта та бізнес-плану, забезпечення завантаження (служба

маркетингу та бронювання), робота з персоналом (менеджмент, підбір, навчання), фінансова, юридична та інженерна служби, контроль якості послуг, що надаються готелем;

- співпрацює з компаніями, які займаються будівництвом апарт-готелів та прибуткових будинків – пошук, вибір ділянки та погодження дозвільної документації; визначення концепції та бізнес-планування; розробка архітектурного та дизайн-проекту; будівництво, ремонт і комплектація; використання одного із брендів мережі готелів для продажу м²; забезпечення продажу апартаментів; операційне управління об'єктом.

Здобутками готельної мережі Ribas Hotels Group є такі:

- 44 готелі у керуванні, будівництві (запуску), створенні концепції та проектуванні;
- проекти за кордоном – в Індонезії, Польщі, Молдові, Казахстані, Вірменії, Кіпрі;
- 1000+ номерів номерного фонду;
- 570 співробітників у штаті;
- \$500+ млн в керуванні нерухомістю;
- \$240 млн у сегменті інвестиційної нерухомості;
- 1200+ інвесторів у проєктах;
- Школа готельного бізнесу спільно з KSD;
- 277 000 гостей мережі, з яких 20% повертаються більше, ніж один раз;
- запуск у 2021 р. Youtube-каналу «Ribas. Все про готельний бізнес», на якому Артур Лупашко ділиться власним досвідом провадження готельного бізнесу, а також бере інтерв'ю у власників та топ-менеджерів самих прибуткових і відомих готелів України;
- випуск книги Артура Лупашко «Більше ніж сервіс», яка заснована на реальних кейсах створення клієнтоорієнтованого та конкурентного бізнесу в Україні від провідних керівників бізнесу та відомих діячів [44].

Огляд працюючих та запланованих до запуску готелів мережі Ribas Hotels Group представлено в табл. 2.2-2.5.

Таблиця 2.2

Відомості про діючі готелі мережі Ribas Hotels Group по роках та брендах
(2017-2024 рр.)

Роки	Бренди			
	Ribas Hotels	WOL home + hotel	Ribas Rooms	Mandra Glamping
2017	Richard by Ribas (Грибівка)		Ribas Rooms (Одеса)	
	Helios by Ribas (Буковель)			
	Hotel Bortoli by Ribas (Одеса)			
2020	Ribas Karpaty (Буковель)			Mandra Zatoka
2021	Radisson City Centre (Одеса)	WOL.121 by Ribas (Одеса)	Ribas Rooms (Луцьк)	Mandra Kaniv (Черкас. обл.)
	Lucky Residence by Ribas (Затока)			Mandra Chateau Trubetskoy (Херсон. обл.)
	Play Hotel by Ribas (Херсон)			
2022	Ribas Duke (Одеса)	WOL.07 by Ribas (Буковель)	Ribas Rooms (Біла церква)	
2023	Ribas 1895 Frankivsk		Ribas Rooms Khmelnyskyi	Mandra Lavandiia (Одесс. обл.)
2024	Tree House Relax Park (Кишинів)	WOL.311 by Ribas Smart Hill (Яремче)		Mandra Morion (Микуличин)
				Mandra Hills (Закарпат. обл.)

Створено автором за джерелом [44]

Таблиця 2.3

Розвиток готельної мережі Ribas Hotels Group по роках та брендах
(2017-2024 рр.)

Роки	Кількість готелів по брендах				Загалом
	Ribas Hotels	WOL home + hotel	Ribas Rooms	Mandra Glamping	
2017	3	0	1	0	4
2020	1	0	0	0	1
2021	2	1	1	1	5
2022	1	1	1	0	3
2023	1	0	1	1	3
2024	1	1	0	2	4
Загалом	9	3	4	4	20
Частка, %	45,0	15,0	20,0	20,0	100,0

Підраховано за джерелом [44]

Відомості табл. 2.2 і 2.3 свідчать, що у період 2017-2024 рр.:

- мережа постійно розвивається і зараз має 20 працюючих об'єктів, половина з яких (10 од.) увійшли до її складу протягом війни;
- мережа втратила три об'єкти через військові дії – зруйновано готель Play Hotel by Ribas (Херсон), знищено глемпінг Mandra Chateau Trubetskoy (Нова Каховка, Херсонська область), тимчасово закрито глемпінг Mandra Zatoka (сmt. Затока, Одеська область);
- основний бренд готельної мережі – Ribas Hotels, під яким працюють 45% закладів;
- на бренди Ribas Rooms і Mandra Glamping припадають частки у 20% на кожний; найменш поширеним виявився бренд WOL home + hotel (15%), однак він почав набувати популярність під час війни (відкрити WOL.07 by Ribas в Буковелі та WOL.311 by Ribas Smart Hill в Яремче);
- мережа вийшла на закордонний ринок – у 2024 р. відкрито та взято в операційне і стратегічне керування готель Tree House Relax Park в Кишиневі (Молдова);
- дислокація закладів розміщення мережі – 5 об'єктів знаходяться в Одесі, 3 – в Одеській області (Грибівці, Затоці, Протопопівці); 1 готель – в Івано-Франківську і 5 – в Івано-Франківській області (з них 3 – в Буковелі); в інших місцевостях розташовано по одному закладу – в Луцьку, Білій Церкві, Хмельницькому, Черкаській та Закарпатській областях, а також за кордоном (в Молдові);
- під час війни переважна кількість об'єктів мережі була відкрита в більш безпечних районах Західної України – в Івано-Франківській, Хмельницькій, Закарпатській областях;
- попри закриття та знищення двох глемпінгів Mandra у 2022 р., цей бренд отримав поширення у 2023-2024 рр. – в Одеській (Lavandiia), Івано-Франківській (Morion) і Закарпатській (Hills) областях.

Табл. 2.4 і 2.5 містять відомості про наявні проєкти мережі Ribas Hotels Group, які готуються до введення в експлуатацію в 2025-2027 рр.

Таблиця 2.4

Відомості про наявні проєкти мережі Ribas Hotels Group, що знаходяться на стадії будівництва (2025-2027 рр.)

Роки	Бренди			
	Ribas Hotels	WOL home + hotel	Ribas Rooms	Mandra Glamping
2025	Ama Family Resort (Буковель)	WOL.Green Polyana (Закарпат. обл.)		Mandra Petrichor (Київ. обл.)
	Agate Resort & SPA (Микуличин)	WOL.45 Lviv		
	Gora Forest Complex (Львів. обл., Славське)	WOL (Вінниця)		
	Павза Village & SPA (Микуличин)	WOL.100 Central Park (Польща, Катовіце)		
	Pótau (Яблуниця)			
	Malahit Resort & SPA (Микуличин)			
	Anta Residence Canggu (Балі)			
	Awwa by Ribas (Балі)			
	Moon Rock Villas (Балі)			
	АННІ (Буковель)			
	Lisnova (Буковель)			
	Dzen Residence (Яблуниця)			
	FOMO by One touch hotels (Тернопіль)			
	Saba Tower (Алмати)			
2026	The Five Hotel (Ужгород)			
	Melis (Яремче)			
	Smart Well (Яремче)			
	Povoli Hotel (Львівська обл., Славське)			
2027	Erwin Hall (Поляна, Закарп. обл.)			

Створено автором за джерелами [43; 44]

Таблиця 2.5

Об'єкти готельної мережі Ribas Hotels Group, що знаходяться на стадії
будівництва (2025-2027 рр.)

Роки	Кількість об'єктів, що знаходяться на стадії будівництва, по брендах				Загалом
	Ribas Hotels	WOL home + hotel	Ribas Rooms	Mandra Glamping	
2025	14	4	0	1	19
2026	4	0	0	0	4
2027	1	0	0	0	1
Загалом	19	4	0	1	24
Частка, %	79,0	17,0	0	4,0	100,0

Підраховано автором за джерелами [43; 44]

Аналіз даних табл. 2.4 і 2.5 дає можливість з'ясувати, що:

- у планах мережі на 2025-2027 рр. відкриття 24 закладів готельного господарства, серед яких 79% (19 об'єктів) належать бренду Ribas Hotels, 17% (4 апарт-готелі) – WOL home + hotel, 4% (1 глемпінг) – Mandra Glamping;
- мережа ще активніше працює на території Західної України – в Івано-Франківській (Буковель, Микуличин, Яблуниця), Закарпатській (Ужгород, Поляна), Тернопільській (Тернопіль), Львівській (Львів, Славське) областях;
- відбувається подальший розвиток закладів мережі за кордоном – у Польщі (Катовіце), в Казахстані (Алмати), Індонезії (о. Балі);
- на стадії розробки концепції та проєктування знаходяться об'єкти в Львівській і Закарпатській областях, а також за кордоном – в Ларнаці (Кіпр), Єревані (Вірменія) тощо.

Таким чином, можна зробити висновок, що готельна мережа Ribas Hotels Group активно працює та розвивається навіть в умовах воєнного стану, а також має намір повноцінно вийти на закордонні ринки готельних послуг, надаючи власну франшизу та беручи об'єкти в операційне та стратегічне керування.

2.2. Аналіз номерного фонду та інфраструктури сервісу готеля «Ribas Duke»

Готель «Ribas Duke» [51] – це один із 8 закладів національної мережі Ribas Hotels Group, які розташовані на території Одеської області. Він належить до бренду Ribas Hotels і має категорію 5 зірок (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні відомості про готель «Ribas Duke» національної готельної мережі Ribas Hotels Group

Показники	Значення
Дата відкриття / початок роботи у складі мережі	2014 рік / 2022 рік
Місце знаходження	М. Одеса, пров. Театральний, 10
Організаційно-правова форма	Фізична особа-підприємець – ФОП Зарицька Дар'я Юріївна
Бренд	Ribas Hotels
Категорія	5 зірок
Кількість номерів	41
Кількість поверхів	4 поверхи та «мінус перший» поверх
Кількість закладів ресторанного господарства	3 – ресторан «LenMag» (з терасою влітку), банкетний зал «Морський», бар
Кількість конференц-залів	4 – «Англійський», «Пале-Рояль», «Рандеву», «Морський» банкетний зал
Середньорічна завантаженість	68%
Середній тариф	Від 85 \$
Запланована рентабельність інвестицій в проект	9%
Розрахунковий час	Здійснення розрахунків за добу – 12:00, заїзд – 14:00, виїзд – 12:00
Способи здійснення бронювання	- на рецепції; офіційний сайт готелю; портал Booking
Способи оплати	Готівковий, безготівковий (за перерахуванням, через термінал банківською карткою)

Створено автором за джерелами [51; 52]

П'ятизірковий готель «Ribas Duke» знаходиться у самому серці міста Одеса біля Театру Опері та балету, і всього в декількох хвилинах ходьби від Приморського бульвару і Міської Ради. У різних напрямках від готелю, але в однаковій близькості від нього, знаходяться відома вулиця Дерибасівська, пам'ятник Дюку, Потьомкінські сходи, Воронцовський палац з колонадою і мальовничим видом на Одеський порт.

