

**Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет
Факультет митної справи, матеріалів та технологій
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНОЮ МЕРЕЖЕЮ
RIBAS HOTELS GROUP В УМОВАХ ВІЙНИ**

спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

Виконав: здобувач вищої освіти
групи ГРСм 21
Поліщук Андрій Андрійович

Керівник:
к.е.н., доцент
СИДОРУК Світлана Володимирівна

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
к.г.н., доцент
гарант освітньої програми:
ГРОМИК Оксана Миколаївна

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет митної справи, матеріалів та технологій

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 24 «Сфера обслуговування»

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітня програма: «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Л. Матвійчук

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Поліщуку Андрію Андрійовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи «Тенденції управління готельною мережею Ribas Hotels Group в умовах війни»

Керівник роботи: Сидорук Світлана Володимирівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від «02» січня 2025 р. № 3/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи до 01.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи нормативні документи діяльності підприємств гостинності, світові та національні стандарти сфери гостинності, наукова література за темою роботи, періодичні видання, Інтернет-ресурси, статистичні дані України, ГО «Асоціація гостинності України», Національної туристичної організації України.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ.

Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління готельними мережами в умовах криз та воєнних конфліктів

Розділ 2. Аналітичне дослідження тенденцій управління готельною мережею Ribas hotels group

Розділ 3. Перспективні напрями розвитку готельних мереж в Україні

Висновки та рекомендації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Унікальність бізнес-моделі Ribas Hotels Group та ключові аспекти її ефективності.

2. Приклад інноваційного проекту «RIBAS SMART APARTHOTEL» (інноваційний апарт-готель нового покоління).

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Гарант освітньої програми	доцент Громик О.М.		
Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління готельними мережами в умовах криз та воєнних конфліктів	доцент Сидорук С.В.		
Розділ 2. Аналітичне дослідження тенденцій управління готельною мережею Ribas hotels group	доцент Сидорук С.В.		
Розділ 3. Перспективні напрями розвитку готельних мереж в Україні	доцент Сидорук С.В.		
Висновки та рекомендації	доцент Сидорук С.В.		
Нормоконтроль	доцент Громик О.М.		

7. Дата видачі завдання 02.01.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обґрунтування теми	до 02.01.2025	
2	Огляд літератури із досліджуваної проблеми	до 01.02.2025	
3	Розділ 1. Теоретичні засади інноваційного розвитку готельно-ресторанних підприємств	до 01.04.2025	
4	Розділ 2. Оцінка стану та тенденцій інноваційного розвитку готельно-ресторанного підприємств	до 01.06.2025	
5	Розділ 3. Напрями підвищення ефективності інноваційного розвитку готельно-ресторанних підприємств в умовах війни	до 01.10.2025	
6	Висновки та рекомендації	до 01.11.2025	
7	Формування списку використаних джерел	до 10.11.2025	
8	Формування додатків	до 15.11.2025	
9	Оформлення ілюстративного матеріалу	до 20.11.2025	
10	Нормоконтроль	до 24.11.2025	
11	Інструментальна перевірка на академічний плагіат	до 26.11.2025	
12	Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту	до 01.12.2025	

Здобувач вищої освіти

_____ (Поліщук А.А.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (Сидорук С.В.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Анотація Поліщук А.А. *Тенденції управління готельною мережею Ribas Hotels Group в умовах війни.* – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота другого (магістерського) рівня, освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа», за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа, галузі знань 24 Сфера обслуговування – Луцький національний технічний університет, кафедра туризму та готельно-ресторанної справи. – Луцьк, 2025. – 57 с., список джерел з 30 найменувань.

Розкрито сутність управління готельними мережами та класифікаційні підходи. Встановлено, що готельні мережі функціонують як складні інтегровані системи зі стандартизованими технологіями сервісу, єдиною маркетинговою політикою та централізованим управлінням.

Проведено аналітичне дослідження ринку готельних послуг та діяльності мережі Ribas Hotels Group. На прикладі готелю Ribas Rooms Lutsk здійснено детальний аналіз операційних результатів, рівня завантаження, цінової політики, якості сервісу та конкурентних переваг.

Обґрунтовано перспективні напрями розвитку готельних мереж в Україні та сформульовано пропозиції щодо зміцнення позицій Ribas Hotels Group на ринку. Доведено, що ключовими стратегічними векторами є: подальше масштабування мережі, цифрова трансформація, формування екологічно відповідальних практик, стандартизація сервісу, розширення франчайзингової моделі та розвиток інноваційних форматів на кшталт «smart apart hotel». Запропонований інноваційний бізнес-проект «Ribas Smart Aparthotel» демонструє потенціал апарт-готелів як формату, що поєднує високу рентабельність, гнучкість та відповідність сучасним потребам гостей у автономності, технологічності й безконтактності.

Ключові слова: готель, мережа турист, ринок, проект, бізнес, війна, інновація.

ANNOTATION

Abstract Polishchuk A.A. *Trends in the management of the hotel chain Ribas Hotels Group in wartime conditions*. – In the form of a manuscript.

Qualification work of the second (master's) level, educational and professional program "Hotel and restaurant business", specialty 241Hotel and restaurant business, areas of knowledge 24 Service sector – Lutsk National Technical University, Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business. – Lutsk, 2025. – 57 p., list of sources with 30 names.

The essence of hotel chain management and classification approaches are revealed. It is established that hotel chains function as complex integrated systems with standardized service technologies, a single marketing policy and centralized management.

An analytical study of the hotel services market and the activities of the Ribas Hotels Group network was conducted. Using the example of the Ribas Rooms Lutsk hotel, a detailed analysis of operating results, occupancy rate, pricing policy, service quality and competitive advantages was carried out.

Prospective directions for the development of hotel chains in Ukraine were substantiated and proposals were formulated to strengthen the positions of Ribas Hotels Group in the market. It was proven that the key strategic vectors are: further scaling of the network, digital transformation, the formation of environmentally responsible practices, standardization of service, expansion of the franchise model and the development of innovative formats such as the "smart apart hotel". The proposed innovative business project "Ribas Smart Aparthotel" demonstrates the potential of apart-hotels as a format that combines high profitability, flexibility and compliance with modern guest needs in autonomy, technologicality and contactlessness.

Keywords: hotel, tourist network, market, project, business, war, innovation.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ В УМОВАХ КРИЗ ТА ВОЄННИХ КОНФЛІКТІВ	10
1.1. Сутність управління готельними мережами та їх класифікація	10
1.2. Особливості діяльності мережі Ribas Hotels Group у період кризи	16
1.3. Вплив кризових явищ та воєнних конфліктів на готельний бізнес мереж в Україні	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНОЮ МЕРЕЖЕЮ RIBAS HOTELS GROUP	25
2.1. Загальна характеристика готельної мережі Ribas hotels group	25
2.2. Аналіз ринку готельних послуг у регіонах країни	30
2.3. Аналіз діяльності готелю Ribas Room Lutsk	36
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ	46
3.1. Напрями стратегічного позиціонування мережі Ribas Hotels Group	46
3.2. Інноваційний бізнес-проект створення «Ribas smart apart hotel»	49
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність обраної теми зумовлена глибокими трансформаціями, яких зазнала індустрія гостинності України внаслідок повномасштабної війни. Готельний бізнес опинився серед найбільш уразливих секторів економіки: частина об'єктів інфраструктури була зруйнована або вимушено призупинила діяльність, змінилася структура туристичних потоків, суттєво зросли ризики та невизначеність зовнішнього середовища. В цих умовах саме ефективне управління готельними мережами набуває вирішального значення для збереження їхньої життєздатності, адаптації до нових реалій та пошуку моделей стійкого розвитку. Особливий інтерес становить діяльність Ribas Hotels Group як одного з найбільш динамічних українських готельних операторів, що продовжує розширювати географію присутності навіть в умовах воєнних викликів. Мережа реалізує низку стратегічних рішень, пов'язаних із переорієнтацією на безпечні регіони, розвитком апарт-готельних та smart-форматів, оптимізацією операційних процесів, цифровізацією управління та посиленням роботи з інвесторами. Аналіз цих тенденцій управління дозволяє виявити специфіку антикризових та адаптаційних механізмів, які можуть бути використані як модель для інших готельних підприємств.

В науковому просторі проблематика управління готельними мережами набула активного розвитку в останні роки. У працях Н. Сич, Л. Роєнко розглядаються підходи до управління розвитком готельних мереж в Україні, аналізуються чинники, що впливають на їх масштабування, а також особливості адаптації світових моделей до національного ринку. Дослідження, присвячені еволюції готельних мереж в Україні, підкреслюють їх значення для соціально-економічного розвитку регіонів та виявляють ключові проблеми — нерівномірність територіального розміщення, недостатній рівень інвестицій, потребу в стандартизації сервісу та підвищенні якості управління. Окремий

напряв вітчизняних робіт пов'язаний із контрактними формами управління готельними мережами. У дослідженнях Т. Кудлай, Л. Чепурди систематизовано підходи до класифікації готельних мереж, визначено сутність та особливості контрактного управління, франчайзингу та менеджмент-контрактів, обґрунтовано їхні переваги для підвищення ефективності управління та мінімізації ризиків власників об'єктів.

Мета і завдання дослідження роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління готельною мережею Ribas Hotels Group в умовах воєнного стану в Україні та обґрунтувати напрями підвищення ефективності та стійкості її управлінської системи.

Для досягнення цієї мети в роботі вирішено такі *завдання*:

- проаналізувати теоретичні засади управління готельними мережами та їх класифікація;
- дослідити вплив кризових явищ та воєнних конфліктів на готельний бізнес мереж в Україні;
- оцінити особливості діяльності мережі Ribas Hotels Group у період кризи;
- розкрити напрями стратегічного позиціонування мережі *Ribas Hotels Group*;
- запропонувати інноваційний бізнес-проект створення «Ribas smart apart hotel».

Об'єктом дослідження є процес управління готельними мережами в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних механізмів підвищення ефективності управління готельною мережею Ribas Hotels Group в умовах війни в Україні.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених завдань у магістерській дипломній роботі було використано різноманітні методи

дослідження. Метод узагальнення та систематизації використовувався для визначення значення та змісту готельних мереж та готельних ланцюгів. Розрахунково-аналітичні методи застосовувалися для аналізу розвитку вітчизняних готельних мереж в Україні. Економіко-математичні методи використовувалися для розрахунку оцінки рівня розвитку конкретної готельної мережі. Процесний підхід застосовувався для моделювання процесу аналізу та синтезу підходів до удосконалення діяльності готельних мереж. Графічні та табличні методи були використані для наочного відображення статистичного матеріалу про діяльність готельних мереж.

Новизна дослідження отриманих результатів полягає у визначенні шляхів удосконалення управління вітчизняними готельними мережами в Україні. Основними положеннями результатами наукової новизни є створення інноваційного проєкту «Ribas smart apart hotel» (інноваційного апарт-готелю нового покоління).

Практична цінність одержаних результатів з цього дослідження може бути важливою для покращення роботи учасників галузі гостинності. Ці результати також можуть бути корисними для відділів, управлінь та департаментів, які відповідають за розробку програм та стратегій для розвитку регіонів, включаючи ініціативи з підтримки розвитку гостинності. Проведені дослідження можуть служити основою для навчання фахівців у сфері гостинності загалом і, зокрема, у готельно-ресторанному бізнесі.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки та результати дослідження апробовані та опубліковані у вигляді тез у Студентському науковому віснику ЛНТУ, серія технічні науки (Луцьк, 2025 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів та висновків; містить 57 сторінок тексту, 11 рисунків, 18 таблиць. Список джерел включає 30 найменувань літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ В УМОВАХ КРИЗ ТА ВОЄННИХ КОНФЛІКТІВ

1.1. Сутність управління готельними мережами та їх класифікація

Готельний сегмент функціонує в умовах високої конкуренції. Міжнародні готельні мережі виступають ключовими гравцями глобального ринку туристичних послуг і поступово активізують свою присутність в Україні. Діяльність міжнародних готельних мереж, визначення їхніх характерних рис та обґрунтування їх впливу на розвиток туристичного ринку України важлива частина ринку послуг у воєнний час. Україна володіє значним потенціалом для розширення мережевих готельних структур, що може стати важливим чинником покращення ситуації у сфері внутрішнього туризму. Водночас український готельний бізнес здебільшого не відповідає міжнародним стандартам та демонструє недостатню конкурентоспроможність. Саме тому іноземні готельні мережі мають реальні можливості зайняти вільні ринкові ніші й забезпечити якісний сервіс як для іноземних гостей, так і для внутрішніх туристів. Варто зазначити, що провідні міжнародні мережі проявляють зацікавлення українським ринком гостинності.

