

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

Назва факультету	Географічний факультет
Назва кафедри	Кафедра готельно-ресторанної справи та харчових технологій
Ступінь вищої освіти	Магістр
Спеціальність	241 «Готельно-ресторанна справа»
Освітньо-професійна програма	«Готельно-ресторанна справа»
Група: ГРГМ-21з	Форма навчання: заочна

Робота допущена до захисту
Завідувач кафедри доцент, кандидат географічних наук
Пандяк Ігор Григорович

«_____» _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ МЕРЕЖІ
ГОТЕЛІВ REIKARTZ HOTEL GROUP В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Виконав
здобувач вищої освіти **НОСКОВА ВІРА ОЛЕГІВНА**

Науковий керівник доцент, кандидат економічних наук

Кушнірук Галина Володимирівна

Рецензент доцент, кандидат географічних наук

Безручко Любомир Степанович

Львів 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність та особливості функціонування готельних мереж в умовах глобалізації.....	6
1.2. Міжнародні готельні мережі на ринку готельних послуг	16
1.3. Сучасні тенденції розвитку готельних мереж в Україні.....	26
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ REIKARTZ HOTEL GROUP НА РИНКУ ЛЬВОВА	32
2.1. Еволюція національної мережі готелів Reikartz Hotel Group.....	32
2.2. Загальна характеристика готелів мережі Reikartz Hotel Group на ринку Львова.....	37
2.3. Економічний аналіз діяльності готелю «Reikartz Medievale Lviv»	55
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ МЕРЕЖІ ГОТЕЛІВ REIKARTZ HOTEL GROUP В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	68
3.1. Стратегічні напрями розвитку національної мережі готелів Reikartz Hotel Group в умовах глобалізації.....	68
3.2. Вдосконалення діяльності готелів мережі Reikartz Hotel Group на ринку Львова.....	73
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні готельна індустрія розвивається дуже швидко. Щоб вижити на ринку та утримати наявні позиції, необхідно шукати нові шляхи розвитку. Для успішного існування на ринку готельних послуг і збільшення прибутку існує постійна потреба в пошуку нових шляхів удосконалення процесу обслуговування клієнтів готельних підприємств та надання послуг. Якість обслуговування є невід'ємною частиною ефективності роботи готелю, завдяки якій вдається утримати споживача.

Актуальність вивчення структури та характеристик готельних ланцюгів пояснюється тим, що роль міжнародних готельних ланцюгів безсумнівно є дуже важливою для індустрії гостинності, як і для інших галузей економіки. Саме система структурного управління компанією сприяє створенню ряду переваг, які дозволяють готельним компаніям підвищити якість реалізованого готельного продукту, урізноманітнити пропоновані послуги в рамках сегмента ринку та підвищити індивідуалізацію обслуговування клієнтів.

Об'єктом дослідження є функціонування національної мережі готелів Reikartz Hotel Group.

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні засади, практичний інструментарій функціонування готелів мережі Reikartz Hotel Group в Україні, зокрема позиціонування Reikartz Medievale Lviv, Reikartz Dworzec Lviv та Reikartz Mural Lviv у Львові.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз сучасних тенденцій розвитку національної мережі готелів Reikartz Hotel Group в умовах глобалізації та виокремлення стратегічних напрямів розвитку готельної мережі.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- розкрити сутність та особливості функціонування готельних мереж в умовах глобалізації;
- охарактеризувати міжнародні готельні мережі на ринку готельних послуг;
- висвітлити сучасні тенденції розвитку готельних мереж в Україні;
- дослідити еволюцію національної мережі готелів Reikartz Hotel Group;

- провести загальну характеристику готелів мережі Reikartz Hotel Group на ринку Львова;
- здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності готелю «Reikartz Medievale Lviv»;
- виокремити стратегічні напрями розвитку національної мережі готелів Reikartz Hotel Group в умовах глобалізації;
- запропонувати шляхи вдосконалення діяльності готелів мережі Reikartz Hotel Group на ринку Львова.

Методологічною основою кваліфікаційної роботи є сукупність загальнонаукових **методів дослідження**: метод аналізу та синтезу (дослідження сутності готельного бренду та готельної мережі); порівняльний аналіз (порівняння показників діяльності закладу готельно-ресторанного господарства та його фінансових результатів у динаміці). Використання методів логічного узагальнення (при дослідженні сучасних світових готельних брендів як маркетингових інструментів готельно-ресторанних закладів та формуванні інноваційних напрямів популяризації готельних брендів) забезпечило послідовність проведення наукового дослідження.

Інформаційною базою роботи є матеріали всесвітніх організацій індустрії готинності, статистичні матеріали Державної служби статистики України, українські та зарубіжні статистичні збірники, аналітичні та прикладні праці українських та зарубіжних вчених, офіційний сайт національної мережі готелів Reikartz Hotel Group, офіційні сайти готелів Reikartz Medievale Lviv, Reikartz Dworzec Lviv та Reikartz Mural Lviv, фінансова звітність готелю «Reikartz Medievale Lviv».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у дослідженні сучасних тенденцій розвитку національної мережі готелів Reikartz Hotel Group на ринку Львова; виявленні проблемних аспектів та конкурентних переваг національних готельних брендів; запропонованих шляхах покращення діяльності готелів Reikartz Hotel Group; виокремленні стратегічних напрямів розвитку та діяльності Reikartz Hotel Group в умовах глобалізації.

Практичне значення одержаних результатів. Висновки, пропозиції та рекомендації, сформульовані за результатами дослідження, є затребуваними у практичній діяльності Reikartz Hotel Group і можуть бути успішно використаними з метою підвищення ефективності діяльності підприємств на ринку готельно-ресторанного бізнесу м. Львова, а сформульовані стратегічні напрями розвитку і запропоновані шляхи вдосконалення діяльності готелів є важливими для національної мережі Reikartz Hotel Group.

Апробація роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи магістра пройшли апробацію на XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання» (Черкаси, 24-25 березня 2022р.). За результатами конференції опублікована 1 стаття у співавторстві:

Кушнірук Г.В., Носкова В.О. Національна мережа готелів Reikartz Hotel Group на ринку Львова / Г.В. Кушнірук, В.О. Носкова // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання. Збірник матер. XIII Міжнародної науково-практичної конференції (Черкаси, 24-25 березня 2022р.). – Черкаси: ЧДТУ, 2022. - С.25-28.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра викладена на 96 сторінках друкованого тексту, ілюструється 15 рисунками і 14 таблицями та складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 86 найменувань та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та особливості функціонування готельних мереж в умовах глобалізації

Велику роль у сучасній індустрії гостинності відіграють міжнародні готельні ланцюги, за допомогою яких на світовому туристичному ринку діють високі стандарти обслуговування [4].

Готельні мережі, які історично виникли, розвивалися протягом багатьох століть як особливий елемент сфери економічної діяльності і в даний час навіть набули міжгалузевого та міжнародного характеру, мають певні специфічні риси, що потребують розгляду в якості окремого предмета наукового дослідження [6].

Готельна індустрія зарекомендувала себе однією з найдинамічніше розвинутих галузей у світі. В структурі світового готельного бізнесу виділяють два сегменти – незалежні підприємства та готельні мережі. Незалежне готельне підприємство знаходиться у володінні, розпорядженні та користуванні власника, який отримує прибуток від даного виду діяльності. Готельний ланцюг являє собою групу готелів (два і більше), маючих спільне керівництво, єдину концепцію просування продукту та готельний бренд.

Вчені Катькало В.С. і Мукба В.Н. під готельною мережею розуміють «довгострокове взаємовигідне об'єднання готельних підприємств, а також фірм супутніх галузей в єдину структуру і систему стратегічного співробітництва з метою створення спільних відмінних компетенцій» [30].

Мельниченко С. розглядає готельну мережу, як «складну багаторівневу систему, що складається з різних підприємств готельної галузі і характеризується їх стратегічним співробітництвом як основною властивістю даної системи» [46].

Дослідженню готельних ланцюгів приділяється увага низки науковців, серед них: Р. Браймер, Ф. Котлер, Дж. Уокер, М. Бойко, Х. Роглев, М. Мальська, І. Пандяк, О. Басюк та інші. Вказані дослідження присвячені особливостям

функціонування готельних мереж, проблемам подальшого їх розвитку та процесу глобалізації готельного господарства.

Готельний ланцюг – це група готелів, які мають спільне керівництво, єдину концепцію просування продукту та торговий бренд. Основними цілями створення готельного ланцюга є посилення конкурентоспроможності готелю; зменшення витрат завдяки створення єдиних підрозділів обслуговування; формування єдиного загальновідомого бренду [15].

Актуальність дослідження структури та особливостей готельних мереж пояснюється тим, що роль готельних ланцюгів, безсумнівно, дуже важлива для готельного бізнесу.

Як свідчить практика, спільне ведення справ у готельному бізнесі економічно ефективніше, ніж керування незалежними готелями. Єдине управління групою готелів в результаті приносить найбільшу вигоду як власникам об'єктів, так і їх операторам. Головною перевагою приєднання готелю до ланцюга є, насамперед, зниження загальних витрат, що в свою чергу допомагає мережам легше проникати на світовий ринок, тим самим поширюючи сферу свого впливу. Комерційний успіх мережевих готелів залежить від багатьох факторів, від єдиної системи бронювання до централізованого постачання витратними матеріалами.

Дослідження, здійснені британськими спеціалістами, встановили, що при об'єднанні готелів у мережі рентабельність номеру в 7 разів вище, ніж у незалежних готелях [20].

Історія готельних мереж бере свій початок з 50-х років ХХ століття. Тенденція створювати готельні об'єднання набула бурхливого розвитку у США, хоча першим готельним ланцюгом у світі прийнято вважати європейську мережу «Cesar Ritz». Протягом 1950-1960-х років почали свою діяльність найбільші готельні ланцюги світу та були впроваджені перші готельні стандарти обслуговування клієнтів. Так, наприклад, «Holiday Inn» зарекомендував себе як перший готельний ланцюг, що активно використовував телеконференцію; великі фойє з елементами планування атриуму та скляні ліфти – назавжди залишаться

«ноу-хау» готелів корпорації «Hyatt».

Прикладами нововведень також послужили овочеві бари та комп'ютерний облік номерного фонду.

Слід зазначити, що на початку XXI століття під контролем найбільших готельних об'єднань перебувало понад 30% всього світового готельного фонду. У США ця цифра перевищила 75%. Зараз обсяг операцій, вироблених готельними ланцюгами, в кілька разів перевищує обороти незалежних готелів [31].

У даний час існує декілька систем керівництва готельними мережами: франчайзинг, партнерство, лізинг та управління за контрактом. Підприємства мають право входити до готельного ланцюга у якості повноправних членів, асоційованих членів, що діють на основі договору франшизи, або можуть укладати договори на керівництво з однією із корпорацій [11, 33,46].

Варто відмітити, що інтегровані готельні ланцюги, які складаються з підприємств – повноправних корпоративних членів, вважаються найбільш консолідованими і потужними. Проте міжнародному визнанню і широкому розповсюдженню готельні ланцюги зобов'язані саме франчайзингу.

Франчайзинг – це особлива організація бізнесу, коли компанія (франчайзер) продає готовий бізнес підприємцю або компанії (франчайзі) [71].

Франчайзер - це фізична чи юридична особа, яка пропонує до продажу договір на умовах франчайзингового договору та забезпечує виконання умов такого договору.

Франшиза — це пакетна угода, яку франчайзер продає франчайзі.

Франчайзинг, або іншими словами комерційна концесія, за договором комерційної концесії одна сторона (правовласник) зобов'язується надати іншій стороні (користувачу) за плату на певний строк або без зазначення строку часу, право на використання комплексу виключних прав правовласника в господарській діяльності Користувача, до якого входить, зокрема, право на товарний знак, знак обслуговування, а також права на інші об'єкти з виключних прав, передбачених договором на комерційне найменування, секрет виробництва (ноу-хау) [73].

Головною перевагою франчайзингу є те, що він включає сучасні перевірені

бізнес-технології, які дозволяють уникнути помилок організаційного та технічного характеру.

Якщо готелі є франчайзинговими членами відомої готельної мережі, вони можуть управлятися незалежно. У цьому випадку мережа не має права на будь-який дохід і не несе відповідальності за збитки від франчайзингової діяльності [71].

Існує кілька варіантів співпраці між франчайзинговою мережею та готелем:

1) франчайзинговий готель має самостійне управління без адміністративного втручання;

2) Франчайзинг на основі договору управління.

Відносини між франчайзером і франчайзі можна розділити на два види:

1) прямий франчайзинг (франчайзер продає франшизу безпосередньо місцевому підприємцю (франчайзі);

2) непрямий франчайзинг (міжнародний франчайзер продає франчайзі ексклюзивні права на розвиток усієї системи на території іншої країни).

При виборі варіанту франчайзингу необхідно враховувати фінансові можливості франчайзера, оскільки розширення діяльності на міжнародному рівні вимагає від нього великих фінансових вкладень. Гроші в першу чергу витрачаються на переговори щодо укладення договору франчайзингу або відкриття власних представництв [73].

Для центральної компанії завжди вигідно, якщо в країні є розвинена компанія, яка має фінансові та кадрові ресурси і тому здатна виконувати функції генерального франчайзі. Зазвичай франчайзер охочіше укладає прямі франчайзингові угоди в країні, яка межує з країною франчайзера. Не менш важливими факторами, що впливають на вибір франчайзером варіанту франшизи, є відмінності в мові, законах, традиціях, уподобаннях споживачів тощо.

Злиття готелів відбувається шляхом укладення договору на управління між власником компанії та компанією, основною діяльністю якої є професійне управління готелями в цьому сегменті ринку. Підприємство, яке приймає управління за договором, не отримує жодних прав на майно підприємства [33].

Франчайзер (тобто готельна марка) надає «захищене в законному порядку право займатися певною підприємницькою діяльністю, а так само допомагає в організації цієї діяльності, навчанні, реалізації і управлінні за винагороду від франчайзеодержувача». Концепція підприємства або методи роботи створюються завдяки франчайзеру, а франчайзеодержувач, в свою чергу, купує право використовувати наявні напрацювання. Індустрія гостинності США є найбільш розвиненою в частині франчайзингу. Наприклад, існує велика готельна корпорація «Hospitality Franchising System», яка не має власних готелів, але об'єднує їх за системою франчайзингу. Причинами успіху франчайзингових відносин за кордоном служать криза нерухомості, відсутність кваліфікованих кадрів, розширення сфери впливу потужних готельних корпорацій [11].

Якщо в США найбільшого розвитку досягли франчайзингові операції, то в Європі широкого успіху набула практика підписання контрактів на управління готельними підприємствами. Контракт на управління складається між власником готелю та оператором, тобто організацією, яка спеціалізується на готельному менеджменті. Бувають випадки, коли власник не має досвіду або бажання керувати управлінням готелем, але намагається отримати прибуток на вкладених коштах. У цьому випадку він передає свою компанію під професійне управління. Відповідно до підписаного договору власник зобов'язується не втручатися в процес управління та несе всі поточні витрати, а також фінансові та операційні ризики, пов'язані з майном. Оператор, у свою чергу, уповноважений керувати готелем, не набуваючи на нього жодних прав. На відміну від власника, фінансова відповідальність оператора залишається обмеженою. За свою роботу він отримує гарантовану винагороду. Основним недоліком даного виду контракту є перенесення всіх витрат і ризиків, пов'язаних з комерційною діяльністю, на власника [31].

Готельна компанія є найбільшою організаційною структурою компаній і операцій в індустрії туризму. Утворення готельних груп є результатом концентрації та інтернаціоналізації капіталу та монополізації ринків готельних послуг [43].

Сьогодні в усьому світі існує понад 100 міжнародних готельних груп, починаючи від невеликих і закінчуючи кількома десятками закладів, що включають тисячі готелів.

Лізинг став популярним у 1950-1960-х роках. Договір оренди дозволяє як орендарю, так і компанії вийти на ринок або розширити свою присутність. При такому підході готель здається в оренду за певний відсоток, як правило, від 20% до 50% від валових продажів.

Існують різні можливі комбінації:

- 1) готельні консорціуми (об'єднання кількох готелів і невеликих готельних груп різного класу);
- 2) сім'ї або асоціації (об'єднання готелів, які відповідають певним вимогам);
- 3) готелі, згруповані за принципом франчайзингу [71].

Об'єднання незалежних компаній в готельні консорціуми відбувається внаслідок поширення жорсткої конкуренції з боку інтегрованих готельних мереж. Члени таких організацій мають доступ до послуг, які раніше вважалися привілеєм інтегрованих готельних мереж. За таких умов незалежні готелі залишаються юридично та економічно незалежними [41].

Дослідження показали, що існують різні думки щодо того, що зробило готельні мережі настільки успішними. Основними причинами є незмінність якості продукції, ідентичність послуг у різних компаній, а також доступність цін.

Готель - це підприємство, що надає комплекс послуг населенню, що проживає поза домом, найважливішими з яких є (комплексоутворюючі) проживання та харчування на рівних. Основним завданням готельного підприємства є тимчасове розміщення [42].

Важливу роль у розвитку індустрії гостинності відіграють готельні мережі. Вони дають змогу просувати високі стандарти обслуговування на світовому туристичному ринку, а також сприяють підтримці готельних послуг для туристів [43].

Готельний ланцюг – це група готелів, які мають спільне керівництво, єдину концепцію просування продукту та торговий бренд. Основними цілями створення

готельного ланцюга є посилення конкурентоспроможності готелю; зменшення витрат завдяки створення єдиних підрозділів обслуговування; формування єдиного загальновідомого бренду [3].

Феномен розвитку готельних ланцюгів пояснюється значними їх перевагами перед незалежними готелями, а саме:

- скупчення інвестицій, які використовуються для оптимізації ланцюга;
- єдині стандарти послуг, що виробляє у споживача розуміння однієї якості у різних підприємствах мережі;
- здешевлення функціонування, завдяки гуртовій закупівлі товарів та послуг;
- розробка маркетингових стратегій формування та просування своїх послуг на різних ринках;
- формування численних брендів, які зорієнтовані на різні сегменти ринку;
- гнучка цінова політика, що проявляється у різноманітних знижках та програмах лояльності;
- залучення кваліфікованого персоналу завдяки кращим умовам праці, а також системі підвищення кваліфікації;
- централізація функціональних процесів, які здійснюються у підпорядкованих підприємствах.

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

- стандартизованість підходу, що не може задовольнити потреби усіх споживачів готельних послуг;
- втрата гнучкості за рахунок глобальності;
- втрата індивідуальності окремого готельного підприємства;
- часте встановлення цін та особливостей діяльності готельного підприємства без врахування соціально-економічної специфіки території розташування готелю, враховуючи тільки стандарти ланцюга;
- взаємозалежність готельних підприємств учасників консорціуму тощо [5].

Попри вказані недоліки готельні ланцюги сьогодні є домінуючими у готельному господарстві світу. Базовий принцип – використання іміджу торгової марки для просування готельного продукту на внутрішньому і зарубіжному ринках. Це передбачає якісно новий щабель у розвитку готельного пропозиції, виникає, як і будь-який якісна зміна, на базі істотного кількісного зростання. Коли готелі зі справи всього життя окремого власника перетворилися в різновид активів і об'єкт комерційної нерухомості, виникла потреба в професійному управлінні їх об'єднаннями, а не тільки окремим засобом розміщення.

Відмінність готельних мереж:

- 1) дотримання єдиного архітектурного стилю;
- 2) швидка реєстрація гостей;
- 3) гнучка система тарифів;
- 4) спеціальні номери для постійних клієнтів;
- 5) наявність «шведського столу» (як правило, на сніданок);
- б) конференц-хол.

Існують також моделі готелів, що відрізняються за типом відносин між власником готелю та керівництвом готелю:

1) готелі у розпорядженні власника (незалежні готелі):

- а) знаходяться під контролем самого власника;
- б) до управління якими залучені спеціалісти-менеджери або керуючі компанії;

2) готелі, об'єднані в готельні ланцюги:

- а) готелі, пов'язані спільним майном власників і тому є повноправними членами мереж. У цьому випадку управління здійснюється ланцюгом управління. Власники мають повне право на прибуток;

- б) готелі, що об'єдналися в готельний ланцюг. Участь у бізнесі регулюється договором франшизи; [5]

3) асоціація готелів, керованих професійними готельними компаніями:

- а) власник надає оператору повні права на управління майном і не втручається в процес управління;

б) власник може втручатися в процес управління, контролювати діяльність і, отже, несе відповідальність за фінансові ризики та несе всі операційні витрати управління;

в) власник ретельно стежить за діяльністю керуючої компанії, а тому змушений повністю зняти з неї відповідальність за результат роботи;

4) готелі, пов'язані між собою на комбінованих умовах;

5) готелі, що входять до Асоціації незалежних готелів. Коли готель вступає в асоціацію, він зберігає свою дієздатність у всьому.

Готельні ланцюги об'єднують не тільки готелі, що належать тій чи іншій мережі, але й належать їм на умовах франшизи (в даний час близько 80% готелів входять до ланцюгів саме на основі права франшизи) [28].

Незалежні готелі користуються перевагами унікальності свого розташування. Готелі, які є частиною міжнародних готельних мереж, обмежені, оскільки:

- готельний продукт набуває середнього характеру, оскільки має бути задоволено широке коло споживачів;
- як учасник ланцюга, готелі прагнуть узгодженості з усіма готелями ланцюга (повторення позитивного досвіду та позитивного сприйняття);
- стандартизація готельних продуктів спрощує процес навчання персоналу, контроль якості обслуговування та загальне управління готелем.

У готельних мережах зниження витрат відбувається за рахунок зростання доходів. Збої в роботі одного з готелів можуть бути покриті значним доходом і підтримкою інших готелів, що входять до мережі. Незалежні готелі майже не мають права на помилку. Тож можна говорити про більш стійке становище готелів, що входять до міжнародних чи національних готельних мереж. Тому незалежні готелі утворюють консорціуми для забезпечення своєї конкурентоспроможності [33].