Будівлю готелю «Ribas Duke» було побудовано в 1905 р. за проєктом архітектора Л.М. Чернігова на замовлення домовласника Бекеля. Фасад будівлі виконаний у стилі модерн. Будівля є об'єктом культурної спадщини.

Комплекс послуг, надаваних готелем «Ribas Duke», представлено на рис. 2.1.

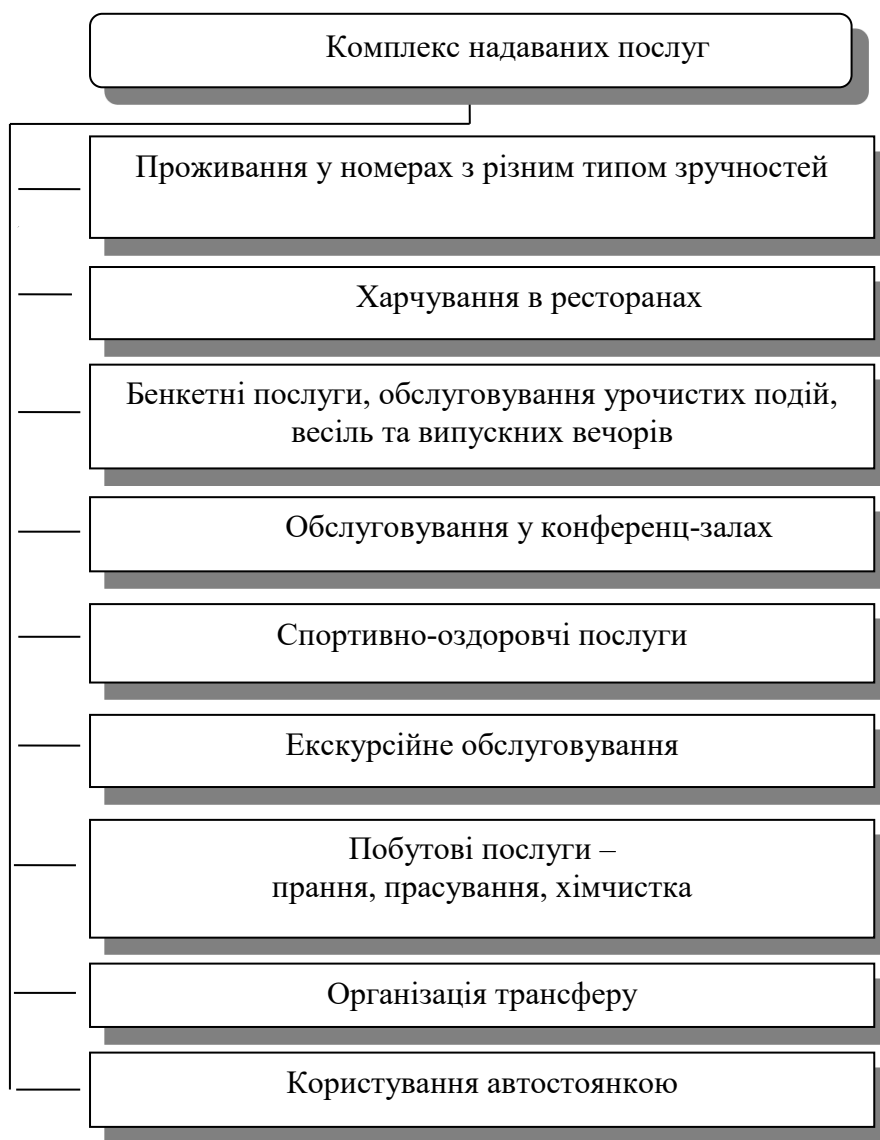


Рис. 2.1. Комплекс послуг, надаваних у готелі «Ribas Duke»

Організація проживання. Готель «Ribas Duke» пропонує гостям розміщення в 41 комфортабельному номері (табл. 2.7) – від категорії «стандарт мансардний» до «люкс президентський». Затишні, світлі номери, виконані за авторським дизайном, надають всі умови для роботи та відпочинку.

Планування кожного номера, доповнене сучасними елементами і відповідає потребам найвимогливіших мандрівників. Також у готелі наявні спеціально обладнанні номери для людей з обмеженими можливостями.

Таблиця 2.7

Структура номерного фонду та вартість послуг розміщення
у готелі «Ribas Duke»

(грн./доба)

№ з/п	Категорії номерів	Кількість номерів, од.	Питома вага, %	Вартість основного обслуговування на добу залежно від сезону року			
				у «пік» сезону – липень, серпень		в низький сезон	
				1 особа	2 особи	1 особа	2 особи
1	Стандарт Мансардний	7	17	5000	5500	3400	3600
2	Стандарт	14	34	5400	5900	3900	4100
3	Стандарт Покращений	4	10	4640	6200	3700	3900
4	Напівлюкс	8	20	6600	7000	5100	5300
5	Люкс	6	15	8150		6000	
6	Люкс з балконом	1	2	9550		6700	
7	Люкс Президентський	1	2	11900		9450	
Усього номерів		41	100,0				

Складено автором за джерелами [51; 52]

За даними табл. 2.7 в готелі «Ribas Duke»:

- існують 7 типів номерів загальною кількістю 41;
- найбільш поширеним типом є номер «стандарт» (34%), на другому місці – «напівлюкс» (20%), що цілком відповідає структурі номерного фонду, яка характерна для готелів високих категорій;
- найменша кількість номерів (по одному) – в категоріях «люкс з балконом» та «люкс президентський»;
- цінова політика готелю залежить від сезону року (наприклад, поселення в номері «люкс» коштує 6000 грн. / доба у низький сезон та 8150 грн. / доба – у пік сезону), а також від кількості осіб, що проживають у номері (для всіх

різновидів номеру «стандарт» та «напівлюкс»); в решті номерів (всі види «люксів») такої градації немає (приміщення оплачуються повністю, незалежно від кількості гостей, яких може бути від 1 до 4).

Таблиця 2.8

Оснащення номерного фонду готеля «Ribas Duke»
залежно від категорії номера

Категорії номерів	Кількість номерів	Оснащення номерного фонду
Стандарт Мансардний	7	Однокімнатний, 22 м ² , для розміщення 1-2 осіб. Ліжко «king size» або два ліжка «twin». Санвузол з ванною. Оснащення – робоча зона (стіл з письмовим приладдям), зона відпочинку (1 крісло і журнальний столик), LED-телевізор, система клімат-контролю, фен, міні-бар, міні-сейф. Розташування – верхній поверх
Стандарт	14	Однокімнатний, 25 м ² , для розміщення 1-2 осіб. Ліжко «king size» або два ліжка «twin». Санвузол з душовою кабіною. Оснащення – таке ж, як в номері «стандарт мансардний» + ще 1 крісло. Вид з вікна – на пров. Театральний або у внутрішній дворик
Стандарт Покращений	4	Однокімнатний, 30 м ² , для розміщення 1-3 осіб. Ліжко «king size» або два ліжка «twin»; можливо розміщення додаткового ліжка. Санвузол з душовою кабіною. Оснащення – таке ж, як в номері «стандарт». Вид з вікна – на пров. Театральний або у внутрішній дворик
Напівлюкс	8	Однокімнатний, 35 м ² , для розміщення 1-3 осіб. Ліжко «king size»; можливо розміщення додаткового ліжка. Санвузол з ванною або душовою кабіною. Оснащення – таке, як у номері «стандарт». Вид з вікна – на пров. Театральний
Люкс	6	Двокімнатний, 50 м ² , для розміщення 1-4 осіб. Ліжко «king size» та диван. Санвузол з ванною та душовою кабіною. Обідня зона. Оснащення – таке, як у номері «стандарт». Вид з вікна – на пров. Театральний і Оперний театр
Люкс з балконом	1	Двокімнатний, 50 м ² , для розміщення 1-4 осіб. Ліжко «king size» та диван. Балкон. Санвузол з ванною та душовою кабіною. Обідня зона. Оснащення – таке, як у номері «стандарт». Вид з вікна – на пров. Театральний і Оперний театр
Люкс Президентський	1	Двокімнатний, 62 м ² , для розміщення 1-4 осіб. Ліжко «king size» та диван. Балкон. Санвузол з ванною та душовою кабіною. Обідня зона. Оснащення – таке, як у номері «стандарт». Вид з вікна – на пров. Театральний і Оперний театр
Усього номерів	41	Дитяче ліжко – безкоштовно для всіх типів номерів

Складено автором за джерелами [51; 52]

Дані табл. 2.8 свідчать, що всі типи номерів відрізняються між собою:

– квадратурою (від 22м² до 62 м²);

- кількістю кімнат (однокімнатні – всі види «стандартів» та «напівлюкс», двокімнатні – всі види «люксів»);
- видом із вікна – на внутрішній дворик, на пров. Театральний, на Оперний театр;
- розташуванням – найбільш дешевий варіант – «стандарт мансардний» під дахом;
- оснащенням – в кожній наступній категорії надаються додаткові зручності в порівнянні з базовим варіантом «стандарт мансардний» (наприклад, крісло, диван, обідня зона, балкон тощо);
- кількістю розміщених осіб – в усіх видах «стандартів» - 1-2, в «напівлюксі» - 1-3, в усіх видах «люксів» - 1-4.

В усіх категоріях номерів готеля надається можливість безкоштовно замовити дитяче ліжко.

Комфортне проживання в готелі «Ribas Duke» підсилюється наявністю таких сервісних послуг:

- room-service – забезпечується службою, яка призначена для цілодобового обслуговування гостей і надає можливість замовити страви та напої в номер, незалежно від часу доби;
- вечірній сервіс – організований службою, яка нарівні із щоденним прибиранням, займається підготовкою номера гостя до приємного відпочинку перед сном.

Організація послуг харчування. При готелі «Ribas Duke» працює ресторан «LenMar», бренд-шефом якого є італієць Роберто Армаролі. Він поєднує традиції італійської кулінарії з інноваційними підходами до сучасної європейської гастрономії. За інформацією з офіційного сайту готеля, «кожна страва меню даного ресторану – це симфонія ароматів і текстур, створена з найсвіжіших інгредієнтів, натхнених як класичними рецептами, так і сучасними кулінарними трендами. LenMar – це ідеальне місце для вишуканого сніданку, ділового обіду чи святкової вечері» [51].