Попит на якісні готельні послуги в Україні зростає завдяки низці чинників: збільшенню фінансових можливостей громадян, активізації іноземного туризму, посиленню інтеграції України у світовий туристичний простір та поступовому наближенню до стандартів Європейського Союзу. Проте гармонізація українських готельних стандартів із міжнародними є тривалим та складним процесом через суттєві розбіжності в підходах до сервісу та класифікації. Додатковими бар'єрами для розвитку як вітчизняних, так і міжнародних готельних мереж в Україні виступають складні регуляторні процедури — зокрема, реєстрація готелів, виділення земельних ділянок під

будівництво, забезпечення дотримання норм охорони праці, пожежної та техногенної безпеки, санітарних вимог, а також необхідність отримання численних дозволів і погоджень. Потужними драйверами для зростання попиту на готельні послуги є урбанізація та розвиток економіки. Однак для відповідності міжнародним стандартам і підвищення привабливості для іноземних туристів українським готелям необхідно системно працювати над покращенням якості сервісу та впровадженням єдиних стандартів обслуговування.

У дослідженні узагальнено різні трактування поняття «готельні мережі», запропоновані провідними науковцями (табл. 1.1). На основі цих підходів визначено ключові ознаки готельних мереж: складна багаторівнева структура; довгострокова співпраця учасників; стратегічне партнерство; система організаційних та управлінських стандартів; спільна маркетингова концепція; єдине керівництво; уніфіковані стандарти щодо обладнання та послуг; централізований маркетинг; оптимізація витрат; територіальне розширення на ринку готельних послуг тощо. На основі цих ознак розроблено блок-схему, що демонструє взаємозв'язки між ними [1].

Готельна мережа як організаційно-економічна форма підприємницької діяльності являє собою об'єднання готельних підприємств, що працюють під єдиним брендом, використовують стандартизовані технології обслуговування, уніфіковані підходи до управління персоналом, маркетингу та операцій. Основним завданням мережевого управління є забезпечення стабільної якості послуг та ефективного використання ресурсів за рахунок централізації ключових функцій — планування, контролю, фінансів, інформаційних систем, бренд-менеджменту., представлено у таблиці 1.1.

Сформульовано узагальнене визначення поняття «готельні мережі», яке враховує всі структурні елементи та характерні риси цього феномена. У перспективі розвиток міжнародних готельних мереж в Україні сприятиме

гармонізації національного ринку гостинності з глобальними стандартами якості, посиленню конкуренції та підвищенню рівня сервісу.

Головною метою готельних мереж є забезпечення стійкого сервісу, єдиної корпоративної культури та високої конкурентоздатності незалежно від місця розташування готелів. У нормальних умовах функціонування управління готельною мережею спирається на такі принципи:

Таблиця.1.1- Тракткування поняття «готельна мережа» різними науковцями та організаціями

Автор	Тракткування поняття «готельна мережа»
О. Мальська, Н. Плотнікова	Готельна мережа — це сукупність готельних підприємств, які функціонують під єдиним брендом, дотримуються стандартизованих правил управління та єдиних сервісних стандартів, що забезпечує високу впізнаваність і стабільну якість послуг.
С. Браймер (S. D. Brymer)	Готельна мережа — це організаційна структура, що об'єднує декілька готельних об'єктів під централізованим управлінням, що дозволяє досягати економії масштабу, підвищення продуктивності та єдності сервісу.
Р. Бейкер (R. Baker)	Готельна мережа — це форма корпоративного управління готельними підприємствами, що передбачає застосування уніфікованих стандартів сервісу, маркетингу, менеджменту та систем підтримки діяльності.
Міжнародна готельна асоціація (ІНА)	Hotel chain — група готелів, що працюють під одним брендом або управлінням і дотримуються загальних стандартів якості, принципів управління, маркетингової політики та корпоративної ідентичності.
Ф. Котлер (Marketing for Hospitality and Tourism)	Готельна мережа — це система взаємопов'язаних готельних підприємств, які об'єднані спільною стратегією маркетингу, управління та бренду, створюючи інтегровану цінність для клієнтів.
О. Мельник	Готельна мережа — це об'єднання готелів, що працюють на основі уніфікованої моделі управління та корпоративних стандартів, забезпечуючи конкурентні переваги та впізнаваність бренду.
Р. Бойко	Готельні мережі — це сукупність готельних підприємств різного рівня, що здійснюють діяльність під управлінням центральної керуючої компанії та орієнтовані на забезпечення стабільних стандартів сервісу.
UNWTO (Всесвітня туристична організація)	Hotel chain — комерційне об'єднання готелів, що застосовує єдині стандарти обслуговування, єдині маркетингові підходи та централізовану систему управління, що сприяє стійкій конкурентоспроможності.
Авторське визначення	Готельна мережа — це інтегрована система готельних підприємств, об'єднаних спільним брендом, стандартизованими технологіями управління та сервісу, єдиною маркетинговою концепцією й централізованою моделлю операційного контролю, що забезпечує стабільну якість послуг, економію на масштабах та конкурентні переваги на національному й міжнародному ринках.

*сформовано автором на основі [2-12]

- стандартизація (єдині протоколи сервісу, управління персоналом, безпеки, логістики);
- масштабованість (можливість швидкого розширення за рахунок уніфікації бізнес-процесів);
- централізація стратегічних рішень та децентралізація операційних;
- брендова уніфікація (спільна маркетингова політика);
- інвестиційна модель, орієнтована на швидку окупність та ефективне використання активів.

Однак у періоди соціально-економічних шоків — пандемій, криз, стихійних лих або воєн — ці принципи трансформуються відповідно до нових ризиків та вимог до гнучкості управління. Розглянемо детально характеристику різних типів готельних мереж у табл.1.2.

Таблиця 1.2. - Порівняльна характеристика різних типів готельних мереж

Ознака	Міжнародні мережі (глобальні)	Регіональні мережі	Національні мережі	Франчайзингові мережі	Корпоративні мережі
Географія діяльності	50–100+ країн	3–10 країн	1 країна	Варіює	Варіює
Єдність стандартів	Максимально висока	Висока	Середня	Висока (за договором)	Максимальна
Управління	Централізоване	Частково централізоване	Локальне	Власник + бренд	Компанія-власник
Інвестиції	Дуже великі	Значні	Середні	Малі/середні	Дуже великі
Контроль якості	Строгий, регулярний аудит	Постійний, але гнучкіший	Гнучкий	За стандартами франшизи	Повний контроль
Швидкість розвитку	Дуже висока	Висока	Середня	Найвища	Низька
Приклади	Marriott, Hilton	Scandic, Taj	Reikartz, Premier	Holiday Inn, Ibis	Four Seasons

*сформовано автором на основі [5-15]

Отже, готельні мережі класифікуються за масштабом діяльності, формою управління, сегментом ринку та спеціалізацією. Найбільш гнучкими та швидкими у розвитку є франчайзингові моделі. Найвищий контроль сервісу забезпечують корпоративні мережі. Найпоширеніші у світі — міжнародні готельні мережі, завдяки стандартизації та глобальному маркетингу. У таблиця 1.3.-1.6. розкриємо

детально класифікацію готельних мереж за різними ознаками.

Таблиця 1.3. - Класифікацію готельних мереж за територіальним охопленням

Категорія	Характеристика	Приклади готельних мереж
Міжнародні мережі	Діють у десятках країн світу, мають глобальні стандарти та впізнаваність.	Hilton, Marriott, Accor, Hyatt, IHG
Регіональні мережі	Функціонують у кількох країнах одного регіону (Європа, Азія тощо).	Scandic, Taj Hotels, Melia Hotels
Національні мережі	Діяльність зосереджена в межах однієї країни.	Reikartz Hotel Group, Premier Hotels, Paradores

Таблиця 1.4 - Класифікацію готельних мереж за типом управління

Тип управління	Сутність моделі
Корпоративні мережі	Мережа повністю володіє готелями та управляє ними напряму.
Франчайзингові мережі	Власник готелю купує право використовувати бренд, стандарти та систему управління.
Менеджмент-контракти	Готель належить власнику, але управляється мережею за контрактом.
Орендні моделі	Мережа орендує готелі та повністю контролює операційну діяльність.
Міксовані формати	Поєднання кількох моделей (власність + франчайзинг + оренда).

Таблиця 1.5 - Класифікація готельних мереж за сегментом ринку

Сегмент ринку	Опис	Приклади мереж
Luxury (люкс)	Максимальний рівень сервісу, преміальні послуги, ексклюзивність.	Ritz-Carlton, Waldorf Astoria, Four Seasons
Premium / Upscale (покращений комфорт)	Високий рівень комфорту, повний набір послуг, бізнес-аудиторія.	Hilton, Marriott, Radisson Blu
Midscale (середній клас)	Баланс ціни та якості, стандартний комфорт.	Holiday Inn, Park Inn, Ibis Styles
Economy (економ-клас)	Базові послуги за доступною ціною.	Ibis Budget, Motel 6
Budget / Hostel	Мінімальні умови, хостели та бюджетні мережі.	Generator Hostels, A&O Hostels

Таблиця 1.6. - Класифікація готельних мереж за спеціалізацією

Тип спеціалізації	Характеристика
Апарт-готельні мережі	Тривале проживання, наявність кухонних зон, резиденцій.
Smart-мережі (автоматизовані)	Цифрові технології, мінімум персоналу, мобільний check-in.
Тематичні та нішеві мережі	Готелі певної концепції (арт-готелі, еко-готелі, wellness).

В Україні активно розвиваються національні мережі, що адаптуються до локального ринку. У наш час готельні мережі є ключовим драйвером розвитку сучасної індустрії гостинності, забезпечуючи стандартизацію сервісу, економічну ефективність, стабільність управління та високий рівень конкурентоспроможності. Вони впливають на глобальні ринки туризму, визначають напрями інновацій та формують майбутні тенденції готельного бізнесу. Розуміння сутності, класифікації та моделей управління готельними мережами є важливим для формування сучасної професійної компетентності фахівців з готельно-ресторанної справи та менеджменту туризму. Мережа також має за мету забезпечити підвищення економічної, внутрішньої та зовнішньої ефективності, конкурентоспроможності. У економіці України сектор готельних послуг характеризується високим темпом розвитку, що підтверджується статистикою щодо кількості готелів, місць розміщення та кількості клієнтів., рис.1.1.

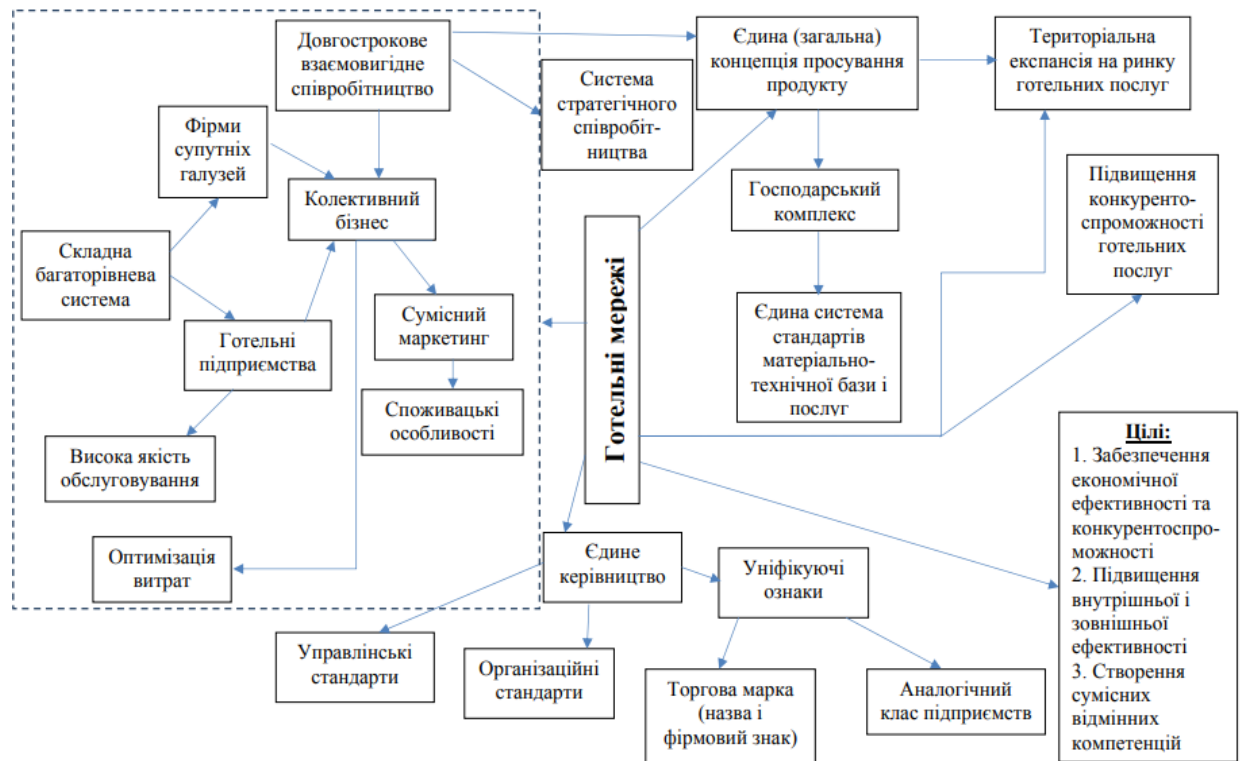


Рисунок 1.1. Чинники, впливають на діяльність готельних мереж в Україні

Готельна послуга включає в себе: основні та додаткові послуги, що подано на рисунку 1.2. Успішна діяльність підприємств розміщення та оздоровлення залежить від якості послуг, які отримує клієнт. Головною діяльністю підприємств готельного господарства є надання ліжко-діб для тимчасового проживання та відпочинку вітчизняних та іноземних громадян.