Основна мета, яку переслідують незалежні готелі при об'єднанні в консорціуми, це спільний маркетинг з метою підвищення прибутковості свого бізнесу, а також зниження витрат у разі спільних централізованих закупівель,

спільного підбору персоналу та його навчання. Основна перевага консорціумів полягає в тому, що їх учасники набувають вже відомий на міжнародному ринку бренд. На відміну від готельних мереж консорціуми не можуть контролювати якість готельного продукту та цінову політику готелів.

Фахівці готелів виділяють наступні переваги готельних мереж:

1. Можливість купувати велику кількість товарів і послуг за оптовими цінами. Завдяки тому, що власник мережі управляє декількома об'єктами, він може здійснювати масштабні закупівлі і в наступному пропонувати іншим компаніям - учасникам мережі обладнання для приміщень, білизну, миючі засоби, предмети санітарії та ін. низькі ціни [39].

2. Економія витрат на навчання персоналу. Як правило, мережа проводить централізоване навчання персоналу, що значно скорочує витрати кожного учасника мережі окремо. Крім того, участь у мережі забезпечує її учасникам послуги високооплачуваних експертів у конкретних областях, вартість яких буде проблематичною для кожного готелю окремо [53].

3. Ефективне просування готельних послуг на ринку та економія на рекламних заходах. Проведення організованої рекламної кампанії завжди вимагає значних витрат, що дуже відчутно в бюджеті окремих незалежних готелів. Мережі готелів дозволяють своїм членам ділити між собою витрати на рекламу та просування, тому кожен може отримати вигоду від результатів рекламної кампанії. Крім того, рекламну функцію виконує мережевий бренд.

4. Використання централізованої системи резервування, що дає можливість збільшити навантаження на номерний пул усіх компаній - учасників мережі.

5. Використання централізованої системи бухгалтерського обліку, загальне дослідження ринку, будівництво, операції з нерухомістю. Перевагами є те, що спеціалісти, які займаються цим, можуть обслуговувати всі готелі, що входять до мережі, що значно скорочує відповідні витрати для кожного учасника мережі окремо.

6. Інвестиції. Групам готелів, які ведуть колективний бізнес, легше виправдовувати отримання інвестицій, мобілізацію та спрямування капіталу для розширення та підвищення ефективності своєї діяльності.

Варто підсумувати, що готельні мережі впливають на поширення та підвищення рівня організації виробництва і обслуговування туристів, а також створюють певні норми та стандарти готельного обслуговування.

1.2. Міжнародні готельні мережі на ринку готельних послуг

Глобалізація міжнародної економіки знайшла своє відображення і в готельному бізнесі. Адже, сьогодні інтенсивно розвиваються транснаціональні туристичні компанії, міжнародні готельні та ресторанный мережі, що сприяє ефективному розвитку сфери послуг. Процес поглинання незалежних підприємств потужними коопераціями набув все більшого розвитку не оминувши і готельне господарство [33].

Попри інтенсивний розвиток готельних мереж їх територіальний розподіл є нерівномірним. Здебільшого вони представлені в економічно розвинутих країнах, що пояснюється більшою прибутковістю та легкістю ведення бізнесу.

Готельний фонд європейських країн становить близько 45% світового готельного фонду і може розмістити одночасно 20 млн. іноземців. В середньому готельний фонд зростає на 2-3% щорічно. За розмірами готельної бази другим після Європи йде Американський континент (близько 5 млн. номерів). Питома вага Американського континенту у світовій готельній індустрії досягає 37 %. Найбільш цікавими для туристів є такі напрямки, як: США, Мексика, Карибські острови. Питома вага готелів Південно-Західної Азії та Тихоокеанського регіону в світовій готельній індустрії складає 15% (3 млн. номерів). Найкращі показники зростання демонструють Південна (ПАР) і Західна (Зімбабве, Танзанія, острови Індійського океану) Африка. Серед окремих країн лідерами світової готельної індустрії є: США (4 млн. номерів), Японія (1,7 млн.), Італія (понад 1,5 млн.), Німеччина, Франція, Іспанія та Англія (понад 1 млн. готельних місць кожна), Австрія, Канада і Мексика (700 тис. номерів) (рис.1.1) [16].

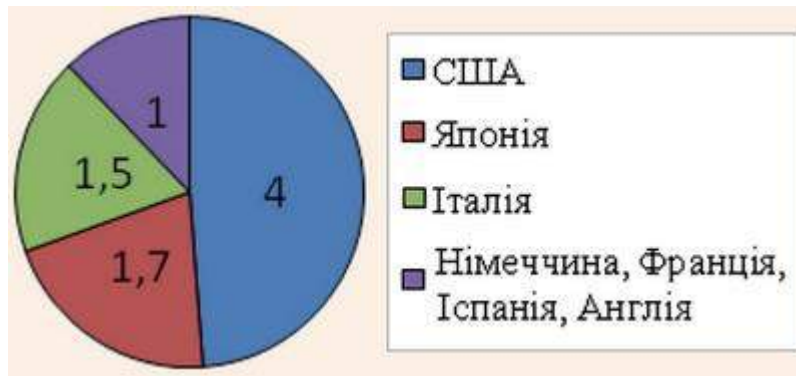


Рис. 1.1. Країни-лідери готельної індустрії, млн. номерів [16]

У світі налічується більше 300 готельних ланцюгів, що вийшли за рамки національних кордонів. На їх частку припадає понад 7 млн. номерів з майже 13 млн. (більше 50% готельних номерів у світі). Звичайно, найбільш відомі ті готельні ланцюги, що оперують у багатьох державах, а не обмежуються контролем готелів в одній країні. Так, «Bass Hotels» має готелі в 98 країнах, «Best Western Int.» – в 84 країнах, «Accor» – у 81 країні, «Starwood Hotels» – у 80 країнах, «Carlson Hospitality Worldwide» – в 57 країнах. Багато готельних мереж вирішують завдання територіальної експансії [20].

Процес зростання значення готельних мереж в управлінні світовим готельним господарством характеризується великою суперечливістю: з одного боку, провідні готельні мережі, що працюють у багатьох країнах, консолідуються, з іншого боку, все більше країн будують власні готельні мережі, які успішно конкурують з міжнародними монополіями; 195 головних офісів готельних мереж знаходяться в США, 17 - у Великобританії, 14 - в Японії, 11 - в Німеччині, 8 - в Гонконзі, по 6 - у Франції та Сінгапурі [55].

За кількістю готелів, об'єднаних в бізнес групи, у Європі лідирує Великобританія, де розташовано 15% готельних груп. У Франції зосереджена 10% таких груп, в Іспанії - 5%, в Швейцарії - 5% всіх готельних мереж світу. Практика ведення бізнесу свідчить, що готелі, які входять до мережі, мають на 60% більше прибутку, ніж незалежні готелі.



Рис. 1.2. Логотипи найбільших готельних брендів

Мережа готелів – це група готелів, що належать одній компанії. Мережа готелів управляє декількома готелями в різних місцях. Вони можуть бути частковими або загальними власниками готелів, а вони керують адмініструванням, просуванням і маркетингом. Мережа надає аналогічні послуги як франшиза з точки зору управління, наприклад, бренд, система бронювання та інші, але крім того, існує агентська угода, що означає, що бренд управляє готелем і щоденно приймає рішення від імені власника. Є деякі готелі, які існують як готельні мережі в різних частинах світу, що робить їх шейкерами і двигунами індустрії гостинності [48].

Останніми тенденціями міжнародної готельної індустрії стає присутність у лідируючих мережах китайських компаній Jin Jiang, Huazhu та VTH Hotels. Проте західні компанії, які почали світову експансію набагато раніше своїх азіатських конкурентів, є світовими лідерами за географічним охопленням.

У табл. 1.1 подано рейтинг найбільших готельних мереж світу за кількістю номерного фонду у 2021р.

Найбільші готельні мережі світу у 2021р.

Місце у рейтингу	Готельна мережа	Країна, рік заснування мережі	Кількість готелів	Кількість номерного фонду	Зміни номерного фонду, 2021 р. до 2020р., %
1	Marriott International	США, 1927р.	7500	1 400 289	+3,1
2	Jin Jiang International	Китай, 2003р.	10 000	1 100 000	+6,7
3	Hilton Hotels	США, 1919р.	5312	1 010 257	+4,9
4	InterContinental Hotel Group (IHG)	Великобританія, 2003р.	6 000	886 036	+0,3
5	Wyndham Hotel Group	США, 1981р.	8941	795 909	- 4,2
6	Accor Group	Франція, 1967р.	5000	750 000	+3,1
7	Huazhu	Китай, 2005р.	7000	607 137	+23,2
8	Choice Hotels	США, 1939р.	7147	597977	+1,2
9	OYO	Індія, 2013р.	20 000	449 000	-54,3
10	BTH Hotels	Китай, 2002р.			+6,6

Джерело: складено автором на основі джерела [79]

До топ-10 найбільших готельних мереж світу з найбільшою кількістю номерів у 2021 р. відносились [79]:

1) *Marriott International*, що налічує понад 7500 готелів та понад 14 000 номерів у 2021 році, є найбільшою у світі мережею готелів. У період з 2020 по 2021 рік кількість номерів збільшилася з 1 358 400 до 1 400 289 номерів, що склало 3,1%. Заснована в 1927 році Джоном Віллардом Маріотт як корпорація Marriott. Штаб-квартира компанії розташована у передмісті Вашингтона, округ Колумбія, у місті Бетесда, штат Меріленд. Marriott International була зареєстрована після поділу корпорації Marriott на дві компанії, корпорацію Host Marriott і Marriott International. Крім розкоші та гостинності, Marriott International також бере участь у соціальних питаннях, таких як викорінення бідності, розвиток громад, догляд за дітьми, навколишнє середовище та глобальне різноманіття. Marriott зараз складається з 30 брендів, що розташовані у 127 країнах світу. У мережі присутнє контрактне управління готелями, але кількість готелів, що функціонують за франшизою все ж таки більш [15, 75]. Одне з інноваційних рішень компанії, яка на той час займалась ще й ресторанним бізнесом, було запропонувати харчування для пасажирів літаків на борту.

2) Маючи більше готелів, ніж Marriott International, але з меншою кількістю номерів, *Jin Jiang International* є другою за величиною готельною мережею у світі за кількістю номерів. У 2021 році китайська компанія Jin Jiang управляла більш ніж 10 000 готелів з майже 1 100 000 номерів. Зростання склало 6,7% порівняно з минулим роком. Група управляє шанхайським готелем Jinjiang, Peace Hotel, Park Hotel і Metropole Hotel. Серед інших мереж, якими керує група, є Jinjiang Inn і Bestay Hotel Express, а також Magnotel.

3) *Hilton Hotels* – третя за величиною мережа готелів у світі. У період з 2020 до 2021 року портфель компанії поповнився більш ніж 600 готелями. Зростання цієї групи залишається сильним переважно у США, батьківщині Hilton. У 2021 році в Hilton Hotels налічувалося 1 010 257 номерів, що на 4,9% більше, ніж минулого року. Компанія Hilton заснована у 1919 році в Cisco Texas Conrad Hilton - американська багатонаціональна компанія гостинності. Штаб-квартира компанії розташована в Беверлі-Хіллз, Каліфорнія. До основних інновацій у Hilton відносять застосування поняття «п'ятизіркового готелю», відкриття першого американського готелю за кордоном (у Пуерто-Рико), устаткування всіх готельних номерів телевізорами, запровадження послуги з прямого набору міжміських телефонних номерів з номеру, об'єднання готельного та грального бізнесів, та приросту доходу через максимальне використання торгових точок [86].

4) *InterContinental Hotel Group (IHG)* довгі роки була найбільшою мережею готелів у світі, сьогодні група посідає лише 4 місце у світі. У період з 2020 по 2021 рік зростання становило лише 0,3%. У портфелі InterContinental Hotel Group майже 6 000 готелів та 886 036 номерів. InterContinental Hotels Group, також відома як IHG, є готельним брендом у Великобританії. Їй належать деякі з найбільш впізнаваних готельних брендів у світі, зокрема InterContinental Hotels & Resorts, Regent Hotels & Resorts, Holiday Inn, Crowne Plaza та Hotel Indigo. Загалом компанія працює в готельній індустрії більш, ніж у 100 країнах. Як і у Marriott, у IHG присутня не велика доля контрактного управління, але кількість готелів, що функціонують за франшизою все ж таки більша [5].

5) *Wyndham Hotel Group* – п'ята за величиною мережа у світі. У цій американській готельній мережі кількість номерів скоротилася на 4,2%, що робить її єдиною західною готельною мережею у топ-10 із меншою кількістю номерів у порівнянні з минулим роком. У 2021 році *Wyndham Hotel Group* володіє 8941 готелями, сумарно на 795 909 номерів. Спочатку *Wyndham* була заснована в 1981 році *Trammell Crow* в Далласі, штат Техас, як *Wyndham Hotel Corporation*, але згодом у 2006р. була перейменована як *Wyndham Worldwide*. Штаб-квартира *Wyndham Worldwide* розташована в Парсіппані-Трой-Хіллз в Нью-Джерсі, США. *Wyndham Worldwide* пишається численними готелями під 20 брендами. Група *Wyndham* найбільш відома тим, що винагороджує своїх постійних клієнтів балами лояльності, пропонуючи безкоштовні квитки на літак, подарункові карти, безкоштовні ночі та багато іншого [48].

б) *Accor Group* – французька готельна мережа налічує понад 5000 готелів по всьому світу. Кількість номерів *Accor Group* становить понад 750 000, при цьому щорічне зростання кількості номерів складає 3,1%. Зростання було стабільним протягом багатьох років, наприклад, у період з 2019 по 2020 рік *Accor Group* також зросла приблизно на 3%. *Accor Group* є одним із провідних готельних брендів у світі, а його портфоліо включає кілька брендів, зокрема *Fairmont Hotels and Resorts*, *Sofitel*, *Novotel*, *Swissôtel*, *Mercure*, *Raffles Hotels*, *Banyan Tree Hotels* тощо. Сам бренд *Accor* був створений у 1967 році в Парижі, Франція, а його штаб-квартира залишається у Франції, у комуні Іссі-ле-Муліно. Окрім готелів, вона також володіє компаніями з управління гостинністю та іншими бізнесами в секторі гостинності, включаючи платформу розподілу готелів *Gekko* та компанію громадського харчування *Potel & Chabot*. Однією з особливих характеристик *Accor*, що виділяють її серед інших готельних операторів, є той факт, що мережа працює в усіх сегментах готельного бізнесу – від найбільш економних до п'ятизіркових готелів. При цьому сама компанія повністю володіє майже третьою готелів, 35% узяті в лізинг, 19% управляється компанією, 15% готелів працюють за договором франчайзингу з *Accor* [76].

7) *Huazhu* – ще одна китайська готельна група, в портфелі якої багато готелів і номерів. Мережа керує майже 7000 готелями та має номерний фонд на 607 137 номерів. Зростання порівняно з 2020 роком було надзвичайно високим, і в період з 2020 по 2021 рік зростання пропозиції номерів склало 23,2%.

8) Американський франчайзер *Choice Hotels*, який зафіксував зростання світової пропозиції номерів на 1,2%, не зрушив з 8-го місця у рейтингу. У 2021 році готельної мережі належать 7147 готелів із загальним номерним фондом 597977 номерів. Готелі Choice працюють більш ніж у 40 країнах світу. Готельна мережа Choice Hotels об'єднує такі бренди: Quality Inn, Choice Hotels, Comfort Inn, Comfort Suites, Quality, Sleep Inn, Clarion, MainStay Suites, Suburban Extended Stay Hotel, Econo Lodge, Rodeway Inn. Готельна мережа була заснована у 1939 році, зараз штаб квартира мережі знаходиться у Меріланді, США. Choice працює з готелями на умовах франшизи. Готельна мережа Choice була одною з перших, що впроваджувала інновації у своїх готелях, так, у 1954 році вперше в готелях цієї компанії були введені цілодобова робота служби розміщення, телефони в номерах та басейн у готелі. З 1963 року було впроваджено гарантоване бронювання, у 1983 році першими працювали з глобальними системами бронювання, а в 1984 році – першими запропонували номери для некурящих [46].

9) *OYO* – індійська готельна мережа, яка торік мала багато проблем. Кількість номерів знизилася на 54,3%, порівняно з минулим роком. У компанії були справді великі проблеми у Китаї та Європі, які призвели до величезних втрат у пропозиції номерів. Порівняно з топ-10 готельними мережами 2020 року, OYO втратила 7 позицій і тепер опустилася на 9-у позицію. OYO, як і раніше, управляє більш ніж 20 000 готелів на 449 000 номерів.

10) *BTH Hotels* – третя китайська мережа готелів у топ-10. Ця мережа, як і Jin Jiang та Huazhu, продемонструвала високе зростання порівняно з 2020 роком. У період із 2020 по 2021 рік пропозиція номерів зросла на 6,6%.

Відповідно до останнього звіту Hotel Analyst The European Hotel Industry Report 2022, 10 найкращих готельних мереж Європи нараховують більше мільйона номерів [84]. Assor, безперечно, є найбільшим гравцем з більш ніж

третиною загальної кількості готелів і трохи менше 30% від загальної кількості номерів у топ-10 із 346 393 номерами. Jin Jiang, китайський власник Louvre і Radisson, посідає друге місце в Європі з часткою понад 200 000 номерів, трохи менше 17% від загальної кількості 10 найкращих. Єдиною іншою групою з двозначною часткою в першій десятці номерів є Marriott зі 127 499 номерами, трохи випереджаючи IHG з 125 004 номерами. Чотири найкращі компанії мають понад дві третини від загальної кількості номерів у топ-10 [84]. На першу десятку припадає трохи більше половини загальної кількості мережевих готелів у Європі та трохи менше п'ятої частини всього готельного ринку.

Якщо аналізувати дані лідируючих готельних мереж Європи, то у першу десятку входять чотири європейські готельні мережі: Accor, Inter Continental Hotels Group, Louvre Hotel Group, Whitbread, при цьому кількість брендів і номерів у мережах сильно відрізняється (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Найбільші готельні мережі Європи за кількістю номерного фонду

Компанія	Кількість номерного фонду	Готельні бренди у Європі
Accor Hotels	346 393	Ibis, Mercure, Ibis Budget, Novotel, Ibis Styles, HotelF1, Pullman, Sofitel, Adagio, M Gallery, Fairmont
Marriott International	127 499	Marriott Hotels, Sheraton, Design Hotels, Courtyard by Marriott, AC Hotels by Marriott, Renaissance Hotels, Westin Hotels & Resorts, The Luxury Collection, Le Meridien, Autograph Collection Hotels, The Ritz Carlton, Four Points by Sheraton, JW Marriott, WHotels, St Regis
InterContinental Hotel Group	125 004	Holiday Inn, Holiday Inn Express, Crowne Plaza Hotels & Resorts, InterContinental Hotels & Resorts
Best Western Hotels & Resorts	82000	Best Western
Louvre Hotel Group	74435	Campanile, Premiere Classe, Kyriad, Golden Tulip, Tulip Inn
Carlson Rezidor Hotel Group	69859	Radisson Blu, Park Inn by Radisson, Park Plaza
Hilton World wide	4269547	Hilton Hotels & Resorts, Doubletree by Hilton, Hilton Garden Inn, Hampton by Hilton
Whitbread	69297	Premier Inn
Wyndham Hotel Group	51224	Ramada Worldwide, Tryp by Wyndham, Days Inn, Wyndham Hotels & Resorts
Choice Hotels International	50789	Clarion, Quality, Comfort Inn, Ascen

Джерело: складено автором на основі [84]

Louvre Hotels, або *Groupe du Louvre*, — французький готельний бренд, розташований у Нантері, у передмісті Парижа. Компанія володіє різноманітними готельними мережами, які мають кожен категорію від 1 зірки до 5 зірок. Мережі готелів компанії включають *Golden Tulip* і *Royal Tulip*, які є брендами готелів класу люкс, а також *Première Classe*, *Campanile*, *Kyriad* і *Tulip Inn*, які охоплюють діапазон від 1 до 3 зірок. Загалом портфолію готелів Лувру включає понад 1500 об'єктів у більш ніж 50 різних країнах [15].

Whitbread, розташована у Сполученому Королівстві, є багатонаціональною готельною компанією, яка також активно працює в інших сферах індустрії гостинності. Найбільша готельна мережа, яка входить до його власності, — *Premier Inn*, яка також є найбільшим готельним брендом Великобританії, нараховуючи понад 800 готелів і понад 70 000 номерів. Крім Сполученого Королівства, бренд *Premier Inn* також представлений в Республіці Ірландія та Німеччині. Його власність розташована в різних місцях, включаючи міста та центри міст, а також у безпосередній близькості від багатьох великих аеропортів. *Whitbread* також володіє готельними брендами *Beefeater* і *Brewers Fayre*.

Заснована в 1978 році компанія *NH Hotel Group* розташована в Мадриді, Іспанія, і є одним із провідних європейських готельних брендів. Його готелі та заклади розміщення поділяються на три основні бренди: *NH Hotels*, *NH Collection* і *nhov*. Назва *NH Hotels* походить від оригінальної іспанської назви готельного бренду *Navarra Hoteles*. З 2018 року *NH Hotel Group* працює під більш широкою власністю *Minor Hotels*, штаб-квартира якої розташована в Бангкоку, Таїланд. Загалом *NH Hotel Group* володіє понад 380 готелями, які розташовані в більш ніж 25 різних країнах, і це найбільший європейський готельний бренд під егідою *Minor Hotels* [16].

Meliá Hotels International – іспанський готельний бренд зі штаб-квартирою в Пальма-де-Майорка. Компанія управляє великою кількістю готелів і курортів і визнана одним з найбільших готельних брендів у Європі. Він також є лідером на ринку Іспанії, коли йдеться про готелі, розташовані у великих містах. Загалом компанія управляє понад 370 готелями приблизно в 40 країнах.

Travelodge Hotels Limited, також відомий як Travelodge UK, є найбільшим незалежним готельним брендом у Сполученому Королівстві та однією з найбільших готельних мереж у Європі. Переважна більшість його операцій базується у Великій Британії, проте бренд також має власність в Республіці Ірландія та Іспанія. Мережа допомогла популяризувати концепцію бюджетного або недорогого готелю, яка є одним із основних трендів готельного маркетингу останніх десятиліть. Загалом у Великій Британії сьогодні понад 550 готелів Travelodge [6].

