

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

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту  
завідувач кафедри  
к.е.н., доцент  
Давиденко І.В. ( )  
« » 2026 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:

Бенчмаркінг та конкурентний аналіз у готельному бізнесі як інструмент  
підвищення ефективності (на прикладі Ribas Hotels Group)

**Виконавець**

студент факультету міжнародної економіки  
**Курельчук Анастасія Віталіївна**  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Науковий керівник**

СТ. ВИКЛ

(науковий ступінь, вчене звання)

**Козловський Роман Сергійович**

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Одеса 2026**

## АНОТАЦІЯ

**Курельчук А.В. «Бенчмаркінг та конкурентний аналіз у готельному бізнесі як інструмент підвищення ефективності (на прикладі Ribas Hotels Group)».**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної справа». Одеський національний економічний університет. Одеса, 2026.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Об'єктом дослідження є процес застосування бенчмаркінгу та конкурентного аналізу у готельному бізнесі як інструмента підвищення ефективності. Предметом дослідження є науково-практичні питання застосування бенчмаркінгу та конкурентного аналізу у готельному бізнесі як інструмент підвищення ефективності (на прикладі Ribas Hotels Group).

Мета роботи є генерація рекомендацій щодо використання бенчмаркінгу у діяльності мережі шляхів удосконалення функціонування готельної мережі Ribas Hotels Group.

У кваліфікаційній роботі розглянуто бенчмаркінг та конкурентний аналіз у готельному бізнесі як інструменти підвищення ефективності функціонування готельних мереж. Проаналізовано теоретичні засади бенчмаркінгу, особливості конкурентного середовища індустрії гостинності. Особливу увагу приділено діяльності Ribas Hotels Group як прикладу сучасної компанії, що поєднує управління готелями.

На підставі проведеного дослідження обґрунтовано доцільність впровадження системи стратегічного, операційного та цифрового бенчмаркінгу у діяльність мережі. Проаналізовано напрями підвищення ефективності. Запропоновано модель системи бенчмаркінгу.

**Ключові слова:** бенчмаркінг, конкурентний аналіз, готельний бізнес, готельні мережі, індустрія гостинності, Ribas Hotels Group.

## ANNOTATION

**Kurelchuk A.V. "Benchmarking and Competitive Analysis in the Hotel Business as a Tool for Improving Efficiency (on the Example of Ribas Hotels Group)".**

Qualifying work on obtaining a bachelor's degree in the specialty 241 «Hotel and restaurant business» for the educational program «Economics and organization of hotel and restaurant business». Odesa National Economics University. Odesa, 2026.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, and a list of sources used.

The object of the study is the process of applying benchmarking and competitive analysis in the hotel business as a tool for improving efficiency. The subject of the study is the scientific and practical issues of applying benchmarking and competitive analysis in the hotel business as a tool for improving efficiency (on the example of Ribas Hotels Group).

The purpose of the study is to generate recommendations for the use of benchmarking in the activities of the network and to identify ways to improve the functioning of the Ribas Hotels Group.

The qualification paper examines benchmarking and competitive analysis in the hotel business as tools for improving the efficiency of hotel chains. The theoretical foundations of benchmarking and the peculiarities of the competitive environment of the hospitality industry are analyzed. Special attention is paid to the activities of Ribas Hotels Group as an example of a modern company combining hotel management.

Based on the conducted research, the expediency of implementing a system of strategic, operational, and digital benchmarking in the activities of the network has been substantiated. The study analyzes directions for improving efficiency. A benchmarking system model has been proposed.

**Keywords:** benchmarking, competitive analysis, hotel business, hotel chains, hospitality industry, Ribas Hotels Group.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                         | стор.     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП .....</b>                                                                                                      | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЕНЧМАРКІНГУ ТА КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ .....</b>                     | <b>7</b>  |
| 1.1. Сутність бенчмаркінгу в системі управління підприємствами готельного господарства .....                            | 7         |
| 1.2. Теоретичні підходи до конкурентного аналізу у готельному бізнесі.....                                              | 13        |
| 1.3. Сучасні тенденції розвитку готельних мереж та цифрові інструменти аналізу конкурентів.....                         | 20        |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА RIBAS HOTELS GROUP .....</b>                                 | <b>33</b> |
| 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика Ribas Hotels Group.                                               | 33        |
| 2.2. Аналіз конкурентного середовища Ribas Hotels Group.....                                                            | 46        |
| 2.3. Бенчмаркінг показників діяльності Ribas Hotels Group .....                                                         | 53        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ RIBAS HOTELS GROUP НА ОСНОВІ БЕНЧМАРКІНГУ .....</b>               | <b>63</b> |
| 3.1. Розробка рекомендацій щодо використання бенчмаркінгу у діяльності мережі Ribas Hotels Group .....                  | 63        |
| 3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення роботи готельної мережі Ribas Hotels Group..... | 69        |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>                                                                                                   | <b>78</b> |
| <b>Список використаних джерел.....</b>                                                                                  | <b>83</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах посилення конкуренції на ринку готельних послуг, цифровізації індустрії гостинності та зміни поведінки споживачів особливого значення набуває впровадження сучасних інструментів стратегічного управління, спрямованих на підвищення ефективності діяльності готельних підприємств. Одними з найбільш результативних управлінських інструментів у міжнародній практиці є бенчмаркінг та конкурентний аналіз, які дозволяють оцінювати позиції компанії на ринку, визначати сильні та слабкі сторони, адаптувати успішний досвід конкурентів і формувати конкурентні переваги. Для підприємств готельного бізнесу використання бенчмаркінгу має особливу актуальність, оскільки рівень сервісу, ефективність операційної діяльності, показники завантаження безпосередньо впливають на прибутковість і стійкість компанії.

Дослідження діяльності Ribas Hotels Group дозволяє проаналізувати особливості використання бенчмаркінгу та конкурентного аналізу в системі управління готельною мережею, оцінити ефективність її ринкової стратегії, цифрових комунікацій, підходів до формування сервісу та масштабування мережі. Особливого значення набуває аналіз конкурентного середовища компанії, порівняння показників діяльності з іншими національними готельними операторами та визначення перспективних напрямів підвищення ефективності управління готельними активами.

**Мета кваліфікаційної роботи** є генерація рекомендацій щодо використання бенчмаркінгу у діяльності мережі шляхів удосконалення функціонування готельної мережі Ribas Hotels Group.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити сутність бенчмаркінгу в системі управління підприємствами готельного господарства;
- навести теоретичні підходи до конкурентного аналізу у готельному бізнесі;

- дослідити сучасні тенденції розвитку готельних мереж та цифрові інструменти аналізу конкурентів;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику готельної мережі Ribas Hotels Group;
- провести аналіз конкурентної середовища готельної мережі Ribas Hotels Group;
- провести бенчмаркінг показників діяльності Ribas Hotels Group;
- надати рекомендації щодо використання бенчмаркінгу у діяльності мережі Ribas Hotels Group;
- надати економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення роботи готельної мережі Ribas Hotels Group.

**Об’єктом дослідження** кваліфікаційної роботи є процес застосування бенчмаркінгу та конкурентного аналізу у готельному бізнесі як інструмента підвищення ефективності.

**Предметом дослідження** кваліфікаційної роботи є науково-практичні питання застосування бенчмаркінгу та конкурентного аналізу у готельному бізнесі як інструмент підвищення ефективності (на прикладі Ribas Hotels Group).

**Методологічною основою дослідження** є застосування діалектичного підходу до аналізу взаємозв’язку та розвитку явищ і процесів у сфері функціонування готельних мереж, конкурентного середовища та систем управління ефективністю у готельному бізнесі. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань дослідження були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: абстрактно-логічний метод – застосовувався для узагальнення теоретичних підходів до сутності бенчмаркінгу, конкурентного аналізу та визначення особливостей функціонування сучасних готельних мереж; системний аналіз – використовувався для дослідження організаційно-економічної моделі Ribas Hotels Group, оцінювання її конкурентного середовища та визначення стратегічних напрямів розвитку мережі; метод бенчмаркінгу – застосовувався для порівняльного аналізу показників діяльності Ribas Hotels Group та найближчих конкурентів, оцінювання ефективності бізнес-моделі, цифровізації і рівня

інтеграції сервісів; графічний метод – використовувався для візуалізації результатів дослідження, побудови моделей системи бенчмаркінгу, схем впровадження та структурних елементів управління ефективністю; табличний метод та метод групування – застосовувалися при аналізі конкурентоспроможності готельних операторів, оцінюванні показників діяльності мережі та формуванні системи критеріїв бенчмаркінгу; порівняльний метод – використовувався для аналізу діяльності Ribas Hotels Group, Optima Hospitality Group, Premier Hotels and Resorts та Maestro Hotel Management; економіко-аналітичний метод – застосовувався для економічного обґрунтування впровадження системи бенчмаркінгу, оцінювання ефективності revenue-management, структури каналів продажу, цифрових інструментів управління та визначення економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів; SWOT-аналіз, PEST-аналіз та модель п'яти сил М. Портера – використовувалися для оцінювання конкурентного середовища та стратегічних позицій Ribas Hotels Group на ринку індустрії гостинності; конструктивний метод – застосовувався при розробці рекомендацій щодо впровадження системи бенчмаркінгу, удосконалення системи управління ефективністю та підвищення конкурентоспроможності готельної мережі.

***Інформаційну базу дослідження*** становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань розвитку готельних мереж, бенчмаркінгу, конкурентного аналізу та управління підприємствами індустрії гостинності, законодавчі та нормативні акти України, статистичні матеріали, аналітичні звіти міжнародних та українських готельних операторів, професійні галузеві видання, офіційні сайти готельних мереж, відкриті джерела мережі Internet, дані OTA-платформ, рейтингових систем та цифрових сервісів бронювання, а також внутрішні комунікаційні та маркетингові матеріали Ribas Hotels Group.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для удосконалення системи управління ефективністю Ribas Hotels Group, впровадження централізованої системи бенчмаркінгу, підвищення результативності revenue-management,

оптимізації структури каналів продажу, удосконалення цифрових комунікацій та CRM-екосистеми, покращення системи контролю якості сервісу, а також формування стратегічних напрямів масштабування та підвищення конкурентоспроможності готельної мережі в умовах трансформації сучасної індустрії гостинності.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (67 найменувань). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 88 сторінки комп'ютерного тексту. Основний зміст викладено на 82 сторінках. Робота містить 9 таблиць, 9 рисунків.

**Публікації.** За результатами виконання кваліфікаційної роботи бакалавра опубліковано:

1. Курельчук А.В. Конкурентний аналіз готельних мереж як інструмент стратегічного управління / Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали VI Міжнародної науково практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Одеса, 15 квітня 2026 р.) / Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2026. 411 с. С. 192-194

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БЕНЧМАРКІНГУ ТА КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

### 1.1. Сутність бенчмаркінгу в системі управління підприємствами готельного господарства

Поняття «бенчмаркінг» походить від англійського слова *benchmark*, що означає «еталон», «початок відліку», «база для порівняння». У широкому розумінні бенчмаркінг є методом еталонного зіставлення, який дає змогу підприємству порівнювати власні результати, процеси, методи управління та якість послуг із відповідними показниками конкурентів або організацій-лідерів. У японській управлінській традиції він співвідноситься зі словом *dantotsu*, тобто прагненням лідера стати ще кращим [2].

У сучасній економічній науці бенчмаркінг розглядається не лише як інструмент порівняльного аналізу, а як комплексна управлінська технологія, що поєднує стратегічний аналіз, конкурентний моніторинг, оцінювання ефективності бізнес-процесів і пошук найкращих практик [6]. Його сутність полягає не в простому копіюванні досвіду інших компаній, а у виявленні управлінських розривів між власною діяльністю і результатами лідерів, аналізі причин цих розривів та адаптації кращих практик до умов конкретного підприємства. Саме тому бенчмаркінг є інструментом навчання організації, оскільки дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й сформулювати орієнтири для його подальшого розвитку.

Історично формування бенчмаркінгу як управлінської концепції пов'язують із практикою компанії Xerox, яка у 1979 р. почала системно порівнювати власні виробничі витрати, процеси та якість продукції з японськими конкурентами, що продавали копіювальну техніку за цінами, нижчими за виробничі витрати Xerox (див. Табл. 1.1) [28]. Саме Xerox вважається компанією, яка ввела термін *benchmarking* у сучасну управлінську практику. Надалі значний внесок у теоретичне осмислення бенчмаркінгу зробив Роберт Кемп, який працював у Xerox і систематизував методологію

бенчмаркінгу у праці *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Його підхід став класичним для розуміння бенчмаркінгу як пошуку найкращих галузевих практик, що ведуть до вищої ефективності [41].

Таблиця 1.1

## Хронологія розвитку бенчмаркінгу

| Період                | Основний зміст етапу                                                                                       | Значення для розвитку концепції                                                     |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| До 1970-х рр.         | Використання окремих форм порівняння результатів діяльності підприємств                                    | Формуються передумови для появи системного еталонного порівняння                    |
| 1979 р.               | Компанія Хегох починає застосовувати бенчмаркінг для порівняння з японськими конкурентами                  | Початок сучасного етапу розвитку бенчмаркінгу як управлінського інструменту         |
| 1980-ті рр.           | Поширення практики бенчмаркінгу у виробничих компаніях США                                                 | Бенчмаркінг стає інструментом підвищення якості та конкурентоспроможності           |
| 1989 р.               | Вихід праці Роберта Кемпа про пошук найкращих галузевих практик                                            | Формування класичної методології бенчмаркінгу                                       |
| 1990-ті рр.           | Поширення бенчмаркінгу в межах Total Quality Management, стратегічного менеджменту та управління процесами | Бенчмаркінг переходить від виробництва до ширших управлінських систем               |
| 2000-ті рр.           | Активне використання у сфері послуг, логістиці, фінансах, туризмі, готельному бізнесі                      | Бенчмаркінг адаптується до нематеріальних показників якості та клієнтського досвіду |
| 2010-ті – 2020-ті рр. | Розвиток цифрового бенчмаркінгу, онлайн-моніторингу конкурентів, аналізу даних, репутаційних рейтингів     | Бенчмаркінг стає частиною цифрової аналітики та конкурентної розвідки               |

Джерело: складено автором [20; 25; 33]

У подальшому бенчмаркінг вийшов за межі виробничого менеджменту та почав активно використовуватися у сфері послуг, логістиці, фінансах, маркетингу, державному управлінні, освіті та туризмі. Сучасні організації, зокрема APQC, визначають бенчмаркінг як підхід, за допомогою якого організація вимірює власні внутрішні процеси, звертається до зовнішнього середовища для виявлення кращих практик, розуміє їх і адаптує до власної діяльності. Це підтверджує перехід бенчмаркінгу від вузького інструменту порівняння показників до ширшої системи організаційного навчання, управління змінами та постійного вдосконалення (див. Табл. 1.2).

## Хронологія розвитку бенчмаркінгу

| Автор           | Визначення або сутність підходу                                                                                                                      | Ключовий акцент підходу                   |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1               | 2                                                                                                                                                    | 3                                         |
| С. Вебстер      | Бенчмаркінг розглядається як стандарт, за допомогою якого певний об'єкт може бути виміряний або оцінений                                             | Еталон, стандарт, база порівняння         |
| Роберт Кемп     | Бенчмаркінг є постійним процесом вивчення та оцінювання товарів, послуг і виробничого досвіду найсильніших конкурентів або компаній-лідерів          | Пошук найкращих практик і переваг лідерів |
| Лоуренс Боссіді | Бенчмаркінг передбачає аналіз конкретних прийомів, запозичення вигод з досвіду інших компаній і використання найкращих прийомів у власній діяльності | Практична адаптація чужого досвіду        |
| Грегори Ватсон  | Бенчмаркінг є систематичним і безперервним вимірюванням процесів підприємства та їх порівнянням із процесами світових лідерів                        | Безперервне вимірювання і вдосконалення   |
| Том Фарі        | Бенчмаркінг – це безперервний процес визначення рівня власної продукції, послуг і методів порівняно з конкурентами або компаніями-лідерами           | Постійне порівняння результатів           |
| Берн Андерсен   | Бенчмаркінг полягає у постійному вимірюванні та порівнянні окремого бізнес-процесу з еталонним процесом провідної організації                        | Бізнес-процеси та поліпшення роботи       |
| Д. Рандслей     | Метод установлення поточних завдань і планів продуктивності на основі кращих прикладів у галузі                                                      | Планування продуктивності                 |
| У. Охіната      | Засіб постійного вдосконалення процесів через вивчення того, як аналогічні процеси здійснюють інші компанії                                          | Оцінка, вивчення та адаптація             |
| Д. Шетті        | Зовнішній погляд на внутрішню діяльність, функції та операції з метою постійного вдосконалення                                                       | Зовнішня оцінка внутрішніх процесів       |
| В. Кроковський  | Метод забезпечення конкурентоспроможності та перевірки ефективності підприємства в умовах інтернаціоналізації бізнесу                                | Конкурентоспроможність і глобалізація     |

Закінчення Табл. 1.2

| 1             | 2                                                                                                                                                     | 3                                                  |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Т. Фур'є      | Сукупність управлінських інструментів, пов'язаних із глобальним управлінням якістю та вимірюванням задоволеності споживачів                           | Якість і клієнтоорієнтованість                     |
| Р. Рейдер     | Запозичення досвіду у підприємств, які працюють ефективніше, після виявлення недоліків у власній діяльності                                           | Усунення недоліків через кращий досвід             |
| Р. Домеліо    | Мистецтво виявлення того, що інші роблять краще, і застосування цих методів для власних потреб                                                        | Навчання на кращих практиках                       |
| Х. Харрінгтон | Стандарт або еталон, за допомогою якого можна виміряти рівень підсистеми організації; спосіб розвитку найкращих продуктів, послуг, процесів і практик | Вимірювання, розвиток і реальна ефективність       |
| APQC          | Підхід, за допомогою якого організація вимірює внутрішні процеси, шукає зовнішні кращі практики, розуміє й адаптує їх до власної діяльності           | Організаційне навчання та адаптація кращих практик |

*Джерело:* складено автором [23; 25; 28; 32; 35-37; 42; 61; 65-67]

Аналіз наведених підходів дає змогу виокремити кілька наукових напрямів трактування бенчмаркінгу. Перший підхід можна назвати еталонно-вимірювальним, оскільки він розглядає бенчмаркінг як стандарт або базу для оцінювання результатів діяльності підприємства. Такий підхід характерний для словникового трактування С. Вебстера та частково для Х. Харрінгтона. Його перевагою є чітка орієнтація на вимірювання, проте він недостатньо розкриває управлінську дію, яка має відбутися після порівняння [36-37; 67].

Другий підхід доцільно визначити як конкурентно-аналітичний. Він представлений у працях Роберта Кемпа, Тома Фарі, Грегорі Ватсона та інших авторів, які акцентують увагу на зіставленні з найсильнішими конкурентами або організаціями-лідерами [28-29; 65]. Для підприємств готельного господарства цей підхід є особливо важливим, оскільки готель постійно функціонує у конкурентному середовищі, де клієнти порівнюють ціни, рейтинги, сервіс, локацію та цифрову зручність бронювання.

Третій підхід можна визначити як процесно-управлінський. У межах цього підходу бенчмаркінг розглядається не просто як порівняння результатів, а як інструмент удосконалення бізнес-процесів. Його представляють Берн Андерсен, У. Охіната, Д. Шетті та APQC. Для готельного бізнесу це означає можливість порівнювати не лише кінцеві результати, наприклад дохід або завантаження, а й процеси: роботу служби прийому і розміщення, управління бронюваннями, стандарти прибирання, систему реагування на скарги, управління доходами, маркетингові комунікації [25; 61].

Четвертий підхід доцільно назвати якісно-клієнтоорієнтованим, оскільки він пов'язує бенчмаркінг із глобальним управлінням якістю та задоволеністю споживачів. У готельному господарстві цей напрям є одним із ключових, адже конкурентоспроможність готелю значною мірою визначається не лише ціною або кількістю номерів, а й стабільністю сервісу, емоційним досвідом гостя, рівнем персоналізації та онлайн-репутацією.

Особливе значення бенчмаркінг має для підприємств готельного господарства, оскільки готельний продукт є комплексним і поєднує матеріальні, сервісні, технологічні, репутаційні та емоційні складові. У готельному бізнесі недостатньо порівнювати лише фінансові показники. Для повноцінного бенчмаркінгу необхідно враховувати завантаження номерного фонду, середню ціну номера, дохід на один доступний номер, рівень онлайн-рейтингів, якість сервісу, швидкість реагування на відгуки, ефективність каналів продажу, частку прямих бронювань, витрати на залучення клієнта, рівень цифровізації та стандартизації обслуговування. У сфері гостинності бенчмаркінг виступає інструментом не лише фінансового контролю, а й управління якістю сервісу, конкурентоспроможністю та клієнтським досвідом [39].