1.2. Особливості діяльності мережі Ribas Hotels Group у період кризи

Готельне господарство є одним із ключових компонентів туристичної індустрії, оскільки забезпечує комплексне обслуговування туристів та формує готельний продукт, що включає широкий спектр послуг, пов'язаних із перебуванням гостей поза місцем їхнього проживання. Останні роки засвідчили особливу вразливість готельного бізнесу до зовнішніх викликів, зокрема запровадження карантинних обмежень. Підприємства готельної сфери, серед яких одна з найбільш динамічних і впізнаваних українських мереж — Ribas Hotels Group, продемонстрували високий рівень творчого підходу та гнучкості, адаптуючи операційну діяльність до нових умов. Готелі Ribas Hotels Group були змушені запровадити ряд обмежень, включаючи тимчасове закриття ресторанів, зон відпочинку, SPA-послуг та інших додаткових сервісів з метою підвищення рівня безпеки для гостей. Невизначеність термінів дії карантину та відсутність прогнозованості відновлення туристичних потоків створили суттєві ризики для всієї індустрії гостинності.

Дослідження зосереджене на аналізі особливостей функціонування готельних мереж в умовах пандемічних обмежень на прикладі Ribas Hotels Group, враховуючи їхню здатність адаптувати бізнес-процеси, модернізувати управління та впроваджувати нові підходи до забезпечення комфортного й безпечного перебування гостей. В умовах стрімких трансформацій ринкових, соціальних та економічних факторів власники й керівники готельних підприємств стикаються з необхідністю балансувати між короткостроковими

рішеннями, спрямованими на виживання (скорочення витрат, персоналу, асортименту послуг), та стратегічними управлінськими діями, такими як реорганізація, оновлення сервісної моделі чи розширення спектра послуг. Готельна (операційна) мережа являє собою об'єднання готельних підприємств, що функціонують у межах єдиної бізнес-концепції та перебувають під централізованим управлінням. Основою діяльності таких мереж є використання впізнаваного бренду та корпоративної репутації для зміцнення позицій готельного продукту на внутрішньому та міжнародному ринках. Це свідчить про формування нового етапу розвитку готельного сектору, який характеризується зростанням масштабів діяльності та покращенням якості сервісу.

Перетворення готелів на інвестиційні активи та об'єкти комерційної нерухомості зумовило потребу в професійному управлінні не лише окремими закладами, а й їхніми мережевими структурами. Основні риси готельних мереж окреслюють їхню роль як ефективної організаційної форми сучасного готельного бізнесу, представлено на рис.1.2.

Основні риси готельних мереж включають наступні елементи:

а) формальні елементи, які надають визнаність об'єктам, які входять в ланцюг. Це зазвичай досягається через загальний логотип, колірну гаму, декоративні елементи, а також спільну назву, які разом утворюють зовнішню сутність бренду і роблять його популярним;

б) спільні структурні елементи готелів, які об'єднуються в ланцюг, і однаковий рівень комфорту і обслуговування;

в) єдина стратегія функціонування, яка передбачає стандартизацію процедур обслуговування, маркетингу і продажів, забезпечуючи єдність якісного рівня для всіх об'єктів ланцюга. Ці характеристики внутрішньо визначають торгову марку і утверджують у свідомості споживачів уявлення про престижність бренду;

г) наявність специфічної структурної надбудови над базовим елементом, який складається з окремих готелів або управлінської компанії, яка виконує загальне стратегічне керівництво, контролює виконання стандартів тощо. Ця компанія є окремою юридичною особою, пов'язаних з нею спеціальними договорами. Методи формування готельних мереж включають наступні підходи до їх розвитку:

- франчайзинговий договір;
- управлінський договір;
- лізинг (оренда).

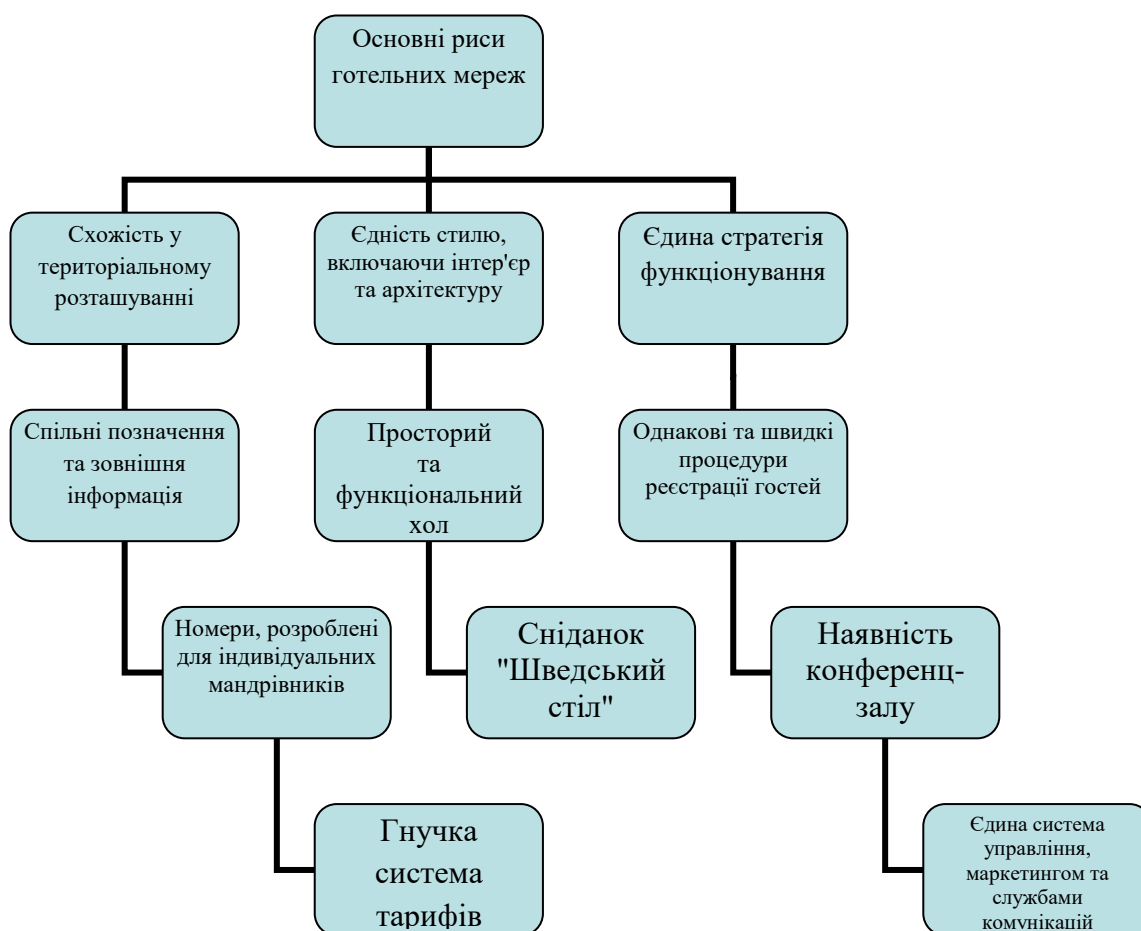


Рисунок 1.2. Основні риси сучасних готельних мереж

Франчайзинг - це форма співпраці між незалежними юридично та фінансово сторонами, де одна сторона (франчайзер) надає іншій стороні

(франчайзі) право використовувати свою бізнес-систему за умовами, які погоджені обома сторонами. Отже, готельні мережі представляють собою форму об'єднання готельних підприємств для досягнення економічної ефективності та конкурентоспроможності на ринку послуг шляхом надання високоякісного обслуговування [16].

В Україні спостерігається динамічний розвиток сфери послуг у всіх сегментах, особливо в готельному секторі. Значний витратний потенціал споживачів (60-70% доходу українців спрямовано на товари та послуги, що перевищує аналогічний показник у Європі, де він становить 30-40%) визначає основний фактор розвитку галузі гостинності не лише у Києві, але й по всій території України.

Ribas Hotels Group демонструє високий рівень гнучкості та адаптивності у відповідь на кризові явища, включаючи пандемію, економічну нестабільність та воєнні виклики в Україні. Особливістю діяльності мережі є швидке реагування на зміни зовнішнього середовища через впровадження інноваційних моделей управління, цифрових інструментів та оптимізацію операційних процесів. Одним із ключових напрямів адаптації стала трансформація операційної діяльності, що включала перегляд стандартів безпеки, впровадження безконтактних технологій та тимчасову модернізацію сервісних процедур відповідно до карантинних вимог. Мережа активно використовувала централізоване управління, що дозволило швидко впроваджувати єдині стандарти в усіх готелях. Не менш важливою була цифровізація сервісів та процесів. Використання CRM-систем, автоматизація частини гостинних операцій, активність у цифровому маркетингу та розвиток smart-форматів забезпечили збереження стабільного попиту та підвищення лояльності гостей. Особливо успішним став напрям апарт-готелів та концепція Ribas Smart, що відповідає сучасному тренду мінімізації контакту та зростання попиту на тривале проживання. Фінансова стратегія мережі передбачала оптимізацію витрат, впровадження ефективних моделей розподілу ресурсів, а також

активний розвиток франчайзингових проєктів. Саме франчайзинг дозволив Ribas Hotels Group зберегти стабільний темп росту навіть в умовах загальноекономічної нестабільності, знизити операційні ризики та розширити географію присутності. Крім того, мережа фокусувалась на диверсифікації продукту, інвестуючи в нові формати та адаптуючи пропозицію до потреб внутрішніх туристів, бізнес-мандрівників та клієнтів, що шукають довготермінове проживання. Управління персоналом також відіграло значну роль: проведення онлайн-навчань, підвищення кваліфікації та впровадження кризових SOP забезпечили стабільність якості сервісу.

У підсумку, діяльність Ribas Hotels Group у період кризи можна охарактеризувати як ефективну, стратегічно виважену та інноваційно орієнтовану. Завдяки своєчасній адаптації, модернізації операційних процесів та активному розвитку smart-напрямів, мережа змогла не лише утримати свої позиції, але й продовжити масштабування, укріплюючи власні конкурентні переваги на українському ринку.

1.3. Вплив кризових явищ та воєнних конфліктів на готельний бізнес мереж

В Україні розвиток готельних мереж, передбачає перелік брендів у складі національних мереж, посилення позицій вітчизняних компаній, зростання присутності азійських корпорацій та нерівномірний територіальний розподіл мережевих підприємств. Одночасно визначено ключові проблеми готельного сектору країни та сформовано стратегічні напрями його розвитку, серед яких особливу увагу привертають цифровізація та лізингові механізми управління.

Готельні ланцюги являють собою об'єднання засобів розміщення, що працюють під єдиним керівництвом, дотримуються спільного бренду та користуються єдиними стандартами обслуговування. Міжнародні готельні мережі мають низку суттєвих конкурентних переваг: стандартизовані процедури обслуговування, значні маркетингові бюджети, можливість гнучкого

ціноутворення та доступ до глобальних систем бронювання. Управління готельними мережами здійснюється різними організаційно-правовими формами, серед яких найпоширенішими є франчайзинг, менеджмент-контракти та лізингові моделі. Франчайзингова співпраця забезпечує готелям можливість користуватися брендом, технологіями та маркетинговими інструментами франчайзера. Оплата за такими договорами може включати одноразовий вступний внесок, регулярні роялті, маркетингові платежі та оплату за доступ до централізованих систем бронювання. Серед найбільших міжнародних мереж за кількістю готелів у світі виділяються такі компанії, як OYO та Jin Jiang.