В меню ресторана LenMar представлені такі страви:

- холодні закуски – вітелло тоннато, тартар з яловичини, тартар з лосося, карпачо з телятини (ціни від 175 до 495 грн. за порцію);
- гарячі закуски – креветки в темпері, фрігто місто (225-290 грн.);
- салати – капрезе, мікс салатів з овочами, цезар з куркою або креветками, салат з качкою (225-360 грн.);
- перші страви – грибний крем-суп, суп з морепродуктів, курячий бульон (110-395 грн.);
- основні страви – курча на грилі, філе качки, стейк з лосося, стейк Нью-Йорк (275-650 грн.);
- пасти та ризотто – паста карбонара, паста з томатами і страчетеллою, равіолі з білими грибами або креветками, равіолі з лососем (225-50 грн.);
- десерти – горіховий брауні, тірамісу, чизкейк (150-200 грн.);
- напої – вино, кава/чай, безалкогольні напої [51].

Організація роботи ресторану:

- сніданок (шведська лінія) надається з 08:00 до 11:00 і входить у вартість проживання;
- піаносніданки з живою музикою щосуботи та щонеділі;
- обіди та вечері надаються з 12:00 до 21:00.

Інфраструктура ресторану LenMar включає основний зал і терасу. Обслуговування – надання сніданків (шведський стіл), вечері, обслуговування бенкетів.

Організація конференц-сервісу. «Ribas Duke Conference & banquet hall» – сучасний конференц-хол у центрі Одеси, призначений для проведення урочистих та ділових заходів високого рівня (симпозіумів, конференцій, семінарів та бізнес-зустрічей), а банкетний зал є ідеальним місцем для весілля, урочистих свят та ювілеїв.

Перевагами конференц-холу при готелі «Ribas Duke» є такі:

- локація у середмісті Одеси;

- розкішний та елегантний інтер'єр;
- високоякісне світове та звукове обладнання, підібране з урахуванням сучасних вимог (входить у вартість орендної плати); можливість оренди додаткового обладнання залежно від формату заходу;
- технічна підтримка ділових та культурно-масових заходів на всіх етапах, починаючи з підготовки та завершуючи днем проведення події;
- загальна площа залів – понад 320 м²;
- кількість місць для проведення ділових заходів – понад 230;
- проживання в готелі «Ribas Duke» для учасників конференцій та урочистих подій (за умов групового розміщення надаються спеціальні тарифи);
- харчування в бенкетному залі Морський залежно від формату заходу – кава-брейки, обіди або святкові гала-вечері; при організації банкету діє спеціальне банкетне меню від одного з найкращих шеф-кухарів Одеси;
- трансфер – забезпечення своєчасної зустрічі і супроводу на індивідуальному транспорті до місця призначення [51].

Інфраструктура конференц-сервісу представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Інфраструктура конференц-сервісу готеля «Ribas Duke»

№ з/п	Найменування залів	Площа, м ²	Місткість, осіб	Варіанти розсадки					Приклади організації ділових та культурно-масових заходів в приміщеннях залів
				Амфітеатр	Класна кімната	Круглий стіл	Літера П	Boardroom	
Приміщення для організації ділових заходів									
1	Англійський зал	70	65	+	+	+	+		Бізнес-клуб, презентації, конференції
2	Зал Пале-Рояль	45	40	+		+	+		Тренінги та семінари
3	Зал Рандеву	62	26					+	Ділові зустрічі, переговори
4	Морський банкетний зал	145	100	+		+			Концерти, весільні банкети, урочисті свята
Загалом		322	231	3	1	3	2	1	

Складено автором за джерелом [51]

За інформацією офіційного сайту готеля «Ribas Duke» [51]:

- Англійський зал – головна локація для проведення конференцій, семінарів, презентацій та симпозіумів в готелі «Ribas Duke». Професійне технічне забезпечення залу, комфорт для кожного гостя та високий рівень обслуговування мають забезпечити ефективні результати від роботи та спільно проведеного часу;

- зал Пале-Рояль – конференц-зал для проведення семінарів, тренінгів та презентацій. Це зручний та комфортабельний зал з якісним цифровим та технічним забезпеченням, який має гарантувати високу результативність різноманітних заходів;

- зал Рандеву – кімната переговорів для статусних ділових, корпоративних або приватних зустрічей. Максимальна індивідуальність простору створює сприятливі умови для ефективного спілкування. При цьому залі є додаткова кімната для організації кава-брейків та відпочинку учасників зустрічі;

- Морський зал – банкетний зал, який можна використовувати як для проведення ділових заходів (максимальна місткість – 100 осіб), так і для організації різноманітних урочистих подій (весілля, ювілею, корпоративу тощо з максимальною кількістю осіб – 80). Зручне розсадження гостей, сценічне світлове та звукове обладнання, відмінний сервіс повинні забезпечити успіх проведених заходів.

В табл. 2.10 представлено відомості про обладнання залів конференц-холу «Ribas Duke Conference & banquet hall», аналіз яких свідчить, що кожний зал конференц-холу готеля «Ribas Duke» має гідне забезпечення відповідним обладнанням, склад якого відрізняється залежно від специфіки залів та видів проваджуваних заходів. Наприклад, всі чотири зали мають різні системи відео екранів, а банкетний зал додатково оснащений концертним звуком та сценічним світлом.

Як було зазначено, Морський зал, крім послуг конференц-сервісу, пропонує організацію банкетів. За офіційною інформацією готеля «Ribas Duke», святкові та офіційні заходи в «Ribas Duke conference & banquet hall»

завжди супроводжуються вишуканою кухнею, елегантною сервіровкою та якісним рівнем обслуговування. Під час розробки банкетного меню враховуються всі нюанси – індивідуальні побажання гостя, кулінарні уподобання та релігійні традиції, а також формат самого заходу. Харчування гостей може бути організовано за обраним форматом: кава-брейк, банкет, фуршет чи гала-вечеря [51].

Таблиця 2.10

Обладнання для ділових та культурно-масових заходів, організованих в конференц-холі готеля «Ribas Duke»

Найменування обладнання	Зали			
	Англійський	Пале-Рояль	Рандеву	Морський банкетний
Світлодіодний екран 3x4	+			
Світлодіодний екран 6x4				+
Відеостіна 2x2		+		
Звукова конференц-система Bosch	+	+	+	
Мультимедійна панель LG98			+	
Стельова акустична система	+	+	+	
Ноутбук	+	+	+	
Фліпчартна дошка	+	+	+	
Лазерний презентер	+	+	+	
Концертний звук JBL				+
Сценічне світло Martin				+

Складено автором за джерелом [51]

Організація надання спортивно-оздоровчих послуг. На мінус першому поверсі готеля «Ribas Duke» розташовано СПА-комплекс, до складу якого належать:

- басейн площею 35 м² із зоною відпочинку, де можна скуштувати каву або трав'яний чай;
- фінська сауна і хамам для шанувальників банних процедур;
- масажний кабінет, де можна отримати масажі з арома олією;
- спортивний зал з кардіо тренажерами фірми Matrix;
- солярій, облаштований вертикальним Sunvision.

Для гостей готеля послуги СПА-комплексу надаються безкоштовно (тобто входять до складу основного тарифу). Всі інші, хто бажає відвідати СПА-комплекс, можуть придбати гостьовий візит (або в басейн, або повний) за 700 грн./год. Мінімальна тривалість повного гостьового візиту – 2 години.

Інші послуги готеля «Ribas Duke»:

- консьерж-сервіс – надає послуги бронювання та придбання квитків на розважальні заходи за запитом гостя, приймає замовлення на індивідуальні та групові екскурсії містом Одеса;
- транспортні послуги, які надаються автомобілями бізнес- і преміум-класу
- трансфер (зустріч гостей та доставка їх до місця призначення), прокат автомобілів (застосовується гнучкий діапазон цін на оренду авто).

Інфраструктура сервісу готеля «Ribas Duke» представлена на рис. 2.2.

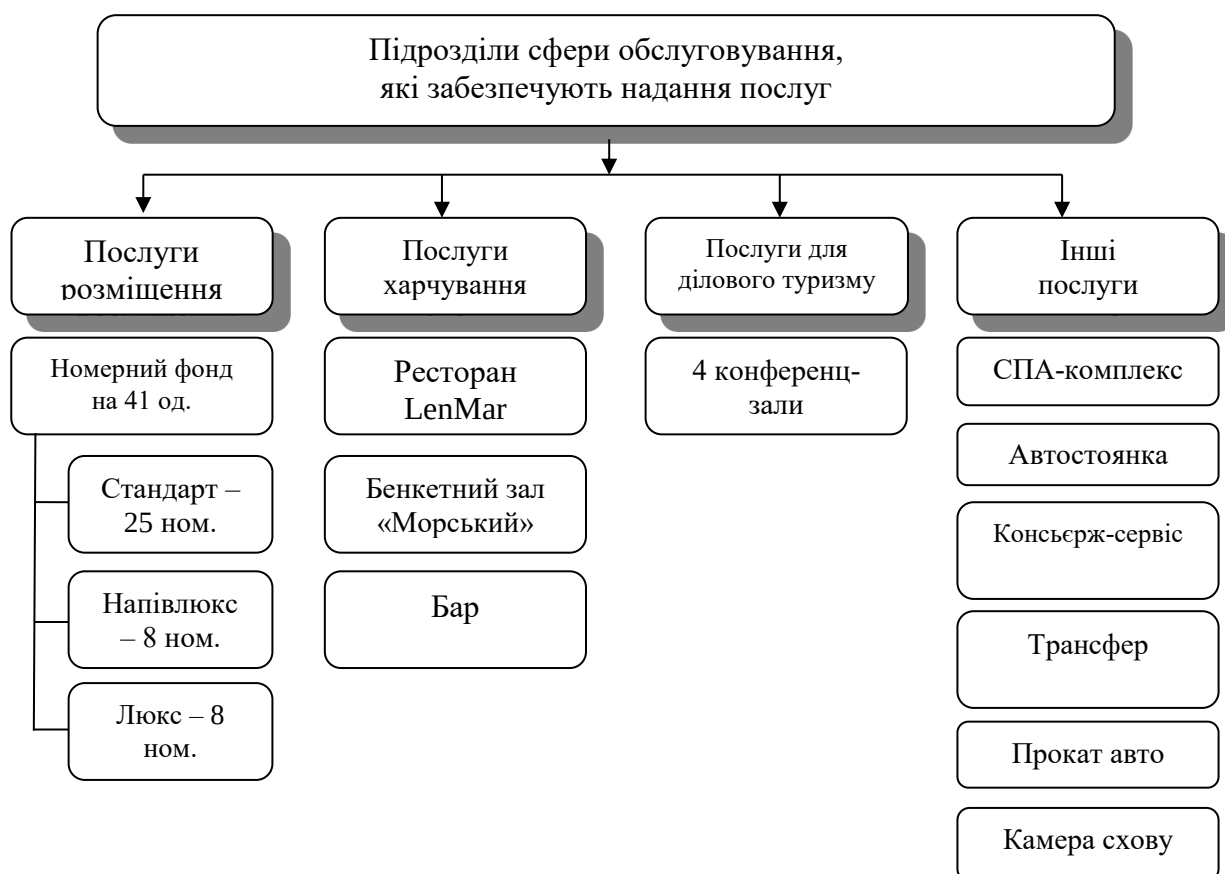


Рис. 2.2. Підрозділи, які забезпечують надання послуг у готелі «Ribas Duke» [51; 52]