Для підприємств готельного господарства бенчмаркінг має прикладне значення у трьох основних площинах. По-перше, він забезпечує операційне вдосконалення, оскільки дозволяє порівнювати продуктивність персоналу,

швидкість обслуговування, витрати на номер, якість процесів і рівень стандартизації. По-друге, він підтримує маркетингове управління, оскільки дає змогу зіставляти ціни, рейтинги, відгуки, канали продажу, видимість у цифровому середовищі та ефективність комунікацій. По-третє, він посилює стратегічне управління, оскільки допомагає визначати перспективні формати розвитку, оцінювати конкурентні позиції, обґрунтовувати інвестиційні рішення та формувати довгострокові переваги [3].

Бенчмаркінг є не допоміжним, а базовим інструментом управління ефективністю у сучасному готельному бізнесі. Його розвиток від порівняння виробничих витрат у компанії Херох до цифрового аналізу конкурентів у сфері послуг свідчить про поступове перетворення бенчмаркінгу на універсальну управлінську технологію. Для готельних мереж застосування бенчмаркінгу дозволяє не лише оцінити власне місце серед конкурентів, а й визначити конкретні напрями підвищення прибутковості, якості сервісу, ефективності маркетингу та стійкості бізнес-моделі [44].

Узагальнюючи, можна запропонувати таке авторське визначення: бенчмаркінг у готельному господарстві – це систематичний і безперервний процес порівняння кількісних та якісних показників діяльності готельного підприємства з результатами конкурентів, галузевих лідерів або еталонних практик з метою виявлення управлінських розривів, адаптації кращого досвіду та підвищення ефективності, якості сервісу і конкурентоспроможності підприємства.

## 1.2. Теоретичні підходи до конкурентного аналізу у готельному бізнесі

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності конкурентний аналіз виступає одним із ключових елементів системи стратегічного управління готельним підприємством. Високий рівень конкуренції, швидка зміна споживчих очікувань, цифровізація каналів продажу, зростання ролі онлайн-репутації та нестабільність зовнішнього середовища зумовлюють необхідність постійного моніторингу ринку та конкурентного середовища. Для готельного бізнесу конкурентний аналіз має особливе значення, оскільки підприємства індустрії гостинності функціонують у середовищі, де споживачі можуть швидко порівнювати ціни, рейтинги, рівень сервісу, локацію та умови проживання через цифрові платформи бронювання. У зв'язку з цим конкурентоспроможність готелю визначається не лише матеріальною базою, а комплексом економічних, маркетингових, сервісних, цифрових та репутаційних чинників [62].

Поняття конкурентного аналізу сформувалося на перетині економічної теорії конкуренції, стратегічного менеджменту, маркетингового аналізу та теорії конкурентних переваг (див. Табл. 1.3). Його наукові витoki пов'язані з класичними уявленнями про конкуренцію як рушійну силу ринкової економіки, що простежуються у працях А. Сміта, Д. Рікардо, А. Маршалла, Й. Шумпетера, а в сучасній управлінській науці – у працях М. Портера, І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Хамела, К. Прахалада та інших дослідників. Якщо у класичній економічній теорії конкуренція розглядалася переважно як механізм ринкового саморегулювання, то у стратегічному менеджменті вона почала трактуватися як об'єкт цілеспрямованого управлінського аналізу, що дозволяє підприємству визначати власну позицію на ринку, оцінювати дії конкурентів і формувати довгострокові конкурентні переваги [24; 34-35; 43; 47; 50-51; 60; 62-63].

Особливе значення для становлення конкурентного аналізу мала праця Майкла Портера. У 1979 р. він опублікував статтю "How Competitive Forces

Shape Strategy” у Harvard Business Review, де запропонував модель п’яти конкурентних сил, а у 1980 р. розвинув ці положення у фундаментальній праці “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors” [50-51]. Гарвардська школа бізнесу зазначає, що саме стаття 1979 р. стала однією з ключових робіт, яка започаткувала новий етап розвитку стратегічного аналізу конкуренції.

Таблиця 1.3

## Порівняльна таблиця наукових підходів до конкурентного аналізу

| Автор                 | Сутність підходу до конкурентного аналізу                                                                                                                    | Значення для готельного бізнесу                                                                                                           |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| А. Сміт               | Конкуренція розглядається як природний механізм ринкового саморегулювання, що стимулює ефективність виробництва та обмежує монопольну владу.                 | Дає базове розуміння конкуренції як ринкової боротьби за споживача та ефективне використання ресурсів.                                    |
| А. Маршалл            | Конкуренція аналізується через взаємодію попиту, пропозиції, ціни та рівноваги на ринку.                                                                     | Дозволяє пояснити цінову конкуренцію готелів у межах конкретної дестинації.                                                               |
| Й. Шумпетер           | Конкуренція пов’язується з інноваціями, підприємництвом і «творчим руйнуванням».                                                                             | Пояснює роль нових форматів розміщення, цифрових сервісів, апарт-готелів, глемпінгів та інноваційних концепцій.                           |
| І. Ансофф             | Конкурентний аналіз є складовою стратегічного планування та вибору напрямів розвитку підприємства.                                                           | Дає можливість пов’язати аналіз конкурентів із вибором стратегії зростання готельної мережі.                                              |
| М. Портер             | Конкуренція визначається дією п’яти сил: суперництво між існуючими конкурентами, загроза нових учасників, товари-замінники, влада покупців і постачальників. | Дає найбільш придатну модель для аналізу структури конкуренції у готельній галузі.                                                        |
| Ф. Котлер             | Конкурентний аналіз розглядається як частина маркетингового управління, що передбачає аналіз конкурентів, споживачів, позиціонування та ринкової поведінки.  | Дозволяє аналізувати цільову аудиторію, бренд, просування, канали продажу і споживчу цінність готелю.                                     |
| Г. Хамел, К. Прахалад | Конкурентні переваги формуються через ключові компетенції підприємства.                                                                                      | Дає змогу розглядати сервіс, персонал, стандарти, цифрові технології та управлінські компетенції як основу конкурентоспроможності готелю. |
| Р. Грант              | Конкурентний аналіз пов’язується з ресурсним підходом: переваги формуються на основі унікальних ресурсів і здібностей підприємства.                          | Важливо для аналізу готельних мереж, де конкурентоспроможність залежить від бренду, систем управління, персоналу та репутації.            |

Джерело: складено автором [24; 34-35; 43; 47; 50-51; 60; 62-63]

У сучасному розумінні конкурентний аналіз можна визначити як систематичний процес збору, обробки та інтерпретації інформації про конкурентне середовище, ринкову позицію підприємства, поведінку конкурентів, споживчі переваги, загрози та можливості зовнішнього середовища з метою обґрунтування управлінських рішень і формування конкурентної стратегії. На відміну від загального аналізу ринку, конкурентний аналіз концентрується не лише на характеристиках попиту і пропозиції, а передусім на співвідношенні сил між учасниками ринку, джерелах переваг, слабких місцях конкурентів, бар'єрах входу, товарах-замінниках і здатності підприємства створювати більшу цінність для споживача.

У межах готельного бізнесу українські дослідження здебільшого фокусуються не на терміні «конкурентний аналіз» у вузькому значенні, а на оцінці конкурентоспроможності готельних підприємств, аналізі конкурентного середовища, формуванні конкурентних переваг і методичних підходах до оцінювання позицій готелів. Наприклад, С. В. Мельниченко та Т. В. Кудлай аналізували конкурентоспроможність підприємств готельного господарства, що входять до міжнародних і національних готельних мереж. Л. В. Бортник досліджувала комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу, акцентуючи увагу на ролі готельного бізнесу у формуванні національного туристичного продукту [4; 10].

Новіші українські публікації засвідчують зростання уваги до конкурентоспроможності готельного бізнесу в умовах насичення ринку, цифровізації та загострення боротьби за клієнта. Зокрема, у статті О. Я. Савко, Т. А. Шейдаї та О. Ю. Загайкевич підкреслюється, що насичення ринку готельних послуг і загострення боротьби між конкурентами за клієнта актуалізують необхідність оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств [17]. У статті 2024 р. щодо оцінки конкурентоспроможності готельного бізнесу України та Європи наголошується, що в умовах ринкового середовища підприємства мають швидко адаптуватися до нових умов, а конкурентоспроможність виступає ключовим фактором виживання.

У готельному бізнесі конкурентний аналіз має особливу специфіку, оскільки готельне підприємство функціонує у високодинамічному середовищі, де конкурентна позиція формується не лише через ціну або матеріально-технічну базу, а й через сервіс, локацію, онлайн-репутацію, цифрову видимість, гнучкість тарифів, ефективність каналів бронювання, якість комунікацій і здатність формувати емоційний досвід гостя.

Конкурентне середовище у готельному бізнесі доцільно розглядати як сукупність суб'єктів, умов, ринкових процесів та інституційних чинників, які впливають на можливості готелю залучати гостей, формувати дохід, підтримувати сервісні стандарти та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. До його структури належать прямі конкуренти, нові учасники ринку, альтернативні засоби розміщення, постачальники, посередники, цифрові платформи, власники туристичного попиту, регуляторне середовище та макроекономічні умови [21].

Для готелів конкурентне середовище має локалізований характер: готель конкурує не з усіма підприємствами країни, а насамперед з об'єктами тієї самої дестинації, категорії, цінового сегмента і типу попиту. Саме тому конкурентний аналіз у готельному бізнесі має спиратися на формування групи найближчих конкурентів, схожих за локацією, категорією, ціновим рівнем, цільовою аудиторією та сервісною пропозицією [1].

У сучасних умовах готелі конкурують не лише між собою, а й з альтернативними форматами розміщення: апартаментами, подовою орендою, апарт-готелями, глемпінгами, приватними садибами, санаторно-оздоровчими комплексами. Водночас цифрові платформи Booking.com, Expedia, Airbnb, Google Travel перетворилися на окремий елемент конкурентного середовища, оскільки вони впливають на видимість готелю, рівень комісій, структуру бронювань, репутацію і доступ до клієнта [12].

Конкурентний аналіз у сфері гостинності має поєднувати класичні інструменти стратегічного менеджменту – модель п'яти сил М. Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз – із цифровими інструментами моніторингу ОТА-

платформ, онлайн-рейтингів, відгуків, тарифів, каналів продажу та репутаційного менеджменту [41; 63].

Одним із найбільш впливових інструментів конкурентного аналізу є модель п'яти сил М. Портера. Вона дозволяє оцінити не лише прямих конкурентів, а й ширшу структуру галузевого тиску (див. Рис. 1.1). Інститут стратегії та конкурентоспроможності Гарвардської школи бізнесу визначає п'ять сил як рамку для розуміння конкурентних сил, які діють у галузі та визначають розподіл економічної цінності між її учасниками. До цих сил належать суперництво між існуючими конкурентами, загроза нових учасників, загроза товарів або послуг-замінників, переговорна сила постачальників і переговорна сила покупців [63].



Рис. 1.1. Модель п'яти сил М. Портера

Джерело: [63]

Для готельного бізнесу модель Портера може бути інтерпретована таким чином. Суперництво між існуючими конкурентами проявляється у боротьбі за завантаження, середній тариф, онлайн-рейтинг, корпоративних клієнтів і частку прямих бронювань. Загроза нових учасників пов'язана з появою нових готелів, апарт-комплексів, франчайзингових об'єктів або малих незалежних засобів розміщення. Загроза замінників особливо посилилася через розвиток Airbnb, подової оренди, глемпінгів і приватного сектору. Переговорна сила покупців у готельному бізнесі є високою, оскільки споживачі мають широкий доступ до порівняння цін, рейтингів і відгуків.

Переговорна сила постачальників проявляється через залежність готелів від персоналу, технологічних систем, OTA-платформ, постачальників продуктів, енергоносіїв і сервісних підрядників.

SWOT-аналіз у готельному бізнесі використовується для систематизації сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища (див. Рис. 1.2).



Рис. 1.2. SWOT-аналіз

Джерело: [40]

Його перевага полягає у простоті, універсальності та можливості поєднати внутрішній і зовнішній аналіз. У контексті готельного підприємства до сильних сторін можуть належати вигідна локація, високий рівень сервісу, сильний бренд, якісна матеріально-технічна база, стабільні онлайн-рейтинги, професійна команда, ефективна система управління доходами. Слабкими сторонами можуть бути сезонність, висока залежність від OTA, застарілий номерний фонд, недостатня цифровізація, низька впізнаваність бренду.

PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на функціонування готельного бізнесу (див. Рис. 1.3).

| Група факторів                                                                                                                            | Фактор впливу                         | Прояв у готельному бізнесі                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>P</b><br><b>Political</b><br>(політичні)<br>          | Державне регулювання туризму          | Ліцензування, сертифікація, категоризація готелів, стандарти якості послуг  |
|                                                                                                                                           | Податкова політика                    | Ставки податків, туристичний збір, ПДВ                                      |
|                                                                                                                                           | Безпекова ситуація                    | Рівень безпеки в країні, військові ризики, стабільність політичної ситуації |
|                                                                                                                                           | Міжнародні відносини                  | Візова політика, відкритість кордонів, міжнародна мобільність               |
|                                                                                                                                           | Підтримка розвитку туризму            | Державні програми, гранти, маркетинг дестинацій, розвиток інфраструктури    |
| <b>E</b><br><b>Economic</b><br>(економічні)<br>          | Рівень доходів населення              | Платоспроможність туристів та корпоративних клієнтів                        |
|                                                                                                                                           | Інфляція                              | Зростання цін на енергоносії, продукти, зарплати, послуги                   |
|                                                                                                                                           | Валютний курс                         | Вплив на витрати та доходи, особливо для імпортованих товарів і послуг      |
|                                                                                                                                           | Ділова активність                     | Обсяги бізнес-поїздок, корпоративних заходів, конференцій                   |
|                                                                                                                                           | Інвестиційна активність               | Будівництво нових готелів, реконструкція, модернізація                      |
|                                                                                                                                           | Сезонність попиту                     | Коливання завантаження та тарифів залежно від сезону                        |
| <b>S</b><br><b>Social</b><br>(соціальні)<br>           | Зміна поведінки споживачів            | Попит на персоналізацію, унікальний досвід, емоційний сервіс                |
|                                                                                                                                           | Демографічні зміни                    | Зміна структури туристів за віком, інтересами, стилем подорожей             |
|                                                                                                                                           | Популяризація здорового способу життя | Зростання попиту на wellness, SPA, активний відпочинок                      |
|                                                                                                                                           | Цифрова культура                      | Залежність клієнтів від онлайн-відгуків, соцмереж, мобільних сервісів       |
|                                                                                                                                           | Вимоги до сервісу                     | Зростання очікувань щодо якості та швидкості обслуговування                 |
| <b>T</b><br><b>Technological</b><br>(технологічні)<br> | OTA-платформи                         | Вплив Booking.com, Expedia, Airbnb, Google Travel на продажі та ціни        |
|                                                                                                                                           | PMS та CRM-системи                    | Автоматизація бронювання, управління клієнтами та операціями                |
|                                                                                                                                           | Revenue management                    | Динамічне управління тарифами та доходами                                   |
|                                                                                                                                           | Digital-маркетинг                     | SEO, SMM, контент-маркетинг, онлайн-реклама                                 |
|                                                                                                                                           | Нові технології обслуговування        | Онлайн check-in, мобільні додатки, self-service, чат-боти, IoT              |

Рис. 1.3. PEST-аналіз

Джерело: [24]

Для України політичні та безпекові чинники мають особливе значення через воєнні ризики, обмеження міжнародного туризму та зміну туристичних потоків. Економічні фактори проявляються через інфляцію, валютні коливання, платоспроможність населення, інвестиційну активність і витрати на утримання готельних об'єктів. Соціальні фактори пов'язані зі зростанням внутрішнього туризму, попитом на wellness-послуги, індивідуалізацією споживання та зростанням ролі безпеки. Технологічні фактори охоплюють PMS, CRM, CRS, revenue-management системи, онлайн-бронювання, digital-маркетинг, штучний інтелект і аналітику відгуків [14].

Таким чином, конкурентний аналіз у готельному бізнесі є складним багаторівневим процесом, який поєднує стратегічний аналіз, дослідження конкурентного середовища, оцінювання ринкових позицій та моніторинг змін зовнішнього середовища. Використання моделей М. Портера, SWOT- та PEST-аналізу дозволяє готельним підприємствам комплексно оцінювати власну конкурентоспроможність, виявляти фактори ризику та формувати ефективні стратегії розвитку. Для сучасних готельних мереж конкурентний аналіз виступає не лише аналітичним інструментом, а й основою для управління доходами, цифрового маркетингу, розвитку бренду та забезпечення довгострокової стійкості бізнесу.

### **1.3. Сучасні тенденції розвитку готельних мереж та цифрові інструменти аналізу конкурентів**

Сучасний етап розвитку міжнародної готельної індустрії характеризується високим рівнем глобальної конкуренції, активізацією інтеграційних процесів, цифровізацією управління та посиленням ролі мережевих моделей функціонування. Готельні мережі перетворилися не лише на операторів засобів розміщення, а й на складні міжнародні екосистеми, які поєднують брендові портфелі, програми лояльності, централізовані системи бронювання, аналітичні платформи та інструменти

управління доходами. У таких умовах бенчмаркінг і конкурентна розвідка стають ключовими інструментами стратегічного управління, що дозволяють готельним корпораціям адаптуватися до динамічних ринкових змін, виявляти найкращі практики та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність [3].

Глобальна готельна індустрія у 2024 році демонструвала високі темпи відновлення та зростання. Світовий ринок готельних послуг оцінюється приблизно у 730 млрд дол. США, а основними драйверами розвитку виступають зростання міжнародної мобільності населення, відновлення ділового туризму, розширення середнього класу та активізація внутрішнього туризму в країнах, що розвиваються [11]. Водночас сучасний ринок характеризується високою концентрацією: провідні міжнародні оператори контролюють значну частину глобального номерного фонду, використовуючи переважно франчайзингові та управлінські моделі розвитку.

Особливістю сучасного етапу розвитку міжнародних готельних мереж є поступове посилення ролі брендованого сегмента. Частка брендovаних готелів у структурі глобального номерного фонду вже перевищує 57%, тоді як у портфелі нових проєктів вона сягає майже 79%. Це свідчить про те, що власники готелів дедалі частіше орієнтуються на інтеграцію до міжнародних мереж завдяки доступу до глобальних систем бронювання, програм лояльності, технологічної інфраструктури та стандартизованих бізнес-процесів [7].

Серед провідних міжнародних операторів світового ринку у 2024 році домінують Marriott International, Jin Jiang International Holdings, Hilton, H World Group та IHG Hotels & Resorts. Сукупно перша п'ятірка контролює понад 6,4 млн номерів, а лідером залишається Marriott International із портфелем понад 1,66 млн номерів та 9131 готелем. Водночас найбільш динамічне зростання демонструють китайські оператори, зокрема Jin Jiang та H World Group, які активно використовують моделі поглинання, мультибрендового розвитку та франчайзингової експансії [13].

У сучасних умовах міжнародні готельні мережі активно використовують бенчмаркінг як інструмент стратегічного управління. Для глобальних операторів бенчмаркінг передбачає систематичне порівняння власних показників із конкурентами за такими параметрами, як RevPAR, ADR, GOPPAR, рівень завантаження, структура каналів збуту, частка прямих бронювань, ефективність програм лояльності, digital-присутність та операційна ефективність. Наприклад, Marriott International і Hilton Worldwide активно використовують порівняльний аналіз продуктивності брендів усередині власних портфелів для оптимізації позиціонування та уникнення внутрішньої конкуренції між брендами [16].

Важливим інструментом конкурентного аналізу у міжнародних мережах є STR Benchmarking Reports. Компанії Marriott, Hilton, Hyatt, Accor та IHG систематично використовують дані STR щодо ADR, RevPAR та Occupancy Index для оцінки ефективності готелів відносно конкурентного набору (competitive set). Такий підхід дозволяє оперативно коригувати тарифну політику, прогнозувати попит та визначати оптимальні стратегії revenue management [4].

Однією з ключових тенденцій розвитку міжнародних мереж є цифровізація конкурентної розвідки. Провідні оператори активно впроваджують системи business intelligence, аналітику великих даних та штучний інтелект для моніторингу конкурентів у режимі реального часу. Наприклад, Hilton використовує аналітичні системи прогнозування попиту та динамічного ціноутворення, які аналізують мільйони транзакцій, сезонність, поведінку споживачів та активність конкурентів. Marriott International інтегрує CRM-аналітику, OTA-моніторинг та цифрову поведінку клієнтів для персоналізації сервісу та оптимізації каналів продажу.