Український ринок гостинності також представлений офісами міжнародних брендів, серед яких Marriott International, Hilton, Wyndham Hotel Group, Accor Hotels, InterContinental Hotels Group, Radisson Hotel Group та Hyatt Hotels Corporation. Водночас національні мережі — Reikartz Hotel Group, Premier Hotels and Resorts, Royal Hotels and SPA Resorts, Black Sea Hotels Group — демонструють активне зростання, адаптуючись до специфіки українського ринку та забезпечуючи конкурентоспроможні пропозиції для споживачів.

Останні роки стали надзвичайно складними для української готельної індустрії. Пандемія COVID-19, а згодом і повномасштабна військова агресія Росії спричинили гостру фінансову нестабільність та значну трансформацію ринку. Частина готелів була змушена призупинити діяльність або зазнала руйнувань, особливо у регіонах, що знаходяться поблизу лінії бойових дій, таких як Харківська, Київська, Миколаївська, Чернігівська та Херсонська області. Значне скорочення кількості гостей у готелях східних регіонів та зонах активних бойових дій вагомо вплинуло на цілісність готельної галузі. Натомість західні регіони України зберегли стабільність функціонування. З початку війни готелі у відносно безпечних містах стали місцями прихистку для внутрішньо переміщених осіб, центрами організації харчування, гуманітарної підтримки волонтерів та військових.

Воєнні дії мають комплексний негативний вплив на готельний ринок, серед якого найпоширенішими є [16-17] :

1.Зміна структури попиту (падіння туристичного потоку, поява категорії вимушених переселенців, зростання внутрішнього попиту на тимчасове проживання).

2.Підвищення рівня ризиків — фізичних, економічних, логістичних.

3.Порушення ланцюгів постачань та ускладнення логістики.

4.Проблеми з персоналом: релокація, мобілізація, емоційне вигорання.

5. Зміна фінансових потоків, зростання витрат на безпеку, енергоресурси, страхування.

6. Необхідність оперативної трансформації бізнес-моделі, адаптації сервісу, зміни цінової політики.

У цих умовах готельні мережі, на відміну від одиночних підприємств, мають переваги: централізовану систему підтримки, командний менеджмент, доступ до інвестицій, маркетингових ресурсів та антикризових алгоритмів, представлено в таблиці 1.7.-

Таблиця 1.7. - Вплив криз та воєнних конфліктів на діяльність готельних мереж

Фактор впливу	Суть змін	Наслідки для готельної мережі
Зміна попиту	Скорочення туристичних потоків, зростання тимчасового проживання	Переформатування цільових сегментів, адаптація сервісу
Логістичні порушення	Проблеми з постачанням товарів та ресурсів	Зростання витрат, пошук альтернативних постачальників
Безпеківі ризики	Загроза об'єктам і гостям	Впровадження протоколів безпеки, укриттів, ВСП
Релокація персоналу	Міграція, мобілізація, дефіцит кадрів	Перенавчання, гнучкі графіки, психологічна підтримка
Економічна нестабільність	Зміна цін, курсів валют, падіння доходів	Антикризовий бюджет, оптимізація витрат
Інфраструктурні пошкодження	Ризик аварій, відключень	Перехід на автономні системи, резервні джерела

Проведений аналіз засвідчує, що кризи та воєнні конфлікти справляють комплексний і багатовимірний вплив на діяльність готельних мереж, трансформуючи як операційні процеси, так і стратегічні управлінські рішення. Головними наслідками є різке зниження туристичних потоків, дисбаланс попиту, порушення логістичного забезпечення та істотне зростання витрат на безпеку й підтримання стандартів обслуговування. У таких умовах мережеві готелі демонструють відносно вищу стійкість порівняно з незалежними закладами завдяки централізованому управлінню, уніфікованим стандартам, широким фінансовим можливостям та диверсифікації діяльності. Також таблиця 1.7. показує, що зовнішні шоки змушують готельні мережі переорієнтовуватися на нові сегменти клієнтів, впроваджувати цифрові інструменти, оптимізувати бізнес-процеси та формувати нові моделі сервісу. Крім того, воєнні події приводять до регіональної нерівномірності функціонування ринку, коли мережі змушені згортати діяльність у зонах ризику та концентрувати ресурси у відносно безпечних регіонах.

Таблиця 1.8. - Методичні підходи антикризового управління готельними мережами

Методичний підхід	Зміст	Очікуваний результат
Кризове стратегічне планування	Розробка сценаріїв, географічна диверсифікація	Зменшення ризиків, стійкість мережі
Антикризовий контролінг	Оперативні фінансові звіти, контроль cash flow	Фінансова стабільність
Управління ризиками	Оцінка і мінімізація ризиків, страхування	Зниження збитків
Гнучке управління персоналом	Перекваліфікація, комбіновані графіки	Збереження кадрового потенціалу
Digital-менеджмент	CRM, PMS, автоматизація процесів	Підвищення ефективності
Lean management	Скорочення витрат, оптимізація процесів	Підвищення рентабельності

Таблиця 1.9. -Порівняння моделей управління готельними мережами у стабільних та кризових умовах

Елемент управління	Стабільні умови	Кризові/воєнні умови
Стратегія	Довгострокова, лінійна	Короткі цикли, сценарності
Маркетинг	Масовий туристичний сегмент	Локальні ринки, переселенці, бізнес-гості
Ціноутворення	Сезонне, прогнозоване	Динамічне, адаптивне
Персонал	Стабільний штат	Розширення функцій, гнучкість
Сервіс	Стандартизований	Адаптований під ситуацію
Інвестиції	Планові	Стратегічно вибіркові
Безпека	Базова	Розширена, пріоритетна

У підсумку, результати таблиць доводять, що кризи та воєнні конфлікти є не лише дестабілізуючим чинником, а й каталізатором глибокої трансформації готельних мереж, сприяючи прискореній цифровізації, розвитку гнучких форматів розміщення, активізації франчайзингу та формуванню інноваційних антикризових стратегій, які забезпечують здатність мереж продовжувати діяльність у надзвичайних умовах і залишатися конкурентоспроможними. Готелі, що входять до мереж, отримують стратегічні переваги завдяки сильному бренду, стандартизованим процесам, централізованому маркетингу та доступу до сучасних технологій. Це підвищує прибутковість, стабільність, якість обслуговування та прискорює розвиток інвестицій у готельну індустрію.

РОЗДІЛ II

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНОЮ МЕРЕЖЕЮ RIBAS HOTELS GROUP

2.1. Загальна характеристика готельної мережі RIBAS HOTELS GROUP

Початковий етап становлення компанії Ribas Hotels Group розпочався у 2013 році з просування бази відпочинку в смт Затока (Одеська область), яка налічувала понад 50 номерів. У 2014 році управління даним об'єктом було повністю передано засновнику майбутньої мережі, який паралельно розширив діяльність, взявши на себе маркетингове просування сусідніх готельних підприємств. Це відбувалося в умовах кризових явищ, коли туристичний потік був обмеженим, проте готелі під його управлінням демонстрували високу завантаженість номерного фонду. У 2015 році було орендовано офісне приміщення та сформовано першу команду, що фактично ознаменувало перехід до системної та масштабної підприємницької діяльності. Саме з цього моменту розпочалося поступальне зростання компанії, яка згодом трансформувалася в міжнародного готельного оператора Ribas Hotels Group.

У процесі розвитку мережі було сформовано три ключові стратегічні напрями, які визначають успішність нових готельних проєктів. Першочергове місце у цьому переліку займає вибір локації, що здійснюється з урахуванням туристичної привабливості регіону, транспортної доступності та сезонної динаміки попиту. Західні регіони України наразі демонструють стабільно високі показники відвідуваності: у Буковелі літній сезон став співставним із зимовим, а завантаженість готелів протягом червня–серпня досягала 85%, що на 25% перевищує показники попереднього року.

Другим стратегічним компонентом є розробка концепції готельного об'єкта, що охоплює формування інфраструктури, архітектурно-дизайнерські

рішення, зонованість простору та відповідність об'єкта вимогам різних сегментів туристів. Третім визначальним елементом є сервісна складова, оскільки мережа орієнтується на створення умов, що перевищують очікування гостей. Для цього аналізуються міжнародні приклади, запозичуються ефективні практики з готельної сфери та дотичних галузей, таких як індустрія краси та моди, що дає змогу впроваджувати інноваційні стандарти у власні об'єкти.

У дипломній роботі ці аспекти доцільно розглядати у контексті таблиці 2.1, де відображено ключові фактори успішності та етапи становлення Ribas Hotels Group [25-30]

Таблиця 2.1. - Історія створення та розвитку Ribas Hotels Group в Україні

Рік	Етап розвитку
2013	Заснування компанії Ribas Hotels Group Артуром Лупашком. Створення першого об'єкта під брендом Ribas.
2014	Запуск перших операційних готельних проєктів; формування базової моделі операційного управління.
2015	Розширення портфеля мережі; відкриття нових готелів у прибережних регіонах. Запровадження стандартів Ribas Service Standards.
2016	Створення відділу інвестицій та розвитку; початок управління апарта-готелями та котеджними комплексами.
2017	Збільшення кількості об'єктів; формування структурованої моделі девелопменту. Розширення на регіони центральної України.
2018	Поява міжнародного напрямку: консалтинг та участь у проєктах за межами України. Розвиток корпоративної системи управління.
2019	Активне масштабування мережі; запуск нових міських та курортних готелів; збільшення кількості партнерських проєктів.
2020	Адаптація до пандемії COVID-19; впровадження кризового управління та digital-рішень (PMS, CRM, онлайн-сервіси).
2021	Оновлення стратегії з фокусом на інвестиційний розвиток. Підготовка до запуску великих багатофункціональних об'єктів.
2022	Початок повномасштабної війни. Переформатування портфеля, посилення безпекових протоколів, релокація персоналу. Підтримка роботи готелів у безпечних регіонах.
2023	Запуск інвестиційного напрямку Ribas Invest. Активація будівництва об'єктів у західних регіонах; збільшення кількості апарта- і котеджних готелів.
2024	Відкриття нових готельних комплексів; розширення партнерської мережі. Diversification стратегій розвитку, цифровізація операцій.
2025	Формування нової географії розвитку: акцент на Західну Україну. 25 готельних об'єктів в управлінні та розвитку.

Таблиця 2.2. - Унікальність бізнес-моделі Ribas Hotels Group та ключові аспекти її ефективності

Аспект бізнес-моделі	Сутність та зміст	Успіх компанії
1. Комбінована модель управління: операційне управління + інвестиційний напрям Ribas Invest	Поєднання традиційного менеджменту готелями з девелопментом, інвестиційним супроводом та запуском нових об'єктів.	Забезпечує масштабування мережі, стабільний приплив інвестицій і можливість відкривати нові формати готелів навіть під час кризи.
2. Стандартизована операційна система Ribas Service Standards	Єдині стандарти сервіса, безпеки, фінансового контролю, персоналу та комунікацій для всіх об'єктів.	Гарантує якість послуг у різних регіонах, підвищує довіру гостей та формує сильний бренд.
3. Розвинена digital-екосистема	Використання PMS, CRM, revenue-management систем, автоматизованих бронювань і внутрішніх платформ управління.	Підвищує ефективність, оптимізує витрати, забезпечує контроль роботи готелів у режимі 24/7.
4. Портфель змішаних форматів: city-hotels, resort-hotels, апарт-готелі, котеджні комплекси	Компанія управляє різними типами засобів розміщення, адаптованими до різних ринкових умов.	Дозволяє охопити широкий ринок, зменшити ризики та працювати як у туристичних, так і у ділових регіонах.
5. Модель регіональної диверсифікації	Акцент на безпечні регіони, активний розвиток готелів у Західній Україні, часткове збереження об'єктів у центрі країни.	Забезпечує стабільність у воєнний час і створює умови для подальшого росту після перемоги.
6. Антикризове управління та гнучкість	Швидка адаптація до викликів війни: зміна цільових сегментів, переформатування сервісу, автономність об'єктів.	Дає змогу утримувати високу завантаженість, зберігати персонал та підтримувати операційну ефективність.
7. Сильний бренд і маркетингова стратегія	Позиціонування Ribas як мережі з європейським рівнем сервісу, активна медійність, власні аналітичні дослідження.	Підвищує впізнаваність, зміцнює репутацію та формує лояльність інвесторів і гостей.
8. Централізований фінансовий контролінг	Регулярна аналітика, cash-flow-контроль, уніфікована бухгалтерська та фінансова модель.	Підвищує рентабельність проєктів, мінімізує фінансові втрати й прискорює окупність об'єктів.
9. Партнерська модель розвитку	Співпраця з девелоперами, інвесторами, муніципалітетами, локальними громадами.	Створює можливості для будівництва об'єктів у нових локаціях та розширює мережу через франчайзинг і партнерство.
10. Системний підхід до роботи з персоналом	Навчання, внутрішні тренінги, адаптаційні програми, корпоративна культура.	Забезпечує високий рівень сервісу та знижує плинність кадрів, що є критично важливим у кризові періоди.