Radisson Hotel Group — це готельний бренд, що базується в Сполучених Штатах, але має сильну присутність у всій Європі. Загалом компанія володіє або управляє понад 1500 об'єктами нерухомості та налічує сотні тисяч співробітників. Назви брендів, які підпадають під ширшу парасольку Radisson Hotel Group, включають Radisson, Radisson Blu, Radisson RED, Radisson Collection, Park Inn by Radisson і Radisson Individuals. Разом вони утворюють обширне портфоліо, яке пропонує гостям різні рівні обслуговування [80].

TUI Group є одним із найбільших туристичних брендів у світі, до складу якого входять туристичні агентства, авіакомпанії та круїзні судна, а також різноманітні готельні бренди. Ці готельні бренди включають TUI Blue, TUI Blue for Families (раніше відомий як TUI Family Life) і бренд розкішних готелів під назвою TUI Sensatori. Як один із найбільших роботодавців у всій індустрії туризму, TUI Group є розумним готельним брендом, на якому шукачі роботи можуть зосередити свої зусилля. Компанія має потужну присутність у всій Європі, а також в інших частинах світу, і може похвалитися портфоліо з понад 400 готелів і курортів [4].

Scandic Hotels, заснований у 1963 році, є провідним європейським готельним брендом з особливо сильною присутністю в Швеції, Данії, Норвегії та Фінляндії, а також меншою присутністю в Німеччині та Польщі. Загалом Scandic Hotels управляє близько 300 готелями, розташованими у понад 150 напрямках. Компанія має понад 11 000 безпосередніх співробітників і користується міцною репутацією роботодавця в готельній індустрії. Крім того, компанія відома тим, що

є одним із найбільш стійких готельних брендів у Європі, і це одна з найважливіших готельних тенденцій, оскільки клієнти все більше усвідомлюють екологічність як проблему [20].

Метою об'єднання готелів, по-перше, є забезпечення конкурентоспроможності на ринку готельних послуг за рахунок високої якості обслуговування, що досягається завдяки підтримці стану основних фондів (якість споруд, оформлення інтер'єрів, оснащення), а також кваліфікацією персоналу, безпекою клієнта та його майна. Другою причиною об'єднання готелів є забезпечення економічної ефективності діяльності за допомогою стабільного та гарантованого завантаження готелів. Таким чином, ланцюг дозволяє мінімізувати витрати на резервування, маркетингові дослідження, рекламу, підготовку кадрів.

У Європі існує Конфедерація національних асоціацій готелів і ресторанів Європейського економічного співтовариства (ХОТРЕК), яка займається питаннями координації функціонування готельних ланцюгів і асоціацій незалежних готелів та ресторанів

Таким чином, становлення та поширення міжнародних готельних мереж зумовлено розвитком світового ринку готельних послуг і відображає загальну тенденцію до глобалізації економіки. Мережеві форми організації готельного бізнесу поступово займають провідне місце серед різних форм господарюючих систем. Варто відзначити, що сучасні міжнародні готельні мережі як один із найприбутковіших елементів індустрії туризму та гостинності знаходяться в пошуку оптимальних варіантів ефективного розвитку. Безсумнівно, майбутнє індустрії гостинності залежить від ефективного способу провадження діяльності в готельному бізнесі, до якого відноситься об'єднання підприємств у готельні ланцюги.

1.3. Сучасні тенденції розвитку готельних мереж в Україні

Міжнародні готельні мережі на українському ринку готельних послуг – це лише обриси майбутньої діяльності. Аналізуючи перспективи розвитку національних готельних мереж, вітчизняні готелі повинні бути спрямовані на

створення в Україні сучасної готельної мережі, об'єднаної єдиним брендом і високим рівнем якості. Виходячи з вищевикладеного, дослідження закономірностей виникнення ланцюгових організаційних форм світового готельного господарства та специфіки стратегій розвитку готельних компаній, об'єднаних у мережу, є актуальним для українських фахівців готельного господарства [28].

Сьогодні готельний ринок України є надзвичайно привабливим для інвесторів та міжнародних готельних операторів. На територію України готельні мережі тільки почали входження. Попит на готельні послуги в нашій країні в декілька разів перевищує пропозицію на ринку. Водночас якість пропонованих послуг залишається на низькому рівні. Слід зазначити, що протягом останніх років було реалізовано лише декілька великих проектів зі спорудження готелів. Однак уже найближчим часом, як прогнозують експерти, відбудеться активний розвиток готельного сектору і освоєння міжнародними операторами українського готельного ринку.

Готельні транснаціональні корпорації «поклали око» на український ринок ще наприкінці 1990-х. А на початку XXI ст. дехто з них зробив свої перші кроки на ньому. На готельний ринок України вийшли та планують вийти такі міжнародні бренди, як Radisson, Inter Continental, Accor Group, Hilton, Hyatt International, Kempinski Hotels&Resorts, Sheraton Hotels & Resorts, Marriott International, Rixos, Inter Continental, Continent Hotels & Resort [43].

Іноземним першопроходцем в українському готельному бізнесі стала The Rezidor Hotel Group. На початку 2006 р. у Києві вона відкрила 4-зірковий готель Radisson SAS Hotel Kyiv, який сьогодні експерти називають одним із найуспішніших проектів у країні. Ще один готель Radisson Resort міжнародний оператор відкрив на базі готелю «Кримська Рив'єра». Окрім того, The Rezidor підписав договір на управління 5-зірковим готелем Radisson SAS Airport Hotel Kyiv у Борисполі, а Radisson Paradiso Big Yalta - у Місхорі. Компанія має намір побудувати одразу два готелі Radisson. Компанія також оприлюднила свої наміри щодо будівництва готелів Park Inn в усіх великих містах України [25].

Австрійський інвестиційний фонд Sparkassen Immobilien, який входить до складу німецької фінансової групи Erste Bank Group, заявив про плани спорудження в Києві двох 5-зіркових готелів. У Львові, Києві, Харкові, Дніпропетровську та Донецьку будуть збудовані 4-зіркові готелі Marriott [75].

Дослідження готельних ланцюгів в Україні носить епізодичний характер, що пояснюється відсутністю інформації та постійною динамікою у готельному господарстві країни. Серед таких досліджень варто виокремити праці С. Мельниченко, М. Зінковоської, С. Вадовського та інших [26, 46, 47].

Тенденції розвитку компаній, які виникли за останні кілька десятиліть, включають:

- 1) поглиблення спеціалізації готельно-ресторанної діяльності;
- 2) формування міжнародних готельно-ресторанних мереж;
- 3) розвиток мережі малого бізнесу;
- 4) впровадження комп'ютерних технологій в індустрію гостинності [26].

Дещо інші тенденції простежуються у готельному господарстві України. Сьогодні, частка готельних ланцюгів у готельному ринку країни становить близько 2 %, що є дуже низьким показником. Аналіз готельних мереж, вказує на суттєве переважання національних, що пояснюється низкою факторів, серед яких: економічна відсталість країни; низька платоспроможність потенційних клієнтів; недосконалість нормативно-правової та фіскальної системи країни; нестабільність суспільно-військової ситуації тощо [26].

Серед міжнародних готельних мереж найбільш представленими в Україні є Rezidor Hotel Group та Accor. Світові мережі входять на український готельний ринок з обережністю, тому, в основному, вони представлені одним – двома готелями (табл. 1.3). Найбільша кількість готелів, що входять до міжнародних мереж, представлена в Києві (9 готелів). Інтерес для міжнародних готельних мереж становлять ділові та відпочинкові центри України: м. Запоріжжя, м. Львів, м. Трускавець та ТРК Буковель. Серед особливостей розвитку міжнародних готельних мереж в Україні варто вказати і те, що першочергово відкривались 4-х та 5-ти зіркові готелі в потужних ділових та туристичних центрах, натомість

сьогодні на український ринок виходять бюджетні (3-х зіркові) бренди Ibis та Ramada. На входження міжнародних готельних мереж негативний вплив має також агресивна військова кампанія Російської Федерації. Зокрема, внаслідок анексії АР Крим, були втрачені 2 готелі мережі Rezidor Hotel Group в м. Алушта та готель мережі Best Western в м. Севастополі. Через військові дії на Донбасі із м. Донецька вийшов міжнародний ланцюг Rezidor Hotel Group. Така ситуація ще більше ускладнила перспективи входження міжнародних готельних мереж в українську економіку.

Таблиця 1.3

Міжнародні готельні мережі в Україні

Готельна мережа	Бренд	Готель	Місто	Кількість номерів
Rezidor Hotel Group (Бельгія)	Redisson Blu Hotels & Resorts	Redisson Blu Hotel 5*	Київ	255
		Redisson Blu Hotel Podil 4*	Київ	164
		Redisson Blu Resorts 4*	Буковель	252
	Park Inn	Park Inn by Redisson 4*	Київ	196
Global Hyatt Corporation(США)	Hyatt Regency	Hyatt Regency 5*	Київ	234
Rixos (Туреччина)	Rixos Hotels	Rixos Hotel 5*	Трускавець	370
Intercontinental Hotel Group (Великобританія)	Intercontinental Hotel Group	Intercontinental Hotel 5*	Київ	272
Accor (Франція)	Ibis	Ibis 3*	Київ	212
	Ibis Styles	Ibis Styles 3*	Львів	77
	Fairmont	Fairmont Grand Hotel 5*	Київ	258
Hilton (США)	Hilton	Hilton Hotel 5*	Київ	262
Wyndham Worldwide (США)	Ramada Worldwide	Ramada Lviv 3*	Львів	103
		Ramada Encore 4*	Київ	264
Marriott (США)	Four Points by Sheraton	Four Points by Sheraton 4*	Запоріжжя	164

Джерело: складено на основі джерел [3; 6]

Попри негативні приклади, протягом останніх років на український ринок вийшли світові лідери готельного бізнесу, серед яких Wyndham Worldwide та Marriott. Також, сьогодні численними незалежними готелями ведуться перемовини про входження до міжнародних готельних ланцюгів.

В умовах низької представленості міжнародних готельних мереж активізувались національні компанії. Феномен розвитку національних готельних ланцюгів пояснюється їх кращим пристосуванням під потреби українського

ринку, а також значно нижчою вартістю готельних послуг у порівнянні із представниками міжнародних корпорацій [40].

Серед внутрішніх ланцюгів лідируючі позиції займають: Premier International, Reikartz Hospitality Group та Royal Hospitality Group. Єдиним готельним ланцюгом країни, який представлений різними брендами є Reikartz Hospitality Group, що об'єднує 35 готелів. Зокрема, під брендом ділових готелів Reikartz Hotels & Resorts функціонує 23 готелі, які рівномірно розташовані по всій території України. Готелі цього бренду забезпечують сегмент 4-х зіркових засобів розміщення, що є найбільш затребуваними на ринку готельних послуг країни. Більш бюджетні бренди «Раціотель» та Optima Hotel включають по 5 готелів. Найменше представленими (всього 2 готелі) у мережі є курортні готелі, які об'єднані брендом «Віта Парк» [81].

Позитивом розвитку цієї мережі є її вихід на міжнародний ринок, адже, сьогодні вона володіє трьома готелями в Німеччині, двома в Швеції та одним в Казахстані. Серед вузькоспеціалізованих національних брендів відмітимо Premier Hotel, який об'єднує 15 готелів 4-х зіркового рівня, сконцентрованих у обласних центрах України. Мережею вищого класу є Royal Hospitality Group, що включає 8 готелів у м. Київ, м. Трускавець та ТРК Буковель. Окрім загальновідомих національних мереж, появляються і нові ланцюги. Зокрема, нещодавно у Львівській області почала функціонувати мережа «Джем», що об'єднала чотири 3-х зіркових готелів у м. Львів, м. Трускавець та с. Раковець. Вказана мережа функціонує на умові «контракту на управління», що не є популярним в Україні.

Проведений аналіз готельних мереж України дає підстави передбачити наступні тенденції:

- поява в Україні світових та національних брендів економ класу (2-3 зірки);
- подальше домінування національних мереж над міжнародними ланцюгами;
- вихід національних мереж на світовий рівень;
- входження на український готельний ринок азійських корпорацій (в основному китайських);

- подальший нерівномірний територіальний розподіл підприємств, що входять у ланцюги (більша концентрація в Західних областях, що диктується військовою ситуацією на сході);

- розширення переліку брендів, які об'єднують національні готельні мережі, що дозволить охопити більші частини ринку готельних послуг тощо [26].

Отже, аналіз функціонування готельних мереж у світі та Україні вказує на активізацію діяльності цих корпорацій. Зокрема, у світі виділились країни лідери за розвитком міжнародних готельних мереж: США, Франція, Великобританія та Китай. Частка підприємств готельних ланцюгів у цих країнах досягає до 70 % від усього готельного господарства. Натомість в Україні готельні ланцюги освоїли тільки 2 % від усієї кількості готелів. Проте, спостерігається поступове входження світових готельних мереж на ринок України, хоча і національні корпорації є домінуючими.

Висновки до розділу 1

Таким чином, як показало дослідження, становлення міжнародних готельних мереж обумовлено розвитком світового ринку готельних послуг і відображає загальну тенденцію до глобалізації та транснаціоналізації економіки.

Сьогодні, світова готельна індустрія характеризується такими тенденціями розвитку: поглиблення спеціалізації та диверсифікація готельних послуг; утворення значних за розмірами корпоративних форм – готельних ланцюгів, які стають транснаціональними компаніями; широке використання в індустрії гостинності інформаційних систем управління, технологічного забезпечення, маркетингу; інтеграція капіталу готельних підприємств з капіталом фінансових, страхових, будівельних, транспортних та інших сфер економіки; широке використання наукового менеджменту в організації та управлінні готельним бізнесом; розвиток мережі невеликих готельних підприємств зорієнтованих на конкретний сегмент ринку.

Аналіз функціонування готельних мереж у світі та Україні вказує на активізацію діяльності цих корпорацій. Зокрема, у світі виділились країни-лідери

за розвитком міжнародних готельних мереж: США, Франція, Великобританія та Китай. Частка підприємств готельних ланцюгів у цих країнах досягає до 70 % від усього готельного господарства. Натомість в Україні готельні ланцюги освоїли тільки 2 % від усієї кількості готелів. Проте, спостерігається поступове входження світових готельних мереж на ринок України, хоча і національні корпорації є домінуючими.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ REIKARTZ HOTEL GROUP НА РИНКУ ЛЬВОВА

2.1. Еволюція національної мережі готелів Reikartz Hotel Group

Reikartz Hotel Group (Мережа готелів Рейкарц) — національна мережа готелів України. Поєднує 40 бізнес-готелів та курортів 3-4 зірки в Україні та за кордоном, а також 40 ресторанів. Компанія була заснована у 2003 році. Станом на 2019 рік мережа Reikartz Hotel Group включає 36 готелів в Україні, 2 готелі у Швеції та 2 готелі у Німеччині. CEO Reikartz Hotel Group — Себастьян Кремер.



Рис. 2.1. Логотип Reikartz Hotel Group [81]

Компанія Reikartz Hotel Group об'єднує 5 готельних брендів: Reikartz Hotels & Resorts, Reikartz Collection Hotel, Optima Hotel, Vita Park, Raziotel (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Готельні бренди Reikartz Hotel Group [81]

Reikartz Hotels & Resorts — бренд, який об'єднує готелі категорії 4+ у головних містах і курортах України. Це особливі готелі підвищеної комфортності та суворої відповідності європейським стандартам обслуговування.

Індивідуальний підхід до кожного гостя, розширена пропозиція обов'язкових послуг, від вибору подушок до вишуканої шведської лінії. Елегантний текстиль, натуральне дерево, мармурові деталі - все це в поєднанні з центральним розташуванням і особливою увагою до деталей виділяє готелі нового бренду на ринку готельних послуг України.

Reikartz Collection Hotel - об'єднує 3-х і 4-х зіркові готелі у великих містах і привабливих курортах України, які також працюють за європейськими стандартами, що дозволяє відвідувачам почуватися комфортно навіть за межами постійного місця проживання.

Optima Hotel – ще один заклад бренду Reikartz, проте більш оптимальний, коли мова йде про ціни, цінова політика цього бренду підходить для гостей різного бюджету, а також гарне поєднання ціна/якість [81].

Vita Park – це сітка закладів бренду, які відносяться до спеціалізованих закладів розміщування, так як розташовані в екологічно чистих та багатих на природні ресурси географічних територіях, що дають змогу не лише отримати тимчасове житло, а й оздоровитись.

Raziotel – це сітка економ-готелів, які мають 3 зірки, які були створені переважно для бізнес аудиторії. Такі заклади розміщування пропонують своїм клієнтам все необхідне для роботи під час робочих відряджень.

У мережі готелів Reikartz існує 4 програми лояльності: Reikartz Club, Reikartz Priority Guest й Reikartz Corporate Guest.

Історія компанії Reikartz почалася в Україні в 2003 році, коли група бельгійських архітекторів на чолі з Франсуа Рейкарц (Francois Rysckaerts) придбала старовинний особняк в центрі Львова на Друкарській вулиці. Партнери відзначили, що в Україні практично відсутні мережеві готелі європейського рівня 3 і 4 зірки, і з'явився сміливий проект створення української мережі готелів під брендом Reikartz Hotels & Resorts. Франсуа Рейкарц залучив для роботи в проекті групу інвесторів і увійшов до ради директорів компанії Reikartz Hotel Management як головний архітектор проекту [81].

Першим під ім'ям «Reikartz Карпати» в грудні 2008 року відкрився курортний готель в Жденієво, Закарпатті. Він був обраний як «дебюту» мережі Reikartz Hotels & Resorts завдяки розташуванню в одному з наймальовничіших регіонів країни.

У серпні 2009 року під управління компанії Reikartz Hotel Management перейшов один з кращих бізнес-готелів Кіровограда і отримав назву «Reikartz Кіровоград». Другим представником готелів бізнес-формату в мережі став «Reikartz Дворжець Львів», розташований в історичному центрі західної столиці України - відкриття елегантного готелю відбулося 1 грудня 2009 року.

На початку 2010 року відкрився другий курортний готель мережі «Reikartz Поляна» в бальнеокліматичного курорті Закарпатської області, який славиться джерелами цілющої мінеральної води «Поляна Квасова». Пізніше на базі готелю з'явився сучасний SPA & Wellness центр, що спеціалізується не тільки на бальнеології, але також і на грязелікуванні - пропонуючи гостям готелю унікальну можливість пройти комплексну терапію та оздоровлення організму під час комфортного відпочинку [81].

Навесні 2010 року компанія оголосила гостям і партнерам про те, що в мережу увійшов бізнес-готель «Reikartz Рівер Миколаїв», розташований на мальовничому березі річки в центрі міста. Наприкінці 2010 року відбулося відкриття ще двох готелів мережі Reikartz Hotels & Resorts - «Reikartz Почаїв» в Тернопільській області, поруч зі Свято-Успенською Почаївською Лаврою і другого готелю мережі в історичному Львові «Reikartz Медіваль Львів» [46].

У лютому 2011 року компанія Reikartz Hotel Management підписала договір про управління бізнес-готелем «Аврора», Кривий Ріг. Готель увійшов в мережу Reikartz Hotels & Resorts і тепер носить назву «Reikartz Аврора Кривий Ріг».

У травні 2011 року відбулося відкриття бізнес-готелю «Reikartz Дніпропетровськ». Завдяки великому номерному фонду, двом сучасним конференц-зіалам і зручному розташуванню в самому центрі міста, готель представляє безперечний інтерес для ділового співтовариства України.

У липні 2011 року компанія оголосила про завершення першого етапу реконструкції готелю «Атлантика» в Севастополі. Було проведено поділ корпусу готелю на два окремих готельних об'єкта - з цього моменту тут представлений готель рівня «3 зірки» «Reikartz Севастополь» і готель «Атлантика» рівня «2 зірки».

На початку 2012 року два нових бізнес-готеля «Reikartz Харків» і «Reikartz Запоріжжя» прийняли перших гостей, а місяцем пізніше, в лютому 2012, компанія повідомляє про вступ в мережу нового готелю категорії бізнес-класу- «Reikartz Суми».

Також в лютому 2012 року керуюча компанія оголошує про намір почати розвиток в Україні нової мережі двозіркових готелів «Раціотель». Вже в березні Reikartz Hotel Management підписує договір про управління першим готелем нового бренду в Києві, який прийме перших своїх гостей напередодні ЄВРО 2012. Шістнадцятим об'єктом під управлінням компанії стає 4-зірковий апарт-готель в Києві - «Reikartz Аташе Київ» [81].

Третім готельним брендом під управлінням Reikartz Hotel Management стає мережа велнес-курортів «Віта Парк», яка об'єднає санаторії та оздоровчі комплекси в найкрасивіших і екологічно чистих місцях України. Першим об'єктом нової мережі стає оздоровчий курорт «Віта Парк Аквадар» у селищі Маньківка Черкаської області. Протягом того ж місяця в мережу вступає еко-готель Ізки (Закарпатська область). З цього моменту курорт носить брендову назву «Віта Парк Ізки».

У зв'язку з розширенням числа готелів різних сегментів під управлінням готельного оператора, було прийнято рішення про об'єднання трьох готельних мереж під управлінням Reikartz Hotel Management - «Раціотель», «Віта Парк» і Reikartz Hotels & Resorts - під брендом Reikartz Hotel Group [81].

У 2013р. - відкриття готелю під новим брендом Optima Hotel - «Optima Черкаси» 3 *, Travellers' Choice 2013 (Reikartz Медіваль Львів посів друге місце в 20 кращих готелів України за версією Tripadvisor). У 2014р. - відкриття готелю «Optima Рівне» 3*, відкриття готелю «Optima Херсон» 3*. У 2015 р. - відкриття

готелю «Optima Вінниця» 3*, вступ до мережі готелю «Raziotel Маренеро Одеса». У 2016р. - відкриття готелю «Vita ParkБорисфен» 3* у Києві, Travelers' Choice Award (готель «Reikartz Медіваль Львів» отримав четверте місце у щорічному рейтингу кращих готелів України за версією Tripadvisor). У 2017р. - відкриття нового готелю «Reikartz Чернігів». У 2018р. - запуск власної франшизи мережі Reikartz Hotel Group. У 2019р. - Світязь Луцьк стає готелем-партнером мережі Reikartz. Вступ в мережу готелю «Raziotel Рішельєвський Херсон». 2020р. - відкриття першого готелю Reikartz в місті Хмельницький. У 2021р. - відкриття готелю Reikartz Мурал Львів, Відкриття готелю Reikartz Бергшлосс Рівне.