Особливе значення у сучасному конкурентному аналізі мають OTA-платформи та цифрові канали бронювання. Booking.com, Expedia, Airbnb та Google Travel стали не лише каналами продажу, а й джерелами конкурентної інформації. Міжнародні мережі аналізують рейтинги конкурентів, динаміку

тарифів, структуру відгуків, швидкість реакції на скарги та репутаційні показники. У результаті формується система цифрового порівняльного аналізу, у межах якої ключовими показниками виступають рейтинг готелю в мережі Інтернет, оцінки та відгуки гостей, аналіз емоційного сприйняття клієнтів і рівень інформаційної присутності бренду у цифровому середовищі.

Водночас міжнародні оператори дедалі більше орієнтуються на управління портфелем брендів через сегментний бенчмаркінг. Сучасні мережі працюють одразу у кількох сегментах – luxury, premium, upscale, midscale, economy, extended stay та lifestyle. Це дозволяє їм адаптуватися до різних моделей споживчої поведінки та мінімізувати ризики циклічності ринку. Наприклад, Marriott International управляє більш ніж 30 брендами, Hilton – понад 20, а Accor – понад 40 брендовими концепціями.

Важливою тенденцією є також перехід до моделі розвитку з мінімізацією власних майнових активів, за якої міжнародні оператори дедалі рідше безпосередньо володіють готельною нерухомістю, а зосереджуються на управлінні брендом, технологіями, стандартами обслуговування та системами продажу послуг. Такий підхід дозволяє мережам масштабуватися швидше, знижувати капітальні ризики та концентруватися на розвитку управлінських компетенцій. Найбільш активно цю модель використовують Marriott International, Hilton Worldwide та IHG Hotels & Resorts.

У сфері конкурентної розвідки міжнародні готельні мережі дедалі активніше використовують комплекс цифрових аналітичних платформ, які дозволяють отримувати інформацію про ринок у режимі реального часу, аналізувати поведінку конкурентів, прогнозувати попит та оптимізувати управлінські рішення (див. Рис. 3.4). Якщо раніше конкурентний аналіз у готельному бізнесі базувався переважно на ручному моніторингу тарифів і статистичних звітах, то сучасний етап розвитку індустрії гостинності характеризується переходом до автоматизованих систем аналітики, які інтегрують великі масиви ринкових даних, штучний інтелект, алгоритми прогнозування та інструменти цифрового моніторингу [21].

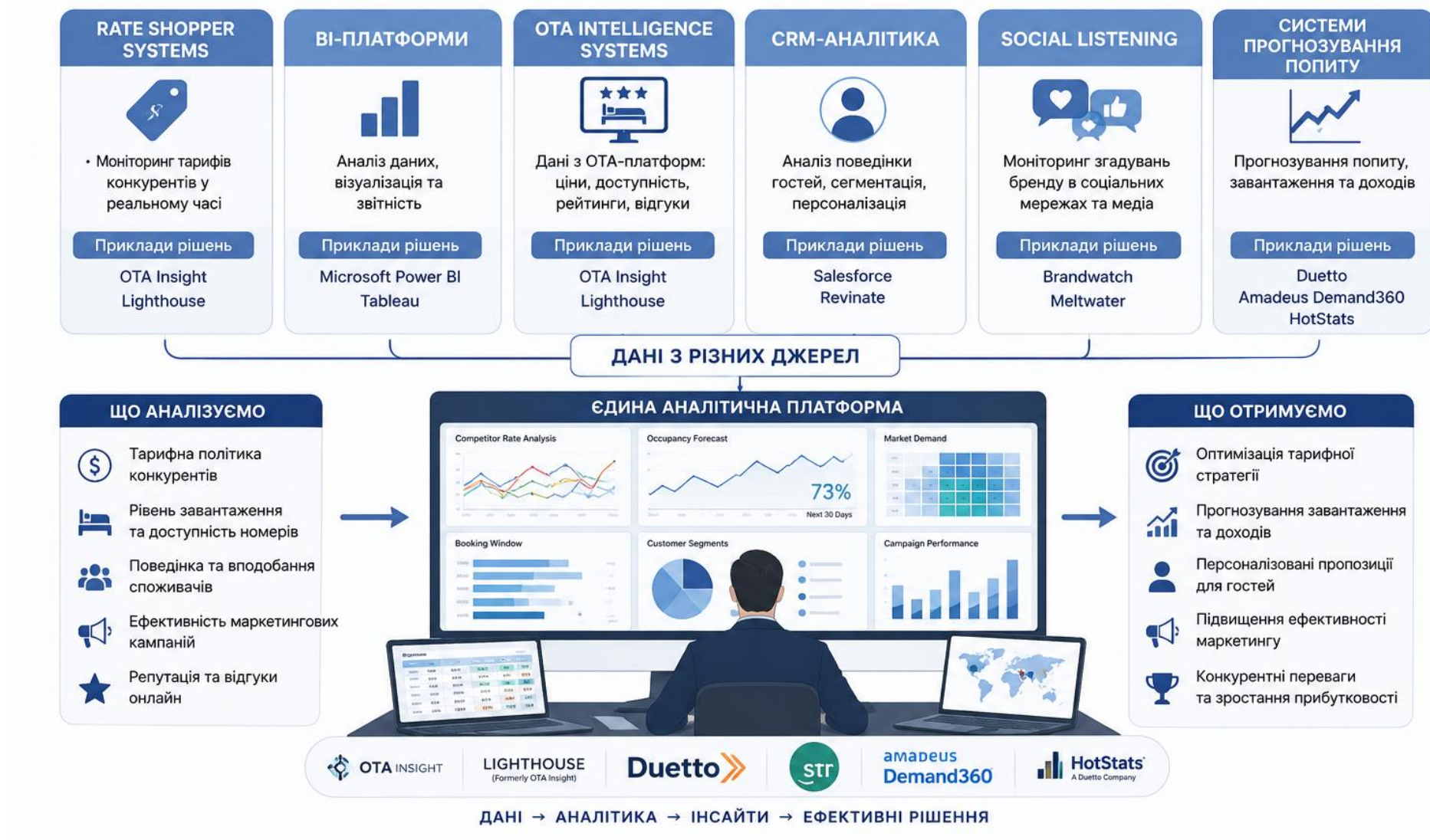


Рис. 1.4. Цифрові інструменти конкурентної розвідки у міжнародних готельних мережах

Джерело: складено автором [3; 9; 13]

Одним із найпоширеніших інструментів є системи порівняльного моніторингу тарифів конкурентів (Rate Shopper Systems). Їх головна функція полягає у відстеженні цін конкурентних готелів у режимі реального часу. Такі системи автоматично збирають інформацію з OTA-платформ, офіційних сайтів готелів та глобальних систем бронювання, після чого формують аналітичні звіти щодо тарифної політики конкурентів. Для міжнародних мереж це дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, коригувати власні тарифи та уникати втрати конкурентоспроможності. Одними з найбільш відомих рішень у цьому сегменті є OTA Insight та Lighthouse. Платформа OTA Insight спеціалізується на аналізі тарифів конкурентів, моніторингу ринкового попиту та оптимізації управління доходами. Водночас Lighthouse інтегрує аналіз тарифів, прогнозування попиту, оцінювання ринкової позиції та цифрову аналітику у єдину платформу управління комерційною ефективністю готелю.

Важливе місце у сучасному конкурентному аналізі займають ВІ-платформи (Business Intelligence Platforms), які використовуються для обробки великих обсягів даних та візуалізації аналітичної інформації. Такі системи дозволяють інтегрувати внутрішні показники готелю з зовнішніми ринковими даними та створювати інтерактивні панелі управління для менеджменту. ВІ-платформи використовуються міжнародними мережами для аналізу динаміки завантаження, структури доходів, сегментації клієнтів, ефективності каналів продажу та оцінки результативності маркетингових кампаній. Найчастіше готельні оператори застосовують Microsoft Power BI, Tableau та Looker Studio, які дозволяють формувати багаторівневі аналітичні звіти у режимі реального часу [35].

Окрему групу цифрових рішень формують системи аналітики OTA-платформ (OTA Intelligence Systems). Їх призначення полягає у моніторингу інформації, що розміщується на Booking.com, Expedia, Airbnb, Agoda та інших цифрових каналах бронювання. Такі системи дозволяють аналізувати:

- позицію готелю у результатах пошуку;

- рівень цін конкурентів;
- кількість і зміст відгуків;
- рейтинг готелю;
- доступність номерів;
- структуру акцій та спеціальних пропозицій.

Для міжнародних мереж це є критично важливим, оскільки OTA-платформи стали одним із ключових каналів формування попиту. У сучасних умовах готелі конкурують не лише за фізичного гостя, а й за цифрову видимість на платформах бронювання.

Суттєве значення у конкурентному аналізі мають CRM-системи та CRM-аналітика. CRM (Customer Relationship Management) використовується для накопичення інформації про гостей, аналізу поведінки споживачів, сегментації клієнтів та персоналізації комунікацій. Для міжнародних мереж CRM-аналітика дозволяє формувати детальні профілі гостей, оцінювати повторні бронювання, аналізувати життєвий цикл клієнта та визначати найбільш прибуткові сегменти аудиторії. Такі системи інтегруються з програмами лояльності, мобільними додатками, електронною поштою та цифровими каналами продажу. Серед найбільш поширених рішень у готельній індустрії використовуються Salesforce Hospitality Cloud, Revinate та Oracle Hospitality CRM.

Важливим елементом сучасної конкурентної розвідки є системи аналізу інформаційного середовища та згадувань бренду (social listening). Їх головне завдання полягає у відстеженні реакції споживачів у соціальних мережах, на форумах, у відгуках та цифрових медіа. Такі системи дозволяють оцінювати емоційне сприйняття бренду, визначати репутаційні ризики та виявляти основні теми обговорення серед клієнтів. Для міжнародних готельних мереж це є надзвичайно важливим, оскільки онлайн-репутація безпосередньо впливає на рівень бронювань. Найбільш відомими платформами цього напрямку є Brandwatch, Meltwater та Talkwalker.

Одним із найбільш інноваційних напрямів розвитку конкурентного

аналізу є системи прогнозування попиту та управління доходами. Вони використовують алгоритми машинного навчання, історичні дані, ринкові тренди, сезонність, поведінку клієнтів і конкурентне середовище для прогнозування майбутнього попиту. Такі системи дозволяють оптимізувати тарифи, прогнозувати завантаження та максимізувати доходність номерного фонду. Найвідомішими рішеннями у цій сфері є Duetto, Amadeus Demand360 та IDEaS Revenue Solutions [19].

Платформа Duetto є однією з провідних систем revenue management у світовій готельній індустрії. Вона аналізує дані щодо попиту, конкурентних тарифів, каналів продажу та поведінки гостей, автоматично формуючи рекомендації щодо зміни тарифів. Amadeus Demand360 спеціалізується на глобальному аналізі попиту та забезпечує міжнародні мережі даними про бронювання, динаміку туристичних потоків та тенденції ринку у різних країнах і дестинаціях.

Окреме місце у конкурентному аналізі міжнародних готельних мереж займає компанія STR (Smith Travel Research), яка є одним із найбільш авторитетних джерел галузевої статистики. STR формує глобальні звіти щодо ADR, RevPAR, рівня завантаження, індексів конкурентоспроможності та ринкових тенденцій. Міжнародні оператори використовують STR для формування групи прямих конкурентів, з якими порівнюються ключові операційні показники готелю. Завдяки цьому менеджмент отримує можливість оцінювати власну ринкову позицію не ізольовано, а відносно конкурентного середовища [39].

Для оцінювання фінансової ефективності міжнародні мережі також активно використовують HotStats – платформу фінансового бенчмаркінгу готельного бізнесу. На відміну від STR, яка зосереджується переважно на операційних показниках, HotStats аналізує структуру витрат, валовий операційний прибуток, продуктивність персоналу, витрати на енергоносії та інші фінансові індикатори. Це дозволяє міжнародним мережам проводити не лише ринковий, а й внутрішній фінансовий бенчмаркінг між об'єктами

мережі.

На українському готельному ринку також поступово формується сегмент цифрових систем управління, аналітики та автоматизації, які виконують функції, подібні до міжнародних платформ STR, Duetto, OTA Insight або Lighthouse. Хоча більшість українських рішень поступаються глобальним продуктам за масштабом аналітики та міжнародним охопленням, вони активно адаптовані до особливостей локального ринку, українського законодавства та специфіки роботи готелів в умовах війни й нестабільного попиту.

Найбільш поширеним українським напрямом є PMS-системи та комплекси автоматизації готельного бізнесу, які поєднують функції управління бронюваннями, тарифами, каналами продажу, CRM-аналітики та внутрішнього операційного контролю.

Одним із найвідоміших українських рішень є SERVIO HMS – комплексна система автоматизації готельного бізнесу, яка використовується готелями, санаторіями, SPA-комплексами, заміськими клубами та апартаментами. Система містить понад 30 модулів для автоматизації бізнес-процесів та інтегрується з каналами продажу, електронними замками, системами лояльності й аналітики.

SERVIO HMS фактично виконує функції кількох міжнародних продуктів одночасно: PMS-системи; CRM-аналітики; channel manager; модуля online booking; revenue-аналітики; управління housekeeping; системи лояльності.

Особливо важливо, що система підтримує інтеграцію з понад 400 OTA-каналами, автоматичне оновлення тарифів та наявності номерів у реальному часі, а також містить понад 130 аналітичних звітів для керівництва готелю.

Ще одним українським продуктом є B52 Hotel ERP – система комплексної автоматизації готелів, ресторанів та SPA-комплексів. Вона орієнтована переважно на середні та великі готельні підприємства й поєднує функції PMS, ERP, CRM та управління додатковими сервісами.

B52 дозволяє контролювати бронювання, уникати overbooking, інтегрувати канали продажу, автоматизувати room service, контролювати роботу housekeeping, здійснювати фінансовий та кадровий облік, аналізувати продажі та ефективність послуг.

Фактично B52 є українським аналогом комплексних міжнародних систем типу Oracle Hospitality або частково Amadeus Hospitality Solutions.

В українському сегменті також активно розвиваються channel manager-рішення та системи інтеграції з OTA-платформами. У межах SERVIO HMS уже реалізовано функціонал синхронізації цін і номерного фонду з Booking.com, Expedia та іншими каналами бронювання. Це дозволяє українським готелям частково реалізовувати функції, аналогічні OTA Insight або Lighthouse у сфері управління тарифами та цифрової присутності.

Водночас український готельний ринок поки що характеризується обмеженим рівнем розвитку професійних систем ринкового бенчмаркінгу та конкурентної аналітики, подібних до STR або HotStats, які широко використовуються міжнародними готельними мережами. У більшості випадків українські готелі здійснюють конкурентний аналіз на основі внутрішньої аналітики PMS-систем, ручного моніторингу діяльності конкурентів, аналізу інформації з OTA-платформ, сервісів Google Hotel Search та Booking.com Extranet, а також інструментів цифрової аналітики Google Analytics, Meta Business Suite і Power BI. У результаті значна частина підприємств індустрії гостинності формує власні системи конкурентного аналізу шляхом інтеграції декількох цифрових інструментів одночасно, поєднуючи внутрішню операційну аналітику з даними цифрового ринку.

Специфікою українського готельного ринку є також активне використання локальних цифрових рішень та комунікаційних платформ, адаптованих до особливостей національного середовища. Зокрема, значного поширення набули Telegram-боти для управління операційними процесами, інтеграція з державним сервісом «Дія» для автоматизації поселення гостей, Viber- та SMS-комунікації, локальні CRM-системи та комплекси

автоматизації ресторанної складової готельних підприємств. Наприклад, система SERVIO HMS підтримує інтеграцію з платформою «Дія» та автоматичне внесення паспортних даних гостей, що дозволяє суттєво пришвидшити процедури реєстрації та підвищити ефективність операційного обслуговування [26].

У контексті конкурентної розвідки українські готельні мережі дедалі активніше застосовують цифрові інструменти моніторингу тарифної політики конкурентів через Booking.com, аналіз онлайн-відгуків, рейтингів Google Reviews, соціальних мереж та систем цифрової аналітики Meta і Google. Крім того, поширення набуває використання внутрішньої CRM-аналітики, а також платформ Power BI та Tableau для візуалізації ключових показників ефективності діяльності підприємства. Для таких українських операторів, як Ribas Hotels Group, Maestro Hotel Management, Optima Hotels & Resorts та Premier Hotels and Resorts, цифровий конкурентний аналіз поступово перетворюється на важливу складову стратегічного управління, що охоплює процеси управління тарифами, аналізу завантаження номерного фонду, оцінювання онлайн-репутації, ефективності цифрового маркетингу, контролю залежності від ОТА-платформ та дослідження поведінки споживачів.

Таким чином, хоча український ринок ще не має повноцінних національних аналогів STR або Duetto глобального масштабу, в Україні вже сформувався сегмент локальних систем автоматизації та аналітики, які частково виконують функції міжнародних платформ конкурентної розвідки. Найбільш розвиненими українськими рішеннями наразі є SERVIO HMS та B52 ERP, які забезпечують комплексне управління готельними процесами, цифрову аналітику та інтеграцію з онлайн-каналами продажу. У перспективі саме розвиток локальних аналітичних платформ може стати одним із напрямів цифрової трансформації українського готельного ринку.

## **Висновки до 1 розділу:**

У результаті проведеного дослідження встановлено, що бенчмаркінг у сучасному готельному бізнесі перетворився на комплексний інструмент стратегічного, операційного та маркетингового управління, який забезпечує можливість системного порівняння діяльності підприємства з конкурентами та галузевими лідерами. Проаналізовано еволюцію наукових підходів до трактування сутності бенчмаркінгу – від еталонно-вимірювального до процесно-управлінського та клієнтоорієнтованого підходів, що відображає поступову трансформацію бенчмаркінгу з інструменту порівняння показників у механізм безперервного вдосконалення бізнес-процесів. Визначено, що для підприємств готельного господарства особливого значення набуває інтеграція фінансових, сервісних, цифрових та репутаційних показників, оскільки конкурентоспроможність готелю формується не лише рівнем доходності, а й якістю обслуговування, ефективністю цифрових каналів продажу, онлайн-репутацією та рівнем персоналізації сервісу. Отримані результати дозволили сформулювати авторське визначення бенчмаркінгу у готельному господарстві як систематичного процесу порівняння діяльності підприємства з еталонними практиками з метою підвищення ефективності, якості послуг та конкурентоспроможності готельного підприємства.

Конкурентний аналіз у готельному бізнесі є комплексним інструментом стратегічного управління, який забезпечує можливість оцінювання ринкової позиції підприємства, виявлення конкурентних переваг та формування ефективних напрямів розвитку в умовах високої конкуренції й цифровізації індустрії гостинності. Проаналізовано еволюцію наукових підходів до трактування конкуренції та конкурентного аналізу, починаючи від класичних економічних концепцій А. Сміта, А. Маршалла та Й. Шумпетера до сучасних моделей стратегічного менеджменту М. Портера, І. Ансоффа, Ф. Котлера та ресурсного підходу Р. Гранта. Визначено, що

специфіка конкурентного середовища у готельному бізнесі полягає у поєднанні економічних, сервісних, цифрових і репутаційних чинників, а конкурентоспроможність готелю формується не лише матеріальною базою, а й якістю сервісу, онлайн-репутацією, ефективністю каналів бронювання та здатністю створювати позитивний клієнтський досвід. Обґрунтовано доцільність використання моделей п'яти сил М. Портера, SWOT- та PEST-аналізу як базових інструментів оцінювання конкурентного середовища та формування стратегічних рішень у діяльності сучасних готельних підприємств.