Аналізуючи наведені у таблиці дані, можна зробити висновок, що розвиток Ribas Hotels Group відбувався динамічно та системно, із чітко

вибудованою стратегією масштабування та диверсифікації. Від моменту заснування у 2013 році компанія пройшла шлях від лінійного управління окремими об'єктами до формування повноцінної готельної екосистеми з операційним, інвестиційним та девелоперським напрямками.

Протягом 2013–2021 років Ribas Hotels Group активно розширювала географію присутності, впроваджувала стандарти сервісу, удосконалювала операційні процеси та залучала партнерські проекти. Така еволюція дозволила компанії створити конкурентоспроможну бізнес-модель, здатну адаптуватися до викликів пандемії та нестабільності ринку. Унікальність бізнес-моделі Ribas Hotels Group та ключові аспекти, представлено у таблиці 2.2.

Важливу роль у розвитку мережі відіграє особистий бренд лідера, який впливає на формування довіри серед гостей, інвесторів і девелоперів. Активна комунікація в соціальних мережах, участь у професійних заходах та системне просування концепції якісного сервісу сприяють підвищенню впізнаваності мережі та зміцненню її репутації. Інвестори частіше обирають готельну індустрію завдяки стабільному іміджу компанії, а девелопери зацікавлені у співпраці з Ribas Hotels Group завдяки її професіоналізму, відкритості та стратегічній орієнтації на високу якість продукту.

Період з 2022 року ознаменувався трансформацією управлінських підходів у відповідь на повномасштабну війну. Компанія зосередила зусилля на безпечних регіонах, ризик-менеджменті, підтримці персоналу та забезпеченні безперервності бізнес-процесів. Розвиток інвестиційного напрямку Ribas Invest та збільшення кількості апарт-, котеджних і змішаних форматів засобів розміщення свідчать про формування гнучкої, антикризової моделі діяльності. У 2024–2025 роках Ribas Hotels Group продовжує демонструвати лідерські позиції на ринку, розширюючи портфель об'єктів та активізуючи аналітичну діяльність, що підтверджує її здатність не лише реагувати на зовнішні виклики, а й створювати нові стандарти у сфері гостинності.

Ribas Hotels - світова мережа готелів, яка налічує понад 56 об'єктів комфортного та якісного розміщення в керуванні, проектуванні та будівництві в Україні, Молдові, Італії, Вірменії, Казахстані, Польщі, Австрії, Чехії та на острові Балі. Вони вирізняються сучасним дизайном, зручним розташуванням, високим рівнем сервісу, акцентом на автоматизацію та ефективним управлінням персоналом. Для створення такої мережі знадобився певний час та все ж молодий засновник зміг втілити таке у реальність [12]. На рис. 2.1 -2.3. зображений засновник Ribas Hotels Group, його логотип і частина команди.



Рисунок 2.1. Засновник готельної мережі Ribas Hotels Group

Першими особами керівної компанії разом із Артуром Лупашко стали Андрій Маренчук — операційний директор та Юлія Косенко — головний виконавчий директор Ribas Hotels Management. На рис. 1.2 зображена перша керівна компанія Ribas Hotels Group.



Рисунок 2.2. Керівна компанія: Юлія Косенко (ліворуч), Артур Лупашко (посередині) та Андрій Маренчук (праворуч).



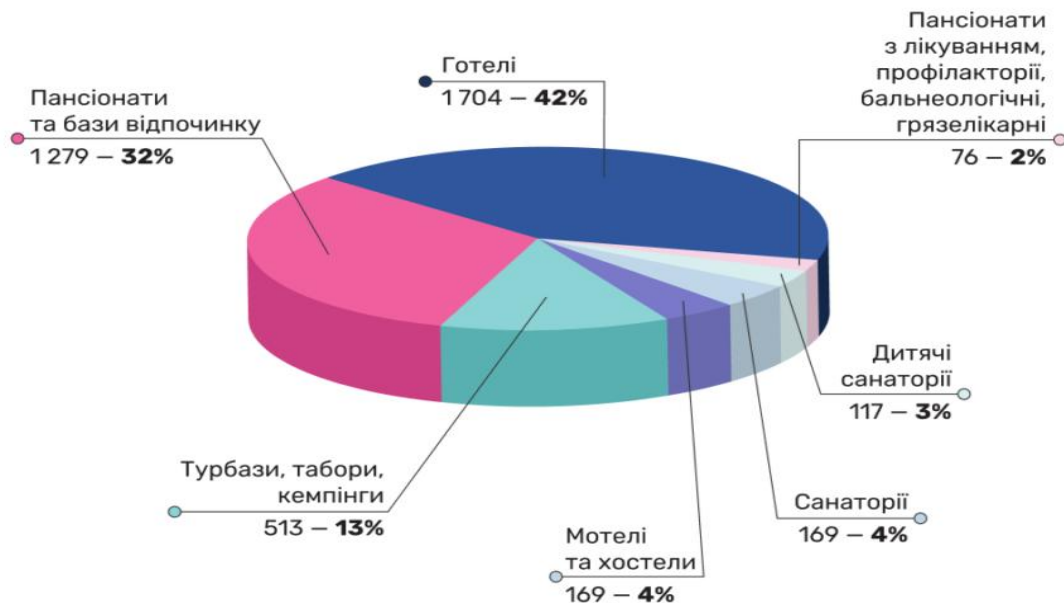
Рисунок 2.3. Логотип готельної мережі Ribas Hotels Group

Ribas Hotels Group— міжнародний готельний оператор, який є лідером на готельному ринку та успішно розвиває проекти інвесторів. Це можуть бути готелі категорії 3*, 4* та 5*, курортні, пляжні, міські готелі, гірськолижні готелі та бутік-готелі, апарт-готелі. Також він надає послуги розробки готельних концепцій, бізнес-планування, проектування, будівництва, консалтингу, девелопменту та продажу прибуткової нерухомості [25].

2.2. Аналіз ринку готельних послуг у регіонах країни

Готельний ринок України демонструє поступове відновлення та формує тенденції стабілізації в умовах триваючої воєнної агресії. У 2025 році відбулися суттєві зрушення у структурі ринку гостинності, туристичних потоках, інвестиційній активності та розвитку інфраструктури колективних засобів розміщення. В дослідженні підкреслено, що туристична галузь України з початку повномасштабної війни поступово відроджується, незважаючи на складну безпекову ситуацію. За даними Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ), у 2024 році кількість суб'єктів господарювання, що сплачують податки та здійснюють діяльність у сфері туризму, зросла на 7%. Водночас цей показник залишається нижчим порівняно з довоєнним 2021 роком приблизно на 20%, що вказує на повільний, але стабільний процес відновлення. Кількісні параметри ринку розміщення також зазнали позитивних змін. Зростання девелопменту готельної нерухомості у відносно безпечних та рекреаційно

привабливих регіонах Західної України, а також запуск або відновлення роботи низки готельних об'єктів спричинили збільшення загальної кількості колективних засобів розміщення у 2024 році на 96 одиниць. Це свідчить про посилення інвестиційної активності та поступове формування нової географії розвитку ринку гостинності, див.рис.2.4.



*сформовано автором на основі [29]

Рисунок 2.4. Структура колективних засобів розміщення в Україні 2024 рік

У межах дослідження окрему увагу приділено аналізу перспективних форматів розміщення — апартаментів, кондо-готелів та котеджних містечок, які нині вважаються найбільш привабливими й економічно вигідними для приватних інвесторів. У ході повномасштабної війни готельний фонд України зазнав значних втрат. За наявною інформацією, в Україні пошкоджено або зруйновано щонайменше 22 великі готельні об'єкти, розташовані в Києві, Харкові, Одесі та її області, Херсоні, Запоріжжі, Кривому Розі, Чернігові, Миколаєві, Краматорську та Львові. Окрім того, численні менші засоби розміщення по всій країні також отримали часткові руйнування. Невідомим залишається стан значної кількості готелів, розташованих на тимчасово

окупованих територіях, зокрема у популярних туристичних локаціях — Бердянську, Генічеську, Залізному Порту та Скадовську (див. рис. 2.2).

У 2024 році Україну відвідали понад 2,5 млн іноземних туристів, що на 4,1% перевищує показник попереднього року. Історичний аналіз свідчить, що після масштабних кризових подій — таких як світова фінансова криза, анексія Криму або пандемія COVID-19 — туристичні потоки в Україну зазвичай поступово відновлюються до докризового рівня протягом приблизно 5–6 років. Очікується також суттєва трансформація структури міжнародного туризму після завершення війни. Прогнозується, що туристи з країн Європейського Союзу та інших партнерських держав значно посилять свою присутність. Візуальне відображення цих змін представлено на рис. 2.3.

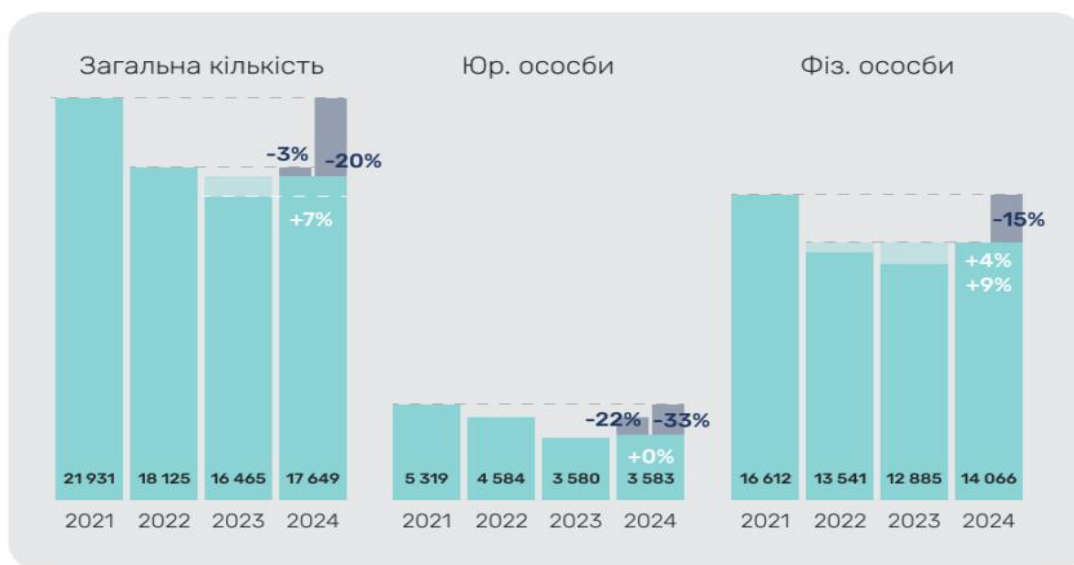


Рисунок 2.5. Кількість платників податків, які займаються туристичною діяльністю 2021-2024 рр.

*сформовано автором на основі [29]

Важливим індикатором поступового відновлення готельно-туристичного ринку є зростання фінансових надходжень до місцевих бюджетів. У 2024 році сума туристичного збору в Україні становила 273 млн грн, що на 23% перевищує показник 2023 року. Найвищі обсяги надходжень були зафіксовані у

Києві та Київській області — понад 65 млн грн, а також у Львівській області (47 млн грн), Івано-Франківській області (33 млн грн), Черкаській області (23,5 млн грн) та Закарпатській області (23 млн грн). Такі результати свідчать про активність внутрішнього туристичного ринку, стійкий рівень мобільності населення та збереження актуальності туристичної інфраструктури навіть в умовах воєнного стану. Як зазначає засновник Ribas Hotels Group Артур Лупашко, ці показники демонструють, що індустрія гостинності продовжує функціонувати та адаптуватися до сучасних викликів.