Таким чином, Reikartz Hotel Management продовжує реалізовувати стратегію розвитку компанії і планує до кінця 2022 року управляти як мінімум 20 готелями в Україні під брендами «Reikartz Hotels & Resorts» і «Раціотель». Рік за роком мережа Reikartz Hotels & Resorts буде рости і прагнути до мети – стати найбільшою і найкращою за рівнем обслуговування мережею готелів в Україні.

2.2. Загальна характеристика готелів мережі Reikartz Hotel Group на ринку Львова

Сьогодні галузь готельного господарства розвивається дуже швидко. Щоб встояти на ринку та втримати існуючі позиції, потрібно шукати нові шляхи розвитку. Постійно виникає необхідність знаходити нові варіанти вдосконалення процесу обслуговування споживачів готельних підприємств і надання послуг для успішного існування на ринку готельних послуг та підвищення прибутку. Якість обслуговування - невід'ємна складова ефективності роботи закладу готельного господарства, завдяки якій можливо втримати споживача.

Зростає необхідність більш детального аналізу не тільки ринки готельних послуг, а й засобів розміщення, що дозволить провести більш глибокий аналіз як інфраструктури готельного господарства, так і процесів, що відбуваються на конкурентному підприємстві [50].

Історія Reikartz в Україні почалася у 2003 році у Львові. Сьогодні національна готельна мережа Reikartz Hotel Group об'єднує 40 готелів в Україні та

за кордоном. Всі готелі об'єднані під брендом Reikartz Hotel Group. Керуюча компанія готельної мережі, об'єднаної під зонтичним брендом Reikartz Hotel Group, включає готелі категорій 3, 3+, 4 зірки.

У структурі системи управління мережею Reikartz Hotel Group можна виділити центральний відділ продажів і маркетингу, центральну систему закупівель, будівельний відділ, службу архітектури та дизайну, систему управління готелем Servio HMS (для комплексної автоматизації всі робочі процеси в мережі - бронювання, розміщення та оплата, управлінський персонал і статистика), стандарти бренду та корпоративної культури, сервісні та операційні стандарти, єдина система налаштування, навчання та розвитку співробітників. Компанія контролює всі етапи роботи, зокрема: інтегроване управління будівництвом нових комплексів, будівництвом об'єктів, здійснює оперативне управління в готелях, забезпечує продажі та бронювання номерів, контролює рекламу та PR, контролює ведення господарства, управління персоналом [81].

Відокремленими структурними підрозділами є відділи охорони будівлі та інформаційної безпеки та контрольно-ревізійні відділи. Також є окрема служба IT та бухгалтерія. Операційне управління в цій готельній мережі включає адаптацію до готелю та впровадження передових технологій і процедур відповідно до внутрішніх стандартів якості Reikartz у таких сферах: служба прийому та розміщення, прибирання номерів, управління ресторанами та барами, служба безпеки готелю, технічне обслуговування, закупівлі та постачання тощо [81].

Окремої уваги заслуговує система післяпродажного обслуговування. Створено базу постійних клієнтів мережі, зацікавлених у появі нових готелів під брендами Reikartz. Крім того, ведеться постійний пошук нових клієнтів завдяки організації візитів компаній та груп, орієнтації на бізнес-тренінги, семінари та корпоративні свята, конференції та міські заходи, місцеву громаду. Компанія орієнтується не тільки на внутрішній ринок послуг, а й активно працює на міжнародному рівні, тому всі дані автоматично заносяться в глобальні системи розподілу GDS (Global Distribution System). Це дозволяє отримати доступ до туристичних агентств і туристів по всьому світу. Керівництво компанії Reikartz

використовує проактивне управління тарифами, тобто. Х. пропонує привабливі спеціальні пропозиції, конкурентоспроможні ціни на всі готельні послуги. Програма лояльності Reikartz Club [81] існує для забезпечення постійного контакту з клієнтами та створення для них спеціальних умов.

У готелях Reikartz посередником між власниками підприємства та управлінським персоналом є генеральний директор, який виконує величезну кількість завдань, наприклад, прийняття орієнтованих на обраний сегмент ринку рішень, спрямованих на задоволення потреб клієнтів, визначення загальних напрямків політики готельного підприємства в рамках поставлених цілей, завдань, в тому числі проведення фінансової політики, до якої можуть бути віднесені такі питання, як визначення лімітів на утримання персоналу, на адміністративні та господарські потреби.

Управлінська структура включає посаду заступника директора. Керівник цього рівня, відіграє більш помітну роль, оскільки відповідальний за прийняття оперативних рішень. Він має більш тісний контакт, будучи зобов'язаним, вирішувати постійно виникаючі питання, пов'язані із задоволенням потреб клієнтів.

Керівники середнього рівня управління забезпечують реалізацію політики підприємства, розробленої вищим керівництвом, і несуть відповідальність за доведення наказів, вказівок, інструкцій, детальних завдань до підрозділу, а також за їх своєчасне виконання.

Для будь-якого підприємства індустрії гостинності характерно горизонтальне і вертикальний розподіл праці. Для готелів Reikartz характерно вертикальний розподіл праці. Вертикальний розподіл праці будується на принципах службової субординації окремих служб та посадових осіб. Вертикальний розподіл праці здійснюється у формі:

- загального керівництва, що має на меті вироблення і виконання головних, перспективних напрямків діяльності підприємства;

- технічного керівництва, завданням якого є розробка і впровадження прогресивних технологій на основі впровадження сучасних форм управління

виробництвом, комплексної механізації та автоматизації виробництва та окремих видів послуг;

- економічного управління, що ставить своїми функціями розробку стратегічного тактичного планування аналіз підприємства, впровадження нових послуг та форм обслуговування;

- оперативного управління, що полягає у складанні і доведенні до підрозділів, а також окремих виконавців оперативних планів, розстановці виконавців по робочих місцях, їх інструктуванні, організації систематичного контролю за ходом виробничо - технологічного процесу на підприємстві;

- управління персоналом, спрямованого на підбір і розстановку кадрів.

У готелях Reikartz застосовується одна з найпростіших структур - лінійна. При лінійній структурі управління готелем виробництво послуг та їх реалізація чітко розмежовані: одні підрозділи займаються підготовкою послуг, інші - обслуговуванням, треті - продажем послуг [81].

При будь-якій моделі управління головне завдання керівника - забезпечити необхідні ресурси і координованість зусиль працівників індустрії готельного сервісу на виконання намічених цілей. Отже, в рамках певної організаційної структури здійснюється процес управління господарським механізмом.

Національна мережа готелів Reikartz Hotel Group представлена у Львові 3 готелями: Reikartz Medievale Lviv, Reikartz Dworzec Lviv та Reikartz Mural Lviv (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Готелі мережі Reikartz Hotel Group на ринку Львова

Назва готелю	Reikartz Dworzec Lviv	Reikartz Medievale Lviv	Reikartz Mural Lviv
Адреса готелю	вул. Городоцька, 107	вул. Друкарська, 9	вул. Весела, 3
Рік відкриття	2009 р.	2010 р.	2021 р.
Категорія готелю	3*	4*	3*
Номерний фонд	52 номери різних категорій	67 номерів різних категорій	36 номерів різних категорій
Вартість проживання	від 1541 грн за ніч	від 1738 грн за ніч	від 1250 грн за ніч
Рейтинг на Booking.com	8,4	8,7	9,0

Джерело: складено авторами на основі [81]

Reikartz Medievale Lviv

Reikartz Medievale Lviv розташований у декількох хвилинах ходи від історичного центру Львова – площі Ринок (рис. 2.3). Готель займає старовинну будівлю на вулиці Друкарська, яка у XVII столітті мала назву «дорога за оленем». Поруч знаходяться такі визначні пам'ятки, як львівська ратуша, костел єзуїтів, оперний театр, домініканський монастир, вірменський кафедральний собор.



Рис. 2.3. Готель Reikartz Medievale Lviv

У 2011 році «Reikartz Медіваль» був удостоєний національної туристичної премії «Зірки гостинності», а також увійшов до рейтингу «100 кращих готелів України», підготовленого Радою з питань туризму та курортів.

У 2013 році готель «Reikartz Медіваль Львів» був визнаний другим кращим готелем країни за щорічним рейтингом кращих готелів України Travelers' Choice Hotels порталу TripAdvisor, складений за результатами відгуків туристів з усього світу.

Готель має категорію 4*. Вимоги до готелів, що класифікуються за категоріями, встановлено відповідно до ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» та відповідними нормативно-правовими документами у галузі готельного господарства.

Готель має прилеглу територію. Вона не великих розмірів, проте на ній присутні вхід у готель, майданчик для паркування транспорту, під'їзні шляхи до готелю, приміщень допоміжних служб, зелені насадження.

Перше, що бачить гість підійшовши до готелю, це фасад виконаний у класичному стилі. Далі гість потрапляє в вестибюль готелю, де знаходиться

служба прийому та розміщення. Приміщення вестибюля на пів функціональні. Відбувається рух гостей, відвідувачів готелю, багажу, організується прийом і поселення гостей, їхнє торгове, побутове, екскурсійне обслуговування, надаються послуги зв'язку (телефон, пошта), банківські послуги та ін.

У вестибюлі готелю «Reikartz Медіваль Львів» основні приміщення, призначені для обслуговування гостей. У вестибюлі відбувається організація основного технологічного процесу - переміщення гостей, відвідувачів, багажу й організація прийому, торгове, побутове, екскурсійне обслуговування, надання банківських послуг, поштового, телефонного зв'язку, відпочинок, очікування під час оформлення документів тощо [28].

Зона рецепції у вестибюлі виконана у формі стійки, за нею робоче місце чергового адміністратора, який обліковує зайняті номери, попередні замовлення; касир - забезпечує розрахунок клієнтів за послуги; порт'є - обліковує ключі, видає кореспонденцію та ін. Одночасно персонал рецепції контролює рух гостей, відвідувачів і працівників готелю. Рецепція розташована в проміжній частині, гості рухаються від головного входу до рецепції й далі - до сходової зони та ліфта.

Необхідний компонент у функціональній структурі вестибюля - зона відпочинку (очікування) вона забезпечує короткотермінове перебування гостей до поселення, від'їзду або в процесі проживання, тут відбуваються зустрічі гостей і відвідувачів готелю. Зона має м'які меблі, журнальний столик, рекламні матеріали готелю.

Структура організації приміщень цієї категорії визначається розмірами, типом і категорією готельного закладу. Типова структура приміщень вестибюльної групи представлена зоною вільного доступу, зоною рецепції, відпочинку, торговою залою, зоною зберігання одягу та багажу та інші.

Гардероб розташований у глибині приміщення вестибюля й обслуговує насамперед відвідувачів ресторанів, барів. Камера схову багажу розташована поблизу рецепції, біля входу в окремому приміщенні. Вона обладнана вікном для прийому та видачі ручного багажу і стелажми у внутрішній частині для його зберігання. Камеру схову використовують відвідувачі готелю, а також гості, котрі

звільняють номер, але не від'їжджають, і гості, які прибули, але в момент прибуття немає вільного номера.

Інженерно-технічна група приміщень розташовується у підвальних приміщеннях, окремих технічних поверхах, або окремій споруді біля готелю.

Виробничі приміщення - цехи з приготування їжі, сервірування, мийки. Вони тісно технологічно та функціонально пов'язані з групою складських приміщень. Щоби забезпечити ефективну взаємодію у виробничому процесі з приміщеннями виробничого призначення, складські приміщення розташовуються сумісно з ними. Складські приміщення мають зручні під'їзні шляхи з внутрішнього двору.

Група складських приміщень зберігає продукти харчування, обладнання, витратні матеріали, у них є комори для зберігання овочів, фруктів, напівфабрикатів, приміщення з морозильними камерами та ін.

Блок групи приміщень адміністрації розташовується на першому поверсі готелю. Приміщення адміністрації має зручний зв'язок із блоками приймально-допоміжних приміщень, житловими, харчування. До складу групи приміщень адміністрації входять кабінети директора і його заступників, головного інженера, керуючого справами, кімнати відділу кадрів, планового відділу, відділу постачання, бухгалтерії, архіву тощо.

У готелі Reikartz Medievale є лобі-бар на 18 місць, де щоранку всім гостям пропонується безкоштовний сніданок за системою шведський стіл з 7.30 до 11.00 години дня. Тут можна замовити легкі закуски, також алкогольні, безалкогольні напої. Час роботи бару – цілодобово.

Для ділових людей на території комплексу працює конференц-зал місткістю 25 осіб. Тут доступне обладнання для проведення заходів, можна організувати ланчі та кава-паузи, скористатися такими послугами, як копіювання, сканування документів, друк.

Також у готелі є прокат велосипедів, транспортні послуги та рум-сервіс.

До послуг гостей пропонується 67 номерів рівня «4 зірки» наступних категорій: «Класик Single», «Класик Комфорт», «Люкс, Напівлюкс», «Стандарт

Double», «Стандарт», «Суперіор», оформлені в старовинному європейському стилі. Просимо звернути увагу на те, що номери категорії «Класик Single» мають експериментальне планування, в якому не передбачено вікно. Гостям надається широкий спектр послуг: від трансферу до організації екскурсійних турів по Львову та області. Гостей готелю також чекає затишний лобі-бар. У готелі є автостоянка (7 паркувальних місць) [81].

У всіх номерах: односпальні або двоспальні ліжка; ванна кімната з душовою кабіною або ванною; кондиціонер; фен; робочий стіл; тумба під багаж; міні-бар; міні-сейф;· телевізор;· супутникове ТБ;· телефон;· Wi-Fi.

Номер «Класик». Чотири номери категорії «економ однокімнатний» розташовані на другому, третьому та четвертому поверхах. Загальна площа кожного номеру 18-20 м². Вікна номерів виходять в місто.

Два односпальні ліжка з ортопедичними матрацами. В номерах: супутникове ТВ (с іноземними каналами). міжнародний та прямий зв'язок, вихід в Інтернет, міні-бар, робочий стіл, шафа, тумба під багаж, кондиціонер, міні-сейф, телефон, фен, ванна кімната з ванною, махрові рушники та міні парфумерія в душовій кімнаті. Дані апартаменти коштують 726 гривень.



Рис. 2.4. Номер «Класик» Reikartz Medievale

Номер «Стандарт». Дванадцять номерів категорії стандарт, розташовані на другому, третьому та четвертому поверхах. Загальна площа кожного номеру 20-26 м². Вікна номерів виходять в місто.

Два односпальні ліжка або одне двоспальне ліжко, з ортопедичними матрацами. В номерах: супутникове ТВ (с іноземними каналами). міжнародний та прямий зв'язок, вихід в Інтернет, міні-бар, міні-сейф, клімат контроль, робочий стіл, шафа, тумба під багаж, фен, ванна кімната з душовою кабіною або ванною, махрові рушники та міні парфумерія в душовій кімнаті. Дані апартаменти коштують 772 гривні.



Рис. 2.5. Номер «Стандарт» Reikartz Medievale

Номер «Суперіор». Чотири номери цієї категорії, розташовані на другому, третьому та четвертому поверхах. Загальна площа кожного номеру 22-43 м². Вікна номерів виходять в місто.

Два односпальні ліжка або одне двоспальне ліжко, з ортопедичними матрацами. В номерах: супутникове ТВ (с іноземними каналами). міжнародний та прямий зв'язок, вихід в інтернет, міні-бар, робочий стіл, диван або два крісла, журнальний столик, шафа, тумба під багаж, кондиціонер, міні-сейф, телефон, фен, ванна кімната з душовою кабіною або ванною, махрові рушники та міні парфумерія в душовій кімнаті. Дані апартаменти коштують 980 гривень.



Рис. 2.6. Номер «Суперіор» Reikartz Medievale

Номер «Напівлюкс». Один номер напівлюкс. Загальна площа номеру 45 м². Номер двоповерховий. Вікна номерів виходять в місто. В день заїзду гостя в подарунок додається шампанське та фрукти.

Одне двоспальне ліжко, з ортопедичними матрацами. В номері: телевізор з рідко кристалічним екраном, супутникове ТВ (з іноземними каналами), міжнародний та прямий зв'язок, вихід в Інтернет, міні-бар, робочий стіл, диван або два крісла, журнальний столик, шафа, тумба під багаж, кондиціонер, міні-сейф, телефон, фен, ванна кімната з душовою кабіною, ванною, махрові рушники та міні парфумерія в душовій кімнаті. Дані апартаменти коштують 1144 грн.



Рис. 2.7. Номер «Напівлюкс» Reikartz Medievale

Номер «Люкс». Два номери категорії люкс. Загальна площа кожного номеру 47-53 м². Номер двоповерховий або двокімнатний. Вікна номерів виходять в місто. В день заїзду гостя в подарунок додається шампанське та фрукти.

Одне двоспальне ліжко, з ортопедичними матрацами. В номері: телевізор з рідко кристалічним екраном, супутникове ТВ (с іноземними каналами), міжнародний та прямий зв'язок, вихід в Інтернет, міні-бар, робочий стіл, диван, два крісла, журнальний столик, гардероб, тумба під багаж, кондиціонер, міні-сейф, телефон, фен, ванна кімната з душовою кабіною або ванною, махрові рушники та міні парфумерія в душовій кімнаті. 1234 гривень.

Гості, які зупинялися у цьому готелі, залишилися задоволені якісним обслуговуванням та привітністю персоналу. Відзначається чистота, зручність та

тиша в номерах, тішить наявність ліфта та вигідне розташування закладу в центрі міста. Думки про сніданки розділилися – загалом постояльці відгукнулися позитивно, але деяким гостям порція ранкової їжі видалася маленькою.

Reikartz Dworzec Lviv

Reikartz Dworzec Lviv розташований в історичному центрі Львова на одній з найстаріших його вулиць – Городоцькій, неподалік від центрального вокзалу. Поруч знаходиться дивовижний костел Святої Єльжбети та головна греко-католицька святиня України – Собор Святого Юра.



Рис. 2.8. Готель Reikartz Dworzec Lviv

Reikartz Dworzec Lviv - сучасний комфортабельний готельний комплекс, який має значний досвід у проведенні міжнародних конференцій, бізнес-семінарів. Готель має категорію 3*. Як вже зазначалось, об'єкт дослідження зосереджує свої послуги переважно на діловий сегмент, тобто він відноситься до категорії середнього класу. Досліджуваний готель пропонує гостям таку номенклатуру послуг відповідно до свого девізу “Створення дому далеко від дому”: 1) Послуги з розміщення; 2) Послуги з харчування; 3) Додаткові послуги:

На одній із найстаріших вулиць Львова – Городоцькій – знаходиться елегантний тризірковий комплекс Reikartz Dworzec Lviv Hotel, що належить мережі Reikartz Hospitality Group. Ліворуч від нього, на відстані 250 метрів розташований костел Святої Єльжбети, а праворуч, приблизно на такій же відстані, – собор Святого Юра та Львівський державний цирк.

Ресторанний комплекс - представлений рестораном на 60 місць, а також невеликим баром на 10 місць, розташованим у ресторанному залі. Щодня в залі ресторану для гостей готелю сервірується сніданок за системою “шведський стіл”. Меню: європейська, українська, польська кухні.

Фітнес – центр - включає фінську сауну, невеликий басейн-купіль, а також прилеглу кімнату відпочинку з комфортабельними диванами. Вартість оренди фітнес-зони (сауна і басейн-купіль) – 150 грн /год.

Конференц-зал - включає два сучасних конференц-зали, які оснащені професійною технікою і можуть розмістити до 90 та 130 осіб відповідно та кімнату для переговорів на 10 місць. Конференц-центр, який знаходиться в окремій будівлі може бути використаним як проживаючими в готелі, так і самостійно для різних ділових заходів. Оренда залу на 1 годину становитиме 200 грн, на цілий день – 1500 грн. Багатофункціональні конференц-зали дозволяють організувати різні заходи.

До послуг гостей 52 сучасних номери наступних категорій: «Класик Single», «Класик», «Люкс», «Напівлюкс», «Стандарт», «Суперіор», ресторан грузинської кухні, лобі-бар, перукарські послуги, літня тераса у внутрішньому дворіку, сауна з невеликим басейном. Для ділових заходів обладнано два сучасних конференц-зали на 90 і 130 гостей. Доступний паркінг. Автостоянка знаходиться в 700 метрах від готелю на вулиці Чернівецькій 11А. Вартість 35 грн. за добу. Сплачені кошти компенсуються при пред'явленні паркувальної квитанції на рецепції готелю.

Шикарний комплекс на 52 номери пропонує гостям вибрати варіант розміщення на власний смак. До їх послуг сучасні номери зі свіжим ремонтом, які поділяються на категорії: класик; класик Twin; стандарт; суперіор; напівлюкс; люкс. У кожному номері на постояльців чекає двоспальне або односпальне ліжко (залежно від обраної категорії), шафа, письмовий стіл, телевізор із супутниковим ТБ, телефон, Wi-Fi, міні-бар, невеликий сейф та окрема ванна кімната з феном та гігієнічним приладдям.

Класик. Кількість номерів 8 - односпальне ліжко, шафа, робочий стіл, плазмовий телевізор, супутникове телебачення, міні-бар, міні-сейф, фен, телефон, доступ до інтернету, у ванній кімнаті – душова кабінка.

Стандарт. Кількість номерів 32 - одне або два односпальних або двоспальних ліжка, міні-бар, сейф, фен, плазмовий телевізор, супутникове ТБ, доступ до мережі інтернет, телефон, шафа, робочий стіл, ванна кімната з душовою кабіною.