Сучасний розвиток міжнародних готельних мереж характеризується посиленням глобальної конкуренції, активною цифровізацією управлінських процесів та зростанням ролі мережевих моделей функціонування. Визначено, що бенчмаркінг і конкурентна розвідка перетворюються на ключові інструменти стратегічного управління, які дозволяють міжнародним операторам оцінювати ефективність діяльності, аналізувати конкурентне середовище, прогнозувати попит та оптимізувати управління доходами. Дослідження показало, що міжнародні готельні мережі активно використовують цифрові аналітичні платформи, системи моніторингу тарифів, CRM-аналітику, інструменти аналізу онлайн-репутації та системи прогнозування попиту, що забезпечує можливість оперативного реагування на ринкові зміни та формування стійких конкурентних переваг. Водночас встановлено, що український готельний ринок поступово адаптує сучасні цифрові інструменти конкурентного аналізу, хоча рівень розвитку професійного бенчмаркінгу та аналітичних платформ поки що поступається міжнародним практикам. Разом із тим розвиток локальних систем автоматизації, інтеграція цифрових сервісів та активне використання онлайн-аналітики створюють передумови для подальшої цифрової трансформації українських готельних мереж та підвищення їх конкурентоспроможності.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА RIBAS HOTELS GROUP**

### **2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика Ribas Hotels Group**

Ribas Hotels Group є однією з найбільш динамічних національних керуючих компаній у сфері гостинності України, яка функціонує у форматі професійного готельного оператора та спеціалізується на управлінні, девелопменті, консалтингу й брендуванні готельних та рекреаційних об'єктів [55]. На відміну від класичних моделей готельних мереж, що базуються переважно на володінні нерухомістю, Ribas Hotels Group розвивається через інтеграцію різних форматів розміщення у межах єдиної системи управління, стандартизації сервісу та централізованої маркетингової підтримки. Така модель відповідає сучасним тенденціям розвитку міжнародної готельної індустрії, де ключовим активом стає не стільки нерухомість, скільки управлінська експертиза, бренд, цифрові технології та система комерційного управління.

Формування Ribas Hotels Group відбувалося в умовах активної трансформації українського ринку гостинності та посилення ролі національних операторів [58]. Компанія позиціонує себе як hotel management company, яка здійснює повний цикл супроводу готельного проєкту: від розробки концепції й інвестиційної моделі до операційного управління, маркетингу, продажів, стандартизації сервісу та управління доходами. У структурі діяльності компанії поєднуються функції девелопера, оператора, консультанта та керуючої компанії, що дозволяє формувати гнучку модель масштабування мережі.

Важливою особливістю Ribas Hotels Group є орієнтація на диверсифікований портфель форматів розміщення. На відміну від багатьох українських операторів, компанія працює не лише у сегменті класичних

готелів, а й активно розвиває апарт-готелі, глемпінги, resort-комплекси та рекреаційні проєкти. Це свідчить про адаптацію компанії до сучасних змін споживчої поведінки, зростання попиту на альтернативні формати проживання та розвитку внутрішнього туризму в Україні [56].

За результатами проведеного аналізу встановлено, що Ribas Hotels Group належить до найбільших національних операторів за кількістю об'єктів управління. У межах вибірки національних готельних мереж компанія управляє 17 об'єктами із сукупним номерним фондом 858 номерів, що дозволяє їй посідати друге місце після Optima Hospitality Group за кількістю об'єктів серед досліджуваних операторів [53-59].

Організаційно-економічна модель Ribas Hotels Group базується на мультибрендовому підході. У структурі компанії функціонують декілька окремих форматів і брендів напрямів, зокрема Ribas Hotels, WOL home, Ribas Rooms та Mandra Glamping. Така модель дозволяє компанії охоплювати різні сегменти ринку гостинності – від курортного й заміського відпочинку до міських компактних готелів та інноваційних форматів рекреаційного проживання [57].

За даними відкритих реєстрів, юридичною основою діяльності є ТОВ «РІБАС ХОТЕЛС ГРУП», зареєстроване 03.11.2017 року, з кодом ЄДРПОУ 41705427. Основним видом економічної діяльності компанії є 55.10 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування», що відображає її спеціалізацію у сфері управління готельними та рекреаційними об'єктами (див. Табл. 2.1). Керівником компанії є Лупашко Артур Павлович. Водночас структура зареєстрованих видів економічної діяльності свідчить про високий рівень диверсифікації бізнес-моделі Ribas Hotels Group. Серед додаткових КВЕДів наявні напрями, пов'язані з туристичною діяльністю, ресторанним бізнесом, організацією відпочинку, цифровими технологіями, маркетинговими комунікаціями, консалтингом, управлінням нерухомістю та дослідженням ринку.

Таблиця 2.1

Загальна організаційно-економічна характеристика  
Ribas Hotels Group

| Показник                       | Характеристика                                                                                    |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                              | 2                                                                                                 |
| Повне найменування             | ТОВ «Рібас Хотелс Груп» / Ribas Hotels Group                                                      |
| Організаційно-правова форма    | Товариство з обмеженою відповідальністю                                                           |
| Керівник                       | Лупашко Артур Павлович                                                                            |
| Дата реєстрації                | 03.11.2017                                                                                        |
| Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ | 41705427                                                                                          |
| Основний вид діяльності:       | КВЕД 55.10 – Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування                       |
| Додаткові види діяльності      | КВЕД 79.11 – Діяльність туристичних агентств                                                      |
|                                | КВЕД 79.12 – Діяльність туристичних операторів                                                    |
|                                | КВЕД 79.90 – Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність                        |
|                                | КВЕД 81.10 – Комплексне обслуговування об'єктів                                                   |
|                                | КВЕД 93.29 – Організування інших видів відпочинку та розваг                                       |
|                                | КВЕД 96.04 – Діяльність із забезпечення фізичного комфорту                                        |
|                                | КВЕД 55.20 – Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання |
|                                | КВЕД 55.90 – Діяльність інших засобів тимчасового розміщування                                    |
|                                | КВЕД 56.10 – Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування                          |
|                                | КВЕД 56.21 – Постачання готових страв для подій                                                   |
|                                | КВЕД 56.29 – Постачання інших готових страв                                                       |
|                                | КВЕД 62.01 – Комп'ютерне програмування                                                            |
|                                | КВЕД 63.11 – Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність  |
|                                | КВЕД 63.99 – Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.                                         |
|                                | КВЕД 68.10 – Купівля та продаж власного нерухомого майна                                          |
|                                | КВЕД 68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна            |
|                                | КВЕД 70.22 – Консультування з питань комерційної діяльності й керування                           |
|                                | КВЕД 73.11 – Рекламні агентства                                                                   |
|                                | КВЕД 73.12 – Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації                      |
|                                | КВЕД 73.20 – Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки                         |

## Закінчення табл. 2.1

| 1                                      | 2                                                                                                         |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Статутний капітал                      | 4 000 грн                                                                                                 |
| Місце реєстрації                       | 65082, Україна, Одеська обл., місто Одеса, вулиця Дерибасівська, будинок 3 квартира 4                     |
| Кількість об'єктів                     | 17                                                                                                        |
| Кількість номерного фонду              | 858 номерів                                                                                               |
| Основні бренди                         | Ribas Hotels, WOL home, Ribas Rooms, Mandra Glamping                                                      |
| Географія діяльності                   | Одеська, Івано-Франківська, Закарпатська, Київська, Львівська області                                     |
| Контакти                               | +38 (097) 842 08 34 hello@ribashotels.com                                                                 |
| Офіційний сайт                         | ribashotelsgroup.ua<br>ribas.ua                                                                           |
| Офіційні сторінки у соціальних мережах | <a href="https://www.instagram.com/ribas.hotels.group/">https://www.instagram.com/ribas.hotels.group/</a> |
| Профіль діяльності                     | Операційне управління, консалтинг, управління доходами, маркетинг, запуск готельних проєктів              |

*Джерело: розроблено автором за [53-59]*

Зокрема, компанія здійснює діяльність у сферах туристичного агентування та туроператорської діяльності, послуг бронювання, комплексного обслуговування об'єктів, діяльності ресторанів і кейтерингового обслуговування, комп'ютерного програмування, цифрової аналітики, рекламної діяльності та консультування з питань комерційної діяльності й управління. Це свідчить про формування інтегрованої моделі функціонування, у межах якої поєднуються елементи hospitality management, девелопменту, цифрових сервісів і маркетингового супроводу готельних проєктів.

Статутний капітал товариства становить 4 000 грн, що є характерним для багатьох українських керуючих компаній, діяльність яких базується переважно не на володінні активами, а на управлінській експертизі, бренді та партнерських механізмах розвитку. Важливою особливістю Ribas Hotels Group є також наявність корпоративної структури дочірніх та партнерських

підприємств. Компанія володіє корпоративними правами у семи суб'єктах господарювання, серед яких ТОВ «РІБАС ХОТЕЛС ФРАНЧАЙЗИНГ», ТОВ «РІБАС ХОТЕЛС КОНСАЛТИНГ», ТОВ «РІБАС ХОТЕЛС МЕНЕДЖМЕНТ», ТОВ «МАНДРА МОРІОН», а також має частки у проєктах «ТЕМО ХОТЕЛ ДИЗАЙН» та консорціумі «ЛЮБАРТ ЛТД ТА РІБАС ХОТЕЛС ГРУП». Така структура свідчить про поступове формування багатофункціональної екосистеми у сфері гостинності, яка охоплює управління готелями, франчайзинг, консалтинг, дизайн, рекреаційні формати та девелопмент готельної нерухомості.

Аналіз структури портфеля компанії свідчить про високу концентрацію об'єктів у туристично привабливих регіонах України, насамперед у Карпатському регіоні та Одеській області (див. Табл. 2.2). Це відповідає сучасним тенденціям розвитку внутрішнього туризму та орієнтації на рекреаційний попит. Значна частина об'єктів Ribas Hotels Group розташована у Поляниці, Микуличині, Полянні та Одесі, що дозволяє компанії формувати сильні позиції у сегменті курортного та заміського відпочинку.

Водночас компанія активно розвиває нові формати проживання. Зокрема, бренд WOL home орієнтований на апарт-комплекси та сучасні формати довгострокового й рекреаційного проживання, тоді як Mandra Glamping спеціалізується на розвитку глемпінгів як одного з найбільш динамічних напрямів сучасної індустрії гостинності. Така диверсифікація дозволяє Ribas Hotels Group знижувати залежність від окремих сегментів ринку та адаптуватися до змін попиту [55].

Особливістю компанії є також активне використання цифрових інструментів управління та маркетингу. Ribas Hotels Group активно розвиває цифрові комунікації, бренд засновника, онлайн-продажі, соціальні мережі та інструменти цифрової аналітики. Значна увага приділяється формуванню впізнаваності бренду, персоналізації сервісу та роботі з онлайн-репутацією, що відповідає сучасним тенденціям розвитку готельного бізнесу.

Таблиця 2.2

## Об'єкти Ribas Hotels Group

| Категорія проекту | Перелік                   | Кількість номерів | Місце          | Категорія |
|-------------------|---------------------------|-------------------|----------------|-----------|
| Ribas Hotels      | Helios by Ribas           | 35                | с. Поляниця    | -         |
|                   | Lucky Residence by Ribas  | 51                | с. Затока      | -         |
|                   | Ribas Karpaty             | 47                | с. Поляниця    | -         |
|                   | Richard by Ribas          | 50                | с. Грибівка    | -         |
|                   | Ribas Duke Boutique Hotel | 41                | м. Одеса       | 5 зірок   |
|                   | Agate Resort & SPA        | 37                | с. Микуличин   | -         |
| WOL home          | WOL.07 by Ribas           | 34                | с. Поляниця    | -         |
|                   | WOL. HOME KARPATY         | 211               | с. Поляниця    | -         |
|                   | WOL.121 by Ribas          | 63                | м. Одеса       | -         |
|                   | WOL.Green Polyana         | 104               | с. Поляна      | -         |
| Ribas Rooms       | Ribas Rooms Bila Tserkva  | 37                | м. Біла Церква | 3 зірки   |
|                   | Ribas Rooms Lutsk         | 24                | м. Луцьк       | 3 зірки   |
|                   | Ribas Rooms Ferenc Lviv   | 35                | м. Львів       | -         |
|                   | Ribas Rooms Odesa         | 23                | м. Одеса       | -         |
| Mandra Glamping   | Mandra Hills              | 5                 | с. Річка       | -         |
|                   | Mandra Morion             | 20                | с. Микуличин   | -         |
|                   | Mandra Petrichor          | 41                | с. Забуяння    | -         |
| Всього            | -                         | 858               | -              | -         |

*Джерело: розроблено автором за [55-58]*

Аналіз проєктного портфеля Ribas Hotels Group свідчить про формування багаторівневої організаційно-економічної моделі розвитку, у межах якої компанія поєднує функції оператора готельної нерухомості, керуючої компанії, девелоперського інтегратора та консультанта у сфері hospitality management. Представлені у табл. 2.3 майбутні проєкти компанії демонструють, що основна частина діяльності групи зосереджена не лише на класичних готельних об'єктах, а й на сегменті апарт-готелів, кондо-готелів, глемпінгів, котеджних містечок та mixed-use комплексів, що відповідає сучасним тенденціям розвитку туристично-рекреаційної нерухомості.

Таблиця 2.3

## Майбутні проєкти Ribas Hotels Group

| №  | Проект                | Дата введення в експлуатацію | Девелопер                     | Локація      | Тип                                   | Декларована дохідність | Кількість номерів         |
|----|-----------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------|---------------------------------------|------------------------|---------------------------|
| 1  | 2                     | 3                            | 4                             | 5            | 6                                     | 7                      | 8                         |
| 1  | Anta Residence Canggu | 4 квартал 2026 року          | Anta Group                    | м. Чангу     | Комплекс апартаментів                 | до 11,2% річних        | 117 номерів               |
| 2  | Erwin Hall            | 4 квартал 2027 року          | Arena                         | с. Поляна    | Комплекс апартаментів                 | до 10,6% річних        | 112 номерів               |
| 3  | WOL.GREEN POLYANA     | 2 квартал 2025 року          | Arena                         | с. Поляна    | Комплекс апартаментів готельного типу | до 7,7% річних         | 78 апартаментів           |
| 4  | AMA Family Resort     | 4 квартал 2025 року          | Arha Group Invest Development | с. Поляниця  | Готельний комплекс                    | розпродано             | -                         |
| 5  | AMA moon resort       | 2029 рік                     | Arha Group Invest Development | с. Поляниця  | Готель                                | до 10,2% річних        | 158 номерів               |
| 6  | Potay                 | 3 квартал 2026 року          | Arha Group Invest Development | с. Яблуниця  | Котеджне містечко                     | до 9,7% річних         | 47 будиночків (63 номери) |
| 7  | WOL Вінниця           | 4 квартал 2025 року          | Arha Group Invest Development | м. Вінниця   | Апарт-готель                          | до 1347,9% річних      | 78 апартаментів           |
| 8  | TAO Club House        | 3 квартал 2027 року          | Avalon Future Value           | м. Переренан | Апарт-готель                          | до 18,2% річних        | 129 апартаментів          |
| 9  | OM Apartments         | 4 квартал 2025 року          | Avalon Future Value           | м. Чангу     | Комплекс апартаментів                 | до 12,7% річних        | -                         |
| 10 | Moon Rock Villas      |                              | Big Waves Development         | с. Батубулан | Комплекс вілл                         | до 16,2% річних        | 16 вілл                   |
| 11 | Moon Rock Villas 2.0  | 3 квартал 2026 року          | Big Waves Development         | с. Батубулан | Комплекс вілл                         | до 16,2% річних        | 18 вілл                   |
| 12 | Buddha Club House     | 4 квартал 2027 року          | Buddha Club House             | м. Чангу     | Комплекс апартаментів                 | до 17,6% річних        | 135 апартаментів          |
| 13 | ПАВЗА village & spa   | 3 квартал 2026 року          | Effectbud Development         | с. Микуличин | Комплекс котеджів                     | до 9,8% річних         | 80 котеджів               |
| 14 | ОСЕЛІЯ apartments     | 2 квартал 2028 року          | Effectbud Development         | с. Яремче    | Апарт-готель                          | до 10,1% річних        | 82 апартаментів           |

Продовження таблиці 2.3

| 1  | 2                                | 3                   | 4                                                            | 5                      | 6                                           | 7                  | 8                                                          |
|----|----------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------|
| 15 | POVOLI hotel                     | 2 квартал 2028 року | Effectbud Development                                        | с. Тухля<br>(Славське) | Комплекс<br>котеджів                        | до 11,9%<br>річних | 15 сучасних<br>котеджів та<br>апарт-готелю<br>на 72 номери |
| 16 | GRAND KOLIBRI<br>by Ribas        | 3 квартал 2027 року | MARITUR TURIZM<br>ISLETMECILIK<br>TICARET LIMITED<br>SIRKETI | м. Аланія              | Готель 5 зірок                              | до 11,5%<br>річних | 429<br>апартаментів                                        |
| 17 | Malahit Resort &<br>SPA          | 2 квартал 2026 року | MBA Development                                              | с. Микуличин           | Котеджне<br>містечко                        | до 9%<br>річних    | 203 котеджі                                                |
| 18 | MÉLIS                            | 4 квартал 2026 року | Numo Development                                             | с. Яблуниця            | Апарт-готель                                | до 9,1%<br>річних  | 337 номерів                                                |
| 19 | PGD Aparthotel                   | 4 квартал 2025 року | Premier Global<br>Development                                | м. Чангу               | Апарт-готель                                | до 13,6%<br>річних | 85<br>апартаментів                                         |
| 20 | Saba Tower                       | -                   | Saba Group                                                   | м. Алмати              | Готель                                      | -                  | -                                                          |
| 21 | THE FIVE                         | 1 квартал 2027 року | Sensar Development                                           | м. Ужгород             | Комплекс<br>апартаментів                    | до 10,7%<br>річних | 15 поверхів<br>апартаментів                                |
| 22 | WOL.311 by Ribas  <br>Smart Hill | 4 квартал 2025 року | Sensar Development                                           | с. Яремче              | Комплекс<br>апартаментів<br>готельного типу | до 8,5%<br>річних  | 315 smart-<br>апартаментів                                 |
| 23 | GORA Forest<br>Complex           | 2 квартал 2026 року | Sensar Development                                           | смт. Славсько          | Комплекс<br>котеджів                        | до 7,8%<br>річних  | 27 котеджних<br>будинків                                   |
| 24 | LISNOVA 2                        | 4 квартал 2025 року | Євро Grand Буд                                               | с. Поляниця            | Котеджне<br>містечко                        | до 9,2%<br>річних  | -                                                          |
| 25 | Lisnova Villas & SPA             | 4 квартал 2025 року | Євро Grand Буд                                               | с. Поляниця            | Котеджне<br>містечко                        | розпродано         | 10 котеджів<br>першої черги                                |
| 26 | WOL.100 Katowice                 | 4 квартал 2025 року | Креатор Буд                                                  | м. Катовіце            | Апарт-готель                                | до 7,7%<br>річних  | 98 номерів                                                 |
| 27 | Ribas Hotel Yerevan              | -                   | -                                                            | м. Єреван              | Готель, апарт-<br>готель                    | -                  | 162 номери                                                 |
| 28 | Ribas Hotel Larnaca              | -                   | -                                                            | м. Ларнака             | Готель, апарт-<br>готель                    | -                  | 33 номери, 27<br>апартаментів                              |

Закінчення таблиці 2.3

| 1  | 2                        | 3        | 4 | 5                   | 6            | 7 | 8                      |
|----|--------------------------|----------|---|---------------------|--------------|---|------------------------|
| 30 | Bacara by Ribas          | -        | - | с. Поляниця         | Готель       | - | 64 номери              |
| 31 | Ribas Kids               |          |   | с. Поляниця         | Готель       |   | 125 номерів            |
| 32 | Ribas 1895 Frankivsk     | 2023 рік | - | м. Івано-Франківськ | Готель       | - | -                      |
| 33 | Страхолісся              | -        | - | с. Страхолісся      | Готель       | - | 32 номери, 10 котеджів |
| 34 | Mostysky                 | -        | - | сmt. Мостиська      | Готель       | - | -                      |
| 35 | Ribas Lviv               | -        | - | м. Львів            | Готель       | - | -                      |
| 36 | WOL Lviv                 | -        | - | м. Львів            | Апарт-готель | - | -                      |
| 37 | Ribas Rooms Ferenc Lviv  | -        | - | м. Львів            |              | - | 35 номерів             |
| 38 | FOMO by One touch hotels | -        | - | м. Тернопіль        | Готель       | - | -                      |
| 39 | Ribas Rooms Khmelnytskyi | -        | - | м. Хмель-кий        | Готель       | - | 47 номерів             |

*Джерело: розроблено автором за [59]*

Однією з ключових особливостей розвитку компанії є домінування інвестиційних проєктів у структурі портфеля. Більшість об'єктів перебувають на стадії розробки або підготовки до введення в експлуатацію у 2025–2028 рр., що свідчить про активну фазу масштабування Ribas Hotels Group та орієнтацію на довгострокове розширення ринку присутності. При цьому компанія формує власну модель інтегрованого hospitality-девелопменту, у межах якої управління готелями поєднується із залученням приватних інвесторів через механізми продажу номерного фонду, апартаментів або котеджів із подальшою передачею об'єктів в операційне управління. У більшості проєктів декларується прогнозована дохідність на рівні 7,7–18,2% річних, що є важливим інструментом позиціонування проєктів як інвестиційного продукту. Найвищі показники очікуваної рентабельності характерні для міжнародних проєктів в Індонезії, зокрема TAO Club House, Buddha Club House та Moon Rock Villas.