Результати дослідження, щодо Ribas Hotels Group, свідчать, що попри воєнний стан готельна індустрія України не лише зберігає свою функціональність, а й успішно адаптується до змінених умов, формуючи нові підходи до девелопменту, структури попиту та інвестиційних стратегій. Збільшення кількості готельних об'єктів, активізація внутрішнього туризму та поява сучасних форматів засобів розміщення, зокрема апарт- і котеджних готелів, вказують на глибинну структурну трансформацію ринку. Процес відновлення галузі має нерівномірний характер, проте демонструє стійку позитивну динаміку, особливо в регіонах із підвищеним рівнем безпеки, де зосереджений внутрішній туристичний потік. Гнучкі моделі розміщення, адаптивні формати сервісу та розширення пропозиції сприяють формуванню нового середовища розвитку готельного бізнесу. Для інвесторів це є важливим сигналом: готельна нерухомість в Україні зберігає інвестиційну привабливість та потенціал довгострокової прибутковості, забезпечує можливість регіональної диверсифікації і створює сприятливі умови для стратегічного позиціонування у післявоєнний період.

Для того, щоб оцінити мережу Ribas Hotels Group в умовах війни було проведено дослідження методом самозаповнення анкети в мобільному додатку Gradus від мережі. Цільова група дослідження: чоловіки та жінки, віком 18-55 років, які проживають в Україні, містах з населенням 50 тис.+, мають дохід середній та вище. Мали відпочинок за останні 3 роки та не відхиляють

відпочинок протягом літа 2024 року, 450 осіб опитаних, представлено рисунках 2.5-2.8.

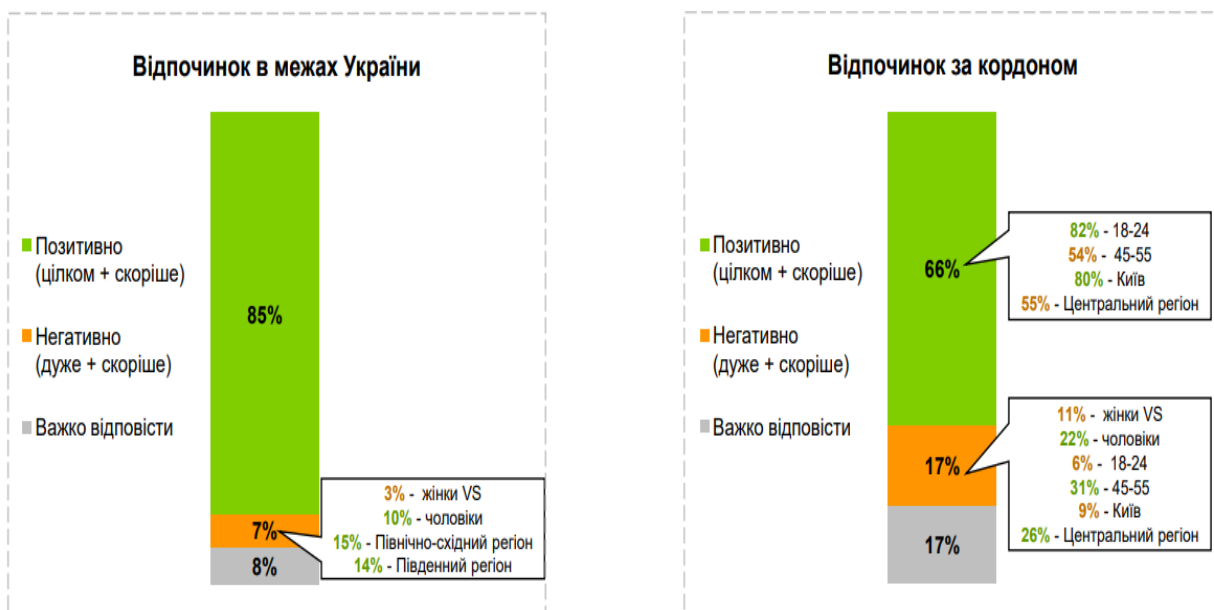


Рисунок. 2.5. Ставлення до відпочинку у межах України та за кордоном під час воєнного стану

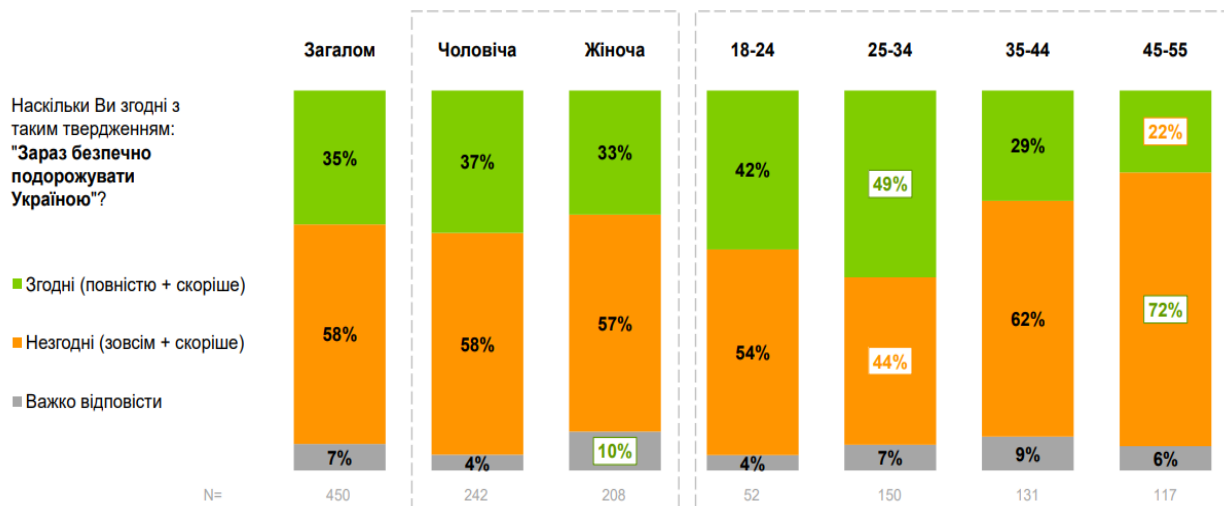


Рисунок 2.6. Аналіз безпечності подорожей територією України

Отже, згідно рисунка 2.5. переважна більшість опитаних (85%) позитивно ставиться до відпочинку в межах України під час воєнного стану. Відпочинок за кордоном під час війни позитивно оцінюють дещо менше опитаних людей – 66%.

	Загалом	Чоловіча	Жіноча	18-24	25-34	35-44	45-55
Укриття, бункери біля готелю / туристичних об'єктів	75%	69%	81%	76%	67%	80%	78%
Запаси на випадок екстрених ситуацій	64%	60%	69%	79%	61%	58%	68%
Системи екстреної комунікації та сповіщення	62%	59%	64%	69%	59%	59%	65%
Інформування гостей про заходи безпеки	60%	56%	64%	67%	56%	58%	63%
Плани евакуації	59%	55%	63%	66%	52%	58%	65%
Навчання персоналу навичкам першої медичної допомоги	57%	55%	59%	69%	54%	52%	60%
Навчання персоналу евакуації у разі надзвичайної ситуації	56%	56%	56%	58%	54%	55%	58%
Системи відеоспостереження	40%	43%	37%	55%	39%	40%	35%
Наявність професійної охорони	35%	37%	34%	57%	36%	26%	36%
Зберігання цінних речей гостей	32%	35%	29%	43%	29%	29%	33%
Співпраця з місцевими органами влади та правоохоронними органами	31%	34%	29%	36%	33%	25%	35%
Співпраця з місцевими міжнародними гуманітарними організаціями	24%	29%	17%	45%	24%	24%	14%
N=	450	242	208	52	150	131	117

Рисунок 2.7. Аналіз безпекового середовища при готелях і туристичних об'єктах під час війни

На рис.2.7. . Серед заходів безпеки, які мають бути у місцях відпочинку під час війни, найчастіше називали: укриття, бункери біля готелю / туристичних об'єктів (75%); запаси на випадок екстрених ситуацій (64%); системи екстреної комунікації та сповіщення (62%); інформування гостей про заходи безпеки (60%), плани евакуації (59%), навчання персоналу навичкам першої медичної допомоги (57%) та навчання персоналу евакуації у разі надзвичайної ситуації (56%) [18-20]

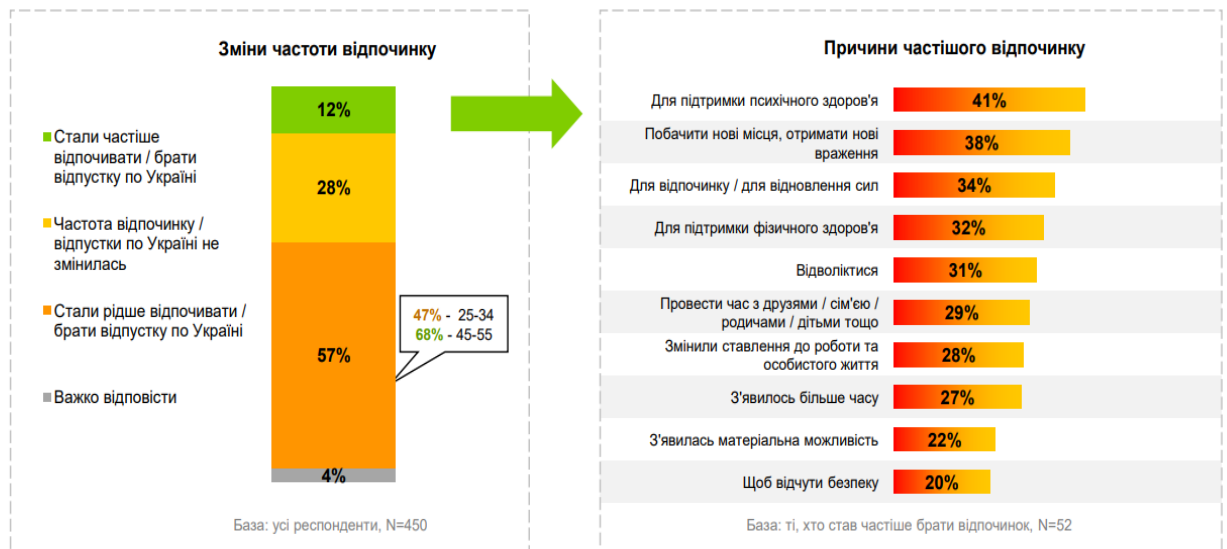


Рисунок 2.8. Аналіз змін частоти відпочинку в Україні порівнюючи з періодом до повномасштабного вторгнення

У межах розвитку мережі та вдосконалення сервісу особлива увага приділяється питанням інклюзивності та доступності. З кожним роком збільшується кількість номерів, адаптованих для гостей з обмеженими можливостями. Такі номери оснащуються з урахуванням міжнародних стандартів доступності: розширеними дверними прорізами, зручними санвузлами з поручнями, безбар'єрним входом, адаптованими меблями та сучасними системами безпеки.

2.3. Аналіз діяльності готелю Ribas Room Lutsk

Інфраструктура готелю включає лобі з зоною для сніданків та коворкінг-простором відкритий паркінг на 17 машиномісць, а також приміщення, дозволені для розміщення ігрових автоматів або казино. Номерний фонд готелю становить 25 номерів, які поділяються на чотири категорії: стандарт одномісний, стандарт двомісний, стандарт покращений та напівлюкс.

Таблиця 2.3. - Загальна характеристика підприємства «Ribas Rooms Lutsk»

№	Параметр	Опис
1	Назва підприємства	Приватне підприємство «Ribas Rooms Lutsk»
2	Адреса	м. Луцьк, вул. Гаврилюк, 3а
3	Тип закладу	Бізнес-готель
4	Дата відкриття	15 грудня 2021
5	Загальна площа	820 м ²
6	Розміщення з тваринами	Pet-friendly

Отже, дані таблиці 2.1 підтверджують, що Ribas Rooms Lutsk — це сучасний бізнес-готель, офіційно відкритий 15 грудня 2021 року. Його юридичний статус — приватне підприємство, що є типовою організаційно-правовою формою для суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Готель розташований за адресою: м. Луцьк, вул. Гаврилюка, 3а — це зручна локація як для туристів, так і для ділових гостей, адже поблизу розташовані всі необхідні об'єкти інфраструктури [26]. Його розташування на карті подано у додатку С.