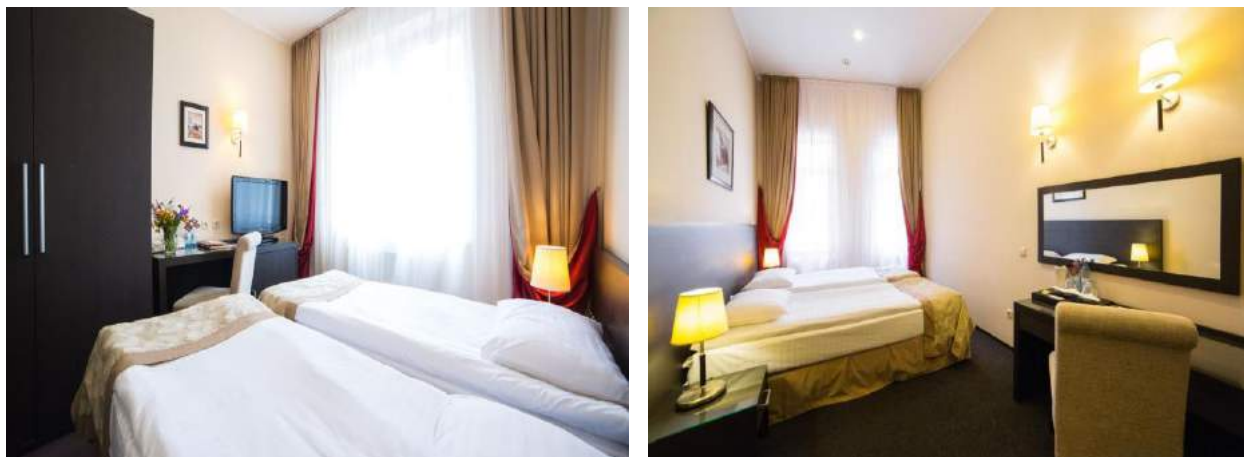


Рис. 2.9. Номери «Стандарт» та «Суперіор» у Reikartz Dworzec Lviv

Покращений (Суперіор). Кількість номерів 4 - одне двоспальне або два односпальні ліжка, міні-бар, сейф, фен, плазмовий телевізор, супутникове ТБ, доступ до мережі інтернет, телефон, диван або крісло, шафа, журнальний столик, робочий стіл, ванна кімната з душовою кабіною.

Напівлюкс. Кількість номерів 2 - одне двоспальне або два односпальні ліжка, шафа, робочий стіл, диван, журнальний столик, плазмовий телевізор, супутникове телебачення, міні-бар, міні-сейф, інтернет, фен, телефон, у ванній кімнаті - класична ванна, банні халати.

Люкс. Кількість номерів 6 - односпальні або двоспальні ліжка, міні-бар, сейф, фен, плазмовий телевізор, супутникове ТБ, доступ до мережі інтернет, телефон, диван або крісло, журнальний столик, робочий стіл, шафа, ванна кімната.

У мережі готелів Reikartz діє “плаваюча” система цін, тому іноді ціни можуть не збігатися з тими, які подані на сайті готелі, тому інформацію потрібно

уточнювати в менеджера при бронюванні чи поселені. Ціни на номери коливаються в межах від 522 грн. до 1098 грн. Різниця між одномісним та двомісним розміщенням становить 100 грн.

Оцінюючи готель “Рейкарц Дворжец” бачимо, що готель має повний спектр послуг високої якості. Якість послуг забезпечується відповідним обслуговуванням: просторі номери, обладнані по останньому слову техніки, ідеальний порядок, чудова кухня, великий комплекс додаткових послуг, правильна та злагоджена робота готелю - усе тут підкорене тому, щоб клієнти почували себе спокійно удалині від дому, могли прекрасно відпочити, а при необхідності - повноцінно попрацювати, влаштувати ділові переговори чи презентацію [81].

Готель “Рейкарц Дворжец” обладнаний найновішою технікою та повністю відповідає європейським стандартам якості. Це підкреслює й інформація на сайті TripAdvisor (<http://www.tripadvisor.ru/ShowUserReviews>). Сайти з брендом TripAdvisor утворюють найбільшу мережу, що стосується подорожей у світі та функціонує у 30 країнах світу. Готель “Reikartz Дворжец” надає значний спектр послуг зосереджуючи свою увагу на якості та користуючись європейськими стандартами. Це підтверджує й інформація наведена вище про оцінку TripAdvisor та Green Key.

Для того щоб залишатися на ринку послуг і бути гідним конкурентом, підприємства шукають шляхи вдосконалення, яке торкається не лише самого підприємства, але і персоналу. Однак позитивний результат надають тільки правильно сформульовані і обґрунтовані зміни.

Reikartz Mural Lviv

Reikartz Mural Lviv розташований в історичному і діловому центрі Львова, поруч з візитними картками міста - Львівським оперним театром і знаменитою площею Ринок. Компанія Reikartz піклується про комфорт гостей, тому в готелі передбачені елементи для забезпечення проживання людей з обмеженими можливостями.

Reikartz Мурал Львів готель та стріт-арт об'єкт одночасно. Усередині готелю розташовано кілька десятків малюнків вуличного художника Тараса Довгалюка (Arm). Він інтерпретував вуличне мистецтво у короткі повідомлення та образи з власними характеристиками, що створюють неповторну атмосферу кожному номеру.



Рис. 2.10. Готель Reikartz Mural Lviv

Готель пропонує гостям 36 (в майбутньому 56) номерів різних категорій: «Classic Single», «Classic Double», «Стандарт», «Junior Suite», лобі-бар, парковку на території готелю, а також стандартний для мережі Reikartz набір послуг: Wi-Fi, room service, щоденний сніданок за системою «шведський стіл».

Класик Single: сніданок включений, розміри: 8,0-9,3 м², душова, міні-бар, міні-сейф, кондиціонер, телевізор, супутникове ТБ, Wi-Fi, капці, фен, гігієнічний набір.

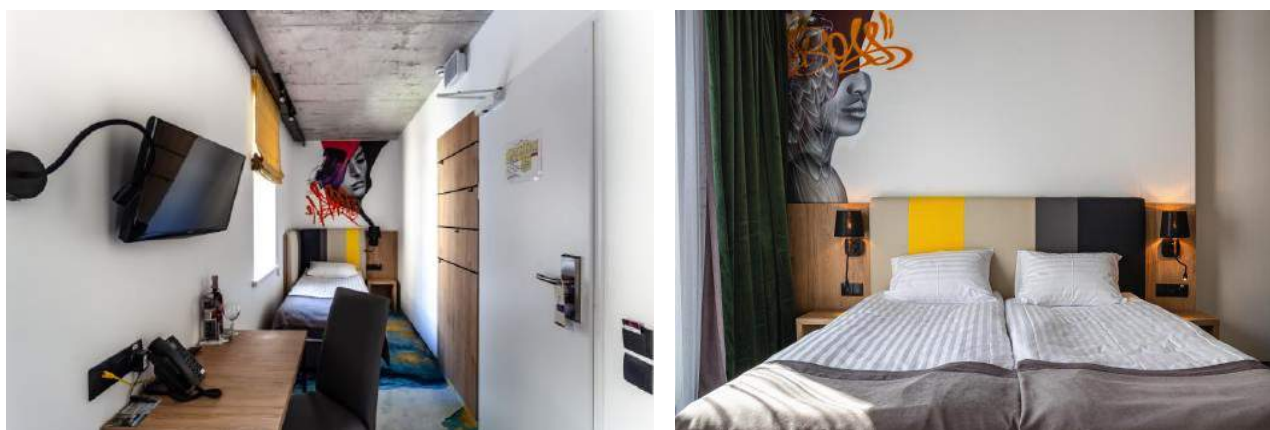


Рис. 2.11. Номери «Класик» та «Класик DBL» у Reikartz Mural Lviv

Класик Комфорт Single: сніданок включений, розміри: 9,0-12,0 м², душова, міні-бар, міні-сейф, кондиціонер, телевизор, супутникове ТБ, Wi-Fi, капці, фен, гігієнічний набір.

Класик DBL: сніданок включений, розміри: 12,0-13,0 м², душова, міні-бар, міні-сейф, кондиціонер, телевизор, супутникове ТБ, Wi-Fi, капці, фен, гігієнічний набір.

Стандарт: сніданок включений, розміри: 20,1-22,9 м², 2 односпальні ліжка або одне двоспальне, душова, панорамні вікна, міні-бар, міні-сейф, кондиціонер, телевизор, супутникове ТБ, Wi-Fi, тапочки, фен, гігієнічний набір.

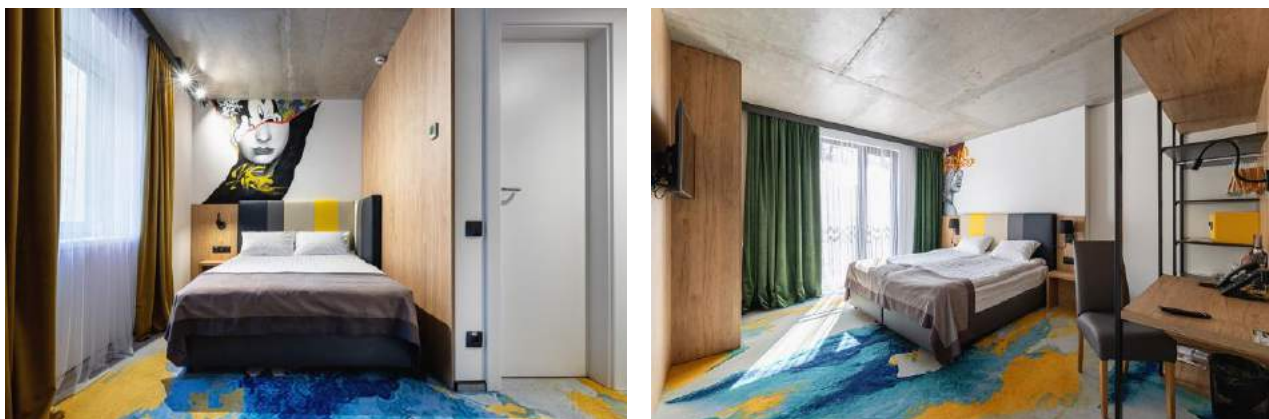


Рис. 2.12. Номери «Стандарт» та «Напівлюкс» у Reikartz Mural Lviv

Напівлюкс: сніданок включений, розміри: 35,4 м², 2 односпальні ліжка або одне двоспальне, душова, балкон, панорамні вікна, диван, міні-бар, міні-сейф, кондиціонер, телевизор, супутникове ТБ, Wi-Fi, тапочки, фен, гігієнічний набір.

Люкс: сніданок включений, розміри: 45 м², двокімнатний номер, одне двоспальне ліжко, ванна, балкон, панорамні вікна, диван, міні-бар, міні-сейф, кондиціонер, телевизор, супутникове ТБ, Wi-Fi, капці, фен, гігієнічний набір.

Спільними ознаками готелів мережі Reikartz Hotel Group у Львові є: у вартість номера входить: проживання, сніданок «шведський стіл», Wi-Fi, податки (крім туристичного збору). З 01 квітня 2019 р. рішенням місцевої ради встановлено ставку туристичного збору, в залежності від вартості проживання, у розмірі від 0,2% до 0,5% — для резидентів (внутрішній туризм) та нерезидентів (в'їзний туризм) від розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законом

на 1 січня звітного року для однієї особи за кожен добу тимчасового розміщення в готелі [81].

Діти до 5 років включно розміщуються безкоштовно в одному номері з батьками без надання додаткового місця. Вартість розміщення дітей старше 5 років і дорослих на додатковому місці в номері – 300 грн, включаючи сніданок.

Головними конкурентними перевагами цих трьох готелів є: зручне місце розташування, надання додаткових послуг, індивідуальний підхід до клієнта, наявність номерів різних цінових категорій. Так само необхідно враховувати, що конкурентоспроможність готелю залежить не тільки від набору послуг, але і від їхньої якості. Готелі Reikartz посідають гідне місце на локальному ринку серед інших готелів. Однак, враховуючи збільшення кількості готелів на ринку послуг м. Львова керівникам підприємства необхідно проводити організаційні зміни, щоб займати гідну позицію на локальному ринку.

Слід зазначити, що такі готелі Львова, як Reikartz Dworzec Lviv, Reikartz Medievale Lviv, Reikartz Mural Lviv пройшли екологічну сертифікацію Green Key («Зелений Ключ»). В екоготелях використовуються енергозберігаючі технології (освітлення керується датчиками руху, використовуються енергозберігаючі лампи LED, енергозберігаюча побутова техніка); впроваджуються заходи щодо економії води; сортується сміття; використовуються натуральні миючі засоби; в оформленні номерів використовуються натуральні матеріали тощо.

Важливим фактором покращення конкурентоспроможності готельної сфери є впровадження різних інновацій: продуктових, процесних, маркетингових, екологічних, управлінських. Для залучення клієнтів та збільшення доходів готелів доцільно використовувати різні акції та програми лояльності для клієнтів: знижки для різних категорій споживачів; бонусні програми та накопичувальні картки; програми обслуговування корпоративних клієнтів. Крім того, для збільшення числа споживачів готелі використовують різні види реклами. Поширеними є інтернет-реклама – через сайт компанії; e-mail маркетинг; контекстна, банерна реклама тощо. Широко використовуються віртуальні тури.

Раніше компанії мали однакові переваги і знижки в усіх готелях Національної мережі Reikartz, але з Reikartz Business компанія в кожному окремому місті отримує найбільш зручний для неї тариф на послуги Reikartz.

Програма лояльності Reikartz Business дає право не тільки на отримання вигідних умов співпраці, а й на зручне моментальне бронювання з офіційного сайту Reikartz або за телефоном гарячої лінії.

Крім Reikartz Business, національна мережа готелів Reikartz пропонує своїм гостям ще три програми лояльності. Кожна має вузьку спрямованість і свою специфіку, щоб кожен гість міг підібрати максимально зручну для себе програму.

Vodafone та мережа готелів Reikartz домовились про партнерство. Відтепер усі користувачі туристичного сайту **Find&Follow від Vodafone** можуть забронювати номер у будь-кому готелі мережі Reikartz зі знижкою 10%. Для цього потрібно скористатись промо-кодом «FindandFollow». На головній сторінці сайту проекту можна переглянути інтерактивну мапу мережі готелів, обрати готель та перейти безпосередньо на сторінку на його сторінку для бронювання зі знижкою. Окрім того, на сторінках локацій міських (City Routes) та сільських (Village Routes) маршрутів додано можливість перейти до бронювання найближчого готелю [81].

Окрім того, є окремий туристичний напрям – **Reikartz Travel**, який створює зручні тури. Якраз на період туристичного міжсезоння він формує найкомфортніші пропозиції за доступними цінами. Окремі пакети, розраховані на дитячі групи та оздоровчі тури, також дають можливість забезпечити роботу готелів у низький сезон.

Компанія Reikartz піклується про комфорт гостей, тому в готелях передбачені елементи для забезпечення проживання людей з обмеженими можливостями, а також стандартний для мережі Reikartz набір послуг: Wi-Fi, room service, щоденний сніданок за системою «шведський стіл» тощо.

Готелі між собою не конкурують, а більше того, вони співпрацюють та допомагають один одному досягнути поставлених цілей керуючої компанії. Слід зазначити, що готелі Reikartz Dworzec Lviv, Reikartz Medievale Lviv пройшли

екологічну сертифікацію Green Key, де використовуються енергозберігаючі технології [28].

Про ефективність діяльності готелів мережі Reikartz Hotel Group на ринку Львова свідчать отримані нагороди та відзнаки. Так Reikartz Dworzec Lviv отримав нагороду Guest Review Awards за відмінні відгуки гостей у 2017 р. від міжнародної системи он-лайн бронювання Booking.com. У 2011 р. Reikartz Medievale Lviv був відзначений національною туристичною премією «Зірка гостинності», а також увійшов до рейтингу «100 кращих готелів України»; у 2013 р., 2015 р. та у 2016 р. – увійшов до Топ-10 кращих готелів країни за щорічним рейтингом кращих готелів України Travelers' Choice Hotels порталу TripAdvisor, складений за результатами відгуків туристів з усього світу.

Таким чином, головними конкурентними перевагами цих трьох готелів є: зручне місце розташування, надання додаткових послуг, індивідуальний підхід до клієнта, наявність номерів різних цінових категорій. Так само необхідно враховувати, що конкурентоспроможність готелю залежить не тільки від набору послуг, але і від їхньої якості. Готелі Reikartz посідають гідне місце на локальному ринку серед інших готелів. Мережа забезпечує підтримку бронювання, широкі маркетингові та рекламні кампанії, програми лояльності для гостей, стандарти бренду, забезпечення якості, консультаційну підтримку. Однак, враховуючи збільшення кількості готелів на ринку послуг м. Львова керівникам підприємств необхідно відслідковувати зміни, щоб займати гідну позицію на локальному ринку.

2.3. Економічний аналіз діяльності готелю «Reikartz Medievale Lviv»

Готель «Reikartz Medievale Lviv» розташований у центральному районі, всього за 100 метрів від історичної Ринкової площі у Старому місті Львова. До послуг гостей безкоштовний Wi-Fi на всій території та елегантні номери з телевізором із супутниковими каналами.

Вранці в готелі «Reikartz Медіваль Львів» подають різноманітний сніданок «шведський стіл». У затишному лобі-барі можна замовити напої.

Номери готелю «Reikartz Медіваль» оформлені в класичному стилі і обладнані дерев'яними меблями, серед яких кондиціонер. Надається міні-бар, сейф та робочий стіл. Сучасні ванні кімнати укомплектовані феном.

У вартість номера входить: проживання, сніданок «шведський стіл», Wi-Fi, податки (крім туристичного збору). З 1 квітня 2019 року рішення місцевої ради визначило ставку туристичного збору від 0,2% до 0,5% (залежно від вартості життя), що застосовується до резидентів (сімейний туризм) та нерезидентів (в'їзний туризм), а стандарт мінімальної заробітної плати – з 1 січня звітного року закон покриватиме витрати на тимчасове проживання в готелі для однієї особи на день.

Під час пандемії COVID-19 готель «Reikartz Медіваль» вжив заходи щодо посилення гігієни та заходів гігієнічної безпеки.

Діти віком до 5 років безкоштовно розміщуються в одному номері з батьками на додатковому ліжку. Діти старше 5 років та дорослі, які проживають на додатковому ліжку в номері, оплачують 400 грн., включаючи сніданок.

Прогулянка від готелю «Reikartz Медіваль» до Львівського театру опери та балету займає лише 5 хвилин. Преображенська церква та Вірменський собор Львова знаходяться 50 метрів. Відстань до залізничного вокзалу Підзамче становить 2 км, а автомагістраль М06 проходить лише за 300 метрів.

Парам особливо подобається розташування готелю «Reikartz Медіваль» – вони оцінили проживання у цьому районі для поїздки вдвох на 9,7.

Для того, щоб оцінити ефективність діяльності готелю «Reikartz Медіваль», проаналізовано показники фінансово-господарської роботи на основі звітності підприємства. Для загальної оцінки фінансових результатів діяльності готельного підприємства використано систему абсолютних та відносних показників.

Динаміка формування чистого прибутку готелю «Reikartz Медіваль» проаналізована у таблиці 2.2. Такий аналіз дозволяє здійснити оцінку темпів зростання прибутку як в цілому по даному підприємству за певний період, так і за кожною його складовою.

**Динаміка формування чистого прибутку готелю «Reikartz Медіваль» за
2018–2020 рр., тис. грн.**

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення 2020 р.			
				від 2018 р.		від 2019 р.	
				абсолютне, тис.грн.	відносне, %	абсолютне, тис.грн.	відносне, %
Обсяг реалізованих товарів (послуг)	8000	9351,2	9105,2	1105,2	113,8	-246	97,4
ПДВ	1334	1558,6	1517,6	183,6	113,8	-41	97,4
Чистий дохід	6666	7791,4	7356,2	690,2	110,4	-435,2	94,4
Собівартість реалізованих товарів	4754	5316	4548,2	-205,8	95,7	-767,8	85,6
Валовий прибуток	1912	2475,4	2808	896	146,9	332,6	113,4
Інші операційні доходи	236	244	344	108	145,8	100	141,0
Податок на прибуток	53,6	95,8	47,6	-6	88,8	-48,2	49,7
Чистий прибуток (збиток)	290	732	222	-68	76,552	-510	30,3

Джерело: власне опрацювання автора

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна зауважити скорочення усіх показників діяльності у 2020 р., зокрема, обсяг реалізованих готельних послуг скоротився на 2,6%, порівняно з попереднім роком, чистий дохід зменшився на 5,6%, ніж у 2019р., а собівартість реалізованих товарів знизилась на 14,5%. На зменшення чистого прибутку вплинула пандемія COVID-19, зокрема обмежувальні карантинні заходи. Так чистий прибуток готелю «Reikartz Медіваль» скоротився у 2020 р. на 69,7% або на 510 тис. грн, порівняно з 2019р.

Аналіз майна підприємства передбачає проведення аналізу складу майна та його структури, вивчення джерел формування майна, зміни складових майна і джерел його формування.

Основні фонди готельного підприємства оцінюються: залежно від моменту проведення оцінки – за первісною (початковою) чи відновленою вартістю; залежно від стану основних фондів – за повною або залишковою вартістю.

Показники, які відображають стан основних засобів підприємства:

- *коефіцієнт зносу* - характеризує ступінь зносу основних фондів і визначається за формулою:

$$K_{зн} = \frac{З_n}{П} \quad (2.1)$$

$З_n$ – сума зносу основних фондів;

$П$ – первісна вартість основних фондів.

- *коефіцієнт придатності* - показує можливість подальшого використання основних фондів і визначається за формулою:

$$K_{пр} = \frac{B_з}{П} \quad (2.2)$$

де $B_з$ – залишкова вартість основних фондів.

До основних показників, що відображають стан основних засобів підприємства, також належать:

– коефіцієнт оновлення основних фондів – показує питому вагу введених основних засобів в їх загальному обсязі та ступінь оновлення основних засобів;

– коефіцієнт вибуття основних засобів – відображає питому вагу вибуття основних засобів в їх загальному обсязі та ступінь втрати основних засобів.

Динаміку показників стану основних засобів готелю «Reikartz Медіваль» представлено у табл. 2.3.