Структурний аналіз географії проєктів дозволяє зробити висновок про домінування українського сегмента у структурі розвитку компанії (див. Табл. 2.4). Відповідно до табл. 2.4, із 39 проєктів 27 локалізовано в Україні, що становить близько 69,2% загального портфеля. Найвища концентрація об'єктів спостерігається в Івано-Франківській області, насамперед у Поляниці, Микуличині, Яблуниці та Яремче, що свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на розвиток гірського та всесезонного туризму в Карпатському регіоні. Особливо показовою є концентрація шести проєктів у Поляниці, яка фактично виступає ключовою інвестиційною дестинацією компанії завдяки близькості до курорту Буковель. Водночас Ribas Hotels Group поступово диверсифікує міжнародну присутність через реалізацію проєктів в Індонезії, Польщі, Туреччині, Казахстані, Вірменії та на Кіпрі. Серед міжнародних напрямів найбільш активним є ринок Індонезії, де зосереджено сім проєктів, переважно на острові Балі. Це свідчить про поступовий перехід компанії від регіонального українського оператора до

міжнародної hospitality-структури з диверсифікованим географічним портфелем.

Таблиця 2.4

Розподіл проєктів Ribas Hotels Group за географічною складовою

| Країна    | Кількість об'єктів | Область           | Місце               | Кількість об'єктів |
|-----------|--------------------|-------------------|---------------------|--------------------|
| Індонезія | 7                  | -                 | м. Переренан        | 1                  |
|           |                    | -                 | с. Батубулан        | 2                  |
|           |                    | -                 | м. Чангу            | 4                  |
| Польща    | 1                  | -                 | м. Катовіце         | 1                  |
| Туреччина | 1                  | -                 | м. Аланія           | 1                  |
| Казахстан | 1                  | -                 | м. Алмати           | 1                  |
| Кіпр      | 1                  | -                 | м. Ларнака          | 1                  |
| Вірменія  | 1                  | -                 | м. Єреван           | 1                  |
| Україна   | 27                 | Закарпатська      | м. Мукачево         | 1                  |
|           |                    |                   | м. Ужгород          | 1                  |
|           |                    |                   | с. Поляна           | 2                  |
|           |                    | Івано-Франківська | м. Івано-Франківськ | 1                  |
|           |                    |                   | с. Микуличин        | 2                  |
|           |                    |                   | с. Яблуниця         | 2                  |
|           |                    |                   | с. Яремче           | 2                  |
|           |                    |                   | с. Поляниця         | 6                  |
|           |                    | Київська          | с. Страхолисса      | 1                  |
|           |                    | Львівська         | сmt. Мостиська      | 1                  |
|           |                    |                   | сmt. Славсько       | 1                  |
|           |                    |                   | с. Тухля (Славське) | 1                  |
|           |                    |                   | м. Львів            | 3                  |
|           |                    | Тернопільська     | м. Тернопіль        | 1                  |
|           |                    | Хмельницька       | м. Хмельницький     | 1                  |
|           |                    | Вінницька         | м. Вінниця          | 1                  |
| Всього    | 39                 | -                 | -                   | -                  |

*Джерело: розроблено автором за [59]*

Окремої уваги заслуговує організаційна модель взаємодії компанії з девелоперами. Дані табл. 2.5 демонструють, що Ribas Hotels Group реалізує модель asset-light розвитку, характерну для міжнародних готельних операторів, коли основний акцент робиться не на володінні нерухомістю, а на управлінській експертизі, створенні концепції та операційному супроводі. Найбільш активними партнерами компанії є Arha Group Invest Development, Effectbud Development та Sensar Development, які реалізують відповідно 4, 3 та 3 проєкти. Також у структурі партнерських взаємодій важливу роль

відіграють Avalon Future Value, Arena, Big Waves Development та Євро Grand Буд. Наявність значної кількості різних девелоперів свідчить про високий рівень інтеграції компанії у сферу туристично-готельного девелопменту та використання партнерської моделі масштабування бізнесу. Водночас у 13 проєктах девелопер не зазначений, що може свідчити або про ранню стадію реалізації проєктів, або про використання конфіденційних схем партнерства.

Таблиця 2.5

## Розподіл об'єктів Ribas Hotels Group за девелоперами

| Девелопер                                           | Частота |
|-----------------------------------------------------|---------|
| Arha Group Invest Development                       | 4       |
| Effectbud Development                               | 3       |
| Sensar Development                                  | 3       |
| Arena                                               | 2       |
| Avalon Future Value                                 | 2       |
| Big Waves Development                               | 2       |
| Євро Grand Буд                                      | 2       |
| Anta Group                                          | 1       |
| MARITUR TURIZM ISLETMECILIK TICARET LIMITED SIRKETI | 1       |
| MBA Development                                     | 1       |
| Numo Development                                    | 1       |
| Premier Global Development                          | 1       |
| Saba Group                                          | 1       |
| Креатор Буд                                         | 1       |
| Buddha Club House                                   | 1       |
| Немає даних                                         | 13      |
|                                                     | 39      |

*Джерело: розроблено автором за [55-59]*

Аналіз структури портфеля також демонструє диверсифікацію брендів усередині групи. Компанія розвиває декілька самостійних форматів: мережу класичних готелів Ribas Hotels, мережу компактних міських готелів Ribas Rooms Hotels, концепцію WOL Home + Hotel, а також lifestyle- та resort-проєкти. Така диверсифікація дозволяє компанії охоплювати різні сегменти попиту – від інвесторів у курортну нерухомість до туристів, орієнтованих на сучасні формати проживання, есо-friendly концепції та lifestyle-відпочинок. Особливо показовим є розвиток апарт-готелів та smart-апартаментів, які фактично поєднують функції житлової та готельної нерухомості.

Важливою економічною характеристикою портфеля є масштаб окремих проєктів. Так, GRAND KOLIBRI by Ribas передбачає 429 апартаментів, MÉLIS – 337 номерів, а WOL.311 by Ribas | Smart Hill – 315 smart-апартаментів. Це свідчить про поступову трансформацію компанії від оператора невеликих boutique-готелів до учасника масштабних девелоперських проєктів із високим рівнем капіталізації та складною функціональною структурою.

Суттєвим елементом організаційної моделі Ribas Hotels Group є участь компанії практично на всіх етапах життєвого циклу проєкту – від створення концепції та супроводу проєктування до запуску, операційного та стратегічного управління. Таким чином, компанію доцільно характеризувати як інтегровану hospitality-екосистему, діяльність якої знаходиться на перетині готельного менеджменту, туристичного девелопменту, інвестиційного консалтингу та управління туристично-рекреаційною нерухомістю.

Аналіз майбутніх проєктів Ribas Hotels Group дозволяє зробити висновок, що компанія реалізує модель інтегрованого розвитку у сфері гостинності, яка базується на підході мінімізації володіння власними активами, активному залученні інвестицій у туристичну нерухомість, партнерстві з девелоперськими структурами та диверсифікації форматів розміщення. Домінування апарт-готелів, кондо-готелів, комплексів smart-апартаментів і котеджних містечок свідчить про адаптацію компанії до сучасних тенденцій туристичного ринку, де поєднуються функції рекреації, інвестування та довгострокового управління нерухомістю.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що Ribas Hotels Group є прикладом сучасної національної керуючої компанії, яка поєднує мультибрендову модель розвитку, диверсифікацію форматів розміщення, цифровізацію управління та активне використання партнерських механізмів масштабування. Компанія демонструє адаптацію до сучасних тенденцій розвитку готельної індустрії та поступово формує власну нішу серед провідних українських операторів у сфері гостинності.

## **2.2. Аналіз конкурентного середовища Ribas Hotels Group**

Аналіз конкурентного середовища Ribas Hotels Group доцільно здійснювати з позицій сучасних теоретичних підходів до конкурентного аналізу у готельному бізнесі, що поєднують стратегічний, ринковий, ресурсний та інтеграційний підходи. Враховуючи специфіку діяльності компанії, яка функціонує одночасно як готельний оператор, керуюча компанія та інтегратор інвестиційно-девелоперських проєктів, конкурентне середовище Ribas Hotels Group формується під впливом як класичних готельних операторів, так і компаній, що працюють у сфері туристичної нерухомості, апарт-готельного девелопменту та альтернативних форматів розміщення.

Одним із найбільш релевантних інструментів аналізу конкурентного середовища є модель п'яти сил М. Портера, яка дозволяє оцінити рівень галузевого тиску та структуру конкуренції. Перша сила – суперництво між існуючими конкурентами – у випадку Ribas Hotels Group характеризується високим рівнем інтенсивності. Компанія функціонує у сегменті, де присутні як великі національні оператори, зокрема Optima Hotels & Resorts та Premier Hotels and Resorts, так і керуючі компанії нового покоління, серед яких Maestro Hotel Management та Business Regency Group. Водночас конкурентна боротьба відбувається не лише за класичний готельний попит, а й за інвесторів у туристичну нерухомість, оскільки значна частина проєктів компанії реалізується через механізми продажу апартamentів, smart-apartments, condo hotel та котеджних комплексів із подальшим переданням в управління оператору. Особливо високий рівень конкуренції спостерігається у Карпатському регіоні, насамперед у Поляниці, Яремче та Микуличині, де концентрується значна кількість сучасних туристично-рекреаційних проєктів.



Рис. 2.1. Модель п'яти сил Портера для Ribas Hotels Group

Джерело: розроблено автором за [53-59]

Другою силою є загроза появи нових учасників ринку. Для готельного бізнесу України вона залишається помірно високою, оскільки ринок туристичної нерухомості продовжує активно розвиватися навіть в умовах воєнних ризиків. Поява нових апарт-готельних комплексів, глемпінгів, resort-проектів та невеликих boutique-готелів посилює конкурентний тиск на існуючих операторів. Водночас для виходу на ринок професійного готельного управління необхідними є управлінські компетенції, стандарти сервісу, бренд, цифрові системи управління та репутація, що формує певні бар'єри входу. Ribas Hotels Group має перевагу завдяки сформованій репутації, диверсифікованому брендовому портфелю та досвіду інтеграції девелоперських проектів.

Третьою силою виступає загроза товарів-замінників. У сучасних умовах готельний бізнес конкурує не лише з традиційними засобами розміщення, а й з альтернативними форматами – Airbnb, подорожною орендою квартир, приватними садибами, wellness-комплексами та глемпінгами. Особливістю Ribas Hotels Group є те, що компанія частково інтегрує ці альтернативні формати у власну бізнес-модель через розвиток мережі Mandra Glamping, smart-apartments та lifestyle-проектів. Таким чином, компанія не лише стикається із загрозою замінників, а й адаптує власний продукт до зміни структури попиту.

Четвертою силою є переговорна сила покупців. У готельному бізнесі вона є традиційно високою через доступність цифрових платформ бронювання, можливість швидкого порівняння цін, рейтингів, відгуків та сервісних характеристик. Для Ribas Hotels Group ця сила проявляється як у взаємодії з кінцевими туристами, так і з інвесторами, які оцінюють дохідність проектів, рівень ризиків та репутацію оператора. Особливо важливим чинником виступає онлайн-репутація та цифрова видимість об'єктів на OTA-платформах, що безпосередньо впливає на рівень завантаження та конкурентоспроможність мережі.

П'ятою силою є переговорна сила постачальників. Для Ribas Hotels

Group вона проявляється через залежність від девелоперських структур, підрядників, технологічних платформ, сервісних компаній та кадрового ринку. Особливого значення набуває проблема дефіциту кваліфікованого персоналу у сфері гостинності, яка є характерною для всього українського ринку. Крім того, суттєвий вплив мають ОТА-платформи, які фактично виступають цифровими посередниками між оператором та споживачем і впливають на структуру бронювань, рівень комісій та маркетингові витрати.

Для комплексного оцінювання конкурентних позицій компанії доцільно використати SWOT-аналіз (див. Табл. 2.6). Серед сильних сторін Ribas Hotels Group варто виділити диверсифікований портфель брендів, активну міжнародну експансію, інтеграцію з девелоперськими структурами, високу інвестиційну привабливість проєктів та гнучку модель управління.

Таблиця 2.6

## SWOT-аналіз Ribas Hotels Group

| <b>Сильні сторони (Strengths)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- диверсифікований портфель брендів;</li> <li>- активна міжнародна експансія;</li> <li>- інтеграція з девелоперськими структурами;</li> <li>- висока інвестиційна привабливість проєктів;</li> <li>- гнучка модель управління.</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- висока залежність від інвестиційного ринку;</li> <li>- значна частка проєктів на стадії розробки;</li> <li>- сезонність курортних об'єктів;</li> <li>- нерівномірний рівень стандартизації сервісу між різними форматами розміщення</li> </ul> |
| <b>Можливості (Opportunities)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Загрози (Threats)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання внутрішнього туризму;</li> <li>- розвиток wellness- та lifestyle-сегмента;</li> <li>- підвищенням інтересу до інвестицій у туристичну нерухомість;</li> <li>- поступове відновлення міжнародного туристичного попиту після стабілізації безпекової ситуації.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- воєнні ризики;</li> <li>- макроекономічна нестабільність;</li> <li>- зниження платоспроможності населення;</li> <li>- зростання вартості будівництва;</li> <li>- посилення конкуренції у сегменті туристичної нерухомості.</li> </ul>          |

*Джерело: розроблено автором за [53-59]*

Компанія активно розвиває кілька брендів напрямів – Ribas Hotels, Ribas Rooms, WOL Home + Hotel та Mandra Glamping, що дозволяє охоплювати різні сегменти попиту. Додатковою перевагою є використання моделі професійного управління без концентрації на прямому володінні нерухомістю, що забезпечує вищу гнучкість масштабування бізнесу.

До слабких сторін компанії належать висока залежність від інвестиційного ринку, значна частка проєктів на стадії розробки, сезонність курортних об'єктів та нерівномірний рівень стандартизації сервісу між різними форматами розміщення. Крім того, на відміну від великих міжнародних мереж, Ribas Hotels Group поки не має повноцінної франчайзингової системи та глобальної системи лояльності, що може обмежувати швидкість міжнародного масштабування.

Можливості зовнішнього середовища пов'язані зі зростанням внутрішнього туризму, розвитком wellness- та lifestyle-сегмента, підвищенням інтересу до інвестицій у туристичну нерухомість та поступовим відновленням міжнародного туристичного попиту після стабілізації безпекової ситуації. Значний потенціал також пов'язаний із розвитком Карпатського регіону, який продовжує залишатися найбільш динамічною туристичною дестинацією України.

Основними загрозами для компанії виступають воєнні ризики, макроекономічна нестабільність, зниження платоспроможності населення, зростання вартості будівництва та посилення конкуренції у сегменті туристичної нерухомості. Додатковою загрозою є висока залежність від цифрових платформ бронювання, які контролюють значну частину онлайн-попиту.

Для оцінки впливу макросередовища доцільно використати PEST-аналіз. Політичні фактори мають визначальний вплив на функціонування компанії через воєнний стан, безпекові ризики, обмеження міжнародного туризму та інвестиційну невизначеність. Водночас державна підтримка внутрішнього туризму та розвиток рекреаційних територій можуть створювати додаткові можливості для розвитку компанії.

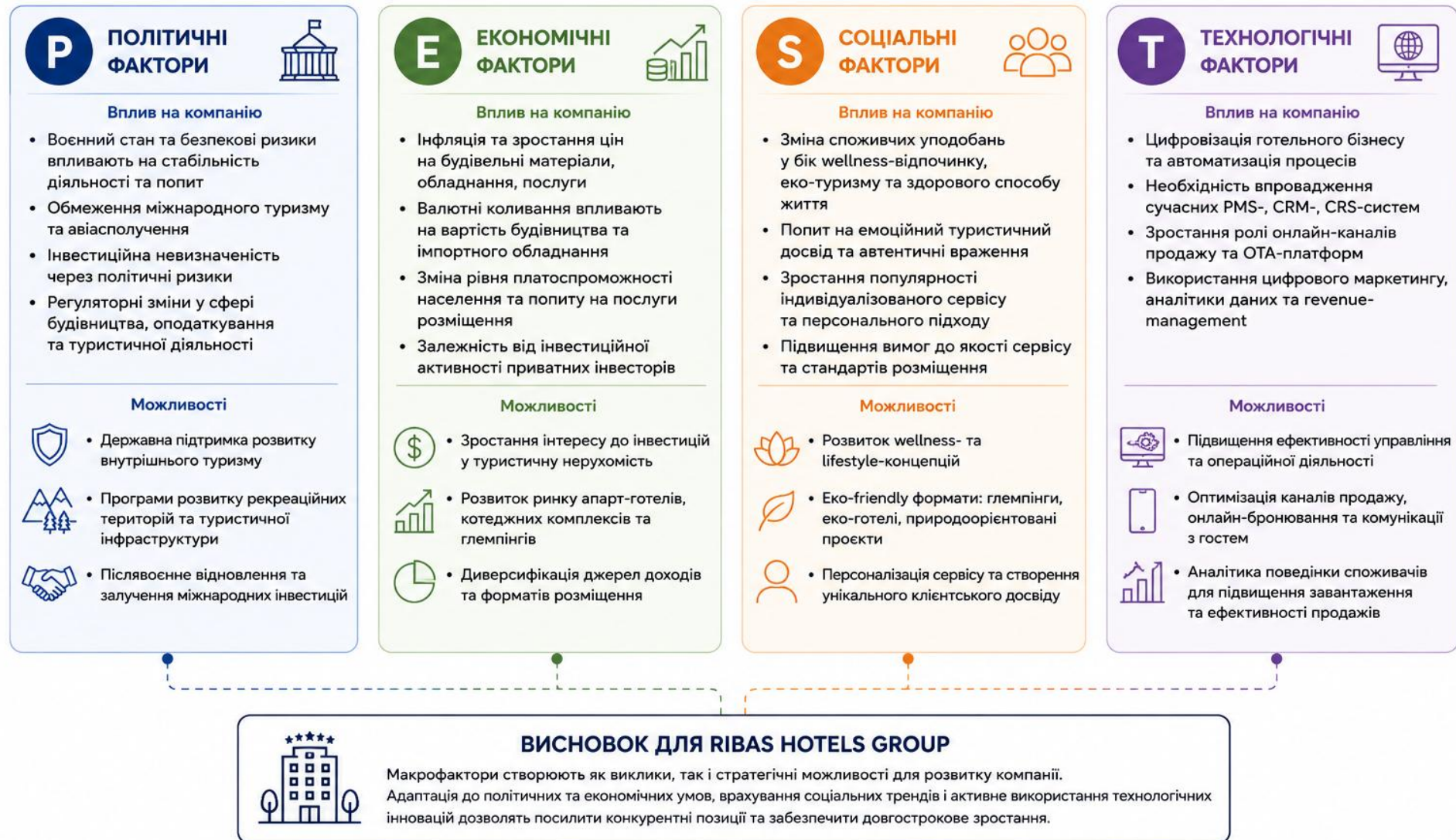


Рис. 2.2. PEST-аналіз макросередовища Ribas Hotels Group

Джерело: розроблено автором за [55]

Економічні фактори проявляються через інфляцію, валютні коливання, зростання собівартості будівництва, зміну рівня платоспроможності населення та інвестиційної активності. Для Ribas Hotels Group ці фактори є особливо важливими, оскільки значна частина бізнес-моделі базується на залученні приватних інвесторів у туристичну нерухомість.

Соціальні фактори характеризуються зміною споживчих уподобань у бік wellness-відпочинку, eco-friendly концепцій, індивідуалізації сервісу та попиту на емоційний туристичний досвід. Саме ці тенденції частково пояснюють розвиток глемпінгів, lifestyle-готелів та smart-apartments у структурі проєктного портфеля компанії.

Технологічні фактори пов'язані з цифровізацією готельного бізнесу, розвитком PMS-, CRM- та CRS-систем, використанням digital-маркетингу, revenue-management, онлайн-бронювання та аналітики поведінки споживачів. У сучасних умовах рівень цифровізації дедалі більше визначає конкурентоспроможність готельних операторів, оскільки впливає на завантаження, ефективність продажів та якість взаємодії з гостем.

Таким чином, конкурентне середовище Ribas Hotels Group характеризується високим рівнем динамічності, значною роллю інвестиційно-девелоперських моделей та посиленням конкуренції у сфері туристичної нерухомості. Використання моделі п'яти сил М. Портера, SWOT- та PEST-аналізу дозволяє зробити висновок, що компанія має сильні конкурентні позиції завдяки диверсифікованому портфелю брендів, гнучкій моделі управління та міжнародній експансії, однак її подальший розвиток значною мірою залежатиме від здатності адаптуватися до макроекономічних ризиків, підтримувати стандарти сервісу та забезпечувати стабільність реалізації інвестиційних проєктів.