Таким чином, готель «Ribas Duke» повністю відповідає вимогам, що встановлені для категорії «п'ять зірок»:

- надає послуги проживання в номерах різних категорій, які мають необхідне обладнання;
- організує харчування в ресторані, бенкетному залі та барі, включно з room-service;
- створює умови для проведення конференц-сервісу, пропонуючи послуги чотирьох залів;
- має СПА-комплекс із басейном, сауною, хамамом, масажним кабінетом, тренажерним залом і солярієм;
- надає побутові, транспортні послуги, а також послуги консьєрж-сервісу.

2.3. Аналіз формування готельного продукту готеля «Ribas Duke» на підставі відгуків гостей

Формування готельного продукту на підставі відгуків гостей має на меті проведення дослідження конкретного готеля для виявлення проблем, які в нього існують, та пропонування заходів щодо їх подолання.

Вивчення справжніх відгуків від гостей, що проживали в готелі, дозволяє туристам зробити правильний вибір майбутнього місця проживання, а керівництву і менеджерам – вдосконалити матеріально-технічну базу і покращити обслуговування.

Одним з показників роботи готелю є його середня оцінка на популярних платформах – Booking.com, TripAdvisor або Google Maps. Проте невелика кількість відгуків або надмірно велика можуть свідчити про неповну або спотворену інформацію. Тому потрібно вивчати й такі параметри, як дата публікації відгуків (чим новіше, тим краще) та їх змістовність (перелік конкретних проблем, наявність фотографій, які показують реальний стан номерного фонду та громадських приміщень тощо).

Готельний продукт готелю «Ribas Duke» за чотирма рівнями розроблено відповідно до [10; 16] і представлено в табл. 2.11

Таблиця 2.11

Специфіка організації готельного продукту готеля «Ribas Duke»

Рівні	Відгуки про готельний продукт	
	Позитивні	Негативні
1. Базовий продукт	- варіанти розміщення в номерах різних типів - пропозиції харчування в закладах ресторанного господарства - наявність СПА-комплексу - наявність конференц-комплексу - наявність безкоштовної парковки - наявність укриття та генератора	- нестача місць на парковці - номери, розташовані в мансарді, дуже тісні і темні, в них душно - проблеми з кондиціонуванням номерів - не працює банкомат в вестибюлі - завищені ціни за номери - немає пандуса
2. Очікуваний продукт	<i>Очікування:</i> - чистота, затишна атмосфера, приємний інтер'єр - ранній початок сніданку - швидкісний інтернет в номерах - смарт-телебачення - можливість комфортного відпочинку в СПА-зоні - можливість займатися на тренажерах - можливість отримання послуг конференц-сервісу	- немає почуття розкоші, яка характерна для бутік-готелів, в облаштуванні номерів - деякі номери потребують ремонту - тверді подушки і матраци (випадки) - нестача деякого обладнання (чайник, чайні набори, посуд) - немає смарт-ТВ - тривале очікування гарячої води в крані - неприємний запах в санвузлі - несмачні скудні сніданки, меню не оновлюється - відсутність заявленої шведської лінії сніданку в деякі дні - низька некомфортна температура в сауні, холодна вода в басейні - не стабільний Wi-Fi - проблеми з парковкою на внутрішньому дворіку (подряпано автомобіль)
3. Розширений продукт	- місцезнаходження готелю в середмісті Одеси - всі основні культурно-історичні визначні пам'ятки поруч - зручна транспортна розв'язка - спокійний, тихий район	- неприємний запах від сміттєвих баків біля готеля
4. Потенційний продукт	Можливість пошуку нових концепцій, методів обслуговування, нових видів послуг. Складено на основі побажань клієнтів: - поліпшення роботи ресторану - покращення надання послуг в СПА-комплексі - вирішення проблем зі станом номерного фонду (кімнат, санвузлів) та громадських приміщень - підвищення кваліфікацій персоналу - розробка програм лояльності для гостей тощо	

Складено автором за джерелами [52; 53]

Не дивлячись на категорію «п'ять зірок», а також та тип закладу «бутік-готель» (до речі, на офіційному сайті саме цю інформацію зараз прибрали) готель «Ribas Duke» має деякі проблеми на всіх рівнях готельного продукту. В третьому розділі кваліфікаційної роботи будуть пропоновані певні варіанти їх вирішення.

В табл. 2.12 представлено відомості про оцінку якості обслуговування в досліджуваному готелі за даними порталу Booking.com.

Таблиця 2.12

Структура оцінки якості обслуговування в готелі «Ribas Duke»
за даними Booking.com

№ з/п	Складові оцінки якості обслуговування	Кількість балів
1	Чистота	9,7
2	Комфортність розміщення та надання послуг	9,8
3	Місце розташування	9,9
4	Зручності в номерах та на прилеглій території	9,6
5	Кваліфікація персоналу	9,7
6	Співвідношення «ціна/якість обслуговування»	9,5
7	Рівень сигналу Wi-Fi	8,7
Загальна оцінка за 10-бальною шкалою		9,6
Довідково: загальна кількість відгуків – 623		

Складено автором за джерелом [52]

Готель «Ribas Duke» має високу оцінку на Booking.com – 9,6 балів. Серед складових цього інтегрального показника особливо виділяються «місце розташування» (9,9 бали), «комфортність розміщення та надання послуг» (9,8 бали), «чистота» і «кваліфікація персоналу» (по 9,7 балів). Найнижча оцінка виставлена за рівень сигналу Wi-Fi – 8,7 бали. Оцінка якості надання послуг в готелі «Ribas Duke» базується на 623 відгуках, що дозволяє вважати її справжньою.

Структура відгуків гостей готеля «Ribas Duke» представлена в табл. 2.13. Переважна кількість клієнтів (92,6%) вважає сервіс цього закладу готельного господарства відмінним (9+ балів). Оцінку «добре» в 7-9 балів поставили 6,6% гостей. Інші оцінки (задовільно, погано та дуже погано) – в незначній кількості.

Таблиця 2.13

Структура відгуків гостей готеля «Ribas Duke» за їх оцінками

Складові структури відгуків гостей	Кількість відгуків, од.	Питома вага, %
Відмінно (9+ балів)	577	92,6
Добре (7-9 балів)	42	6,6
Задовільно (5-7 балів)	1	0,2
Погано (3-5 балів)	2	0,4
Дуже погано (1-3 бали)	1	0,2
Загалом	623	100,0

Складено автором за джерелом [52]

Викликає інтерес структура гостей готеля «Ribas Duke» за складом учасників (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Контингент гостей готеля «Ribas Duke» за складом учасників

Контингент гостей за складом учасників	Кількість, од.	Питома вага, %
Пари	260	41,7
Бізнес-туристи	157	25,2
Родини	145	23,3
Групи друзів	61	9,8
Загалом	623	100,0

Складено автором за джерелом [52]

Так, за даними табл. 2.14, найбільший інтерес до розміщення в готелі виявляють саме пари (41,7%), яким подобається його романтичне розташування в середмісті, відмінний сервіс, піша доступність до всіх основних культурно-історичних пам'яток, наявність багатьох закладів ресторанного господарства поруч.

Створення умов для ділового туризму (конференц-хол з чотирма залами та наявність робочої зони в кожному номері) заохочує таку цільову категорію, як бізнес-туристи, яких в готелі «Ribas Duke» понад 25% (тобто кожний четвертий). Практично стільки ж гостей, які подорожують сім'ями (23,3%). Найменша категорія туристів, які проживали в готелі «Ribas Duke» і дали відгуки, – це «групи друзів» (9,8%).

Що стосується національного складу гостей готеля «Ribas Duke», то переважна більшість з них – громадяни України, які залишили 514 відгуків (82,5%). Англійською мовою написано 95 відгуків (15,2%), іншими мовами (турецькою, французькою, німецькою, китайською, румунською, болгарською, литовською – від 1 до 4 коментарів) – 2,3%.

Висновок до розділу 2. Таким чином, у другому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто специфіку функціонування однієї з провідних національних готельних мереж України – Ribas Hotels Group, а також досліджено умови провадження діяльності, стан номерного фонду, комплекс надаваних послуг та формування готельного продукту на прикладі мережевого готеля «Ribas Duke».

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ, СПРЯМОВАНІ НА ВДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЯ «RIBAS DUKE»

3.1. Оцінка конкурентної позиції готеля «Ribas Duke» на ринку готельних послуг м. Одеси

Для розроблення комплексу заходів щодо вдосконалення функціонування готеля «Ribas Duke», а також визначення місця даного закладу на ринку послуг мережових готелів м. Одеси, необхідно дослідити основних конкурентів цього засобу розміщення.

Дослідження мережових готелів, розташованих в м. Одесі, проводилось шляхом узагальнення інформації з пошукової системи Google, а також порталів Booking.com [52] і TripAdvisor [53], в яких визначаються зважені оцінки на підставі відгуків гостей. Параметрами, що брались до уваги при формуванні переліку досліджуваних готелів, стали такі:

- приналежність до складу однієї з національних готельних мереж;
- категорія «п'ять зірок»;
- організація готельного обслуговування – розміщення та харчування, а також додаткових сервісних послуг;
- дислокація – місто Одеса.