Таким чином, первісна вартість основних засобів готельного підприємства зросла у 2020 р. на 5,5%, порівняно з 2018 р., та скоротилася на 0,03%, порівняно з 2019 р. Найбільшу частку у структурі основних засобів займають будівлі і транспортні засоби. Варто зазначити, що знос основних засобів у 2020 р., порівняно з 2018 р., збільшився на 808 тис. грн. Це сприяло зменшенню придатності основних фондів на 10,5%. Проте знос основних засобів готельного підприємства у 2020 р., порівняно з 2019 р., збільшився на 392 тис. грн, або на 4,83%.

**Показники стану основних засобів готелю «Reikartz Медіваль»
за 2018–2020 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. від			
				2018р.		2019 р.	
	2018	2019	2020	абсолютне, тис.грн.	відносне, %	абсолютне, тис.грн.	відносне, %
Первісна вартість, тис. грн.(на кінець року)	13516	14258	14254	738	105,5	0,0546	99,97
Знос, тис. грн.(кінець року)	7696	8112	8504	808	110,5	392	104,83
Залишкова вартість, тис. грн. (кінець року)	5820	6146	5750	-70	98,8	-396	93,56
Коефіцієнт зносу, %	1,132	1,138	1,192	0,06	105,3	0,054	104,75
Коефіцієнт придатності, %	0,868	0,862	0,808	-0,06	93,1	-0,054	93,74
Коефіцієнт оновлення, %	0,06	0,02	0,04	-0,02	66,7	0,02	200,00
Коефіцієнт вибуття, %	0,04	0,08	0,06	0,02	150,0	-0,02	75,00
Первісна вартість, тис. грн. (на кінець року)	13516	14258	14254	738	105,5	0,0546	99,97

Джерело: власне опрацювання автора

Для оцінки ефективності використання основних засобів важливе значення мають показники: фондоддача, фондомісткість, фондоозброєність та фондорентабельність.

Фондоддача (Фв) характеризує ефективність використання основних засобів по відношенню до обсягів реалізації продукції.

Фондомісткість (ФМ) – обернений до фондоддачі показник, показує суму середніх основних засобів, що використовується для отримання 1 грн. реалізації продукції підприємства.

Фондоозброєність (Фоз) розраховується як відношення середньорічної вартості основних засобів до середньооблікової чисельності працівників.

Фондорентабельність (Фр) показує скільки прибутку припадає на 1 грн. основних засобів (у %).

У табл. 2.4 проаналізовано показники ефективності використання основних засобів готелю «Reikartz Медіваль».

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання основних засобів готелю «Reikartz Медіваль» за 2018–2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. від			
	2018	2019	2020	2018р.		2019 р.	
				абсолютне, тис.грн.	відносне, %	абсолютне, тис.грн.	відносне, %
Чистий дохід, тис. грн.	6666	7791,4	7356,2	690,2	110,4	-435,2	94,4
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	5339	5983	5948	609	111,4	-35	99,4
Чистий прибуток, (збиток), тис. грн.	290	732	222	20	76,6	-99,6	30,3
Середньоспискова чисельність, осіб	82	77	60	-22	73,17	-17	77,92
Фондовіддача, грн.	1,25	1,30	1,24	-0,01	99,2	-0,06	95,4
Фондомісткість, грн.	0,80	0,77	0,81	0,01	101,3	0,04	105,2
Фондоозброєність, тис.грн.	65,11	77,70	99,13	34,02	152,3	21,43	127,6
Фондорентабельність, %	5,43	12,23	3,73	-1,70	68,7	-8,50	30,5

Джерело: власне опрацювання автора

Враховуючи проведений аналіз показників ефективності використання основних фондів готелю «Reikartz Медіваль» у табл. 2.4, можна сказати, що вони використовуються не ефективно. Так у 2020 р. фондівіддача зменшилася, у порівнянні з 2018 р., на 0,8 %., а порівняно з 2019 р. – на 4,5 %. Фондомісткість відповідно збільшилася на 1,3 %, порівняно з 2018 р., а порівняно з 2019 р. зросла на 5,2 %. Слід відзначити позитивну тенденцію зростання фондоозброєності на

52,3 %, порівняно з 2018 р., та на 27,6%, порівняно з 2019 р. Негативна тенденція простежується у показниках фондорентабельності, що пов'язано зі зменшенням чистого прибутку у 2020р.

У таблиці 2.5 проведено аналіз оборотних активів готелю «Reikartz Медіваль» за 2018–2020 рр.

Таблиця 2.5

**Структура оборотних активів готелю «Reikartz Медіваль»
у 2018–2020 рр., тис.грн.**

Актив	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) 2020/2019рр.	Відхилення (+,-) 2020–2018 рр.
Оборотні активи, всього	2124	1640	1646	6	-478
<i>в тому числі:</i>					
Виробничі запаси	106	192	176	-16	70
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1044	588	420	-168	-624
Дебіторська заборгованість за рахунками	4	2	2	0	-2
Інша поточна дебіторська заборгованість	852	790	744	-108	-108
Грошові кошти та їх еквіваленти	96	150	364	214	268
Інші оборотні активи	–	–	–	–	–

Джерело: власне опрацювання автора

З табл. 2.5 можемо спостерігати, що вартість виробничих запасів готелю у 2020 р. складала 176 тис. грн. У 2020 р. вони зменшились на 16 тис. грн., порівняно з 2019р., однак, порівняно з 2018 р. – зросли на 70 тис.грн. Тенденція збільшення вартості виробничих запасів матиме позитивний характер тільки у тоді, якщо не відбувалося зниження оборотності запасів. У протилежному випадку це буде негативним явищем. Крім того, бачимо, що частка грошових коштів та поточних інвестицій у валюті балансу за аналізований період 2018-

2020рр. дуже низька, хоча у 2019р. і у 2020 р. вона збільшувалася в абсолютних показниках. Така структура активів, яка має високу частку боргу та низьку частку грошових коштів, вказує на проблемний характер розрахунків, що пов'язано з зовнішніми чинниками.

Динаміку показників ефективності використання оборотних активів підприємства представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Ефективність використання оборотних активів готелю «Reikartz
Медіваль» у 2018–2020 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. від			
				2018р.		2019 р.	
	2018	2019	2020	абсол., тис.грн.	відносне, %	абсол., тис.грн.	відносне, %
Чистий дохід, тис.грн.	6666	7791,4	7356,2	690,2	110,4	-435,2	94,4
Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн.	1720	1864	1643	-77	95,5	-221	88,1
Коефіцієнт оборотності	3,88	4,18	4,48	0,60	115,5	0,30	107,1
Коефіцієнт завантаження	0,26	0,24	0,22	-0,03	86,6	-0,02	93,4
Число днів в аналізованому періоді (році), дні	360	360	360	-	-	-	-
Тривалість обороту, дні	92,9	86,1	80,4	-12,5	86,6	-5,7	93,4

Джерело: власне опрацювання автора

Таким чином, у 2020 р. середньорічна вартість оборотних активів зменшилась на 11,9 %, порівняно з 2019 р., в основному за рахунок зменшення запасів товарів та дебіторської заборгованості за товари, роботи і послуги та за розрахунками. При цьому варто відмітити позитивну тенденцію зменшення частки у складі оборотних активів підприємства дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги. Загалом, можна зазначити, що використання оборотних

коштів у 2018-2020 рр. має позитивний тренд. Наприклад, кількість оборотів оборотних активів у 2020 р. зросла з 3,88 до 4,48, а тривалість одного обороту за досліджуваний період зменшилась на 12,5 днів, що також є позитивною тенденцією.

Ефективність функціонування підприємства характеризується оптимальним рівнем структури його витрат, що формують собівартість товарів (послуг), яка, в свою чергу, є базисом ціноутворення. Аналіз структури операційних витрат готельного підприємства проведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники структури операційних витрат готелю «Reikartz Медіваль»
за 2018–2020 рр.**

Елементи операційних витрат	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Абсолютне відхилення, 2020 р. від		Відносне відхилення 2020р. до	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2018р	2019р	2018р	2019р
матеріальні витрати	3046	34,3	3564	39,6	3496	41,3	450	68	114,77	98,09
витрати на оплату праці	2884	32,5	2746	31	2550	29,5	-334	-196	88,42	92,86
відрахування на соціальні заходи	1018	11,5	968	10,9	906	11,2	-112	-62	89,00	93,60
амортизація	486	5,5	546	6,2	454	5,4	-32	-92	93,42	83,15
інші операційні витрати	1444	16,2	1086	12,3	1160	12,6	-284	74	80,33	106,81

Джерело: власне опрацювання автора

Структура витрат за економічними елементами готелю «Reikartz Медіваль» спричинена ситуацію, яка склалася у 2020 р., зокрема пандемією COVID-19. Можемо спостерігати у табл. 2.7, що тільки матеріальні витрати у 2020 р. зросли на 68 тис. грн., порівняно з 2019 р., та інші операційні витрати – на 74 тис. грн. Водночас, витрати на оплату праці у 2020р. зменшились на 196 тис. грн., відрахування на соціальні заходи знизилась на 62 тис. грн., а амортизаційні

відрахування зменшилися на 92 тис. грн. У структурі витрат за економічними елементами найбільшу частку становлять матеріальні витрати (у 2019 р. – 39,6%, у 2020р. – 41,3%) та витрати на оплату праці (у 2019 р. – 31%, а в 2020 р. – 29,5%).

Одним з важливих чинників ефективного функціонування та розвитку готельного підприємства є його персонал. Аналіз стану персоналу, фонду оплати праці та продуктивності праці готелю представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз стану персоналу, фонду оплати та продуктивності праці готелю
«Reikartz Медіваль» за 2018–2020 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. від			
				2018р.		2019 р.	
	2018	2019	2020	абсолютне, тис.грн.	відносне, %	абсолютне, тис.грн.	відносне, %
Чистий дохід, тис. грн.	6666	7791,4	7356,2	690,2	110,35	-435,2	94,41
Валовий прибуток (збиток) тис.грн.	1912	2475,4	2808	896	146,86	332,6	113,44
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	82	77	60	-22	73,17	-17	77,92
Продуктивність праці, тис.грн.	81,29	101,19	122,60	46,72	150,82	42,82	121,17
Фонд оплати праці працівників, тис.грн, всього	5768	5492	5100	-668	88,42	-392	92,86
Фонд основної заробітної плати, тис.грн.	4848	4588	4336	-512	89,44	-252	94,51
Фонд додаткової заробітної плати, тис.грн.	920	452	382	-538	41,52	-70	84,51
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	5861,79	5943,72	7083,33	1221,5	120,84	1139,6	119,17
Зарплатомісткість, тис.грн.	0,87	0,70	0,69	-0,17	80,12	-0,01	98,36
Зарплатовіддача, тис.грн.	1,16	1,42	1,44	0,29	124,81	0,02	101,67

Джерело: власне опрацювання автора

Облікова чисельність включає всіх постійних, тимчасових і сезонних працівників, котрих прийнято на роботу терміном на один і більше днів незалежно від того, перебувають вони на роботі, знаходяться у відпустках, відрядженнях, на лікарняному листку тощо.

У зв'язку із проблемами ведення готельного бізнесу у 2020р. середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 17 осіб, порівняно з попереднім роком. Але при цьому спостерігаємо позитивну тенденцію підвищення продуктивності праці у 2020р. – на 21,17%, порівняно з 2019р. Фонд оплати праці мав тенденцію до зниження, хоча середньомісячна заробітна плата зростала протягом досліджуваного періоду.

У табл. 2.9 проведено аналіз показників рентабельності готельного підприємства.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників рентабельності готелю «Reikartz Медіваль» у
2018–2020 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. від			
	2018	2019	2020	2018р.		2019 р.	
				абсолютне, тис.грн.	відносне, %	абсолютне, тис.грн.	відносне, %
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	1912	2475,4	2808	896	146,86	332,6	113,4
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	290	732	222	-68	76,5	-510	30,3
Сума загального капіталу, тис. грн.	7078	7864	7590	512	107,23	-274	96,5
Сума оборотного капіталу, тис. грн.	1720	1864	1643	-77	95,523	-221	88,1
Сума основного капіталу, тис. грн.	5339	5983	5948	609	111,41	-35	99,4
Чистий дохід, тис. грн.	9426	8690	9340	-86	99,1	650	107,5
Рентабельність у % до - загального капіталу	4,10	9,31	2,92	6	71,4	11,3	31,4
- оборотного капіталу	16,9	39,27	13,51	34,4	80,1	55,4	34,4
- основного капіталу	5,43	12,23	3,73	7	68,7	14,1	30,5
- реалізації	3,08	8,42	2,38	5,7	77,3	8,5	28,2

Джерело: власне опрацювання автора

Найважливішим показником, який характеризує ефективність ведення бізнесу, є рентабельність. Аналізуючи показники рентабельності, можна спостерігати негативну тенденцію. Це спричинено зниженням чистого прибутку у 2020р. майже на 70%, порівняно з 2019р. Відповідно всі показники рентабельності мали тенденцію до вагомого зниження у 2020р.

Таким чином, комплексний аналіз показників фінансово-господарської діяльності готелю «Reikartz Медіваль» дозволив зробити висновки про те, що готель має достатньо стійку позицію, незважаючи на зовнішні чинники, які мали вплив на ведення бізнесу у 2020р. Готель є конкурентоспроможним завдяки помірним цінам, постійним клієнтам і широкому спектру основних і додаткових послуг. Це дозволило готелю «Reikartz Медіваль» у карантинному 2020 р. отримати чистий прибуток у розмірі 222 тис. грн.

Висновки до розділу 2

Історія компанії Reikartz в Україні була започаткована у 2003 році у Львові, бельгійськими архітекторами на чолі з Франсуа Рейкарц (Francois Ryckaerts). Це був старт проекту створення української мережі готелів під брендом Reikartz Hotels & Resorts. Сьогодні національна мережа готелів Reikartz Hotel Group об'єднує 40 готелів в Україні та за її межами.

Компанія орієнтована не лише на внутрішній ринок послуг, а й активно працює на міжнародному рівні, тому всі дані автоматично вносяться у глобальні дистриб'юторські системи GDS (Global Distribution System). Це забезпечує вихід на турагентства і туристів у всьому світі.

На сьогоднішній день національна мережева сітка готелів успішно функціонує і розвивається щороку, як внутрішньо, так і зовні, а саме визначає та приймає основні напрями розвитку та покращення своєї роботи, за для покращення умов перебування гостей, які користуються послугами з надання тимчасового розміщування.

Для того, щоб оцінити ефективність діяльності готелю «Reikartz Медіваль», проаналізовано показники фінансово-господарської роботи на основі звітності

підприємства. Для загальної оцінки фінансових результатів діяльності готельного підприємства використано систему абсолютних та відносних показників.

Аналізуючи показники рентабельності, можна спостерігати негативну тенденцію. Це спричинено зниженням чистого прибутку у 2020р. майже на 70%, порівняно з 2019р. Відповідно всі показники рентабельності мали тенденцію до вагомого зниження у 2020р. Проте готель «Reikartz Медіваль» у карантинному 2020 р. отримав чистий прибуток у розмірі 222 тис. грн. Таким чином, комплексний аналіз показників фінансово-господарської діяльності готелю «Reikartz Медіваль» дозволив зробити висновки про те, що готель має достатньо стійку позицію, незважаючи на зовнішні чинники, які мали вплив на ведення бізнесу у 2020р.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ МЕРЕЖІ ГОТЕЛІВ REIKARTZ HOTEL GROUP

3.1. Стратегічні напрями розвитку національної мережі готелів Reikartz Hotel Group

Національна готельна мережа Reikartz Hotel Group об'єднує 40 готелів в Україні та за кордоном. Готелі об'єднані під брендом Reikartz Hotel Group.

Адміністрація готелю Reikartz:

- Керуюча компанія мережі готелів, об'єднаних під зонтичним брендом Reikartz Hotel Group - готелі рівня 3 і 4 зірки.

- Стандарти бренду та корпоративної культури.
- Стандарти обслуговування та експлуатації.
- Готельний менеджмент Servio HMS.
- Центральний відділ продажів і маркетингу.
- Будівельний відділ, служба архітектури та дизайну.
- Централізована система закупівель.
- Єдина система адаптації, навчання та розвитку співробітників.

Слід підкреслити стратегічну орієнтацію керуючої компанії Reikartz Hotel Group [81]:

1. Будівництво. Технічний супровід етапу будівництва (реконструкції) - як у вигляді необхідних консультацій, так і комплексного управління цим етапом.

2. Повний комплект. Повний супровід етапу складання. Отримуйте ексклюзивні умови від генеральних постачальників - мінімізуйте витрати.

3. Операційний менеджмент. Адаптація до готелю та впровадження передових технологій і процедур відповідно до внутрішніх стандартів якості Reikartz у сферах: служба прийому та розміщення, прибирання номерів, управління ресторанами та барами, служба безпеки готелю, інженерна служба, закупівля та доставка тощо.

4. Постійний контроль за дотриманням стандартів у формі аудиту КК. Впровадження системи Servio HMS та ефективного програмного забезпечення PMS (Property Management System) для комплексної автоматизації всіх робочих процесів у мережі - бронювання, розміщення та оплати, адміністрування та статистики персоналу тощо.

5. Продаж та бронювання:

✓ Ядро мережевих корпоративних клієнтів, зацікавлених у появі нових готелів під брендами Reikartz.

✓ Постійний пошук нових клієнтів - організація візитів компаній та груп, орієнтація на бізнес-навчання, семінари та корпоративні свята, конференції та міські заходи, місцеве співтовариство.

✓ Автоматичне введення даних у глобальні системи розподілу GDS (Global Distribution System) - доступ до туристичних агентств і туристів по всьому світу. Онлайн бронювання мережевих готелів на фірмових сайтах.

✓ Консолідоване та активне управління тарифами – привабливі спеціальні пропозиції, конкурентні ціни на всі готельні послуги. Орієнтація на максимально можливий прибуток від продажу (yield management). Програма лояльності для постійних гостей - Reikartz Club.

6. PR і реклама:

✓ Відомий в Україні бренд і приваблива для українського ринку філософія позиціонування 3-х і 4-зіркової мережі готелів на європейському рівні.

✓ Веб-сайт: www.reikartz.com

✓ Просування всієї мережі на національному рівні.

7. Бари та ресторани (F&B):

✓ Мінімізація витрат на закупівлю при закупівлі для всієї мережі.

✓ Єдині стандарти ресторанного обслуговування.

✓ Навчання співробітників і постійне підвищення їх кваліфікації. Єдина інформаційна система обліку та регулярного інвентаризації як органами управління готелю, так і КРУ.

8. Рецепція та обслуговування номерів та прибирання:

✓ Єдина стандартизація процесів обслуговування гостей, єдина система автоматизації.

✓ Мінімізація цін на закупівлю витратних матеріалів та обладнання.

✓ Регулярні курси підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу, стажування в кращих готелях мережі.

✓ Контроль роботи вантажника службою охорони та КРУ.

9. Управління персоналом (HR):

✓ Підбір і навчання обслуговуючого персоналу та керівництва готелю.

✓ Стажування в інших готелях мережі та тренінги щодо впровадження брендів стандартів, підвищення якості обслуговування у всіх готельних службах, підвищення ефективності номерного господарства, розвитку хаускіннінгу тощо.

✓ Власна програма мотивації співробітників.

10. IT-сервіс

11. Фінанси та бухгалтерський облік

12. Безпека (безпека власності та інформаційна безпека)

13. Контрольно-ревізійне управління.

Найбільш перспективними для відкриття нових готелів в Україні є великі міста. Поки що готелі не представлені в деяких обласних центрах, але в стратегії компанії це прописано. Наприклад, зараз ведуться переговори з Луцьком, також у планах є Тернопіль і Хмельницький – постійний пошук партнерів для спільних проєктів.

Другий напрям – це міста, в яких уже є об'єкти, але навантаження досить високе, тому зараз всі сили зосереджені на можливості, щоб збільшувати свою присутність і покрити попит на послуги. Наприклад, зараз досить велике завантаження в Запоріжжі. Оскільки через неможливість збільшити номерний фонд, ведеться пошук нового партнера, щоб разом відкрити ще один готель.

Відкриття нових готелів в місті Яремче – там планується великий басейн і SPA, а також будівництво нового корпусу. Поступовий розвиток курортного напрямку. Концентрація уваги на великих курортах: Хмільник, Трускавець,

Миргород, Моршин, де вже є розгорнута інфраструктура для відпочинку й оздоровлення.

Стратегічним напрямом розвитку в умовах глобалізації є відкриття і просування готелів мережі Reikartz Hotel Group на міжнародному ринку. Сьогодні функціонує 3 готелі у Німеччині, 2 – у Грузії, 5 – у Казахстані, 9 – в Узбекистані, 2 – у Швеції, а також 2 ресторани у Швеції – «Stumari» Georgian Cuisine Cafe, Gothenburg; Ресторан готелю «Рослаген», Норртельє (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Позиціонування готелів мережі Reikartz Hotel Group
в умовах глобалізації**

Країна	Готель	Розташування
Німеччина	Atomis Hotel Dachau Munich	Дахау
Німеччина	Muenchen - Markt Schwaben Georgenhof	Маркт-Швабен
Німеччина	Ibis Нюрнберг Альтштадт	Нюрнберг
Грузія	Reikartz Horizont Тбілісі	Тбілісі
Грузія	Reikartz Oriental Тбілісі	Тбілісі
Казахстан	Reikartz Sky Алмати	Алмати
Казахстан	Reikartz Dana Атирау	Атирау
Казахстан	Reikartz Dostar Караганда	Караганда
Казахстан	Reikartz Park Нур-Султан	Нур-Султан
Казахстан	Come INN Астана	Астана
Узбекистан	Reikartz Payitaxt Андижан	Андижан
Узбекистан	Reikartz Bahor Бухара	Бухара
Узбекистан	Reikartz Коканд	Коканд
Узбекистан	Reikartz Majestic Самарканд	Самарканд
Узбекистан	Reikartz Registon Самарканд	Самарканд
Узбекистан	Reikartz Хон Ташкент	Ташкент
Узбекистан	Reikartz Amirun Ташкент	Ташкент
Узбекистан	Reikartz Surxon Термез	Термез
Узбекистан	Reikartz Ургенч	Ургенч
Швеція	Тідбломс Гетеборг	Гетеборг
Швеція	Optima Готель Рослаген	Рослаген

Джерело: складено автором на основі [81]

У зв'язку зі збільшенням кількості готелів різного рівня під управлінням компанії Reikartz Hotel Management, прийнято рішення про запуск нових брендів. Так, партнер мережі Reikartz Hotel Group – маркетингова мережа «UA Hotel Alliance», що об'єднує немережеві готелі, які представлені двома брендами

Alliance City – міські готелі, що знаходяться в центральних частинах міста, та Alliance Resorts – готелі для спокійного відпочинку на морі, в горах або за містом. Мета створення брендів – розширення можливостей та створення нових пропозицій, для максимального задоволення всього спектру запитів гостей, за допомогою комплексної пропозиції включаючи спеціальні знижки.