Загальна площа об'єкта становить 820 м², що дозволяє забезпечити функціональне зонування: номерний фонд, зони загального користування та службові приміщення. Усі ці характеристики свідчать про повноцінне функціонування готельного об'єкта, що забезпечує якісне й комфортне обслуговування гостей. Особливістю Ribas Rooms Lutsk є також його доброзичливе ставлення до гостей із домашніми улюбленцями — готель є pet-friendly, що підкреслює орієнтацію на європейські стандарти сервісу та турботу про потреби сучасних мандрівників.

Уже через два місяці після відкриття, наприкінці січня, готель Ribas Rooms Lutsk офіційно отримав категорію «3 зірки». На рис. 2.4 зображено вигляд категорії при вході у готель. Для досягнення цього результату команді проекту вдалося налаштувати ефективну внутрішню взаємодію, а також налагодити комунікацію з органом сертифікації. На момент початку співпраці будівництво

готелю було майже завершено. Після приведення об'єкта у відповідність до всіх вимог ДСТУ, було успішно отримано категорію.



Рисунок 2.9. Категорія три зірки

Цей приклад свідчить про важливість залучення професіоналів із досвідом до реалізації ключових завдань проєкту. Варто також враховувати, що категорія зірковості, відповідно до законодавства України, дозволяє розміщення в готелі залу ігрових автоматів або казино — залежно від кількості зірок [7]. Це відкриває додаткові джерела стабільного доходу, зокрема у вигляді орендної плати. У випадку Ribas Rooms Lutsk саме отримання категорії було надзвичайно важливим, оскільки власник будівлі планував розмістити в ній гральні автомати.

Ribas Rooms Lutsk — це приклад готельного підприємства нового покоління, яке поєднує доступний сервіс, затишну атмосферу, зручне розташування й орієнтацію на потреби сучасного споживача. У межах розділу було розглянуто організаційну структуру готелю, тип номерного фонду, додаткові послуги, а також підхід до обслуговування клієнтів, включно з політикою pet-friendly, що є актуальною тенденцією у світовій готельній практиці[28-30].

Загалом, діяльність Ribas Rooms Lutsk демонструє високий рівень адаптивності до сучасних вимог ринку, а також орієнтацію на якість сервісу та розвиток туристичної привабливості міста Луцьк. Отримані в результаті аналізу

дані створюють ґрунт для подальшого дослідження показників ефективності функціонування підприємства, що буде розглянуто у наступному розділі.

Завантаженість номерного фонду — це ключовий показник ефективності діяльності готельного підприємства, який демонструє, наскільки активно використовуються ресурси закладу розміщення. Показник визначається як відношення кількості зайнятих номерів до загальної кількості наявних номерів за певний період і виражається у відсотках [30].

Готель Ribas Rooms Lutsk є сучасним бізнес-готелем, розташованим у центрі Луцька, і має 25 номерів різних категорій:

- 3 номери категорії «Стандарт одномісний»;
- 6 номерів категорії «Стандарт двомісний»;
- 9 номерів категорії «Стандарт покращений»;
- 6 номерів категорії «Напівлюкс».

Зазвичай найвищі показники завантаженості спостерігались у літні місяці — червень, липень, серпень, що пов'язано з активним туристичним сезоном, поїздками на відпочинок, а також туризмом у разі якоїсь події у місті. Особливо активним буває липень, де показники можуть сягати 89%, тобто в середньому щодня може бути зайнято 22–23 номери з 25. Натомість у зимові місяці — грудень, січень, лютий, фіксується нижча завантаженість (55%), що є типовим для готелів регіонального рівня через сезонне зниження попиту.

Порівняння з ринком, за інформацією з відкритих джерел, середній рівень завантаженості готелів у місті Луцьк у 2024 році становив близько 62%. Таким чином, гадаю, RibasRoomsLutsk перевищив середній показник майже на 5%, що свідчить про ефективну маркетингову стратегію, зручне розташування, якість сервісу та правильну політику ціноутворення.

У періоди низького попиту, на мою думку, готель може застосовує ряд таких заходів:

- знижки на тривале проживання (від 3 днів);

- корпоративні тарифи для бізнес-клієнтів;
- маркетинг у соцмережах і таргетована реклама;
- партнерські програми з туристичними агентствами;
- акції «вихідного дня» та «Раннє бронювання»;

Загалом, показник завантаженості номерного фонду готелю Ribas Rooms Lutsk у 2024 році свідчить про грамотне управління ресурсами та високий рівень затребуваності послуг серед гостей міста. Гнучка політика цін і орієнтація на гостя дозволяють готелю зберігати конкурентоспроможність на ринку та забезпечувати стабільне заповнення номерного фонду впродовж року.

Доходи готелю Ribas Rooms Lutsk формуються переважно за рахунок основної діяльності — надання послуг розміщення. Додаткові доходи надходять від опційних сервісів, таких як замовлення другого сніданку, послуги рум-сервісу, організація фотосесій тощо.

Основу прибутку становлять надходження від бронювання номерів. Наразі готель пропонує 25 номерів із такими цінами:

- стандарт одномісний — 2000 грн/доба
- стандарт двомісний — для 1 особи — 2600 грн/доба; для 2 осіб — 2800 грн/доба;
- стандарт покращений — для 1 особи — 2900 грн/доба; для 2 осіб — 3100 грн/доба;
- напівлюкс — для 1 особи — 3250 грн/доба; для 2 осіб — 3375 грн/доба;

Сніданок входить у вартість проживання. Крім того, згідно з чинним законодавством, до вартості проживання обов'язково додається туристичний збір у розмірі 40 грн з особи за добу [1;2]. За умовної середньої ціни номеру — 2800 грн (з урахуванням типів і частоти бронювань), при середній завантаженості приблизно 66,8%, річний орієнтовний дохід від основних послуг становить:

$$25 \text{ номерів} \times 365 \text{ днів} \times 66,8\% \times 2800 \text{ грн} = 17090600 \text{ грн}$$

Щодо додаткових платних послуг, збільшити середній чек можна за допомогою:

- додаткового сніданку — 250 грн.;
- рум-сервіс — 100 грн (доставка напоїв/страв у номер);
- фотосесія в інтер'єрах готелю — 1300 грн за 2 години, кожна наступна година — 650 грн.

У таблиці 1.2 проаналізовано додаткові доходи за 2024 рік.

Таблиця 2.4. - Оцінка додаткових доходів за 2024 рік

Послуга	Орієнтовна кількість замовлень на рік	Прибуток, грн
Додаткові сніданки	600	150 000
Рум-сервіс	1000	100 000
Фотосесії	60 сесій (по 2 год)	78 000
Разом	—	328 000

Хоча ці доходи не є основними, вони мають «маржинальний характер» — тобто при мінімальних витратах можуть приносити відчутну частку прибутку, особливо у вихідні дні або під час певних подій та заходів у місті. Доходи готелю Ribas Rooms Lutsk формуються переважно за рахунок якісного надання основної послуги — проживання. Включення сніданку у вартість підвищує привабливість пропозиції для гостей. Наявність ряду додаткових сервісів дозволяє не лише задовольнити індивідуальні потреби клієнтів, а й підвищити загальний фінансовий результат готелю. У перспективі розвиток додаткових послуг може сприяти подальшому зростанню прибутку.

Конкурентоспроможність готельного підприємства визначається його здатністю ефективно функціонувати в умовах ринку, забезпечуючи стійкий попит, прибутковість та лояльність гостей у порівнянні з аналогічними готелями. RibasRoomsLutsk працює в умовах активної конкуренції на ринку готельних послуг м. Луцьк, де представлені як великі готелі з комплексом послуг, так і малі butik-готелі та апарт-формати. У таблиці 1.3 зроблено оцінку конкурентного середовища.

Таблиця 2.5.- Оцінка конкурентного середовища готелів міста Луцька

Назва готелю	Кількість номерів	Ціновий діапазон (грн)	Категорія	Особливості
Ribas Rooms Lutsk	25	2000–3375	***	Сучасний дизайн, pet-friendly, сніданок у ціні
Noble Boutique Hotel	22	2200–3500	****	Бутик-готель, ресторан, конференц-зал
Hotel Ukraine	65	1800–3100	***	Центр міста, класичний стиль
Inn Lux Lutsk	30	1500–2700	***	Бюджетні номери, обмежені дод. Послуги

Отже, дані таблиці 1.3 підтверджують те, що Ribas Rooms Lutsk успішно конкурує з іншими готелями Луцька завдяки поєднанню оптимальної ціни, сучасного сервісу та додаткових переваг — таких як сніданок у вартості, pet-friendly політика, наявність програми лояльності та рум-сервісу. У той час як деякі конкуренти мають більшу кількість номерів або спеціалізовані бізнес-послуги, RibasRoomsLutsk компенсує це індивідуальним підходом до кожного гостя, атмосферністю та стабільною якістю обслуговування [1].

Сильні сторони Ribas Rooms Lutsk:

- оптимальне розташування у центральній частині міста;
- сучасний інтер'єр, відповідний до європейських стандартів;
- сніданок включено у вартість, що підвищує цінність пропозиції;
- pet-friendly політика, що є конкурентною перевагою для гостей із домашніми тваринами;
- наявність рум-сервісу та послуги фотосесій, що додає унікальності;
- входження до мережі RibasHotelsGroup, що підсилює бренд і довіру гостей.

Слабкі сторони:

- відсутність власного ресторану чи кафе (сніданки — партнери);
- відсутність трансферу та конференц-залу;
- немає чітко вираженої сезонної пропозиції (SPA-зона, спеціальні турпакети тощо).

Окремою конкурентною перевагою є програма лояльності Ribas Hotels Group, яка дозволяє гостям накопичувати бонуси, отримувати персоналізовані пропозиції, знижки на повторні заїзди, ранній заїзд/пізній виїзд та інші привілеї. Це сприяє підвищенню рівня довіри, формуванню постійної клієнтської бази та зменшенню залежності від ОТА (онлайн-агрегаторів типу Booking.com).

Місією мережі є формування готельних об'єктів, що виступатимуть центрами притягання для розвитку нових туристичних локацій та забезпечуватимуть ширшим верствам відвідувачів можливість ознайомитися з високим рівнем українського сервісу, який, на переконання компанії, належить до найкращих у світі.

Опис місії мережі від Андрія Маренчука, де, на мою думку, слово «якорями» було добре підібраним для позначення ролі готелів у розвитку туристичної інфраструктури регіонів. Адже кожен новий об'єкт RibasHotels не лише забезпечує комфортне проживання, а й стає точкою тяжіння для малого бізнесу, нових маршрутів і подій. Якір — опора, яка утримує інтерес туристів, створює робочі місця та задає високий стандарт сервісу в регіоні. Саме тому, місія, сформульована Андрієм Маренчуком, влучно передає стратегічне бачення мережі.

У готелі RibasRoomsLutsk сніданки організовані у форматі а-ля карт, що дозволяє кожному гостю обрати страву відповідно до своїх смаків. Сніданки подаються щодня з 7:30 до 11:00 у зоні лобі. Гостям пропонуються два варіанти замовлення: або під час реєстрації — одразу на рецепції, де розміщене меню, або ж за допомогою QR-коду в номері, через який можна ознайомитися з асортиментом та повідомити адміністратора про свій вибір. Для зручності гостей рекомендується завчасно обрати час і страву, однак за бажанням можливо зробити вибір і безпосередньо перед сніданком — у такому випадку очікування становитиме приблизно 15 хвилин.

Сніданок входить у вартість проживання. Якщо гість бажає замовити додатковий сніданок, його вартість становить 250 грн. Також можлива подача сніданку у номер (roomservice) за додаткову плату 100 грн — таку послугу можна замовити у адміністратора [18].

Приготуванням страв займається кухар, а подачею — адміністратор або офіціант, який викликається, якщо на певний час замовлено багато сніданків. Адміністратор веде спеціальну таблицю сніданків, у яку вносить інформацію про обране меню, час подачі та побажання кожного гостя. Ця таблиця формується зазвичай у денну або нічну зміну та передається кухарю й офіціанту (або ж використовується самим адміністратором для контролю).

Коли гість прибуває до лобі, його вітають та запрошують до столу. Обов'язково уточнюється, з якого він номеру, після чого кухарю передається відповідна інформація, і сніданок готується для подачі. Сніданки спускаються на кухонному ліфту (див. додаток D). Поки страва готується, адміністратор пропонує гостю напій (кава, чай або сік), а також приносить прибори. Після отримання сніданку гість спокійно снідає, і тільки після того, як залишає лобі, адміністратор прибирає за ним стіл, дотримуючись стандартів охайності та гігієни. У меню сніданків готелю входять популярні позиції: яєшня, скрембли, омлети, класичний сніданок, боули, панкейки, сирники, вівсяна каша. Напої подаються на вибір — кава, чай та соки. Якщо у гостя виникають зауваження або побажання щодо якості сніданку, адміністрація готелю дотримується принципу лояльності — потрібно вислухати, вибачитись, запропонувати вирішення, наприклад за необхідності страву замінюють, та надати комплімент.