В якості готелів-конкурентів вибрані такі мережеві засоби розміщення, які знаходяться в Одеському регіоні:

- «Alliance City Бутік Готель Каліфорнія» готельної мережі Optima Hotels & Resorts – розташований за адресою: м. Одеса, вул. Єврейська, 27 [47];
- «Premier Hotel Odesa» готельної мережі Premier Hotels and Resorts – розташований за адресою: м. Одеса, вул. Академічна, 2 [50];
- «Bristol Hotel Odesa» готельної мережі Vertex Hotel Group – розташований за адресою: м. Одеса, вул. Італійська, 15 [48];
- «IL Decameron Luxury Design Hotel» готельної мережі Maestro Hotel Management – розташований за адресою: м. Одеса, вул. Качинського, 10 [49];

Щодо готелів інших мереж, представлених в табл. 1.3, то:

- Royal Hotels and SPA Resorts – припинила своє існування як мережа;
- Senator Hotels & Apartments – готелі мережі розташовані тільки в Києві;
- Black Sea Hotels Group – не має п'ятизіркових готелів у складі мережі;
- Business Regency Group – готель UL знаходиться на етапі будівництва, решта – 3-4 зіркові.

Рейтингові позиції мережевих готелів-конкурентів, представлені в табл. 3.1. Варто зазначити, що готель «Bristol» набув значних руйнувань під час ракетної атаки на м. Одесу 31.01.2025 р. і тимчасово не приймає гостей. Але він – легенда одеського ринку готельних послуг, тому його рейтингові оцінки будуть враховані при аналізі готелів-конкурентів.

Розрахунок загальної зваженої оцінки проводився таким чином (на прикладі готеля «Ribas Duke»): $(9,6 \times 623 + 9,4 \times 518 + 9,0 \times 180) : 1321 = 9,4$ бали. При цьому оцінки, оприлюднені в Google і TripAdvisor, заздалегідь були помножені на 2, тому що в цих системах використовується 5-бальна шкала для оцінювання (на відміну від Booking.com, де вона 10-бальна). Перевага у визначенні максимальної суми балів віддано на користь 10-бальної системи, тому що її застосовують у Booking.com на підставі відгуків гостей, які реально проживали в цих готелях, а не просто користувались якимись з їх послуг.

Таблиця 3.1

Рейтингові позиції мережевих готелів м. Одеси, оприлюднені в мережі інтернет станом на 20.03.2025 р.

Найменування мережевих готелів	Значення показників на популярних ресурсах мережі інтернет							
	Booking.com		Google maps		TripAdvisor		Загалом	
	Зважена оцінка	Кількість відгуків	Зважена оцінка	Кількість відгуків	Зважена оцінка	Кількість відгуків	Зважена оцінка	Кількість відгуків
Ribas Duke	9,6	623	9,4	518	9,0	180	9,4	1321
Каліфорнія	9,2	547	9,0	890	8,0	241	8,9	1678
Premier Hotel	8,8	1015	9,4	680	9,0	31	9,0	1726
Bristol Hotel	9,5	236	9,4	2167	9,0	444	9,3	2847
IL Decameron	9,4	467	9,4	587	9,0	53	9,4	1107

Складено автором за джерелами [52; 53]

Аналіз відомостей табл. 3.1 свідчить, що:

– всі готелі мають середньозважені оцінки в діапазоні 8,9-9,4 бали, тобто демонструють відмінний рівень обслуговування (за винятком «Premier Hotel», в якого оцінка «добре» (8,8) за Booking.com);

– найпопулярнішим готелем за загальною кількістю відгуків (2847) виявився «Bristol Hotel», завдяки відгукам з Google maps, де його рейтинг вище, ніж на інших порталах;

– лідером серед готелів за Booking.com є готель «Ribas Duke», який отримав 9,6 бали.

Комплексний показник сприйняття готелю споживачем є оптимальним маркером якості надання послуг і містить всі головні критерії вибору клієнтом засобу розміщення. А в силу того, що портал Booking.com є одним із найбільш популярних сервісів бронювання в інтернет-просторі, то даний критерій можна вважати показником конкурентоспроможності засобів розміщення.

Складові оцінки якості надання послуг в мережевих готелях-конкурентах представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Складові оцінки якості надання послуг в мережевих готелях м. Одеси
за Booking.com

Критерії		Готелі-конкуренти				
		Ribas Duke	Каліфор- нія	Premier Hotel	Bristol Hotel	IL Decameron
Кількість відгуків від гостей		623	548	1015	236	467
Бали за 10-ти бальною шкалою						
1	Чистота	9,7	9,3	8,9	9,6	9,5
2	Комфортність розміщення та надання послуг	9,8	9,3	9,0	9,6	9,5
3	Місце розташування	9,9	9,6	9,2	9,9	9,6
4	Зручності в номерах та на прилеглій території	9,6	9,1	8,8	9,5	9,3
5	Кваліфікація персоналу	9,7	9,4	8,6	9,6	9,5
6	Співвідношення «ціна/якість послуг»	9,5	9,1	8,3	9,1	9,2
7	Рівень сигналу Wi-Fi	8,7	8,8	8,9	9,1	9,2
Загальна оцінка за 10-бальною шкалою		9,6	9,2	8,8	9,5	9,4

Складено автором за джерелом [52]

Дані табл. 3.2 свідчать, що готель «Ribas Duke»:

- є справжнім лідером практично за всіма показниками;
- розділяє перше місце з «Bristol Hotel» (9,9 бали) за показником «місце розташування»;
- разом з тим, посідає останнє місце за показником «рівень сигналу Wi-Fi» (8,7 бали).

Дослідження структури відгуків гостей мережевих готелів за інформацією порталу Booking.com представлено у табл. 3.3 [52].

Таблиця 3.3

Структура відгуків гостей мережевих готелів м. Одеси

Найменування мережевих готелів	Кількість відгуків (од. / %)	Зокрема за складовими				
		Відмінно (9+)	Добре (7-9)	Задовільно (5-7)	Погано (3-5)	Дуже погано (1-3)
Ribas Duke	623	577	42	1	2	1
	100	92,6	6,6	0,2	0,4	0,2
Каліфорнія	548	441	83	18	3	3
	100	80,5	15,1	3,4	0,5	0,5
Premier Hotel	1015	776	168	34	17	20
	100	76,5	16,5	3,3	1,7	2,0
Bristol Hotel	236	208	22	6	0	0
	100	88,1	9,4	2,5	0	0
IL Decameron	467	411	45	7	2	2
	100	88,0	9,6	1,6	0,4	0,4
Загалом	2889	2413	360	66	24	26
	100	83,5	12,5	2,3	0,8	0,9

Підраховано автором за джерелом [52]

За кількістю відгуків серед досліджуваних мережевих готелів виділяється «Premier Hotel» (1015); їх приблизно у 2 рази більше, ніж у трьох його конкурентів, а в порівнянні з «Bristol Hotel» – майже у 5 разів. Однак цей заклад є аутсайдером за оцінкою «відмінно» (тобто обслуговування в ньому на 9-10 балів оцінили 76,5% гостей) та одночасно лідером за оцінками «погано» і «дуже погано» (3,7% у сукупності).

Найбільшу кількість оцінок «відмінно» отримав готель «Ribas Duke» (92,6%) – тобто переважна більшість гостей вважають, що цей заклад по-справжньому пропонує найвищий рівень сервісу. Також в нього й один з

найнижчих показників за оцінками «погано» і «дуже погано» – 0,6% у сукупності. Найкращий результат з цього приводу демонструє «Bristol Hotel», в якого поганих відгуків немає взагалі.

Серед досліджуваних мережевих готелів середньозважена оцінка «відмінно» становить 83,5%, «добре» – 12,5%, «задовільно» – 2,3, «погано» – 0,8%, «дуже погано» – 0,9%. Через відмінний сервіс готель «Ribas Duke» має значно вищий показник за оцінкою «відмінно», ніж його середньозважене значення – 92,6% проти 83,5% відповідно.

Оцінки «погано» та «дуже погано» у мережевих готелях вважаються рідкістю, що характерно для п'ятизіркових закладів готельного господарства.

В табл. 3.4 проведено аналіз контингенту клієнтів готелів-конкурентів залежно від їх приналежності до таких груп, як «сім'ї» (родини), «пари», «друзі» та «бізнес-туристи».

Таблиця 3.4

Контингент гостей мережевих готелів м. Одеси

Найменування мережевих готелів	Кількість відгуків (од. / %)	Зокрема за складом учасників			
		Родини	Пари	Групи друзів	Бізнес-туристи
Ribas Duke	623	145	260	61	157
	100	23,3	41,7	9,8	25,2
Каліфорнія	548	89	222	50	187
	100	16,2	40,5	9,1	34,2
Premier Hotel	1015	331	377	108	199
	100	32,6	37,1	10,6	19,7
Bristol Hotel	236	57	95	13	71
	100	24,2	40,2	5,5	30,1
IL Decameron	467	95	211	46	115
	100	20,3	45,2	9,9	24,6
Загалом	2889	717	1165	278	729
	100	24,8	40,3	9,7	25,2

Підраховано автором за джерелом [52]

Згідно з даними табл. 3.4 можна встановити, що:

– серед споживачів саме група «пари» (40,3%) є найбільш лояльною до сервісу, надаваному в мережевих п'ятизіркових готелях. І це простежується по

всіх досліджуваних закладах розміщення. Лідером є готель «IL Decameron» (45,2%), аутсайдером – «Premier Hotel» (37,1%);

– на другому місці знаходяться групи «бізнес-туристи» (25,2%) і «родини» (24,8%), що цілком відповідає інфраструктурі сервісу мережевих готелів, які пропонують якісне обслуговування ділових заходів, а також надають послуги з біологічного відновлювання організму та занять спортом;

– найменшою за кількістю учасників є група «друзі» (9,7%). Але вона також займає певне місце – тобто кожен десятий споживач, що написав відгук, приїхав відпочивати саме в компанії друзів та знайомих.