### **2.3. Бенчмаркінг показників діяльності Ribas Hotels Group**

Бенчмаркінг показників діяльності Ribas Hotels Group доцільно розглядати як комплексний процес порівняльного аналізу конкурентних позицій компанії, ефективності її бізнес-моделі, структури портфеля, цифрової присутності, операційної діяльності та стратегічних напрямів розвитку відносно інших національних і міжнародних операторів індустрії гостинності.

Особливістю Ribas Hotels Group є те, що компанія функціонує не як класична готельна мережа з високою концентрацією власних активів, а як керуюча готельна компанія, яка розвивається через управлінські контракти, партнерські моделі та інтеграцію різних форматів розміщення у межах єдиної управлінської системи. Така модель відповідає сучасним тенденціям розвитку міжнародних операторів, насамперед Marriott International, Hilton Worldwide та IHG Hotels & Resorts, які також поступово переходили від моделі переважного володіння готельною нерухомістю до моделі управління та франчайзингового розвитку, концентруючись не на власності на об'єкти, а на управлінні брендом, стандартах сервісу, системах управління доходами та цифровій інфраструктурі.

Методологічною основою дослідження бенчмаркінгу показників діяльності Ribas Hotels Group виступило поєднання ресурсного, стратегічно-управлінського, цифрово-маркетингового, інноваційно-інтеграційного та організаційно-економічного підходів, що дозволило комплексно оцінити особливості функціонування сучасних управлінських компанії готельного бізнесу в Україні (див. Табл. 2.7).

Відбір конкурентів для аналізу здійснювався за критеріями подібності бізнес-моделі, масштабу діяльності, формату управління та позиціонування на ринку. До найближчих конкурентів Ribas Hotels Group було віднесено Optima Hospitality Group, Premier Hotels and Resorts та Maestro Hotel Management [46; 48; 52; 55]. Обрані компанії є одними з найбільш помітних

національних операторів індустрії гостинності України, що працюють у сегментах мережевого готельного бізнесу, management contracts, централізованого управління та розвитку брендів концепцій.

Система показників формувалася з урахуванням специфіки функціонування сучасних готельних операторів та тенденцій розвитку міжнародної індустрії гостинності. На відміну від класичних моделей оцінювання конкурентоспроможності, у дослідженні було зроблено акцент не лише на кількісних параметрах діяльності, а й на показниках адаптивності бізнес-моделі, цифрової трансформації, рівня інтеграції сервісів, інноваційності форматів розміщення, гнучкості management-моделі та здатності до масштабування. Саме тому структура таблиці включає стратегічно-управлінський, цифрово-маркетинговий, інноваційно-інтеграційний та організаційно-економічний блоки оцінювання.

Вагові коефіцієнти визначалися методом експертного ранжування з урахуванням рівня впливу кожного показника на загальну конкурентоспроможність готельного оператора в сучасних умовах. Сума вагових коефіцієнтів у межах кожного підходу становить 1,0, що забезпечує можливість інтегрального порівняння результатів між компаніями. Вищі коефіцієнти отримали показники, які мають найбільший вплив на ринкову стійкість та конкурентні переваги управлінської компанії, зокрема диверсифікація форматів розміщення, рівень розвитку management-моделі, інвестиційна привабливість, цифровий брендинг, інтеграція рекреаційної нерухомості та інноваційність бізнес-моделі.

Бальна оцінка здійснювалася за десятибальною шкалою, де:

- 1-3 бали характеризують низький рівень розвитку показника;
- 4-6 балів – середній рівень;
- 7-8 балів – достатньо високий рівень;
- 9-10 балів – високий або лідируючий рівень серед конкурентів.

Інтегральний показник за кожним критерієм визначався шляхом множення експертної оцінки на ваговий коефіцієнт.

Таблиця 2.7

Бенчмаркінг показників діяльності Ribas Hotels Group та найближчих конкурентів

| Показники оцінки                        | Ваговий<br>ко-нт | Ribas Hotels Group |              | Optima Hospitality<br>Group |             | Premier Hotels and<br>Resorts |             | Maestro Hotel Management |             |
|-----------------------------------------|------------------|--------------------|--------------|-----------------------------|-------------|-------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|
|                                         |                  | Бали               | Показник     | Бали                        | Показник    | Бали                          | Показник    | Бали                     | Показник    |
| 1                                       | 2                | 3                  | 4            | 5                           | 6           | 7                             | 8           |                          |             |
| <b>СТРАТЕГІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ ПІДХІД</b> |                  |                    |              |                             |             |                               |             |                          |             |
| Гнучкість бізнес-моделі                 | 0,12             | 10                 | 1,20         | 7                           | 0,84        | 6                             | 0,72        | 9                        | 1,08        |
| Диверсифікація форматів розміщення      | 0,14             | 10                 | 1,40         | 7                           | 0,98        | 5                             | 0,70        | 8                        | 1,12        |
| Адаптивність до кризових умов           | 0,12             | 9                  | 1,08         | 8                           | 0,96        | 7                             | 0,84        | 8                        | 0,96        |
| Розвиненість моделі управління          | 0,14             | 10                 | 1,40         | 7                           | 0,98        | 5                             | 0,70        | 10                       | 1,40        |
| Рівень стратегічного масштабування      | 0,10             | 9                  | 0,90         | 8                           | 0,80        | 6                             | 0,60        | 8                        | 0,80        |
| Портфель нових проєктів                 | 0,10             | 10                 | 1,00         | 8                           | 0,80        | 5                             | 0,50        | 7                        | 0,70        |
| Інвестиційна привабливість моделі       | 0,14             | 10                 | 1,40         | 7                           | 0,98        | 6                             | 0,84        | 8                        | 1,12        |
| Рівень партнерської інтеграції          | 0,14             | 9                  | 1,26         | 7                           | 0,98        | 6                             | 0,84        | 9                        | 1,26        |
| <b>Підсумок СУ підходу</b>              | <b>1,00</b>      | <b>-</b>           | <b>10,64</b> | <b>-</b>                    | <b>7,32</b> | <b>-</b>                      | <b>5,74</b> | <b>-</b>                 | <b>8,44</b> |
| <b>ЦИФРОВО-МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД</b>     |                  |                    |              |                             |             |                               |             |                          |             |
| Активність digital-комунікацій          | 0,14             | 10                 | 1,40         | 7                           | 0,98        | 6                             | 0,84        | 9                        | 1,26        |
| Рівень персоналізації бренду            | 0,12             | 10                 | 1,20         | 6                           | 0,72        | 6                             | 0,72        | 9                        | 1,08        |
| Візуальна цілісність бренду             | 0,10             | 9                  | 0,90         | 7                           | 0,70        | 8                             | 0,80        | 9                        | 0,90        |
| Онлайн-впізнаваність                    | 0,14             | 9                  | 1,26         | 8                           | 1,12        | 8                             | 1,12        | 8                        | 1,12        |
| Репутаційний менеджмент                 | 0,12             | 9                  | 1,08         | 8                           | 0,96        | 8                             | 0,96        | 8                        | 0,96        |
| Рівень інтеграції OTA та CRM            | 0,12             | 8                  | 0,96         | 8                           | 0,96        | 7                             | 0,84        | 8                        | 0,96        |
| Якість контент-маркетингу               | 0,14             | 10                 | 1,40         | 6                           | 0,84        | 6                             | 0,84        | 9                        | 1,26        |
| Рівень digital-брендингу                | 0,12             | 10                 | 1,20         | 7                           | 0,84        | 7                             | 0,84        | 9                        | 1,08        |
| <b>Підсумок ЦМ підходу</b>              | <b>1,00</b>      | <b>-</b>           | <b>9,40</b>  | <b>-</b>                    | <b>7,12</b> | <b>-</b>                      | <b>6,96</b> | <b>-</b>                 | <b>8,62</b> |

| ІННОВАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНИЙ ПІДХІД            |             |          |              |          |             |          |             |          |             |
|---------------------------------------------|-------------|----------|--------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|-------------|
| Розвиток концепцій стилю життя              | 0,14        | 10       | 1,40         | 6        | 0,84        | 7        | 0,98        | 9        | 1,26        |
| Рівень інтеграції рекреаційної нерухомості  | 0,16        | 10       | 1,60         | 5        | 0,80        | 4        | 0,64        | 8        | 1,28        |
| Інноваційність форматів розміщення          | 0,14        | 10       | 1,40         | 6        | 0,84        | 5        | 0,70        | 8        | 1,12        |
| Розвиток альтернативних форматів розміщення | 0,14        | 10       | 1,40         | 4        | 0,56        | 3        | 0,42        | 7        | 0,98        |
| Швидкість запуску нових концепцій           | 0,12        | 9        | 1,08         | 7        | 0,84        | 5        | 0,60        | 8        | 0,96        |
| Інтеграція сервісів для інвесторів          | 0,12        | 10       | 1,20         | 5        | 0,60        | 4        | 0,48        | 8        | 0,96        |
| Рівень ринкової інноваційності              | 0,10        | 9        | 0,90         | 6        | 0,60        | 5        | 0,50        | 8        | 0,80        |
| Готовність до міжнародного масштабування    | 0,08        | 8        | 0,64         | 7        | 0,56        | 6        | 0,48        | 7        | 0,56        |
| <b>Підсумок II підходу</b>                  | <b>1,00</b> | <b>-</b> | <b>10,62</b> | <b>-</b> | <b>5,64</b> | <b>-</b> | <b>4,80</b> | <b>-</b> | <b>7,92</b> |
| ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПІДХІД            |             |          |              |          |             |          |             |          |             |
| Рівень централізації управління             | 0,14        | 9        | 1,26         | 8        | 1,12        | 7        | 0,98        | 9        | 1,26        |
| Ефективність операційної координації        | 0,12        | 9        | 1,08         | 8        | 0,96        | 7        | 0,84        | 8        | 0,96        |
| Стійкість бізнес-моделі                     | 0,14        | 9        | 1,26         | 8        | 1,12        | 8        | 1,12        | 8        | 1,12        |
| Рівень стандартизації сервісу               | 0,12        | 8        | 0,96         | 9        | 1,08        | 10       | 1,20        | 8        | 0,96        |
| Швидкість інтеграції нових об'єктів         | 0,12        | 10       | 1,20         | 7        | 0,84        | 5        | 0,60        | 8        | 0,96        |
| Ефективність revenue-управління             | 0,12        | 8        | 0,96         | 8        | 0,96        | 9        | 1,08        | 7        | 0,84        |
| Гнучкість тарифної політики                 | 0,12        | 9        | 1,08         | 8        | 0,96        | 8        | 0,96        | 7        | 0,84        |
| Рівень внутрішньої кооперації               | 0,12        | 9        | 1,08         | 7        | 0,84        | 7        | 0,84        | 8        | 0,96        |
| <b>Підсумок ОЕ підходу</b>                  | <b>1,00</b> | <b>-</b> | <b>8,88</b>  | <b>-</b> | <b>7,88</b> | <b>-</b> | <b>7,62</b> | <b>-</b> | <b>7,90</b> |

*Джерело: розроблено автором за [46; 48; 52; 55]*

Основою для експертного оцінювання стали:

- офіційні сайти компаній;
- структура брендового портфеля операторів;
- відкриті дані щодо кількості об'єктів;
- аналіз соціальних мереж та цифрової активності;
- інформація про нові проєкти;
- особливості управлінської моделі;
- рівень диверсифікації форматів розміщення;
- наявність диференційованих концепцій засобів розміщення;
- ступінь інтеграції CRM, PMS та OTA-систем;
- репутаційні показники та цифрова впізнаваність брендів;
- публічні матеріали щодо інвестиційних моделей та партнерських програм.

Порівняльний аналіз українських операторів свідчить, що Ribas Hotels Group займає одну з найбільш помітних позицій серед національних керуючих компаній за темпами масштабування та диверсифікації портфеля. За кількістю об'єктів компанія поступається лише Optima Hospitality Group, але демонструє суттєво вищий рівень диверсифікації форматів розміщення. Якщо більшість українських операторів історично концентрувалися переважно на класичних міських або курортних готелях, то Ribas Hotels Group активно інтегрує апарт-готелі, глемпінги, resort-комплекси, кондотелі та рекреаційні концепції. Це формує одну з ключових конкурентних переваг компанії в умовах трансформації споживчої поведінки та зростання попиту на альтернативні формати відпочинку.

Важливою складовою бенчмаркінгу є оцінювання структури бізнес-моделі компанії. Організаційно-економічна характеристика Ribas Hotels Group демонструє високий рівень функціональної диверсифікації. Компанія поєднує управління готелями, консалтинг, франчайзинг, маркетинговий супровід, digital-аналітику, revenue management, запуск нових проєктів та девелопмент рекреаційної нерухомості. Наявність великої кількості

додаткових КВЕДів свідчить про формування комплексної екосистеми у сфері гостинності, що є характерною рисою сучасних міжнародних операторів.

У межах бенчмаркінгу бізнес-моделей українських операторів доцільно відзначити, що Optima Hospitality Group має більш стандартизований мережевий підхід із концентрацією на класичних форматах готелів різних категорій, Premier Hotels and Resorts орієнтується переважно на upscale- і premium-сегмент, а Maestro Hotel Management значною мірою фокусується на management-моделі та boutique-концепціях. Ribas Hotels Group, у свою чергу, формує гібридну модель, яка поєднує management company, lifestyle-підхід, девелопмент рекреаційної нерухомості та інвестиційні моделі condo hotel і apart hotel.

Одним із ключових напрямів бенчмаркінгу є аналіз масштабів діяльності та географічної структури портфеля. Дослідження показує, що Ribas Hotels Group має високу концентрацію об'єктів у рекреаційних регіонах України, насамперед в Одеській, Івано-Франківській та Закарпатській областях. Така географічна структура відповідає сучасним тенденціям внутрішнього туризму в Україні, де саме Карпатський регіон та південні рекреаційні території залишаються ключовими центрами туристичного попиту. Водночас концентрація портфеля у рекреаційних регіонах формує і певні ризики, пов'язані із сезонністю, нестабільністю попиту та високою залежністю від безпекових факторів.

У порівнянні з міжнародними мережами масштаби діяльності Ribas Hotels Group залишаються відносно невеликими, однак для українського ринку компанія демонструє достатньо високі темпи розвитку. Особливо важливим є те, що компанія розвивається в умовах воєнного стану та суттєвого скорочення міжнародного туристичного потоку. У таких умовах масштабування мережі свідчить про адаптивність бізнес-моделі та здатність реагувати на трансформацію структури попиту.

Окремим напрямом бенчмаркінгу є аналіз брендового портфеля

компанії. Ribas Hotels Group використовує мультибрендову модель розвитку, у межах якої функціонують окремі брендові напрями: Ribas Hotels, WOL home, Ribas Rooms та Mandra Glamping. Такий підхід відповідає сучасним міжнародним тенденціям сегментації ринку гостинності. Подібну модель використовують Marriott International, Accor та Hilton Worldwide, які розвивають окремі бренди для різних сегментів попиту. Для Ribas Hotels Group це дозволяє працювати одночасно у сегментах resort, lifestyle, compact hotel, glamping та serviced apartments.

Особливе значення у сучасному готельному бізнесі має цифровий бенчмаркінг. У сучасних умовах конкурентоспроможність готельної мережі визначається не лише фізичною інфраструктурою, а й цифровою видимістю, ефективністю онлайн-комунікацій, системою управління репутацією та якістю цифрового клієнтського досвіду. Ribas Hotels Group активно використовує соціальні мережі, digital-маркетинг та контент-комунікації як елемент формування бренду. Компанія демонструє значно вищий рівень digital-активності порівняно з більшістю українських операторів традиційного типу. Особливо помітною є орієнтація на Instagram-комунікацію, lifestyle-контент, персональний бренд керівника та емоційне позиціонування об'єктів.

У межах цифрового бенчмаркінгу доцільно відзначити, що міжнародні оператори використовують комплексні системи business intelligence, OTA-аналітики, CRM-системи та системи revenue management, такі як Duetto, STR, OTA Insight та Lighthouse. Українські оператори, включаючи Ribas Hotels Group, поки що переважно використовують інтеграцію PMS-систем, OTA-аналітики, Google Analytics, Meta Business Suite та внутрішньої CRM-аналітики. Водночас саме активна цифровізація управлінських процесів є одним із факторів конкурентної переваги компанії на національному ринку.

Порівняльний аналіз онлайн-репутації свідчить, що для сучасних готельних операторів рейтинги Booking.com, Google Reviews та інших OTA-платформ стають одним із ключових показників ефективності. У

міжнародному готельному бізнесі онлайн-рейтинг безпосередньо впливає на рівень бронювань, середній тариф та дохідність номерного фонду. Ribas Hotels Group активно працює з репутаційним менеджментом, візуальною стилістикою брендів та клієнтським досвідом, що дозволяє формувати високий рівень digital engagement.

Для Ribas Hotels Group важливою конкурентною перевагою є централізоване управління доходами та тарифною політикою. Компанія активно використовує динамічне ціноутворення, ОТА-моніторинг та маркетингову аналітику, що особливо важливо в умовах нестабільного попиту. У порівнянні з невеликими незалежними готелями централізована система revenue management дозволяє ефективніше реагувати на сезонні коливання та зміни ринкової кон'юнктури.

Порівняльний аналіз свідчить, що на українському ринку саме Ribas Hotels Group є одним із найбільш активних операторів у сегменті інтеграції рекреаційної нерухомості та управління готельними об'єктами. Це створює додаткові конкурентні переваги, оскільки компанія працює не лише як оператор, а і як партнер для інвесторів та девелоперів.

Разом із тим результати бенчмаркінгу дозволяють виявити і низку потенційних ризиків. По-перше, висока концентрація у resort- та рекреаційному сегменті посилює залежність від сезонності. По-друге, масштабування через моделі управління вимагає високого рівня стандартизації сервісу та операційного контролю. По-третє, значна залежність від цифрових каналів продажу та ОТА-платформ підвищує ризики комісійного навантаження та втрати частки прямих бронювань. Крім того, активне масштабування потребує суттєвих інвестицій у навчання персоналу, digital-інфраструктуру та системи управління якістю.

У межах стратегічного бенчмаркінгу доцільно також враховувати глобальні тенденції розвитку готельних мереж. Сучасна міжнародна індустрія гостинності характеризується посиленням ролі концепцій, орієнтованих на стиль життя споживачів, wellness-напряму,

багатофункціональних девелоперських проєктів, альтернативних форматів розміщення та персоналізованого клієнтського сервісу. Ribas Hotels Group уже частково адаптує зазначені тенденції у власній бізнес-моделі, зокрема через розвиток проєкту Mandra Glamping, апарт-комплексів і resort-форматів.

Загалом результати бенчмаркінгу дозволяють зробити висновок, що Ribas Hotels Group є одним із найбільш динамічних і адаптивних національних операторів індустрії гостинності України. Конкурентні переваги компанії формуються через поєднання management-моделі, мультибрендового підходу, активної цифровізації, диверсифікації форматів розміщення та інтеграції рекреаційної нерухомості у систему готельного управління. Водночас подальше підвищення конкурентоспроможності компанії потребує посилення систем revenue management, розвитку професійного ринкового бенчмаркінгу, зниження залежності від OTA-платформ, масштабування CRM-аналітики та формування єдиної системи стандартизації сервісу в межах усіх брендів мережі.

### **Висновки до 2 розділу:**

Компанія Ribas Hotels Group є одним із найбільш динамічних національних операторів індустрії гостинності України, який реалізує інтегровану модель розвитку на основі поєднання готельного управління, туристичного девелопменту, інвестиційного консалтингу та цифрових сервісів. Багатобрендова модель, диверсифікація форматів засобів розміщення, активне застосування партнерських механізмів розвитку та орієнтація на апарт-готелі, кондо-об'єкти й концепції, орієнтовані на стиль життя споживачів, свідчать про адаптацію компанії до актуальних тенденцій розвитку міжнародної індустрії гостинності. Водночас висока концентрація проєктів у рекреаційних регіонах, значна частка інвестиційних проєктів та залежність від девелоперських партнерств формують як додаткові

конкурентні переваги, так і певні ризики, пов'язані з макроекономічною нестабільністю, сезонністю та необхідністю підтримання єдиних стандартів сервісу в умовах швидкого масштабування бізнесу.