Крім того, Reikartz Mice надає комплексні послуги на ринку конференц-сервісу в Україні. Організація бізнес-заходи, дозвілля, харчування, надання обладнання, трансферу. Індивідуальний підхід до події і персональний конференц-менеджер 24/7.

Таким чином, Національна мережа готелів Reikartz Hotel Group об'єднує 40 готелів в Україні та за її межами. Готелі об'єднані під зонтичним брендом Reikartz Hotel Group – готелі рівня 3- 4 зірки.

Для постійних гостей і корпоративних клієнтів компанії Reikartz розроблено 3 програми лояльності, які задовольняють потребам навіть найвимогливіших гостей: Reikartz Club, Reikartz Priority Guest і Reikartz Corporate Guest.



Рис. 3.1. Програми лояльності Reikartz Hotel Group [81]

Reikartz Club – проста і зручна бонусна програма, в якій кожен учасник отримує бонуси, коли оплачує послуги проживання в готелях мережі «Reikartz Hotel Group».

Переваги з картою Reikartz Priority Guest Silver: підвищення категорії номера на одну категорію; 50% знижки на надання стандартних послуг пральні для 1 речі на добу; 10% знижки на послуги ресторану, бару і міні-бару. Переваги з картою Reikartz Priority Guest Gold: підвищення категорії номера на дві категорії;

ранній заїзд / пізній виїзд; безкоштовне надання стандартних послуг пральні для 1 речі на добу; 20% знижки на послуги ресторану, бару і міні-бару.

Переваги з картою Reikartz Corporate Guest: знижка на проживання; моментальне і зручне онлайн-бронювання з сайту Reikartz. Перевагами карти можна скористатися лише при наявності та при попередній активації карти. Карта може бути видана в разі 5-ти чекінів (поселень) в готелях мережі.

Таким чином, кожна програма лояльності пропонує особливі умови і максимальну вигоду не тільки для туристів, які обирають готелі мережі місцем свого відпочинку, а й для корпоративних клієнтів, які цінують оперативність оформлення і легкість у використанні.

3.2. Вдосконалення діяльності готелів мережі Reikartz Hotel Group на ринку Львова

Проаналізувавши діяльність мережі готелів «Reikartz Hotel Group», можна запропонувати наступні кроки щодо вдосконалення вже створеної системи підвищення кваліфікації спеціалістів готельного господарства:

1. Впровадження внутрішньої системи контролю якості послуг завдяки використанню онлайн-анкетування гостей закладу. Зрозуміло, що при підготовці готельних фахівців враховуються всі сучасні технології, використання яких дозволяє підвищити ефективність роботи співробітників. Завдяки автоматизації збору відгуків гостей і оцінок їх обслуговування керівництво готелю зможе гнучко реагувати на зміни в якості надання послуг і необхідність додаткового контролю або навчання співробітників [53].

2. Співпраця з університетами як центрами та потенційними постачальниками висококваліфікованих кадрів у готельному господарстві. Сьогодні існує нагальна потреба в постійному підвищенні кваліфікації та обміні досвідом між фахівцями висококласного готельного господарства та провідними викладачами кафедр університету. Доцільно було б створити курс стажування або комплекс практичних курсів (тренінгів) для викладачів кафедр готельно-ресторанного господарства, де будуть розкриватися нові тенденції на ринку

готельних послуг. Контракти з університетами мають стати основною формою залучення необхідних спеціалістів.

3. Створення колекції нестандартних ситуацій відповідно до трудових обов'язків працівника. Це, на мою думку, сприятиме зміцненню зв'язку між теорією та практикою гостинності та покращить якість професійного розвитку. З використанням практичних кейсів формуються реальні компетенції професіонала гостинності.

4. Створення інтегрованої готельної інформаційної мережі, що дозволяє надавати унікальні персоналізовані послуги. Така інформаційна мережа може містити інформаційне портфоліо кожного співробітника, автоматично вносити досягнення, перемоги в конкурсах і автоматично перенаправляти на підвищення кваліфікації з метою підвищення кваліфікації в певній сфері готельного господарства. Крім того, така система зможе забезпечити персоналізований, індивідуально підібраний варіант зі штатного розпису для надання якісного сервісу. Застосування такої системи підвищення кваліфікації працівників готельного господарства є передумовою надання якісних послуг і сприятиме розробці єдиної бізнес-стратегії підготовки фахівців готельного господарства України. Така система є перспективною для розвитку в національних та міжнародних мережах засобів розміщення України [45].

Для вирішення проблем подальшого інноваційного шляху розвитку готельного бізнесу необхідно розробити стратегію та політику його розвитку, де були б визначені найбільш важливі завдання галузі та необхідний для цього механізм та інструментарій. Інноваційна стратегія розвитку готельного сектору повинна бути спрямована на розробку ефективних шляхів його розвитку шляхом реалізації нововведень з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів і наявних ресурсів. Інноваційна політика держави повинна включати в себе комплекс заходів щодо створення сприятливих умов розвитку індустрії готельного бізнесу і всебічного задоволення потреб туристів, нових конкурентоспроможних продуктів і послуг, впровадження сучасних технологій управління в секторі розміщення.

Впровадження інновацій має відбуватися як на рівні держави, так і на рівні самих готельних підприємств. Подальше інноваційне зростання дозволить підняти конкурентоспроможність готелів, що входять до готельного ланцюга Reikartz на світовому ринку готельної нерухомості. Однак це можливо у разі нормалізації економічної і політичної ситуації в країні та створення умов для інвестиційної привабливості готельного сегмента.

Для вдосконалення структури організації в готельному бізнесі можна запропонувати наступні заходи: нова структура організації, розробка положення про службу маркетингу.

Для проведення маркетингових досліджень можна використовувати наступні методи дослідження: спостереження; експеримент; досвід [64].

Проведений аналіз готелю “Reikarz Medieval” дозволив виявити основні причини низької ефективності делегування повноважень і запропонувати шляхи їх рішення. У числі найважливіших можна виділити наступні: складена максимально чітка структура підприємства, з розробленими необхідними положеннями про відділи і служби, направити кадрову політику на пошук, відбір і закріплення на підприємстві тільки кращих кадрів.

Відповідальним завданням для готелів є створення репутації підприємства високої якості обслуговування. Висока якість обслуговування гостей забезпечується колективними зусиллями працівників усіх служб готелю, постійним і ефективним контролем з боку адміністрації, проведенням роботи з удосконалення форм і методів обслуговування, вивчення та впровадження передового досвіду, нової техніки і технології, розширенню асортименту і вдосконаленню якості надаваних послуг.

Грунтуючись на результатах проведеного аналізу можна визначити основні недоліки процесу управління персоналом:

- Відсутність налагодженого процесу адаптації співробітників, наслідком чого є велика кількість звільнень в перші 3 місяці роботи і низький рівень задоволеності працівників відносинами з новими співробітниками;

- У готелі немає політики навчання персоналу, що є демотиватором здатному вбити всяку ініціативу і зацікавленість співробітника;

- Виявлена незадоволеність співробітників рівнем соціальної захищеності;

- Одним з факторів, що знижують рівень задоволеності персоналу, є відсутність програми розвитку кар'єри. Так при вивченні внутрішнього мікроклімату організації 55% опитаних співробітників, відповіли, що пішли б з даної організації з причини відсутності кар'єрного зростання і можливості підвищення кваліфікації.

- У процесі дослідження виявлено причини перерахованих вище недоліків і рекомендовані наступні варіанти їх усунення:

1. При залученні персоналу компанії рекомендується активніше використовувати інформацію про власну організацію: логотипи, атрибутику, відомості про основну діяльність, вказівка на кількість років роботи на ринку та інші індикатори стабільності.

2. Необхідно розробити процедуру адаптації нових співробітників, метою якої є забезпечення більш швидкого входження в посаду (професію) прийнятого працівника, зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних з включенням в роботу, формування позитивного образу організації, зменшення дискомфорту перших днів роботи.

3. Розумно буде відстежувати рівень оплати праці в цілому в галузі або окремо за професійними групами, щоб не допустити ілюзію “заниження оплати праці” у персоналу.

В якості основного рішення що стоїть перед готелем проблеми зниження наповнюваності номерного фонду пропонується систематичне проведення аналізу якості надаваних готельних послуг з метою оперативного реагування на мінливі запити споживачів. У довготривалій перспективі згадана система дозволить створити базу для надання послуг більш високої якості в порівнянні з конкуруючими аналогами, що в свою чергу, підвищить рівень наповнюваності готелі та фінансові показники роботи готелю.

При проведенному аналізі економічно-фінансових та організаційних аспектів діяльності готелю, вирішено запропонувати проект впровадження оздоровчих послуг, тобто розширення асортиментної політики додаткових послуг у готелі «Reikartz Medieval», що дозволить підвищити конкурентну спроможність досліджуваного підприємства.

Проект представляє собою сукупність дій, спрямованих на вирішення управлінських, економічних, соціальних і виробничих завдань в рамках єдиної мети і при єдиному управлінні. Це поширена форма вирішення великих або багатофункціональних пов'язаних завдань, орієнтована на досягнення мети у встановлені терміни при заданих обсягах виділених ресурсів на її досягнення.

Метою проекту є створення масажного кабінету для надання послуг з оздоровчо-профілактичного та косметичного масажу у готелі «Reikartz Medieval» при мінімізації витрат та максимізації прибутку.

Основними рушійними факторами, що слугували підтримкою для такого рішення є наявність приміщення для організації роботи масажного кабінету.

Основними завданнями для впровадження проекту поставлені такі як: підвищення конкурентоспроможності готелю; забезпечення економічної ефективності проекту.

Цільовою аудиторією для проекту є:

- 1) діловий сегмент;
- 2) туристи з середнім достатком;
- 3) споживачі послуг, які не проживають у готелі.

Важливим етапом є створення команди проекту. Підвищення складності проектів та використання нових технологій вимагають створення комплексних команд. Вони складаються з різних спеціалістів, які працюють поруч один з одним. Кожен із членів команди проекту має свої функціональні обов'язки та несе відповідальність не лише за свою роботу, але за результати поставленої задачі загалом. Команду проекту формують троє людей: менеджер з організації додаткових послуг, менеджер з управління персоналом та менеджер з фінансів, на якого покладені ще й обов'язки керівника цього ж проекту.

Варто зауважити, що керівники проектів відповідають за три аспекти реалізації проекту: терміни, витрати і якість результату. Тому враховуючи це, вибрано найкращу серед аналогів програму “Primavera Project Planner”.

“Primavera Project Planner” – це програмне забезпечення, яке використовується для: а) управління та попередження ризиків; б) контролю за проектом в часі, керуючись бюджетом, його функціями та очікуваним результатом; в) доступу до проектної інформації та результатів реалізації як для керівника так і для всіх учасників;

Крім того, відвідувачів також необхідно забезпечити чистими рушниками та халатами з логотипом готелю Reikartz. При потоці 15 відвідувачів на день експерти рекомендують завжди викладати 20 чистих рушників. Отже, загальна вартість необхідного обладнання для функціонування масажного кабінету дорівнює 19 014 грн.

Масажний кабінет розрахований на одночасну роботу 2 масажистів. Виходячи із цього, було обрано персонал для масажного кабінету у кількості 4 масажистів та 1 адміністратора. Однак, основну увагу необхідно приділити саме масажистам.

Час на проведення одного сеансу різний: класичний масаж триває від 30 хвилин до години, розслабляючий – до 1,5 години. Між сеансами фахівцеві необхідно зробити перерву – від 20 хвилин. При повному завантаженні масажний кабінет з двома робочими місцями здатний обслуговувати близько 15 клієнтів щодня.

Заробітна плата для працівників досліджуваного кабінету становитиме в масажиста – 50% від вартості масажу, а у адміністратора – 20 % від проведених масажів за місяць.

Наступною сходинкою для обґрунтування проекту стане саме обґрунтування доцільності з економічної точки зору.

Загальна сума витрат для “впровадження проекту в життя” щодо оздоровчих послуг становитиме 48 334,20 грн.

Роблячи розрахунки, що засвідчують доцільність інвестування того проекту протягом певного періоду часу, необхідно мати на увазі, що з плином часу вартість грошей змінюється, особливо у теперішній нестабільній ситуації нашої країни.

Джерелами коштів на впровадження проекту:

- 1) власні (з Фонду готелю “ Reikarz Medieval”) у сумі 1,334 тис. грн.;
- 2) залучені: кредит у банку у розмірі 27 тис.грн.;
- 3) з резервного фонду мережі “Reikartz Hotel Management” на її розвиток у розмірі 20 тис. грн.

Володіючи інформацією про фінансовий стан готелю готелю “ Reikarz Medieval” розрахункова сума на впровадження даного проекту складе, як зазначалося вище в межах 48,5 тис. грн. Якщо згрупувати усі витрати, то можна виділити такі основні статті, що подані в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розподіл витрат при створенні масажного кабінету для функціонування масажного кабінету у готелі “ Reikarz Medieval ”

Статті витрат	Вартість, грн.
Матеріальні:	24 830,00
-на обладнання	19 014, 00
-на монтажні роботи	5 000,00
-на документацію	820,00
На оплату праці	22 000,00
На рекламу	400, 00
Непередбачувані витрати	1 000,00
Інші витрати (аптечка)	97,20
Загальна сума витрат	48 334,20

Джерело: складено автором

Далі розрахуємо точку беззбитковості і період окупності, які є дуже важливими показниками будь-якого проекту.

Маржинальний дохід на одиницю продукції — це різниця між ціною одиниці продукції та середніми змінними витратами.

$$27 \cdot 200 - 110 = 90 \text{ (грн.)}$$

Точка беззбитковості у натуральних одиницях = загальна сума витрат / маржинальний дохід на одиницю продукції.

$$48 \cdot 334,20 : 90 = 537 \text{ одиниць (масажів)}$$

Коефіцієнт маржинального доходу = Співвідношення між середніми змінними витратами і ціною одиниці продукції

$$110 : 200 = 0,6.$$

Точка беззбитковості у грошових одиницях = загальна сума витрат / коефіцієнт маржинального доходу на одиницю продукції.

$$48 \cdot 334,2 : 0,6 = 80 \cdot 557 \text{ (грн.)}$$

Період окупності: РР = початковий обсяг інвестицій в розвиток проекту / середньорічна вартість грошових надходжень від реалізації проекту:

$$48 \cdot 334,20 : 80 \cdot 000,00 = 6,04 \text{ або } 2 \text{ місяці.}$$

Проте, слід пам'ятати, що для реалізації даного проекту взято 27 тис. грн. у банку, тому розрахунок буде коли будуть повернуто позичені гроші у банк. Розмір відсоткових ставок за кредитом і порядок їх сплати встановлюються банком самостійно та визначаються в кредитному договорі залежно від рівня кредитного ризику, наданого забезпечення, попиту на кредитні ресурси та їх пропозиції, строку користування кредитом, облікової ставки Національного банку та інших факторів. Поряд із відсотковою ставкою банки встановлюють комісійну винагороду (комісію), яка є додатковим елементом ціни банківського кредиту. Комісія за кредитом покриває витрати банку, пов'язані з оформленням кредиту і контролем за станом обслуговування позичальником заборгованості, перевіркою стану застави або наглядом за здійсненням проекту, що кредитується. Комісія може сплачуватися окремо або додаватися до відсотка. Величина та порядок стягнення комісійної винагороди визначаються тарифами банків, які затверджуються рішенням правління, та договорами, що укладаються між банком і клієнтами.

Аналізуючи завантаженість досліджуваного підприємства “Reikarz Medieval”, можна зробити висновок, що кредит готель візьме на 2 місяці, пояснюючи це тим, що зазначена позичена сума 27 тис. грн. для даного готельного підприємства є незначною. Однак визначимо під яку процентну ставку готель візьме кредит. Якщо готельне підприємство уклало договір з банком на просту ставку, то вона дорівнюватиме 24 %, якщо – на складну ставку, то вона в відсотковому відношенні завжди менша порівняно з простою ставкою та дорівнює 18%. Слід зазначити, що ставки встановлюються банком і вони можуть бути різними залежно від фінансової політики банків. Відсоткова ставка за кредитом може бути фіксованою за умови загальної тенденції зниження відсоткових ставок на ринку або плаваючою у випадку їх збільшення.

Отже, сума заборгованості позичальника перед банком на момент погашення кредиту за простою ставкою становитиме :

$$FV = 27\ 000 * (1 + 0,24 * 61/365) = 28\ 082,97 \text{ грн.}$$

Таким чином, отримавши кредит у сумі 27 тис. грн строком на 2 місяці, позичальник (готель “Reikarz Medieval”) має сплатити банку відсотки у сумі 1 082,97 грн. (за умови нарахування простих відсотків).

Тепер розрахуємо відсоткову ставку за складним нарахуванням відсотків:

$$FV = 27000 * (1 + 0,18/12) = 28\ 233,36 \text{ грн.}$$

Таким чином, отримавши кредит у сумі 27 тис. грн. строком на 2 місяці, позичальник має сплатити банку відсотки у сумі 1 233,36 грн. (за умови нарахування складних відсотків).

Проаналізовані способи нарахування відсотків свідчать про те, що готелю “Reikarz Medieval” краще брати кредит під простий відсоток нарахування, оскільки він зекономить 150,39 грн.

Підсумовуючи вище сказане зазначимо, що проект “Впровадження оздоровчих послуг”, а саме створення масажного кабінету спеціалізацією на оздоровчо-профілактичний та косметичний масаж у готелі “Reikarz Medieval” складе суму витрат у межах 48,5 тис. грн., впровадиться на підприємство за 3 місяця та окупиться за 2 місяці.

Варто зауважити, що на даний проект існує малий рівень ризику. Це пов'язано з тим, що на послуги масажного кабінету завжди є попит. Аналізуючи цільовий сегмент поданого проекту, на нашу думку, він буде запитаним не лише гостями готелю, але і споживачами послуг, що не користуються цими послугами. Рівень завантаження готелю “Reikarz Medieval” підвищиться за допомогою надання таких оздоровчих послуг.

Висновки до розділу 3

Україна має великий потенціал для розвитку готельних мереж, що також можна розглядати як один з факторів покращення ситуації в галузі внутрішнього туризму. Але український сектор готельних послуг більшою частиною не відповідає світовим стандартам якості та характеризується невисокою конкурентною спроможністю. Reikartz Hotel Group – потужна національна мережа готелів в Україні. Об'єднує більше 40 готелів (в Україні і за її межами). Якість кожного закладу можна перевірити на [booking.com](https://www.booking.com).

Готельної мережі Reikartz Hotel Group потрібно прагнути розробити свій унікальний продукт. Сьогодні, в еру розвитку онлайн-технологій, відділ продажів має можливість порівнювати публічні ціни, акції, маркетингові кампанії готелівконкурентів, їхні рекламні кампанії, рівень вебсайту, якість контенту, активність та пріоритетність SMM-каналів, цільові аудиторії та їх відгуки.

Перспективні напрями розвитку підприємства, форм і способи їх діяльності в умовах сучасного навколишнього середовища та порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей:

- планувати, чого компанія хоче досягти в майбутньому;
- має вміння вчасно бачити проблеми та передбачати механізм їх вирішення;
- узгодження з реальними можливостями та стратегічними цілями для забезпечення необхідної позиції на ринку послуг на основі розробки цілей та їх своєчасного коригування.

Стратегічним напрямом розвитку в умовах глобалізації є відкриття і просування готелів мережі Reikartz Hotel Group на міжнародному ринку. Сьогодні

функціонує 3 готелі у Німеччині, 2 – у Грузії, 5 – у Казахстані, 9 – в Узбекистані, 2 – у Швеції, а також 2 ресторани у Швеції – «Stumari» Georgian Cuisine Cafe, Gothenburg; Ресторан готелю «Рослаген», Норртельє.

Для постійних гостей і корпоративних клієнтів компанії Reikartz розроблено 3 програми лояльності, які задовольняють потребам навіть найвимогливіших гостей: Reikartz Club, Reikartz Priority Guest і Reikartz Corporate Guest.

З метою підвищення ефективності діяльності готелю “Reikarz Medieval” та розширення спектру додаткових послуг, підвищення ріння завантаженості готелю, запропоновано проект створення масажного кабінету з орієнтацією на спеціалізацію оздоровчо-профілактичного та косметичного масажу, який складе суму витрат у межах 48,5 тис. грн., впровадиться на підприємство за 3 місяця та окупиться за 2 місяці.

ВИСНОВКИ

1. Готельна індустрія зарекомендувала себе однією з найдинамічніше розвинутих галузей у світі. Готельний ланцюг – це група готелів, які мають спільне керівництво, єдину концепцію просування продукту та торговий бренд. Основними цілями створення готельного ланцюга є посилення конкурентоспроможності готелю; зменшення витрат завдяки створення єдиних підрозділів обслуговування; формування єдиного загальновідомого бренду. Готельні мережі впливають на поширення та підвищення рівня організації виробництва і обслуговування туристів, а також створюють певні норми та стандарти готельного обслуговування.

2. У світі налічується більше 300 готельних ланцюгів, що вийшли за рамки національних кордонів. На їх частку припадає понад 7 млн. номерів з майже 13 млн. (більше 50% готельних номерів у світі). Звичайно, найбільш відомі ті готельні ланцюги, що оперують у багатьох державах, а не обмежуються контролем готелів в одній країні. Так, «Bass Hotels» має готелі в 98 країнах, «Best Western Int.» – в 84 країнах, «Accor» – у 81 країні, «Starwood Hotels» – у 80 країнах, «Carlson Hospitality Worldwide» – в 57 країнах. Багато готельних ланцюгів вирішують завдання територіального розширення діяльності. Становлення та поширення міжнародних готельних мереж зумовлено розвитком світового ринку готельних послуг і відображає загальну тенденцію до глобалізації економіки. Мережеві форми організації готельного бізнесу поступово займають провідне місце серед різних форм господарюючих систем.