З метою виявлення конкурентних переваг мережевих готелів-конкурентів в м. Одесі та запозичення позитивного досвіду їх роботи для впровадження в діяльність готеля «Ribas Duke», створено табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Дослідження конкурентних переваг мережевих готелів м. Одеси

Показники	Найменування мережевих готелів				
	Ribas Duke	Каліфорнія	Premier Hotel	Bristol Hotel	IL Decameron
Готельна мережа	Ribas Hotels Group	Optima Hotels & Resorts	Premier Hotels and Resorts	Vertex Hotel Group	Maestro Hotel Management
Мінімальний тариф (2-місне розміщення), грн.	3600	3700	4400	5000	5150
Номерний фонд, од.	41	44	200	113	61
Типи номерів та їх кількість					
- стандарт	25	30	132	65	35
- напівлюкс	8	9	53	34	20
- люкс	8	3	15	14	5
- апартамент	0	2	0	0	1
Надання послуг харчування					
- ресторан	1	1	2	1	2
- літня тераса, двір-патіо	1	0	1	0	1
- бар	1	1	2	1	1
- організація сніданків	+	+	+	+	+
- організація обідів, вечерь	+	+	+	+	+
- банкетні послуги	+	+	+	+	+
Організація конференц-сервісу					
- кількість конференц-залів	3	1	1	4	1
- кількість банкетних / конференц-залів	1	0	0	1	1

Закінчення таблиці 3.5

Показники	Найменування мережевих готелів				
	Ribas Duke	Каліфорнія	Premier Hotel	Bristol Hotel	IL Decameron
Організація послуг з біологічного відновлювання організму і спорту					
- басейн	1	1	2	1	1
- сауна, лазня, хамам	2	2	1	2	2
- тренажерний зал	1	1	1	1	0
- масажний кабінет	1	1	1	1	1
- салон краси	0	1	0	1	0
Консьєрж-сервіс					
- замовлення екскурсій	+	+	+	+	+
- замовлення квитків на культурно-розважальні заходи	+	+	+	+	+
Транспортні послуги					
- трансфер	+	+	+	+	+
- оренда автомобілів	+	+	+	+	+
- автостоянка	+	+	+	+	+
- зарядна станція для електромобілів	0	+	0	0	0
Методи заохочення гостей					
- програма лояльності	0	+	+	+	0
- періодичні знижки	+	+	+	+	+
- тематичні подарунки	+	+	+	+	+

Складено автором за джерелами [47-51]

Таким чином, аналіз даних табл. 3.5 свідчить, що практично всі мережеві готелі мають інфраструктуру та комплекс послуг, характерний для готелів категорії «п'ять зірок» за національним стандартом України ДСТУ 4269:2003.

Разом із тим, готелі відрізняються за деякими параметрами, серед яких:

- номерний фонд – за кількістю номерів лідирує «Premier Hotel» – 200 од., однак це не є його сильною стороною, тому що саме цей готель посідає останнє місце в загальному рейтингу серед конкурентів; а лідером є «Ribas Duke», який має лише 41 номер;

- більшість готелів мають номерний фонд в трьох основних категоріях – «стандарт», «напівлюкс», «люкс» (з різними варіаціями), і тільки два готелі пропонують поселення в номерах типу «апартамент» («Каліфорнія» і «Bristol Hotel»); однак відсутність номерів-апартаментів також практично не впливає на зниження загального враження від готеля;

- надання послуг харчування відбувається в ресторанах та барах при готелях; влітку деякі з них здійснюють обслуговування на відкритих терасах та внутрішніх двориках, розширюючи таким чином пропозиції власного ресторанного господарства;

- всі готелі займаються конференц-сервісом, використовуючи для цього конференц-зали, кімнати для переговорів, бізнес-кімнати і банкетні зали. Лідером за кількістю інфраструктурних одиниць для проведення ділових заходів є «Bristol Hotel», який має 4 конференц-зали; при цьому планування одного з них дає можливість його розподілу на чотири частини завдяки перегородкам;

- комплекс послуг з біологічного відновлювання організму і занять спортом можна отримати, відвідуючи басейн, сауну (лазню, хамам, римську парну тощо), масажний кабінет, тренажерний зал. Проте обслуговування в салонах краси є тільки в двох готелях – «Каліфорнія» і «Bristol Hotel»);

- консьєрж-сервіс та рум-сервіс присутні в кожному з досліджуваних закладів;

- при організації транспортних послуг (трансфер, оренда автомобілів, автостоянка тощо) тільки один готель («Каліфорнія») має в своїй структурі зарядну станцію для електрокарів;

- серед методів заохочення гостей програми лояльності представлені в трьох готелях – «Каліфорнія», «Premier Hotel» і «Bristol Hotel».

3.2. Розробка комплексу заходів щодо вдосконалення функціонування готеля «Ribas Duke»

Виходячи з результатів проведеного дослідження конкурентоспроможності мережевих готелів та їх рейтингу за якістю надаваних послуг на порталі Booking.com, останнє місце посідає «Premier Hotel», а безумовним лідером вважається досліджуваний готель «Ribas Duke». Проте

згідно відгукам споживачів, цьому готелю й надалі потрібно покращувати свою інфраструктуру і сервіс.

Проведений аналіз готелів-конкурентів, а також дослідження відгуків про проблеми готеля «Ribas Duke», дозволили запропонувати ймовірні шляхи їх вирішення:

✓ номерний фонд:

- провести реновацію номерів типу «стандарт мансардний» (дуже тісні, темні, в них душно), а також номери, вікна якого виходять на веранду іншого номера (некомфортно для гостей, потрібно постійно тримати вікна заштореними);

- зробити косметичний ремонт в деяких номерах типу «стандарт» (стан стін не відповідає гігієнічним нормам);

- оновити меблі, штори та покривала в номерах типу «люкс» (немає почуття розкоші в облаштуванні номерів);

- замінити тверді подушки та матраци (в деяких номерах);

- оснастити номери електрочайниками / кавамашинами та відповідним посудом, наборами пакетованого чаю та кави;

- вирішити проблеми з кондиціонуванням номерів;

- встановити телевізори з функцією «Smart-TV»;

- вирішити проблему зі швидкістю та стабільністю роботи Wi-Fi (за цим показником готель має найнижчий результат серед конкурентів);

- переглянути ціни на номери та зменшити їх в бік рівноваги «ціна / якість обслуговування»;

✓ санвузли:

- відремонтувати сантехнічне обладнання для запобігання поширенню неприємних запахів в ванних кімнатах;

- оснастити санвузли всім необхідним приладдям (фенами, наборами для чищення зубів);

- додати в санвузли електричні рушникосушарки; вирішити проблему з довгим очікуванням гарячої води в кранах;

- ✓ ресторан:

- оновити меню сніданків та слідкувати за їх смаковими якостями;
- розширити асортимент страв, які пропонуються на обід і вечерю;
- забезпечити подачу страв у відповідному температурному режимі;

- ✓ додаткові сервісні послуги:

- відрегулювати температуру води в басейні (зараз вона дуже прохолодна), а також температуру розігріву сауни (низька і некомфортна);

- встановити додаткові лежаки біля басейну (на даний момент їх три, що недостатньо);

- відкрити косметичний салон або студію краси (як запозичення від конкурентів);

- ✓ фінансові послуги – вирішити проблему з банкоматом у вестибюлі (зараз не працює);

- ✓ громадські приміщення в готелі та на прилеглій території:

- встановити пандуси, де вони необхідні;
- облаштувати більш комфортний спуск до укриття;
- пильно слідкувати та допомагати гостям паркувати автомобілі на стоянці для недопущення їх пошкодження;

- ✓ місцезнаходження – вирішити проблему зі сміттєвими баками біля готелю (мають неприємний вигляд та запах);

- ✓ персонал – участь персоналу у тренінгах з підвищення кваліфікації.

Варто зазначити, що приєднання готеля «Ribas Duke» до національної готельної мережі Ribas Hotels Group значно покращило його сучасний стан, про що красномовно свідчить високий рейтинг цього засобу розміщення. Адміністрація готеля «Ribas Duke» завжди слідує за коментарями гостей в мережі інтернет та надає їм обґрунтовані відповіді, обов'язково дякуючи за

відгуки та зворотній зв'язок. Це надає можливість швидко реагувати на проблеми та вирішувати їх.

Але проводячи конкурентний аналіз, нами було з'ясовано, що в готелі «Ribas Duke» відсутні програми лояльності. Тобто адміністрація готелю запроваджує різноманітні форми заохочення гостей, але це не робиться на постійній основі. Наприклад, готель може запропонувати деяким гостям в деякий період часу:

- безкоштовний ранній заїзд або пізній виїзд;
- безоплатне підвищення категорії номеру;
- подарунки на день народження;
- сувеніри за неодноразове поселення в готелях мережі;
- організація сніданку на півгодини раніше через ранній виїзд;
- організація вечері в номер, коли ресторан вже закритий тощо.

Все це вказує на високу професійність персоналу та його клієнтоорієнтованість. Але, на наш погляд, готелю потрібно розробити спеціальні програми лояльності, вимоги яких будуть заздалегідь відомі гостям та будуть їх таким чином заохочувати ще більше.

Гарний приклад програм лояльності можна запозичити у готельної мережі Optima Hotels & Resorts. В цій мережі розроблені спеціальні програми лояльності для постійних гостей і корпоративних клієнтів: Optima Club, Optima Priority Guest і Optima Corporate Guest. Наприклад, карта Optima Priority Guest існує у двох форматах – Silver і Gold (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Переваги програми лояльності з картами Optima Priority Guest різних видів

Показники	Silver	Gold
Підвищення категорії номеру	на 1 категорію	на 2 категорії
Надання стандартних послуг пральні для 1 речі на добу	знижка 50%	безкоштовно
Послуги ресторану, бару і міні-бару	знижка 10%	знижка 20%
Ранній заїзд / пізній виїзд	ні	так

Створено автором за джерелом [41]

Варто зазначити, що готелі мережі Optima Hotels & Resorts постійно пропонують різноманітні акції:

- розробляють спеціальні пакети до будь-яких свят (Новий рік, Різдво, День закоханих, День народження, весілля), а також для вікендів;
- пропонують знижки за раннє бронювання, за більш тривалий термін перебування, для військових;
- створюють спеціальні пропозиції для мандрівників на автомобілях, тури для сімейного, оздоровчого та гірськолижного туризму;
- організовують професійні фотосесії в готелях мережі тощо.

Таким чином, розробка та впровадження програм лояльності для клієнтів готеля «Ribas Duke» надасть гостям почуття впевненості, що вони бажані гості і завжди зможуть отримати деякі послуги безкоштовно або із суттєвими знижками.

В якості заходу, що сприятиме підвищенню лояльності клієнтів готеля «Ribas Duke», пропонуємо розрахувати економічну ефективність впровадження послуги із швидкої зарядки електромобілів.

Така послуга є тільки в одного конкурента – готеля «Каліфорнія» мережі Optima Hotels & Resorts та користується високим попитом. Причини цього такі:

- з'являється багато електро- та гібридних автомобілів (які споживають як звичайне паливо, так і заряд електроаккумулятора), для зарядки яких потрібна відповідна інфраструктура;
- в середмісті Одеси бракує зарядних станцій для електрокарів та гібридів.