Проведений конкурентний аналіз Ribas Hotels Group засвідчив, що компанія функціонує у висококонкурентному та динамічному середовищі, де конкуренція відбувається не лише між класичними готельними операторами, а й між девелоперськими, інвестиційними концепціями у сфері туристичної нерухомості. Використання моделі п'яти сил М. Портера, SWOT- та PEST-аналізу дозволило встановити, що ключовими конкурентними перевагами компанії є диверсифікований портфель брендів, інтеграція моделі управління з рекреаційним девелопментом, розвиток альтернативних форматів розміщення та активна цифровізація бізнес-процесів. Водночас подальший розвиток Ribas Hotels Group значною мірою залежатиме від здатності підтримувати стандарти сервісу в умовах швидкого масштабування, адаптуватися до макроекономічної нестабільності, мінімізувати залежність від інвестиційного ринку та посилювати власну ринкову стійкість в умовах зростання конкуренції у сфері туристичної нерухомості.

Результати оцінювання свідчать, що Ribas Hotels Group займає сильні конкурентні позиції завдяки диверсифікованій бізнес-моделі, активному впровадженню нових форматів гостинності, інтеграції рекреаційної нерухомості та високій адаптивності до сучасних ринкових тенденцій. Водночас Optima Hospitality Group вирізняється операційною стабільністю та стандартизацією сервісу, Premier Hotels and Resorts – сильними позиціями у premium-сегменті, а Maestro Hotel Management – гнучкістю управління та ефективними digital-комунікаціями. Загалом результати бенчмаркінгу відображають рівень стратегічної адаптивності операторів, їх цифрової трансформації та потенціал подальшого розвитку в умовах трансформації індустрії гостинності України.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ RIBAS HOTELS GROUP НА ОСНОВІ БЕНЧМАРКІНГУ**

### **3.1. Розробка рекомендацій щодо використання бенчмаркінгу у діяльності мережі Ribas Hotels Group**

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що подальше підвищення конкурентоспроможності Ribas Hotels Group значною мірою залежатиме від системного впровадження бенчмаркінгу як постійного інструменту стратегічного, операційного та цифрового управління. В умовах високої динамічності індустрії гостинності, трансформації споживчих моделей поведінки та посилення конкуренції у сфері туристично-рекреаційної нерухомості бенчмаркінг повинен розглядатися не лише як механізм порівняльного аналізу конкурентів, а як складова системи управління ефективністю мережі.

Одним із ключових напрямів удосконалення діяльності компанії має стати формування централізованої системи операційного бенчмаркінгу між об'єктами мережі. З огляду на різноманітність форматів діяльності Ribas Hotels Group, до складу яких входять класичні готелі, апарт-готелі, resort-комплекси, глемпінги та концепції, орієнтовані на стиль життя споживачів, доцільним є формування єдиної системи внутрішнього контролю ефективності.

Запропонована модель системи бенчмаркінгу в Ribas Hotels Group (рис. 3.1) відображає циклічний процес формування, впровадження та безперервного вдосконалення системи порівняльного аналізу у діяльності мережі. Її структура побудована з урахуванням специфіки функціонування сучасної управлінської компанії готельного бізнесу, яка поєднує управління готелями, рекреаційними об'єктами, інвестиційними проєктами та цифровими сервісами. Модель передбачає інтеграцію стратегічного, операційного, цифрового та сервісного бенчмаркінгу у єдину систему управління ефективністю компанії.



Рис. 3.1 Модель системи бенчмаркінгу в Ribas Hotels Group

*Джерело: розроблено автором*

Першим етапом моделі є планування, яке передбачає визначення стратегічних цілей, об'єктів аналізу та системи показників бенчмаркінгу. На цьому етапі формуються ключові напрями оцінювання ефективності діяльності мережі, зокрема показники ADR, RevPAR, рівня завантаження, структури каналів продажу, цифрової активності, ефективності маркетингових кампаній, стандартів сервісу та задоволеності гостей. В умовах масштабування Ribas Hotels Group саме етап планування формує основу для створення централізованої системи моніторингу ефективності між різними брендами та форматами об'єктів мережі.

Другим етапом є пошук партнерів та джерел даних, що передбачає визначення внутрішніх і зовнішніх джерел інформації для проведення порівняльного аналізу. Внутрішні джерела включають дані PMS-, CRM- та revenue-систем, внутрішню фінансову звітність, результати оцінювання сервісу та операційної діяльності об'єктів (див. Рис. 3.2). Зовнішні джерела охоплюють

ОТА-платформи, галузеві звіти, рейтинги Booking.com, аналітичні дані міжнародних операторів, маркетингові дослідження та відкриту статистику ринку гостинності. Важливим елементом цього етапу є вибір компаній для стратегічного бенчмаркінгу, зокрема міжнародних операторів Marriott International, Accor, Hilton Worldwide та IHG Hotels & Resorts, які використовують подібні механізми масштабування через management-модель та партнерські формати розвитку.



Рис. 3.2. Джерела даних для бенчмаркінгу

*Джерело: розроблено автором*

Третій етап моделі – збір даних – передбачає отримання, систематизацію та перевірку інформації, необхідної для проведення бенчмаркінгу. У сучасних умовах особливого значення набуває автоматизація процесів збору та обробки даних, інтеграція аналітичних платформ і використання систем управління, заснованих на даних. Для Ribas Hotels Group цей етап є критично важливим у контексті переходу від переважно маркетингової цифровізації до комплексного цифрового управління мережею. Використання аналітики ОТА-платформ, CRM-систем та revenue-аналітики дозволяє оцінювати поведінку гостей, структуру бронювань, сезонні зміни попиту та ефективність каналів продажу.

Четвертим етапом є порівняльний аналіз, у межах якого здійснюється оцінювання розривів між поточними результатами компанії та найкращими ринковими практиками. На цьому етапі визначаються сильні та слабкі сторони мережі, оцінюється рівень конкурентоспроможності окремих брендів і напрямів діяльності, а також виявляються резерви підвищення ефективності. Особливого значення набуває аналіз цифрових показників, частки прямих бронювань, ефективності систем лояльності, стандартизації сервісу та інвестиційної ефективності різних форматів проєктів.

П'ятий етап моделі – адаптація та впровадження – передбачає інтеграцію кращих практик у діяльність Ribas Hotels Group з урахуванням особливостей українського ринку та структури мережі. На цьому етапі результати бенчмаркінгу трансформуються у конкретні управлінські рішення: удосконалення стандартів сервісу, оптимізацію revenue-management, модернізацію цифрової інфраструктури, розвиток CRM-екосистеми, вдосконалення програм лояльності та систем внутрішнього контролю якості. Важливою складовою є також адаптація міжнародного досвіду до умов функціонування української індустрії гостинності в умовах воєнного стану та нестабільного ринкового середовища.

Завершальним етапом моделі є моніторинг та контроль, який забезпечує оцінювання результативності впроваджених змін, коригування процесів та безперервне вдосконалення системи управління. Саме циклічний характер моделі забезпечує її стратегічну ефективність, оскільки бенчмаркінг розглядається не як одноразовий аналіз конкурентів, а як постійний процес управління розвитком мережі. Система моніторингу повинна передбачати регулярне оцінювання ключових KPI, внутрішній аудит сервісу, аналіз цифрової репутації, контроль фінансових показників та оцінювання ефективності масштабування нових об'єктів.

Практична реалізація запропонованої моделі потребує поетапного впровадження системи бенчмаркінгу у діяльність Ribas Hotels Group, що дозволить забезпечити поступову інтеграцію аналітичних, цифрових та

управлінських інструментів у процес функціонування мережі. У зв'язку з цим доцільним є використання поетапної моделі впровадження бенчмаркінгу, наведеної на рис. 3.3, яка відображає логіку переходу від підготовчого етапу до формування системи безперервного вдосконалення управління мережею.



Рис. 3.3. Етапи впровадження моделі бенчмаркінгу у Ribas Hotels Group

*Джерело: розроблено автором*

Першим етапом впровадження є підготовчий етап, тривалість якого орієнтовно становить 1-2 місяці. На цьому етапі формується команда, відповідальна за впровадження бенчмаркінгу, визначаються стратегічні цілі, ключові показники ефективності та напрями порівняльного аналізу. Саме на цьому етапі закладається організаційна основа системи бенчмаркінгу, визначаються внутрішні центри відповідальності та створюється перелік ключових KPI для різних форматів об'єктів мережі. Важливого значення набуває також вибір програмних рішень для збору та аналізу даних, інтеграція PMS-, CRM- та revenue-систем, а також визначення переліку зовнішніх партнерів для стратегічного та операційного бенчмаркінгу.

Другим етапом є аналітичний етап, який передбачає пошук партнерів та джерел інформації, збір внутрішніх і зовнішніх даних, а також їх систематизацію та перевірку. Тривалість цього етапу може становити 2–3 місяці

залежно від масштабу мережі та рівня цифрової інтеграції об'єктів. У межах цього етапу здійснюється аналіз показників ADR, RevPAR, рівня завантаження, структури каналів продажу, цифрової активності, частки прямих бронювань, репутаційних рейтингів та ефективності маркетингових кампаній. Важливою складовою є також аналіз діяльності міжнародних операторів та виявлення кращих практик, які можуть бути адаптовані до умов функціонування Ribas Hotels Group.

Третім етапом виступає порівняльний етап, спрямований на виявлення розривів між поточними результатами компанії та еталонними ринковими показниками. На цьому етапі здійснюється оцінювання конкурентних переваг і слабких сторін мережі, аналіз причин відхилень та визначення пріоритетних напрямів удосконалення. Особливе значення має оцінювання ефективності цифрових каналів продажу, систем стандартизації сервісу, внутрішнього контролю якості, програм лояльності та ефективності інтеграції нових об'єктів у структуру мережі. Саме на цьому етапі формується база для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності мережі.

Четвертий етап передбачає адаптацію кращих практик та інтеграцію результатів бенчмаркінгу у систему управління Ribas Hotels Group. Тривалість етапу може становити від 3 до 6 місяців залежно від масштабності змін та рівня цифрової готовності компанії. На цьому етапі відбувається модернізація цифрової інфраструктури, удосконалення систем revenue-management, розвиток CRM-екосистеми, оптимізація каналів збуту та стандартизація сервісних процесів. Крім того, впроваджуються нові механізми внутрішнього контролю якості, централізовані системи моніторингу KPI та інструменти управління клієнтським досвідом.

П'ятий етап «моніторинг» має постійний характер і передбачає оцінювання результативності впроваджених змін. На цьому етапі здійснюється регулярний контроль ключових показників ефективності, аналіз динаміки фінансових результатів, рівня задоволеності гостей, ефективності digital-

комунікацій та результативності програм лояльності. Система моніторингу повинна забезпечувати своєчасне виявлення відхилень, коригування бізнес-процесів та підтримання стабільності стандартів сервісу в межах усіх брендів мережі.

Завершальним етапом є удосконалення, яке фактично трансформує бенчмаркінг у безперервний цикл стратегічного розвитку компанії. На цьому етапі здійснюється оновлення системи KPI, розширення напрямів бенчмаркінгу, інтеграція нових цифрових рішень та адаптація системи управління до змін ринкового середовища. Безперервний характер цього процесу забезпечує формування адаптивної моделі управління мережею, здатної оперативно реагувати на зміни попиту, посилення конкуренції та трансформацію індустрії гостинності.

Запропонована модель системи бенчмаркінгу дозволяє сформувати в Ribas Hotels Group комплексний механізм стратегічного управління ефективністю, який забезпечуватиме своєчасне реагування на зміни ринкового середовища, підтримання конкурентних переваг, підвищення рівня цифровізації та стабільність масштабування мережі в умовах трансформації сучасної індустрії гостинності.

### **3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення роботи готельної мережі Ribas Hotels Group**

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що впровадження системи бенчмаркінгу у діяльність Ribas Hotels Group має не лише стратегічне, а й безпосереднє економічне значення для підвищення ефективності функціонування мережі. Запропоновані заходи орієнтовані на оптимізацію операційної діяльності, підвищення результативності revenue-management, покращення структури каналів продажу, зниження витрат на залучення клієнтів та підвищення рентабельності об'єктів мережі. В умовах високої динамічності ринку індустрії гостинності та нестабільності туристичного середовища

системний бенчмаркінг дозволяє сформувавши адаптивну модель управління, засновану на постійному моніторингу ефективності та швидкому реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури.

Одним із ключових економічних ефектів впровадження бенчмаркінгу є підвищення ефективності управління доходами. Запропонована централізована система моніторингу ADR, RevPAR, рівня завантаження та структури бронювань дозволить забезпечити більш гнучке управління тарифною політикою та оптимізацію каналів продажу (див. Табл. 3.1). За результатами дослідження встановлено, що навіть незначне підвищення частки прямих бронювань може забезпечити суттєве скорочення витрат на комісії OTA-платформ. Зменшення залежності від зовнішніх платформ бронювання сприятиме підвищенню маржинальності операційної діяльності та зміцненню фінансової стійкості мережі.

Важливим напрямом економічного ефекту є також впровадження інтегрованої цифрової системи аналітики та управління даними. Запропонована модель передбачає використання CRM-систем, PMS-рішень, revenue-аналітики та інструментів business intelligence для аналізу поведінки гостей, ефективності маркетингових кампаній та прогнозування попиту. Використання data-driven management дозволить підвищити точність прогнозування завантаження, оптимізувати маркетингові бюджети та зменшити частку неефективних витрат на digital-просування. Крім того, централізована система аналітики забезпечить можливість оперативного порівняння ефективності окремих брендів та форматів об'єктів мережі.

Суттєвий економічний ефект очікується і від удосконалення системи стандартизації сервісу та внутрішнього контролю якості. Враховуючи активне масштабування Ribas Hotels Group та диверсифікацію форматів розміщення, існує ризик нерівномірності клієнтського досвіду між окремими об'єктами мережі. Впровадження єдиної системи сервісного бенчмаркінгу дозволить мінімізувати операційні втрати, пов'язані зі зниженням рівня задоволеності гостей, негативною цифровою репутацією та скороченням повторних

бронювань. Підвищення стабільності стандартів обслуговування сприятиме зростанню лояльності клієнтів та збільшенню частки постійних гостей, що позитивно впливатиме на фінансові результати компанії.

Таблиця 3.1

## Рекомендовані KPI для бенчмаркінгу за ключовими напрямками

| Напрямок    | KPI                                      | Одиниця виміру | Цільове значення           |
|-------------|------------------------------------------|----------------|----------------------------|
| Операційний | ADR                                      | грн            | збільшення щороку на 5-7%  |
|             | RevPAR                                   | грн            | збільшення щороку на 7-10% |
|             | OCC (рівень завантаження)                | %              | 55-65%                     |
|             | GOPRA                                    | грн            | збільшення щороку на 8-12% |
|             | Витрати на номер                         | грн            | зменшення щороку на 3-5%   |
| Цифровий    | Частка прямих бронювань                  | %              | 35%                        |
|             | Конверсія сайту                          | %              | 2,5%                       |
|             | CAC (вартість залучення клієнтів)        | грн            | менша за середньогалузеву  |
|             | ROAS (окупність реклами)                 | раз            | 4                          |
|             | Середній рейтинг на OTA                  | балів          | 9,0                        |
| Сервісний   | NPS                                      | балів          | 70                         |
|             | Повторні бронювання                      | %              | 20%                        |
|             | Скарги на 100 бронювань                  | од.            | 5                          |
| Кадровий    | Продуктивність на працівника             | грн/прац       | збільшення щороку на 5-8%  |
|             | Плинність кадрів                         | %              | 20%                        |
|             | Витрати на навчання на одного працівника | грн            | збільшення щороку на 10%   |

*Джерело: розроблено автором*

Економічне значення має також впровадження інвестиційного бенчмаркінгу у сфері рекреаційної нерухомості. Оскільки бізнес-модель Ribas Hotels Group значною мірою базується на інтеграції готельного управління та девелоперських проєктів, важливим є формування системи оцінювання ефективності condo hotel, apart hotel, resort- та glamping-проєктів. Використання порівняльного аналізу окупності, сезонності, рівня операційної стабільності та інвестиційних ризиків дозволить підвищити якість прийняття інвестиційних рішень та мінімізувати ризики реалізації малоефективних проєктів. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості компанії та зміцненню партнерських відносин із девелоперами та інвесторами.

Окремого значення набуває економічний ефект від кадрового бенчмаркінгу. В умовах дефіциту персоналу в індустрії гостинності ефективність управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на операційні результати мережі. Формування централізованої системи оцінювання продуктивності праці, кадрової стабільності, рівня сервісної компетентності та ефективності систем мотивації дозволить скоротити витрати, пов'язані з плинністю кадрів, повторним навчанням персоналу та нерівномірністю сервісних стандартів. Крім того, розвиток корпоративних програм навчання та цифрових платформ адаптації працівників забезпечить підвищення якості обслуговування та продуктивності персоналу.

Запропонована модель поетапного впровадження бенчмаркінгу також має економічне обґрунтування з точки зору оптимізації витрат на реалізацію змін. Поетапна інтеграція аналітичних, цифрових та управлінських інструментів дозволяє розподілити фінансове навантаження у часі та мінімізувати ризики неефективного використання ресурсів. Зокрема, на підготовчому та аналітичному етапах основні витрати пов'язані з формуванням системи KPI, інтеграцією програмного забезпечення та організацією збору даних. На етапі впровадження основними напрямками інвестування стають цифрова модернізація, автоматизація revenue-management та стандартизація сервісних

процесів. Натомість етап моніторингу та удосконалення дозволяє забезпечити постійний контроль ефективності використання вкладених ресурсів та своєчасне коригування управлінських рішень.

Важливим економічним результатом впровадження системи бенчмаркінгу є підвищення адаптивності бізнес-моделі Ribas Hotels Group до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах воєнного стану, нестабільності туристичного попиту та трансформації поведінки споживачів саме швидкість реагування на ринкові зміни стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності. Використання бенчмаркінгу дозволяє своєчасно виявляти зміни ринкових тенденцій, оцінювати ефективність нових форматів розміщення та оперативно адаптувати систему управління до нових умов функціонування.

Для підтвердження доцільності впровадження запропонованої системи бенчмаркінгу необхідним є проведення економічного обґрунтування очікуваних результатів від реалізації запропонованих заходів. Основними напрямками економічного ефекту є підвищення доходності номерного фонду, оптимізація структури каналів продажу, скорочення витрат на OTA-комісії, підвищення ефективності digital-маркетингу, покращення сервісної стабільності та підвищення рівня повторних бронювань.

У межах дослідження для розрахунків використано умовну модель функціонування одного середнього об'єкта мережі Ribas Hotels Group місткістю 80 номерів. Вихідними показниками для розрахунку виступають:

- середній рівень завантаження – 58 %;
- середній тариф (ADR) – 3200 грн;
- середня тривалість року – 365 днів;
- частка OTA-бронювань – 68 %;
- середня комісія OTA – 16 %.

Річний дохід від реалізації номерного фонду визначається за формулою:

$$TR=N \times OCC \times ADR \times 365$$

де:

- TR – річний дохід;
- N – кількість номерів;
- OCC – середній рівень завантаження;
- ADR – середній тариф.

Відповідно, поточний річний дохід становитиме:

$$TR = 80 \times 0,58 \times 3200 \times 365 = 54\,195\,200 \text{ грн}$$

При цьому значна частина бронювань формується через OTA-платформи.

Обсяг комісійних витрат визначається як:

$$C_{OTA} = TR \times S_{OTA} \times K_{OTAC}$$

де:

- $C_{OTAC}$  – витрати на OTA-комісії;
- $S_{OTA}$  – частка OTA-бронювань;
- $K_{OTA}$  – середній рівень комісії.

Тоді:

$$C_{OTA} = 54\,195\,200 \times 0,68 \times 0,16$$

$$C_{OTA} = 5\,898\,037 \text{ грн}$$

Таким чином, лише на оплату комісій OTA-платформ мережа щорічно втрачає майже 5,9 млн грн на один середній об'єкт.

Запропонована система бенчмаркінгу передбачає посилення CRM-екосистеми, оптимізацію digital-маркетингу та збільшення частки прямих бронювань. У разі скорочення частки OTA-бронювань із 68 % до 55 % економія становитиме:

$$E = 54\,195\,200 \times (0,68 - 0,55) \times 0,16$$

$$E = 1\,127\,260 \text{ грн}$$

Отже, навіть часткове зниження залежності від OTA-платформ забезпечує понад 1,1 млн грн економії на одному об'єкті мережі.

Наступним напрямом економічного ефекту є підвищення рівня завантаження внаслідок впровадження системи revenue-бенчмаркінгу та централізованого управління тарифами. За результатами дослідження

прогнозується зростання завантаження щонайменше на 4 %. У такому випадку показник рівня завантаження зросте з 58 % до 62 %.