Відповідно до останнього звіту Hotel Analyst The European Hotel Industry Report 2022, 10 найкращих готельних мереж Європи нараховують більше мільйона номерів. Accor, безперечно, є найбільшим гравцем з більш ніж третинною загальної кількості готелів і трохи менше 30% від загальної кількості номерів у топ-10 із 346 393 номерами. Jin Jiang, китайський власник Louvre і Radisson, посідає друге місце в Європі з часткою понад 200 000 номерів, трохи менше 17% від загальної кількості 10 найкращих. Єдиною іншою групою з двозначною часткою в першій десятці номерів є Marriott зі 127 499 номерами, трохи

випереджаючи IHG з 125 004 номерами. Чотири найкращі компанії мають понад дві третини від загальної кількості номерів у топ-10. На першу десятку припадає трохи більше половини загальної кількості мережевих готелів у Європі та трохи менше п'ятої частини всього готельного ринку.

3. Сьогодні, частка готельних ланцюгів у готельному ринку країни становить близько 2 %, що є дуже низьким показником. Аналіз готельних мереж, вказує на суттєве переважання національних, що пояснюється низкою факторів, серед яких: економічна відсталість країни; низька платоспроможність потенційних клієнтів; недосконалість нормативно-правової та фіскальної системи країни; нестабільність суспільно-військової ситуації тощо.

Серед міжнародних готельних мереж найбільш представленими в Україні є Rezidor Hotel Group та Accor. Світові мережі входять на український готельний ринок з обережністю, тому, в основному, вони представлені одним – двома готелями. Найбільша кількість готелів, що входять до міжнародних мереж, представлена в Києві. Інтерес для міжнародних готельних мереж становлять ділові та відпочинкові центри України: м. Запоріжжя, м. Львів, м. Трускавець та ТРК Буковель. Серед особливостей розвитку міжнародних готельних мереж в Україні варто вказати і те, що першочергово відкривались 4-х та 5-ти зіркові готелі в потужних ділових та туристичних центрах, натомість сьогодні на український ринок виходять бюджетні (3-х зіркові) бренди Ibis та Ramada.

4. Історія компанії Reikartz почалася в Україні в 2003 році, коли група бельгійських архітекторів на чолі з Франсуа Рейкарц (Francois Rysckaerts) придбала старовинний особняк в центрі Львова на Друкарській вулиці. Партнери відзначили, що в Україні практично відсутні мережеві готелі європейського рівня 3 і 4 зірки, і з'явився сміливий проєкт створення української мережі готелів під брендом Reikartz Hotels & Resorts. Франсуа Рейкарц залучив для роботи в проєкті групу інвесторів і увійшов до ради директорів компанії Reikartz Hotel Management як головний архітектор проєкту.

Національн мережа Reikartz Hotel Group включає 36 готелів в Україні, 2 готелі у Швеції та 2 готелі у Німеччині. CEO Reikartz Hotel Group – Себастьян

Кремер. Компанія Reikartz Hotel Group об'єднує 5 готельних брендів: Reikartz Hotels & Resorts, Reikartz Collection Hotel, Optima Hotel, Vita Park, Raziotel. У мережі готелів Reikartz існує 4 програми лояльності: Reikartz Club, Reikartz Priority Guest й Reikartz Corporate Guest.

5. У структурі системи менеджменту мережі Reikartz Hotel Group можна виділити центральний відділ продажів і маркетингу, централізовану систему закупівель, будівельний підрозділ, служба архітектури та дизайну, систему управління готелями Servio HMS, стандарти бренду та корпоративної культури, стандарти обслуговування та операційної діяльності, єдину систему адаптації, навчання та розвитку співробітників.

Окремої уваги заслуговує система роботи з клієнтами. Створена база постійних корпоративних клієнтів мережі, зацікавлених у появі нових готелів під брендами Reikartz. Крім того, відбувається постійний пошук нових клієнтів завдяки організації корпоративних та групових заїздів, орієнтації на бізнесстрінги, семінари та корпоративні свята, конференції та міські заходи, місцеве співтовариство.

Національна мережа готелів Reikartz Hotel Group представлена у Львові 3 готелями: Reikartz Medievale Lviv, Reikartz Dworzec Lviv та Reikartz Mural Lviv. Головними конкурентними перевагами цих трьох готелів є: зручне місце розташування, надання додаткових послуг, індивідуальний підхід до клієнта, наявність номерів різних цінових категорій. Так само необхідно враховувати, що конкурентоспроможність готелю залежить не тільки від набору послуг, але і від їхньої якості.

Слід зазначити, що готелі Reikartz Dworzec Lviv, Reikartz Medievale Lviv, Reikartz Mural Lviv пройшли екологічну сертифікацію Green Key («Зелений Ключ»). В екоготелях використовуються енергозберігаючі технології (освітлення керується датчиками руху, використовуються енергозберігаючі лампи LED, енергозберігаюча побутова техніка); впроваджуються заходи щодо економії води; сортується сміття; використовуються натуральні миючі засоби; в оформленні номерів використовуються натуральні матеріали тощо.

6. Для того, щоб оцінити ефективність діяльності готелю «Reikartz Medievale», проаналізовано показники фінансово-господарської роботи на основі звітності підприємства. Для загальної оцінки фінансових результатів діяльності готельного підприємства використано систему абсолютних та відносних показників. На основі проведеного аналізу можна зауважити скорочення усіх показників діяльності у 2020 р., зокрема, обсяг реалізованих готельних послуг скоротився на 2,6%, порівняно з попереднім роком, чистий дохід зменшився на 5,6%, ніж у 2019р., а собівартість реалізованих товарів знизилась на 14,5%. На зменшення чистого прибутку вплинула пандемія COVID-19, зокрема обмежувальні карантинні заходи. Так чистий прибуток готелю «Reikartz Medievale» скоротився у 2020 р. на 69,7% або на 510 тис. грн, порівняно з 2019р.

7. Основними стратегічними напрямками діяльності національної мережі Reikartz Hotel Group визначено: будівництво; комплектація; операційне управління: служба прийому і розміщення, хаускіпінг, управління номерним фондом, управління ресторанами і барами, служба безпеки готелю, інженерна служба, закупівлі та постачання тощо; постійний контроль за дотриманням стандартів у формі аудиту; продажі та бронювання; PR і реклама; бари та ресторани (F & B); HR менеджмент.

8. Проаналізувавши діяльність готельної мережі «Reikartz Hotel Group», можна запропонувати наступні кроки для удосконалення вже створеної системи підвищення кваліфікації працівників готельного бізнесу: запровадження внутрішньої системи контролю якості послуг завдяки використанню онлайн-анкет гостей закладу; співпраця з закладами вищої освіти як осередками та потенційними постачальниками висококваліфікованих кадрів готельного бізнесу; створення збірки нестандартних ситуацій відповідно до посадових обов'язків співробітника; створення інтегрованої готельної інформаційної мережі, що дозволить забезпечити унікальний персоніфікований сервіс.

З метою підвищення ефективності діяльності готелю “Reikartz Medieval” та розширення спектру додаткових послуг, підвищення ринка завантаженості готелю, запропоновано проект створення масажного кабінету з орієнтацією на

спеціалізацію оздоровчо-профілактичного та косметичного масажу. Проект “Впровадження оздоровчих послуг”, а саме створення масажного кабінету спеціалізацією на оздоровчо-профілактичний та косметичний масаж у готелі “Reikarz Medieval” складе суму витрат у межах 48,5 тис. грн., впровадиться на підприємство за 3 місяця та окупиться за 2 місяці. Даний проект має малий рівень ризику. Це пов’язано з тим, що на послуги масажного кабінету завжди є попит. Аналізуючи цільовий сегмент поданого проекту, на нашу думку, він буде запитаним не лише гостями готелю, але і споживачами послуг, що не є відвідувачами готелю. При цьому рівень завантаження готелю “Reikarz Medieval” підвищиться за допомогою надання таких оздоровчих послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабець Є.К., Максимчук А.Г., Стасюк В.П., Чернов А.П. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – К.: «ВД» Професіонал», 2007. – 496с.
2. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Основи менеджменту: практикум: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524с.
3. Басюк О.В. Аналіз світового досвіду функціонування готельних ланцюгів [Електронний ресурс] : Журнал Глобальні та національні проблеми економіки – 2015. – № 5. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/issue-5-2015/13-vipusk-5-traven-2015-r/746-basyuk-o-v-analiz-svitovogo-dosvidu-funktsionuvannya-gotelnikh-lantsyugiv>
4. Басюк Д.І., Барна М.Ю. Наукові основи стратегічного розвитку туристично-готельної галузі. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2018. № 54. С. 15–22.
5. Безуглий І.В. Методичні основи розробки типології готельних мереж / І. В. Безуглий, К.Ю. Сіренко // Приазовський економічний вісник. – Запоріжжя, 2018. – Вип. №3 (08). – С. 14-20.
6. Білан М.О. Готельні ланцюги: стан і перспективи розвитку [Електронний ресурс] / М.О. Білан // Всє о туризме. Туристическая библиотека. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/bilan.htm
7. Бондарь Н. Н. Бизнес-консультант, консалтинговая компания/ Наталия Николаевна Бондарь // Сучасні тенденції розвитку підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.trn.ua/>
8. Бранд М. Бізнес в Україні і за її межами / М. Бранд, С. Шаповал. - К.: Вид. центр «Просвіта», 1997. - 368 с.
9. Бренд-менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / укл. І.В. Струтинська. Тернопіль : Прінт-офіс, 2015. 204 с.
10. Бурлаков О.М Основи маркетингу: навч. посібник / О.М. Бурлаков, С.В. Скибінський. - К.: ІСДО, 1995. - 240 с.

11. Буряк, Т.В. Розвиток контрактного управління готельними мережами в Україні. Економіка. Управління. Інновації. 2013. № 1. http://nbuv.gov.ua/jpdf/eui_2013_1_7.pdf
12. Вачевський М.В. Маркетинг для менеджера / М.В. Вачевський, М.І. Долішній, В.Г. Скотний. - Стрий: Просвіта, -1993. - 139 с.
13. Герасименко В. Основи туристського бізнесу: навч. посібник / В. Герасименко. - Одеса: Чорномор'я, 1997. - 160 с.
14. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика / В.Г. Герасимчук. - К.: Вища школа, 1994. - 327 с.
15. Горіна Г. О. Сутність та специфіка мережевої організації міжнародного готельного бізнесу / Г. О. Горіна // Економіка та держава : зб. наук. пр. – К. : КНЕУ, 2011. – № 3. – С. 107 – 109.
16. Горіна О.М. Світова індустрія гостинності [Текст] : метод. рек. до вивч. дисц. / Г.О. Горіна, О.М. Романуха; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. Туризму та країнознавства. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. – 51 с.
17. Гриньова В.М., Козирева О.В. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств: Монографія. — Харків: ІНЖЕК, 2008. — 192 с.
18. Дайновський Ю.А. Ефективні рішення в мікроекономіці: 505 прийомів бізнесу / Ю.А. Дайновський. - Львів: Ініціатива, 1997. - 160 с.
19. Дикань В. Управління якістю як фактор конкурентоспроможності підприємства/ В. Дикань. // Економіка України.- 1996. - № 1. - С. 43-47.
20. Довгаль Г., Данько Н. Міжнародні готельні мережі: світовий досвід для України : колективна монографія / за заг. ред. А. Парфіненка. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2017. 412 с. URL: <http://ekhnuir.univer.kharkov.ua/handle/123456789/13340>
21. ДСТУ 3279-95. Стандартизація послуг: Основні положення - [Чинний від 1994-07-01] - К.: Держстандарт України. - 1995. - 11 с.

22. ДСТУ І80 9004-2-96. Управління якістю та елементи системи якості. Ч. 2. Настанови щодо послуг - [Чинний від 1994-07-01] - К.: Держстандарт України. - 1997. - 26 с
23. Економіка зарубіжних країн: підручник / [А.С. Філіпенко, В.А. Вергун, І.В. Бураківський та ін.] - К.: Либідь, 1996. - 416 с.
24. Євченко, О. (2016). Головна проблема готельної галузі – це відсутність потоку туристів. <https://aucc.org.ua/oleksiy-yevchenko-golovnaproblema-gotelnoyi-galuzi-tse-vidsutnist-potoku-turistiv/>
25. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
26. Зінковська М.Л Розвиток національних та міжнародних готельних мереж в Україні / М.Л. Зінковська // Управління розвитком. – №21(161), 2013 – С. 140–143.
27. Зубков А.А. Довідник працівника готельного господарства / А.А. Зубков, С.І. Чібісов. - К.: Вища школа, 1985. - 272 с.
28. Ільницька-Гикавчук Г.Я. Стан та перспективи розвитку готельного господарства Львівської області / Г.Я. Ільницька-Гикавчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. –№1. – С. 39-42.
29. Карпова В. Готельний бізнес: організаційні моменти Бухгалтер і закон, 2015. https://bz.ligazon.ua/ua/magazine_article/BZ008211
30. Катькало В.С. Международные гостиничные сети: специфика организации и типология стратегий развития. Часть 3 / В.С. Катькало, В.Н. Мукба. URL: https://tourlib.net/statti_tourism/katkalo.htm
31. Кількість готельних ланцюгів в США [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://www.statista.com/statistics/245752/number-of-hotels-of-hotel-brands-in-the-us>
32. Корнаї Я. Шлях до вільної економіки. Відхід від соціалістичної системи: угорський приклад / Я. Корнаї; пер. з англ. В.Д. Сікора, М.П. Загребельний, Ю.Т. Лазаренко. - К: Наукова думка, 1991. - 140 с.

33. Кудлай Т.В. Контрактне управління: організаційно-правова форма готельних мереж. Бізнес-інформ. № 2 '2015. с. 287-289.
34. Кузьмін О.Є. Малі форми підприємництва: [навч. посіб.] / О.Є. Кузьмін, А.Г. Загородній, Л.С. Громяк. - Львів: Центр Європи, 1996. - 96 с
35. Кучер, Д.Б. Підвищення якості готельних послуг через внутрішню оптимізацію процесів надання послуг на вітчизняних підприємствах готельного господарства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2012. Випуск 1. https://tourlib.net/statti_ukr/kucher2.htm
36. Кушнір І. Економічні науки / Іван Кушнір // “Управлінські підходи: системний, процесний, ситуаційний” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua>
37. Кушнірук Г.В., Носкова В.О. Національна мережа готелів Reikartz Hotel Group на ринку Львова / Г.В. Кушнірук, В.О. Носкова // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання. Збірник матер. XIII Міжнародної науково-практичної конференції (Черкаси, 24-25 березня 2022р.). – Черкаси: ЧДТУ, 2022. - С.25-28.
38. Лапішко М.Л. Основи фінансово-статистичного аналізу економічних процесів / М.Л. Лапішко. - Львів: Світ, 1995. - 328 с.
39. Ложачевська О., Щербань В. Перспективи розвитку іноземних готельних мереж в Україні. Економічний простір. 2018. № 136. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/281/270>.
40. Мазаракі А.А., П'ятницька Г.Т., Григоренко О.М. Ідентифікація контенту національного брендингу. Вісник КНТЕУ. 2019. № 2(124). С. 5–33.
41. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 472 с.
42. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 381 с.
43. Мальська М. П. Готельні ланцюги світу: сучасний стан та перспективи розвитку / М.П. Мальська, Л.С. Безручко // Туристичні послуги на світовому

ринку як фактор розвитку міжнародного туризму» : зб. матер. міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛІЕТ, 2018. – С. 283–290.

44. Манучарова Н.Д. Меблировка и эстетическое оформление гостиниц / Н.Д. Манучарова. - К.: Вища школа, 1973. - 127 с.

45. Мельник Т.М., Варібрусова А.С. Детермінанти формування національного бренду в умовах глобальної конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 1(200). С. 137–142.

46. Мельниченко С. Готельна мережа: вибір форми управління / С. Мельниченко, Т. Кудлай // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2017. – №3. – С. 38-48.

47. Мельниченко С.В., Авдан О.Г. Брендинг у туристичному бізнесі: теоретичні аспекти. Туризм в умовах глобалізації: особливості та перспективи розвитку : монографія. Під ред. д.е.н., проф. Кизима М.О., к.е.н., проф. Єрмаченка В.С. Харків : ВД «ІнЖЕк», 2012. С. 211–224.

48. Найбільші готельні мережі світу. URL: <https://uk.history-hub.com/naibilshi-gotelni-merezhi-svitu>

49. Нестерева Ю. Методи оцінки вартості бренду. Маркетинг в Україні. 2006. № 3(37). С. 61–64.

50. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш - К. : Центр навчальної літератури, 2003. - 348 с.

51. Новоставська О.І. Міжнародний готельний бізнес в умовах глобальної нестабільності. Інтелект XXI. № 1. 2021. С. 5-9.

52. Носенко В.О., Ладиженська Р.С. Тенденції розвитку готельного господарства України в умовах побудови інформаційного середовища. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/11331689.pdf>

53. Окландер Т.О., Осетян О.М., Хидиров С. Комунікативні стратегії підприємств готельно-ресторанної сфери. Причорноморські економічні студії. 2019. № 37. С. 112–117.

54. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: Навч. посібник. К.: Кондор, 2007. - 687с.

55. Остапенко, Я.О. Статистичний аналіз підприємств готельного господарства та прогнозування його розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/256.pdf>

56. Парсяк В.П. Маркетинговые исследования /В.П. Парсяк, Г.К. Рогов. - К.: Наукова думка, 1995. - 145 с.

57. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища. [Електронний ресурс]. – Режим доступу. – <http://librar.org.ua/section....start=1>

58. Підвальна О.Г., Швець А.Г. Вінницький національний аграрний університет, Україна Стаття: Управління організаційним розвитком організацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com>

59. Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: поняття та види //Східноукраїнський національний університет імені В.Даля, м. Луганськ [Електронний ресурс]. – Режим доступу:: <http://www.nbuuv.gov.ua/>

60. Посхов І. Сучасний стан і структура європейського ринку готельних послуг /І. Посхов // Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід : колективна монографія / за заг. ред. А. Ю. Парфіненка. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. – 412. с. 77.

61. Прауде В.Р. Маркетинг: навч. посібник / В.Р. Прауде, О.Б. Білий. - К.: Вища школа, 1994. - 256 с.

62. П'янкova О.В. Основні етапи становлення та розвитку брендингу у світі. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки. 2009. Вип. 24(1). С. 141–144.

63. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: [навч. посібник] / Х.Й. Роглев. К.: Кондор, 2009. - 408 с.

64. Ромат Є. Система бренд-маркетингових комунікацій. Товари і ринки. 2016. № 1. С. 16–24.

65. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент//Управління змінами. –2011.

66. Скибінський С.В., Кайструков С.Є. Організіція рекламної діяльності: підручник для студентів кооперативних вузів / С.В. Скибінський С.В., С. Є. Кайструков. - Львів, 1994. - 160 с

67. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій: Навч.посіб. для студ. вищ.навч.закл. / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2007. – 488с.

68. Стеців С.Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві /С. Р. Стеців // Вісник СумДУ. Економіка– К.: Львівська політехніка, 2012

69. Техника обслуживания и культура работы в гостиницах: учеб. пособие / [В.С. Бугаенко, И.М. Каминский, В.В. Никульшин и др.] - К.: Вища школа, 1977. - 256 с.

70. Файвішенко Д.С. Теоретичні основи стратегічного управління брендом. Modern Economics. 2019. № 17. С. 232–238. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-37](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-37).

71. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі: [навч. посібник] / Г.Б. Мунін, Ю.О. Карягін, А.С. Артеменко, Ю.В. Кошиль. К.: Кондор, 2008. 370 с.

72. Циганов С.Я., Бунтова Н.В. Розвиток міжнародних туристичних послуг як важлива домінанта економічного зростання. URL: <http://journals.iir.kiev.ua/index.php/apmv/article/viewFile/3715/3390>

73. Шикіна О.В. Світовий досвід створення готельних мереж. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та вчених ; Одеський національний економічний університет. Одеса, 2019. С. 144–149.

74. Шикіна, О.В., Дяченко, Д.В. Аналіз стану розвитку готельного господарства Одеської області. «Молодий вчений». Економічні науки. – 2016. - 11 (38). <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/11/162.pdf>

75. Шикіна О.В. Дослідження функціонування міжнародної готельної мережі «Marriott». Приазовський економічний вісник. 2019. № 6(17). С. 222–227.

76. Accor Hotels. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.accordhotels.com.ua>
77. Horwath HTL European Hotels & Chains Report Электронный ресурс. – Режим доступа : http://horwathhtl.pl/files/2017/05/Horwath-HTL_European-Hotels-Chains-Report-2017.pdf
78. Hyatt Regency Kiev [Electronic resource]. – Access mode : <http://kiev.regency.hyatt.com/hyatt/hotels/index.jsp?null/>.
79. List of the 10 Biggest European Hotel Brands to Work For. URL: <https://www.revfine.com/hotel-brands/>
80. Radisson Blu Hotels & Resorts [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.radissonblu.com>
81. Reikartz Hotel Group. Электронный ресурс. – Режим доступа : <https://reikartz.com/uk/hotels>
82. Rixos Hotel Prikarpatye [Electronic resource]. – Access mode : <http://rixos.com.ua>
83. The Best Hotel Loyalty Programs in the World [Electronic resource]. – Access mode : <https://thepointsguy.com/guide/best-hotel-loyalty-programs>
84. The European Hotel Industry Report 2022. URL: <https://hotelanalyst.co.uk/shop/the-european-hotel-industry-report-2022/>
85. The Largest Hotel Chains in the World [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.worldatlas.com/articles/the-largest-hotel-chains-in-the-world.html>
86. The Top 10 Hotel Groups in the World: 2012 Shows Few Changes [Электронный ресурс]: Hotel Online. News for the Hospitality Executive. URL: <http://www.pittsburgh-hotels.org/hot/top10hotelgroups.pdf>