Зазвичай зарядні станції для електрокарів отримують періодичний дохід за рахунок:

- плата за фактичне використання (стягування комісії) – власники станцій зарядки електромобілів отримують дохід, стягуючи плату за кіловат-годину (кВт/год) або за сеанс зарядки. Моделі ціноутворення можуть відрізнятися: оплата за фактом використання, передплата за динамічне ціноутворення залежно від попиту тощо;

- реклама і партнерство – наприклад, реклама на цифрових екранах, співробітництво з торговельними точками та ресторанами, компаніями, які надають послуги з виклику таксі тощо;

- додаткові послуги – надання таких преміум-послуг, як швидка зарядка, Wi-Fi або зона відпочинку [36].

Алгоритм розрахунку рентабельності інвестицій:

1) визначення суми загальних інвестиційних витрат:

- вартість установки – обладнання, програмне забезпечення, підготовка майданчику, модернізація електрообладнання та послуги монтажера;

- експлуатаційні витрати – споживання електроенергії, технічне обслуговування, оновлення програмного забезпечення, мережеві збори та страхування;

- маркетингові та адміністративні витрати – витрати на рекламу, брендинг та обслуговування клієнтів;

2) оцінка отримання доходу:

- середня вартість зарядки за кВт/год або сеанс;

- кількість щоденних сеансів зарядки;

- додатковий дохід від партнерства, реклами та надання преміум-послуг;

3) розрахунок терміну окупності і рентабельності:

- формула рентабельності: Рентабельність інвестицій (%) = $[(\text{Загальний дохід} - \text{Загальні витрати}) / \text{Загальні витрати}] \times 100$;

- період окупності: Термін окупності (років) = $\text{Загальна сума інвестицій} / \text{Річний прибуток}$ [36].

Фактори, що впливають на рентабельність інвестицій:

- місце розташування та обсяг трафіку – зони з інтенсивним рухом, такі як автомагістралі, торговельні центри і міські центри, забезпечують більш високі показники використання;

- швидкість і технологія зарядки – швидкісні зарядні пристрої постійного струму (50 кВт/год – 350 кВт/год) вимагають більш високої плати, але й

потребують більших витрат на установку; зарядні пристрої змінного струму більш доступні за ціною, але підходять для тривалих парковок;

- вартість енергії і стратегія ціноутворення – ціни на електроенергію розрізняються залежно від місця розташування і часу доби; впровадження стратегій динамічного ціноутворення може підвищити прибутковість;

- технічне обслуговування та надійність – часті поломки та простої можуть негативно позначитися на утриманні клієнтів та доходах; інвестиції у високоякісне обладнання з часом знижують витрати на технічне обслуговування [36].

Виходячи з вивченої інформації про зарядні станції та нюанси їх обслуговування і отримання доходів, пропонуємо встановити зарядну станцію для електромобілів за адресою: пров. Театральний, 9, біля конференц-холу готеля «Ribas Duke».

Економічний розрахунок терміну окупності зарядної станції для електрокарів:

- первісні інвестиції – закупівля зарядної станції EcoFactor Trio-51 EFC P22 F7 F7 NV 36 кВт, 3 фазна - 380В, з трьома точками підключення (вартість 77490 грн.), а також її установка – загальна сума 100000 грн.;

- запланований річний дохід, включаючи рекламу – 65000 грн.;

- щорічні витрати (електроенергія та обслуговування) – 20000 грн.;

- чистий прибуток – 45000 грн.;

- термін окупності (10000 грн. : 45000 грн.) – 2,2 роки.

Встановлення готелями зарядних станцій для електромобілів – це вимога часу, яка вже знайшла відбиття в стандарті з готельного бізнесу, який впроваджений в Hotelstars Union та діє у 20 країнах Європи.

В єдиному європейському стандарті HSU Criteria існують вимоги, які можна впровадити в готелі «Ribas Duke» для покращення його функціонування:

- застосування інженерно-технічного обладнання, що підвищує енергоефективність та енергозбереження;

- система додаткового очищення води, фільтрація;
- генерація і використання енергії з відновлюваних джерел;
- застосування обладнання, що запобігає забрудненню повітря;
- рецепція з можливістю організації самостійного в'їзду-виїзду;
- наявність електронних замків на входних дверях в номери з можливістю відкриття мобільними пристроями гостей з верифікацією;
- телевізійне обладнання smart-TV, а також обладнання для відеоігор та віртуальної реальності;
- цілодобово доступні автомати та станції обслуговування з напоями і закусками;
- контроль якості через систему «таємний гість» (щонайменше один раз протягом року – сервіс-аудит із залученням професійних експертів, що проводиться за ініціативи та за рахунок готелю).

Висновок до розділу 3. Таким чином, у третьому розділі кваліфікаційної роботи проведена оцінка конкурентної позиції готеля «Ribas Duke» на підставі дослідження п'ятизіркових готелів тих національних мереж України, які присутні на ринку готельних послуг м. Одеси. Встановлено, що досліджуваний готель «Ribas Duke» є справжнім лідером за багатьма показниками, але він має деякі проблеми, які потребують вирішення. Пропоновано комплекс заходів, спрямованих на покращення функціонування готелю «Ribas Duke» та зроблено економічне обґрунтування впровадження послуг зарядної станції для електромобілів гостей закладу та інших споживачів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення науково-практичного завдання щодо розробки та обґрунтування практичних рекомендацій організаційно-економічного характеру, спрямованих на вдосконалення функціонування національних готельних мереж на прикладі готелю «Ribas Duke» мережі Ribas Hotels Group. Основні результати кваліфікаційної роботи дозволили зробити такі висновки:

1. Проаналізовано думки науковців та експертів щодо визначення терміну «готельна мережа». Розглянуто сутність готельних мереж, їх різновиди, моделі формування та особливості функціонування. Визначено роль готельного оператора (керуючої компанії) при об'єднанні готелів в мережу. Вивчено основні форми співпраці готельного оператора з власниками готелів (контрактне управління і франчайзинг) за такими критеріями, як: принцип управління, винагорода оператору / витрати власника, користь від співпраці з оператором для власників готелів, фінансові результати роботи. Досліджено фактори, що сприяють об'єднанню готелів у мережі. Узагальнені основні переваги розвитку мережевої організації готельного бізнесу (фінансові, управлінські, організаційні, маркетингові, інформаційні, технологічні, інвестиційні тощо).

2. Вивчено інформацію про історичний розвиток створення міжнародних готельних мереж та встановлено фактори впливу зовнішнього середовища на їх розвиток, серед яких: економічні, соціокультурні, природно-географічні, інфраструктурні, технологічні, політико-правові. Розглянуто етапи створення мережевої форми організації готельного бізнесу. Досліджено рівень розвитку міжнародних готельних мереж в Україні. З'ясовано, що ринок міжнародних готельних мереж в Україні практично не розвинутий, але навіть під час війни продовжують функціонувати деякі готельні бренди під управлінням міжнародних операторів. Лідером серед міжнародних готельних мереж є Ассор Group (8 готелів із 22 мережевих). Міжнародне проникнення в регіони майже відсутнє, тому що більшість готелів розташовані в столиці України (біля 70%).

3. Проведено дослідження розвитку національних готельних мереж в Україні та виявлено їх переваги (більша адаптація до місцевого ринку, обізнаність в законодавчій базі, розуміння місцевих традицій і особливостей споживачів) у порівнянні з міжнародними ланцюгами. Встановлено, що під час війни в Україні працюють представники восьми національних мереж, найпотужнішою з яких є Optima Hotels & Resorts (колишній Reikartz Hotel Group), котра має 64 готелі в управлінні. Успішно розвивається мережа Ribas Hotels Group, до якої приєдналось 20 готелів та ще 24 об'єкти знаходяться на стадії будівництва, зокрема й за кордоном. Виділяються за кількістю готелів мережі Maestro Hotel Management (19 готелів), Premier Hotels and Resorts і Business Regency Group (по 12 готелів кожна).

За роки війни припинила своє існування мережа Royal Hotels and SPA Resorts. Деякі мережеві готелі зазнали руйнувань під час ракетно-дронових атак або опинились на тимчасово окупованих територіях. Проте попри складну воєнно-політичну ситуацію відбулось відкриття готелів певних національних мереж в західних регіонах України.

Вивчено основні тенденції, пов'язані зі зміною поведінки споживачів під час повномасштабного російського вторгнення. Розглянуто перспективні напрямки розвитку готельного бізнесу в Україні в умовах сучасної воєнно-політичної ситуації.

4. Досліджено специфіку функціонування одного з представників національних готельних мереж – Ribas Hotels Group. Встановлено, що це національна управляюча компанія повного циклу, яка надає послуги з розробки концепції готелів, проєктування, супроводу на всіх етапах реалізації проєкту для девелоперів; розвиває готелі категорії 3, 4 та 5 зірок, зокрема курортні, пляжні та гірськолижні готелі, міські готелі, бутік-готелі, апарт-готелі, кондо-готелі. Виявлено, що сфера діяльності компанії – готельний консалтинг, франчайзинг, управління готелями, співпраця з девелоперськими компаніями, дизайн та проєктування готелів, розробка бізнес-плану та концепції, маркетинг і бронювання, інвестиції в готельну нерухомість за кордоном. Систематизовано

інформацію про діючі готелі мережі Ribas Hotels Group по роках та брендах за 2017-2024 рр., а також відомості про наявні проєкти, що знаходяться на стадії будівництва (2025-2027 рр.). Зроблені певні висновки про сучасний стан та подальшій активний розвиток цієї національної мережі.

5. Проаналізовано специфіку функціонування п'ятизіркового готеля «Ribas Duke» мережі Ribas Hotels Group. Вивчено комплекс послуг, надаваних в готелі «Ribas Duke», та виявлені їх особливості. Досліджено структуру номерного фонду та його оснащення, а також цінову політику залежно від дня тижня та сезону року. Систематизовано відомості про підрозділи сфери обслуговування, що забезпечують надання послуг з розміщення, харчування, біологічного відновлювання організму та занять спортом, транспорту, конференц-сервісу тощо.

6. Досліджено організацію формування готельного продукту готеля «Ribas Duke» за чотирма рівнями на підставі позитивних та негативних відгуків гостей даного засобу розміщення, оприлюднених на провідних інтернет-ресурсах. З'ясовано, що не дивлячись на категорію «п'ять зірок», а також та тип закладу «бутік-готель» (до речі, на офіційному сайті саме цю інформацію зараз прибрали) готель «Ribas Duke» має деякі проблеми на всіх рівнях готельного продукту, що потребує розроблення заходів щодо їх усунення.