Додатковий дохід визначається за формулою:

$$\Delta TR = N \times (OCC_2 - OCC_1) \times ADR \times 365$$

Тоді:

$$\Delta TR = 80 \times (0,62 - 0,58) \times 3200 \times 365$$

$$\Delta TR = 3\,737\,600 \text{ грн}$$

Таким чином, лише за рахунок покращення системи revenue-management та бенчмаркінгу продажів потенційне збільшення доходу може перевищити 3,7 млн грн на один об'єкт.

Додатковий економічний ефект формується за рахунок підвищення ADR унаслідок оптимізації тарифної політики та цифрового бенчмаркінгу. Навіть зростання середнього тарифу на 5 % забезпечить:

$$ADR_2 = 3200 \times 1,05 = 3360 \text{ грн}$$

Тоді річний приріст доходу становитиме:

$$\Delta TR = 80 \times 0,62 \times (3360 - 3200) \times 365$$

$$\Delta TR = 2\,897\,280 \text{ грн}$$

Сумарний потенційний економічний ефект від:

- скорочення ОТА-комісій;
- підвищення завантаження;
- оптимізації ADR

становитиме:

$$1\,127\,260 + 3\,737\,600 + 2\,897\,280 = 7\,762\,140 \text{ грн}$$

на один середній об'єкт мережі щорічно.

Водночас впровадження системи бенчмаркінгу потребує певних інвестицій. Основними статтями витрат є:

- інтеграція CRM- та BI-систем;
- автоматизація revenue-management;
- навчання персоналу;
- цифрова аналітика;

- створення централізованої системи KPI.

Орієнтовний обсяг інвестицій для одного об'єкта може становити:

- програмне забезпечення – 650-800 тис. грн;
- інтеграція аналітичних платформ – 250-300 тис. грн;
- навчання персоналу – 120-150 тис. грн;
- консалтинг та впровадження – 180-250 тис. грн.

Сумарний обсяг інвестицій:

$$I \approx 1\,500\,000 \text{ грн}$$

Термін окупності проєкту визначається як:

$$PP = I / CF$$

де:

- PP – період окупності;
- I – інвестиції;
- CF – щорічний додатковий грошовий потік.

Тоді:

$$PP = 1\,500\,000 / 7\,762\,140$$

$$PP \approx 0,19 \text{ року}$$

тобто близько 2-3 місяців.

Отримані результати свідчать про високий рівень економічної доцільності впровадження системи бенчмаркінгу у діяльність Ribas Hotels Group. Запропоновані заходи забезпечують не лише підвищення операційної ефективності та доходності мережі, а й формують передумови для зміцнення конкурентних переваг, оптимізації структури продажів, підвищення цифрової адаптивності та покращення фінансової стійкості компанії в умовах трансформації сучасної індустрії гостинності.

### **Висновки до 3 розділу:**

Проведене дослідження дозволило сформувати комплексну модель впровадження бенчмаркінгу у діяльність Ribas Hotels Group, яка орієнтована

на підвищення конкурентоспроможності, цифрової зрілості та ефективності управління мережею. Запропонований підхід передбачає інтеграцію стратегічного, операційного, сервісного та цифрового бенчмаркінгу у єдину систему управління, що забезпечує безперервний моніторинг ключових показників діяльності, адаптацію кращих міжнародних практик та своєчасне реагування на зміни ринкового середовища. Реалізація запропонованої моделі сприятиме підвищенню рівня стандартизації сервісу, ефективності revenue-management, якості клієнтського досвіду та стабільності масштабування мережі в умовах трансформації сучасної індустрії гостинності.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило високу доцільність впровадження системи бенчмаркінгу у діяльність Ribas Hotels Group, оскільки запропоновані заходи забезпечують комплексний позитивний ефект у вигляді підвищення доходності номерного фонду, скорочення витрат на ОТА-комісії, оптимізації revenue-management, покращення цифрової аналітики та підвищення стабільності сервісних стандартів. Результати розрахунків свідчать, що навіть часткова оптимізація структури продажів, рівня завантаження та тарифної політики дозволяє сформуванню значний додатковий грошовий потік і забезпечити швидку окупність інвестицій у цифрову модернізацію та систему управлінського бенчмаркінгу. У стратегічній перспективі впровадження запропонованої моделі сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії, підвищенню її інвестиційної привабливості та формуванню адаптивної системи управління в умовах трансформації сучасної індустрії гостинності.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було розглянуто тему «Бенчмаркінг та конкурентний аналіз у готельному бізнесі як інструмент підвищення ефективності (на прикладі Ribas Hotels Group)» та зроблено наступні висновки:

1. У результаті проведеного дослідження встановлено, що бенчмаркінг у сучасному готельному бізнесі перетворився на комплексний інструмент стратегічного, операційного та маркетингового управління, який забезпечує можливість системного порівняння діяльності підприємства з конкурентами та галузевими лідерами. Проаналізовано еволюцію наукових підходів до трактування сутності бенчмаркінгу – від еталонно-вимірювального до процесно-управлінського та клієнтоорієнтованого підходів, що відображає поступову трансформацію бенчмаркінгу з інструменту порівняння показників у механізм безперервного вдосконалення бізнес-процесів. Визначено, що для підприємств готельного господарства особливого значення набуває інтеграція фінансових, сервісних, цифрових та репутаційних показників, оскільки конкурентоспроможність готелю формується не лише рівнем доходності, а й якістю обслуговування, ефективністю цифрових каналів продажу, онлайн-репутацією та рівнем персоналізації сервісу. Отримані результати дозволили сформулювати авторське визначення бенчмаркінгу у готельному господарстві як систематичного процесу порівняння діяльності підприємства з еталонними практиками з метою підвищення ефективності, якості послуг та конкурентоспроможності готельного підприємства.

2. Конкурентний аналіз у готельному бізнесі є комплексним інструментом стратегічного управління, який забезпечує можливість оцінювання ринкової позиції підприємства, виявлення конкурентних переваг та формування ефективних напрямів розвитку в умовах високої конкуренції й цифровізації індустрії гостинності. Проаналізовано еволюцію наукових

підходів до трактування конкуренції та конкурентного аналізу, починаючи від класичних економічних концепцій А. Сміта, А. Маршалла та Й. Шумпетера до сучасних моделей стратегічного менеджменту М. Портера, І. Ансоффа, Ф. Котлера та ресурсного підходу Р. Гранта. Визначено, що специфіка конкурентного середовища у готельному бізнесі полягає у поєднанні економічних, сервісних, цифрових і репутаційних чинників, а конкурентоспроможність готелю формується не лише матеріальною базою, а й якістю сервісу, онлайн-репутацією, ефективністю каналів бронювання та здатністю створювати позитивний клієнтський досвід. Обґрунтовано доцільність використання моделей п'яти сил М. Портера, SWOT- та PEST-аналізу як базових інструментів оцінювання конкурентного середовища та формування стратегічних рішень у діяльності сучасних готельних підприємств.

3. Сучасний розвиток міжнародних готельних мереж характеризується посиленням глобальної конкуренції, активною цифровізацією управлінських процесів та зростанням ролі мережевих моделей функціонування. Визначено, що бенчмаркінг і конкурентна розвідка перетворюються на ключові інструменти стратегічного управління, які дозволяють міжнародним операторам оцінювати ефективність діяльності, аналізувати конкурентне середовище, прогнозувати попит та оптимізувати управління доходами. Дослідження показало, що міжнародні готельні мережі активно використовують цифрові аналітичні платформи, системи моніторингу тарифів, CRM-аналітику, інструменти аналізу онлайн-репутації та системи прогнозування попиту, що забезпечує можливість оперативного реагування на ринкові зміни та формування стійких конкурентних переваг. Водночас встановлено, що український готельний ринок поступово адаптує сучасні цифрові інструменти конкурентного аналізу, хоча рівень розвитку професійного бенчмаркінгу та аналітичних платформ поки що поступається міжнародним практикам. Разом із тим розвиток локальних систем автоматизації, інтеграція цифрових сервісів та активне використання онлайн-

аналітики створюють передумови для подальшої цифрової трансформації українських готельних мереж та підвищення їх конкурентоспроможності.

4. Компанія Ribas Hotels Group є одним із найбільш динамічних національних операторів індустрії гостинності України, який реалізує інтегровану модель розвитку на основі поєднання готельного управління, туристичного девелопменту, інвестиційного консалтингу та цифрових сервісів. Багатобрендова модель, диверсифікація форматів засобів розміщення, активне застосування партнерських механізмів розвитку та орієнтація на апарт-готелі, кондо-об'єкти й концепції, орієнтовані на стиль життя споживачів, свідчать про адаптацію компанії до актуальних тенденцій розвитку міжнародної індустрії гостинності. Водночас висока концентрація проєктів у рекреаційних регіонах, значна частка інвестиційних проєктів та залежність від девелоперських партнерств формують як додаткові конкурентні переваги, так і певні ризики, пов'язані з макроекономічною нестабільністю, сезонністю та необхідністю підтримання єдиних стандартів сервісу в умовах швидкого масштабування бізнесу.

5. Проведений конкурентний аналіз Ribas Hotels Group засвідчив, що компанія функціонує у висококонкурентному та динамічному середовищі, де конкуренція відбувається не лише між класичними готельними операторами, а й між девелоперськими, інвестиційними концепціями у сфері туристичної нерухомості. Використання моделі п'яти сил М. Портера, SWOT- та PEST-аналізу дозволило встановити, що ключовими конкурентними перевагами компанії є диверсифікований портфель брендів, інтеграція моделі управління з рекреаційним девелопментом, розвиток альтернативних форматів розміщення та активна цифровізація бізнес-процесів. Водночас подальший розвиток Ribas Hotels Group значною мірою залежатиме від здатності підтримувати стандарти сервісу в умовах швидкого масштабування, адаптуватися до макроекономічної нестабільності, мінімізувати залежність від інвестиційного ринку та посилювати власну ринкову стійкість в умовах зростання конкуренції у сфері туристичної нерухомості.

6. Результати оцінювання свідчать, що Ribas Hotels Group займає сильні конкурентні позиції завдяки диверсифікованій бізнес-моделі, активному впровадженню нових форматів гостинності, інтеграції рекреаційної нерухомості та високій адаптивності до сучасних ринкових тенденцій. Водночас Optima Hospitality Group вирізняється операційною стабільністю та стандартизацією сервісу, Premier Hotels and Resorts – сильними позиціями у premium-сегменті, а Maestro Hotel Management – гнучкістю управління та ефективними digital-комунікаціями. Загалом результати бенчмаркінгу відображають рівень стратегічної адаптивності операторів, їх цифрової трансформації та потенціал подальшого розвитку в умовах трансформації індустрії гостинності України.

7. Проведене дослідження дозволило сформувану комплексну модель впровадження бенчмаркінгу у діяльність Ribas Hotels Group, яка орієнтована на підвищення конкурентоспроможності, цифрової зрілості та ефективності управління мережею. Запропонований підхід передбачає інтеграцію стратегічного, операційного, сервісного та цифрового бенчмаркінгу у єдину систему управління, що забезпечує безперервний моніторинг ключових показників діяльності, адаптацію кращих міжнародних практик та своєчасне реагування на зміни ринкового середовища. Реалізація запропонованої моделі сприятиме підвищенню рівня стандартизації сервісу, ефективності revenue-management, якості клієнтського досвіду та стабільності масштабування мережі в умовах трансформації сучасної індустрії гостинності.

8. Проведене економічне обґрунтування підтвердило високу доцільність впровадження системи бенчмаркінгу у діяльність Ribas Hotels Group, оскільки запропоновані заходи забезпечують комплексний позитивний ефект у вигляді підвищення доходності номерного фонду, скорочення витрат на ОТА-комісії, оптимізації revenue-management, покращення цифрової аналітики та підвищення стабільності сервісних стандартів. Результати розрахунків свідчать, що навіть часткова оптимізація

структури продажів, рівня завантаження та тарифної політики дозволяє сформувати значний додатковий грошовий потік і забезпечити швидку окупність інвестицій у цифрову модернізацію та систему управлінського бенчмаркінгу. У стратегічній перспективі впровадження запропонованої моделі сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії, підвищенню її інвестиційної привабливості та формуванню адаптивної системи управління в умовах трансформації сучасної індустрії гостинності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексич К. О. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг підприємства // Бізнес Інформ. 2018. №10. С. 314–320.
2. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Основи, 1999. 519 с.
3. Білявська Ю. Використання бенчмаркінгу в операційному процесі туристичного підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. Випуск 2(64). С. 78–84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2014\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_2_13)
4. Бобрицька Н., Кирилова О.В. Бенчмаркінг як методологічна основа маркетингового впливу на розвиток туристичних підприємств. Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів / М-во освіти и науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». 2015. Випуск 34-35 (2). С. 93. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/193/53>
5. Бортник Л. В. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: ВПЦ Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2013. Том 14. № 2. С. 100–110.
6. Бублик М. І., Хім'як М. М., Лібер М. В. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг // Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.5. С. 136-139.
7. Галасюк С.С. (2025). Моніторинг сучасного розвитку національних готельних мереж в Україні. Економіка та суспільство, (73). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-27>
8. Жукевич С. М. Конкурентний аналіз підприємства: сутність та методичні підходи // Економічний аналіз. 2015. Т. 19. №2. С. 157–163.
9. Карпенко Л. М., Філіппова С. В. Стратегічний конкурентний аналіз у системі управління інноваційним розвитком підприємства // Економіка:

реалії часу. 2017. №3 (31). С. 27–35.

10. Кіндрацька Г. І., Кулиняк Ю. І., Загородній А. Г. Аналітичне забезпечення формування конкурентної стратегії організації // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2017. №862. С. 89–97.

11. Кулиняк Ю. І. Асиметричність інформації в конкурентному аналізі підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. 2016. Т. 26. №8. С. 247–254.

12. Курельчук А.В. Конкурентний аналіз готельних мереж як інструмент стратегічного управління / Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали VI Міжнародної науково практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Одеса, 15 квітня 2026 р.) / Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2026. 411 с. С. 192-194

13. Лобанова В., Бунтова Н.В. Використання сучасної концепції бенчмаркінгу при формуванні іміджу підприємств туризму. 2012. Випуск 65. С.7–8. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/48315>

14. Малюга Л. &. Кожухівська Р.Б. Застосування бенчмаркінгових засад для розвитку туристичної сфери. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Випуск 4(15). С. 90–94. URL: <http://easterneurope-ebm.in.ua>

15. Пар'єва О. О. Інформаційно-аналітична складова стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства на засадах конкурентної розвідки : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2021. 241 с.

16. Пар'єва О. О., Ковтуненко К. В. Конкурентна розвідка: сутність, підходи до визначення, задачі // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2020. №1 (11). С. 120-128.

17. Савко О.Я., Шейдїй Т.А., Загайкевич О.Ю. Оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. Економіка і регіон. 2022. №. 4 (87). С. 210-215. DOI: 10.26906/EiR.2022.4(87).2801

18. Соловей І.С., Островська Н.Д., Луговий Б.В. Аналіз тенденцій готельної індустрії в Україні // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць. 2023. № 1 (82). С. 140-149.

DOI 10.31375/2226-1915-2023-1140-149.

19. Старух А. І. Бенчмаркінг та конкурентний моніторинг бізнесу : конспект лекцій. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 33 с.
20. Старух А. І. Бенчмаркінг та конкурентний моніторинг бізнесу : конспект лекцій. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2020. 33 с.
21. Шикіна, О.В., Козловський, Р.С. Основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств готельного господарства // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. №6 (17). С. 429-433. URL: <http://surl.li/fmgvj>
22. Andersen B. Business Process Improvement Toolbox. ASQ Quality Press. 1999. 233 p.
23. Andersen B., Pettersen P.-G. The Benchmarking Handbook: Step-by-Step Instructions. London : Chapman & Hall, 1996. 234 p.
24. Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.
25. APQC. What is Benchmarking? URL: <https://www.apqc.org/blog/what-benchmarking>
26. Boxwell R. J. Benchmarking for Competitive Advantage. New York : McGraw-Hill, 1994. 225 p.
27. Buhalis D., Leung R. Smart Hospitality — Interconnectivity and Interoperability towards an Ecosystem // International Journal of Hospitality Management. 2018. Vol. 71. P. 41–50.
28. Camp R. C. Benchmarking. Productivity Press, 2006. 320 p.
29. Camp R. C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Milwaukee : ASQC Quality Press, 1989. 299 p.
30. Codling S. Benchmarking. Brookfield : Gower Publishing, 1996.
31. Domel G. Benchmarking for Competitive Advantage. London : Financial Times Management, 1993.
32. Furey T. R. Benchmarking – The Key to Developing Competitive Advantage in Mature Markets // Planning Review. 1987. Vol. 15 (5). P. 30-33.
33. Global Benchmarking Network. Development of Benchmarking. URL:

<https://www.globalbenchmarking.org/index.php/whats-benchmarking/development-of-benchmarking>

34. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Wiley, 2018. 832 p.
35. Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. Boston : Harvard Business School Press, 1994. 358 p.
36. Harrington H. J., Harrington J. S. Benchmarking in Action: 36 Benchmarking Stories from Companies that Achieved Extraordinary Results. New York : McGraw-Hill, 1996. 384 p.
37. Harrington H.J. (1991) Business Process Improvement. New York: McGraw-Hill
38. Hotel Competitor Analysis and Benchmarking in Hospitality Industry. EHL Hospitality Insights. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hotel-competitor-analysis>
39. Ivankovič G., Jerman M. Benchmarking in Hospitality Industry: Case of Hotel Enterprises // Tourism and Hospitality Management. 2010. Vol. 16 (1). P. 87-102.
40. Ivanov S., Webster C. Adoption of Robots, Artificial Intelligence and Service Automation by Travel, Tourism and Hospitality Companies – a Cost-Benefit Analysis // Artificial Intelligence and Service Automation by Travel, Tourism and Hospitality Companies. Bingley : Emerald Publishing, 2019. P. 190–203.
41. Jick, Todd D., and Leonard A. Schlesinger. "Xerox Corp.: Leadership Through Quality (A)." Harvard Business School Case 490-008, October 1989.
42. Kearns D. T. A Vision of Managed Change. Xerox Corporation Papers, 1986. 59 p.
43. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p.
44. Kozak M. Destination Benchmarking. Concepts, Practices and Operations. Wallingford : CABI Publishing, 2004. 298 p.
45. Law R., Buhalis D., Cobanoglu C. Progress on Information and

Communication Technologies in Hospitality and Tourism // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2014. Vol. 26 (5). P. 727–750.

46. Maestro Hotel Management : офіційний сайт. URL: <https://www.maestrom.com/>

47. Marshall A. Principles of Economics. London : Macmillan, 1890. 731 p.

48. Optima Hotels & Resorts : офіційний сайт. URL: <https://optimahotels.com.ua/>

49. Peters T., Waterman R. In Search of Excellence. New York : Harper & Row, 1982. 167 p.

50. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 397 p.

51. Porter M.E. How Competitive Forces Shape Strategy. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10692>

52. Premier Hotels and Resorts : офіційний сайт. URL: <https://www.phnr.com/ua>

53. Ribas Hotel Academy : офіційний сайт. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/ribas-hotel-academy/>

54. Ribas Hotels Group : Instagram-сторінка. URL: [https://www.instagram.com/ribas\\_hotels\\_group/](https://www.instagram.com/ribas_hotels_group/)

55. Ribas Hotels Group : офіційний сайт. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/>

56. Ribas Hotels Group. Blog : офіційний сайт. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/>

57. Ribas Hotels Group. Мережа глемпінгів Mandra : офіційний сайт. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/projects/filter/merezha-glempingiv-mandra/>

58. Ribas Hotels Group. Мережа готелів : офіційний сайт. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/projects/filter/merezha-goteliv/>

59. Ribas Invest : офіційний сайт. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/ribas-invest/>

60. Schumpeter J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. New York : Harper & Brothers, 1942. 381 p.

61. Shetty Y. K. Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance // Long Range Planning. 1993. Vol. 26 (1). P. 39–44.
62. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. London : W. Strahan and T. Cadell, 1776. 2 Vols.
63. The Five Forces. URL: <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>
64. The Hotel Performance Metrics Every Hotelier Should Know. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/a/average-daily-rate.asp>
65. Watson G. H. Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement. Portland : Productivity Press, 1992.
66. Watson G. H. Strategic Benchmarking Reloaded with Six Sigma: Improving Your Company's Performance Using Global Best Practice. New Jersey : John Wiley & Sons, 2007. 400 p.
67. Webster's third new international dictionary of the English language, unabridged. 86, 2662 pages, 1 unnumbered leaf of plates : 33 cm