7. Для вивчення можливостей щодо вдосконалення функціонування готеля «Ribas Duke» здійснена оцінка його конкурентної позиції на підставі порівняння з основними конкурентами – готелями-представниками національних мереж України: «Alliance City Бутік Готель Каліфорнія» готельної мережі Optima Hotels & Resorts, «Premier Hotel Odesa» готельної мережі Premier Hotels and Resorts, «Bristol Hotel Odesa» готельної мережі Vertex Hotel Group, «IL Decameron Luxury Design Hotel» готельної мережі Maestro Hotel Management. Ознаки, що брались до уваги при відборі конкурентів – приналежність до складу однієї з національних готельних мереж, категорія «п'ять зірок», організація готельного обслуговування (розміщення та харчування, а також додаткових сервісних послуг), дислокація – м. Одеса.

Виходячи з результатів проведеного дослідження конкурентоспроможності готелів та їх рейтингу за якістю надаваних послуг, лідером є саме готель «Ribas Duke» з оцінкою у 9,6 бали за Booking.com.

Проте більш детальний аналіз конкурентних переваг готелів з точки зору інфраструктури сервісу та асортименту надаваних послуг дозволив запропонувати готелю «Ribas Duke» ймовірні шляхи для вдосконалення його функціонування через запозичення позитивного досвіду у конкурентів.

8. Комплекс заходів, пропонованих готелю «Ribas Duke» для удосконалення його функціонування, спрямований на: усунення проблем, що виникли при експлуатації номерного фонду; коригування системи харчування, надання додаткових сервісних послуг тощо.

Встановлено, що приєднання готеля «Ribas Duke» до національної готельної мережі Ribas Hotels Group у 2022 р. значно покращило його сучасний стан, про що красномовно свідчить високий рейтинг цього засобу розміщення. Адміністрація готеля «Ribas Duke» завжди слідкує за коментарями гостей в мережі інтернет та надає їм обґрунтовані відповіді, обов'язково дякуючи за відгуки та зворотній зв'язок. Це надає можливість швидко реагувати на проблеми та вирішувати їх.

Але проводячи конкурентний аналіз, було з'ясовано, що в готелі «Ribas Duke» відсутні програми лояльності. Тобто адміністрація готелю запроваджує різноманітні форми заохочення гостей, але це не робиться на постійній основі. Тому пропоновано розробляти та впроваджувати програми лояльності на прикладі тих, які діють в мережі Optima Hotels & Resorts.

Також нами рекомендовано встановити зарядну станцію для електромобілів гостей готеля «Ribas Duke» та інших споживачів, зроблено економічний розрахунок терміну окупності цього обладнання.

Пропонований комплекс заходів має дати змогу удосконалити функціонування готеля «Ribas Duke», а також підвищити якість обслуговування його гостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андренко І.Б., Шестірко А.А. Особливості функціонування готельних ланцюгів в Україні. Економка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-6>
2. Басюк О.В. Аналіз світового досвіду функціонування готельних ланцюгів. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 5. С. 23-26. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/05.pdf>
3. Безручко Л., Жук Ю. Сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж у світі та Україні. Вісник Львівського університету. Серія: Міжнародні відносини. 2018. № 45. С. 273-280. URL: <https://doi.org/10.30970/vir.2018.45.0.9390>
4. Безручко Л.С., Білоус С.В., Філь М.І. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>
5. Безуглий І.В. Інноваційна основа формування національних готельних мереж в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки, 2018. № 22. С. 136-141. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/27.pdf>
6. Бунтова Н.В. Перспективи інтеграції України в міжнародний ринок готельних послуг. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2016. Т. 21. № 4 (46). С. 16-19.
7. Бурак Т.В. Готельні мережі: еволюція та становлення. Бізнес Інформ. 2014. № 8. С.179-183. URL: https://www.business-inform.net/pdf/2014/8_0/179_183.pdf
8. Встояти під час війни: як працюють готелі України. URL: <https://commercialproperty.ua/analitics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini>.
9. Гакова М.В. Міжнародні готельні мережі: сутність та особливості в умовах глобалізації. Бізнес-навігатор: науково-виробничий журнал. 2023. № 2 (72). С. 42-47. URL: <http://info.dgu.edu.ua/bitstream/123456789/1146/1>

10. Галасюк С.С. Готельний продукт та його складові: термінологічні уточнення і практичне застосування Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-9>.
11. Галасюк С.С. Кондо-готель як новий формат провадження готельного бізнесу в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-14>
12. Галасюк С.С. Міжнародні готельні мережі на ринку послуг засобів розміщення України. Реформування та стабілізація ринкової економіки: виклики сьогодення: матеріали Міжнародної наукової конференції, 04-05.04.2025 р. Кельце (Польща): Держ. ун-т імені Яна Кохановського, 2025.
13. Галасюк С.С. Моніторинг сучасного розвитку національних готельних мереж в Україні. Економіка та суспільство. 2025. № 73.
14. Галасюк С.С. Формати співпраці готельних операторів України з власниками готелів. Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях: XXIII Міжнародної науково-практичної конференції, 24-25.05.2025 р. Одеса: ОНЕУ, 2025.
15. Галасюк С.С., Деткова А.Г. Оцінка рівня конкурентоспроможності мережевих готелів м. Одеси. The XV International scientific and practical conference «Modern problems of science development: scope and causes», April 14-16, 2025. Bergen, Norway, 2025. Pp. 191-197. URL: <https://eu-conf.com/en/events/modern-problems-of-science-development-scope-and-causes>
16. Галасюк С.С., Нездоймінов С.Г. Організація готельного господарства: 2-ге вид., доопрац. і доповн. Київ: Ліра-К, 2024. 166 с.
17. Геращенко О.О. Міжнародні готельні мережі: фактори формування та розвитку. Актуальні проблеми науки та освіти: збірник матеріалів XV підсумкової науково-практичної конференції викладачів, 01.02.2013 р. Маріуполь: МДУ, 2013. С. 63-66.
18. Горіна Г.О. Готельні консорціуми як альтернатива готельним мережам. Торгівля і ринок України. 2009. № 27. С. 162-166.

19. Ільницька-Гикавчук Г. Сучасний стан і перспективи розвитку готельних мереж в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2022. № 6. Том 2. С. 26-29. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-4](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-4)
20. Ковешнікова Д., Басюк Д.І. Формування національних готельних мереж. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті: матеріали 84 міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 23-24 квітня 2018 р. Київ: НУХТ, 2018. С. 490-491.
21. Кушнірук, Г. В., & Дорош, Ю. С. (2022). Позиціонування брендів міжнародних готельних мереж на ринку гостинності України. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі, (7), 16–23. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-7-2>
22. Ломачинська І.А., Гриценко С.М. Бізнес-моделі експансії міжнародних готельних мереж та їх розвиток в умовах цифровізації / Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія // за ред. д.е.н., доц. Л.О. Волощук, д.е.н., проф. Є.І. Масленнікова. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. Вип. 4. С. 465-482.
23. Лупашко А. Більше ніж сервіс. 2-ге видання (виправлене). Одеса: ФОП Полонік Т.В. 2023. 240 с.
24. Луцький І. Управління готельними мережами в умовах воєнного стану в Україні. Expert: International Interdisciplinary Scientific Journal. 2024. Vol. 1, Issue 2. Р. 27-47. DOI: 10.62034/2815-5300/2024-v1-i2-003. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1920374>.
25. Луцький І.М. Фактори впливу на якість надання послуг готельними мережами. Економічний простір. 2024. № 189. С. 3-11. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-1>
26. Мальська М.П., Безручко Л.С. Готельні ланцюги світу: сучасний стан та перспективи розвитку. Туристичні послуги на світовому ринку як фактор розвитку міжнародного туризму: збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції. Львів: ЛІЕТ, 2018. С. 283–290.

27. Нєчева Н.В., Шикіна О.В. Місце готельних мереж на світовому ринку готельних послуг. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 9–10. С. 298–299, 131–137. DOI 10.32680/2409-9260-2022-9-10-298-299-131-137
28. Огляд готельного ринку України – 2024. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/analytics>
29. Пандяк І.Г., Кушнірук Г.В., Петлін І.В. Стратегії розвитку міжнародних готельних мереж. Економічний простір. 2023. № 184. С. 118-122. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-20>
30. Перспективи розвитку готельних мереж на туристичному ринку України / Д. Шаповаленко, Д. Соколов, А. Карюк, К. Панченко. Молодий вчений, 2023. № 3 (115), 134-137. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-25>
31. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг: Наказ Державної туристичної адміністрації України № 19. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04>.
32. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
33. Романуха О.М., Шаповалова І.В., Шуляк Н.В. Тенденції розвитку світового ринку готельних послуг та місце України в ньому. Торгівля і ринок України. 2024. № 2 (54). URL: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-54-2-27-36>
34. Семенов В.Ф., Бортник Л.В. Франчайзинг як метод організації і розвитку готельного бізнесу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. № 2 (1). С. 68-75. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1226>
35. Ханін І.Г., Білозубенко В.С., Шаблій С.Є. Міжнародні готельні мережі: сутність, ознаки. Перспективи розвитку в Україні. Актуальні проблеми економіки. Серія: Економка та управління національним господарством. 2019. № 11 (221). С. 43-51.

36. Чому станції зарядки електромобілів – розумна інвестиція?
<https://sinoevse.com/calculating-the-roi-of-an-ev-charging-station-business>
37. Шикіна О.В., Нєчева Н.В. Аналіз інструментів інтернет-маркетингу національних готельних мереж України. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-82>
38. Black Sea Hotel Group. URL: <https://blacksea-hotels.com>
39. Business Regency Group. URL: <https://beregency.com>
40. Maestro Hotel Management. URL: <https://www.maestrom.com>
41. Optima Hotels & Resorts. URL: <https://optimahotels.com.ua>
42. Premier Hotels and Resorts. URL: <https://www.phnr.com/ua>
43. Ribas Invest & Ribas Hotels Group. URL: <https://invest.ribas.ua>
44. Ribas Hotels Group. URL: <https://ribas.ua>
45. Senator Hotels & Apartments. URL: <https://senator-apartments.com>
46. Vertex Hotel Group. URL: <https://vhg.com.ua>
47. Готель «Alliance City Бутік Готель Каліфорнія». <https://hotelcaliforniaodessa.com>
48. Готель «Bristol Hotel Odesa». URL: <https://bristol-hotel.com.ua>
49. Готель «IL Decameron Luxury Design Hotel». URL: <https://ildecameron.com.ua>
50. Готель «Premier Hotel Odesa». URL: <https://odesa-hotel.phnr.com/ua>
51. Готель «Ribas Duke». URL: <https://www.hotel-duke.com>
52. Портал Booking.com. URL: <https://www.booking.com>
53. Портал TripAdvisor. URL: <https://www.tripadvisor.com>
54. Hotelstars Union. URL: <https://www.hotelstars.eu>