У процесі організації сніданків активно використовуються системи обліку Poster та Servio: перша — для управління нарахуваннями за харчування, а друга — для фіксації тарифу проживання зі сніданком та загального адміністрування бронювання. Таким чином, організація сніданків у RibasRoomsLutsk відзначається чіткою структурою, персоналізованим підходом до кожного гостя

та високим рівнем сервісу, що позитивно впливає на загальне враження від перебування в готелі.

У ході виконання індивідуального завдання було детально досліджено ключові процеси, що забезпечують щоденну роботу готелю RibasRoomsLutsk, а саме: технології реєстрації гостей та організацію сніданків. Аналіз технологічного циклу заселення показав, що готель ефективно використовує сучасні PMS-системи (Servio, Poster) та цифрові інструменти, що дозволяє пришвидшити процес обслуговування, зменшити помилки й забезпечити стандартизовану комунікацію з гостями. Особливістю є також дотримання вимог безпеки (повідомлення про дії під час повітряної тривоги), що відповідає сучасним умовам в Україні.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ

3.1. Напрями стратегічного позиціонування мережі Ribas Hotels Group

Готельна мережа Ribas Hotels Group є однією з динамічних і технологічно-орієнтованих компаній українського ринку гостинності. Стратегічне позиціонування Ribas Hotel базується на поєднанні високих стандартів сервісу, сучасних технологічних рішень, гнучких бізнес-моделей та системного підходу до управління операційною діяльністю. Мережа розвиває різні формати розміщення: міські бутик-готелі, бізнес-готелі, курортні комплекси, апарт-готелі, smart-номери. Така диверсифікація дозволяє працювати одночасно з різними сегментами: ділові туристи, сімейні туристи, внутрішні туристи вихідного дня, довгострокові резиденти, рекреаційний сегмент. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку гостинності стратегічне позиціонування готельних мереж набуває ключового значення для забезпечення їхньої стійкості, впізнаваності та довгострокового розвитку. Для мережевих операторів, які працюють у динамічному та нестабільному середовищі, особливо в умовах воєнних викликів в Україні, правильне позиціонування визначає здатність не лише адаптуватися до змін, але й формувати конкурентні переваги, утримувати лояльність клієнтів та ефективно залучати нові ринкові сегменти.

Ribas Hotels Group, як один із найдинамічніших готельних операторів України, демонструє системне використання стратегічного позиціонування з метою формування унікального образу бренду, зміцнення корпоративної ідентичності, розширення ринкової присутності та підвищення привабливості

для інвесторів і гостей. У процесі розвитку мережі сформовано комплекс стратегічних підходів, що поєднують інноваційність, орієнтацію на сервіс високого рівня та активне використання сучасних цифрових технологій. Аналіз стратегічного позиціонування Ribas Hotels Group дозволяє визначити, яким чином компанія буде власну конкурентну стратегію, формує бренд, забезпечує диференціацію своїх продуктів і адаптується до трансформацій туристичного ринку. Розгляд напрямів стратегічного позиціонування є важливим елементом дослідження, оскільки дає змогу оцінити ефективність використання інноваційних інструментів, маркетингових стратегій та управлінських рішень у контексті сучасних вимог готельного бізнесу. Таким чином, вивчення стратегічного позиціонування Ribas Hotels Group є актуальним для визначення перспектив розвитку мережі, підвищення її конкурентоспроможності та формування оптимальної моделі функціонування в умовах змінного ринкового середовища, представлено на рисунку 3.1.

Таблиця 3.1.- SWOT-матриця Ribas Hotel Group

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> -відомий і впізнаваний бренд; -сучасні стандарти сервісу та високий рівень автоматизації; -гнучка франчайзингова модель співпраці з інвесторами; -ефективна операційна модель і прозора звітність; -мультиформатний портфель готелів (міські, курортні, апарт-формат). 	<ul style="list-style-type: none"> -залежність від економічної та безпекової ситуації в країні; -значні капіталовкладення на старті проєктів; -потреба в стабільному кадровому резерві; -ризик для об'єктів у прифронтових або ризикових регіонах.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> -зростання внутрішнього туризму та релокація попиту на безпечніші регіони; -підтримка МСБ, туризму і готельних проєктів міжнародними програмами; -розвиток нових форматів розміщення (апарт-готелі, smart-готелі, family resorts); -підвищення попиту на якісні, стандартизовані готельні продукти в регіонах. 	<ul style="list-style-type: none"> -тривала воєнна та економічна нестабільність; -зниження платоспроможності частини населення; -потенційний прихід потужних міжнародних мереж у поствоєнний період; -зростання собівартості утримання об'єктів через інфляцію та енергоресурси.

SWOT-аналіз підтверджує, що Ribas Hotel Group має стійкі конкурентні позиції та значний потенціал зростання, але діє в умовах підвищених ризиків,

що вимагає гнучкої стратегії та акценту на ефективності. Ключові елементи стратегічного позиціонування Ribas Hotel:

- орієнтація на сучасний, технологічний сервіс;
- уніфіковані стандарти обслуговування в різних об'єктах;
- використання моделі франчайзингу та партнерських проєктів;
- активна цифровізація процесів (PMS, CRM, онлайн-бронювання, автоматизація);
- фокус на прибутковості та швидкій окупності інвестицій.

Розглянемо стратегія розвитку Ribas Hotel Group у середньостроковій перспективі включає такі ключові вектори, що відображено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.- Напрями стратегічного позиціонування Ribas Hotels Group

Напрямок	Зміст та ключові дії
1. Масштабування мережі	<ul style="list-style-type: none"> - відкриття нових об'єктів у містах із високим туристичним і бізнес-потенціалом; - розширення франчайзингової моделі співпраці; - вихід у регіони з недостатньо розвинутою готельною інфраструктурою.
2. Цифрова трансформація	<ul style="list-style-type: none"> - комплексне впровадження PMS, CRM, channel manager; - використання аналітики для прогнозування попиту, ціноутворення та сегментації клієнтів; - розвиток онлайн-каналів продажу та мобільних сервісів для гостей.
3. Підвищення якості сервісу	<ul style="list-style-type: none"> - уніфікація стандартів обслуговування у всіх об'єктах мережі; - регулярне навчання персоналу, внутрішні тренінги, сертифікація; - впровадження концепції «безконтактного сервісу» там, де це доцільно.
4. Еко-орієнтованість та безбар'єрність	<ul style="list-style-type: none"> - використання енергоощадних технологій, сортування відходів, раціональне споживання ресурсів; - адаптація номерів для людей з інвалідністю та маломобільних гостей; - розвиток корпоративної соціальної відповідальності (CSR).
5. Зміцнення бренду та маркетингової присутності	<ul style="list-style-type: none"> - активний digital-маркетинг, сторітелінг, робота з онлайн-відгуками; - участь у туристичних кластерах, виставках, форумах; - формування партнерств із локальними підприємствами та креативними індустріями.

Сформуємо прогноз розвитку Ribas Hotel Group в умовах післявоєнного відновлення у період 2025–2030 років очікується:

- поступове зростання внутрішнього туризму та збільшення ділових поїздок;
- активізація інвестицій у готельні проекти у відносно безпечних регіонах;
- зміна структури попиту (довгострокове проживання, апарт-формат, family та wellness-сегменти);
- посилення ролі стандартизованих готельних брендів.

З огляду на наявний портфель проектів, модель франчайзингу та високий рівень цифровізації, Ribas Hotel Group має потенціал стати одним із ключових гравців у відновленні та модернізації готельної інфраструктури України.

3.2. Інноваційний бізнес-проект створення «Ribas smart apart hotel»

Проект «Ribas smart apart hotel» передбачає формування нового покоління апарт-готельних комплексів, що базуються на поєднанні цифровізації, оптимізації операційних процесів, високої енергоефективності та інвестиційної привабливості. Для успішного запуску та подальшого масштабування проекту пропонується комплекс рекомендацій, що охоплює стратегічні, організаційні, технологічні та маркетингові аспекти. Сучасний розвиток готельної індустрії визначається активною цифровізацією, зростанням попиту на апартформати та зміною поведінки споживачів, які дедалі частіше обирають автономність, мобільність і можливість тривалого проживання. У цих умовах апарт-готелі та smart-формати набувають стратегічного значення для готельних мереж, оскільки забезпечують поєднання класичного розміщення з функціональністю житла, підвищуючи операційну ефективність та інвестиційну привабливість об'єкта.

З методологічної точки зору створення Smart-апарт готелю включає такі етапи:

- аналіз ринкового та регіонального попиту;
- формування концепції номерного фонду;
- техніко-економічне обґрунтування (ТЕО);
- проектування smart-інфраструктури;
- організаційне та операційне планування;
- створення тарифної та маркетингової моделі;
- визначення інвестиційної привабливості.
- інвестиційну привабливість через швидку окупність;
- адаптивність до різних ринкових умов;
- підвищення конкурентоспроможності в містах зі зростаючим попитом.

Інноваційний бізнес-проект «Ribas smart apart hotel» є перспективним напрямом розвитку Ribas Hotels Group і відповідає сучасним тенденціям світової готельної індустрії. Його ключові переваги — цифровізація, низькі операційні витрати, висока інвестиційна привабливість, швидка масштабованість і стійкість до зовнішніх ризиків. Запропоновані рекомендації дозволяють створити ефективну модель запуску та розвитку Smart-апарт готельних комплексів, забезпечивши мережі конкурентні переваги в умовах мінливого ринку. Це робить smart-апарт-готелі одним із найперспективніших напрямів розвитку Ribas Hotels Group, здатним масштабуватися по всій Україні як у воєнний, так і післявоєнний періоди, гнучка модель доходів «RIBAS SMART APARTHOTEL» у таблиці 3.3.-3.4. У період воєнних викликів та економічної нестабільності саме Smart-формати дозволяють забезпечити:

- зниження операційних витрат завдяки автоматизації;
- стабільність завантаження за рахунок сегментів довгострокового проживання;

Smart-концепція відповідає цінностям Ribas Hotels Group — інноваційності, гнучкості, оптимізації процесів та високій якості сервісу. Проєкт передбачає створення апартготелю нового покоління, який поєднує:

-цифрові технології (безконтактний сервіс),

Таблиця 3.3. - Гнучка модель доходів «Ribas smart apart hotel»

Джерело доходу	механізм отримання	Економічні переваги (ефект)
1. Добове проживання (Short Stay)	Стандартні готельні бронювання 1–7 днів	- Стабільний потік гостей - Можливість застосування динамічного ціноутворення (RMS) - Вищий ADR у пікові періоди
2. Довгострокове проживання (Long Stay 1–12 місяців)	Оренда апартаментів мешканцями, релокованими фахівцями, компаніями	- Зменшує сезонність - Знижує витрати на клінінг та операції - Забезпечує гарантований cash-flow
3. Сервісні пакети (Service Packages)	Прання, клінінг, коворкінг, зберігання багажу, паркування	- Висока рентабельність послуг (маржа 40–70%) - Практично не залежать від сезонності - Легко масштабуються
4. Smart-офіси / коворкінг (Co-working Units)	Оренда робочих зон та невеликих офісів у межах апарт-готелю	- Додає стабільне джерело доходу - Приваблює IT і remote-працівників - Підвищує оссurance у будні
5. Комісії з партнерських сервісів	Доставка їжі, таксі, оренда авто, туристичні послуги	- Доходи без додаткових витрат - Дає 5–15% комісій від партнерів - Підвищує лояльність гостей
6. Комерційні приміщення (Retail & Services)	Оренда приміщень кав'ярні, магазину, салону краси, каво мату	- Підвищує дохідність площі - Формує додатковий трафік - Створює “мікроекосистему” для гостей
7. Продаж інвестиційних апартаментів (Condo-model)	Частина номерів продається інвесторам з передачею у загальний пул	- Швидке залучення інвестицій - Зменшує фінансове навантаження девелопера - Формує пасивний дохід мережі через управління
8. Орендні гарантії / участь у доході	Інвестор отримує фіксований дохід або % від RevPAR	- Підвищує привабливість проєкту для інвесторів - Забезпечує стабільність фінансових потоків
9. Паркінг / електрозарядки	Оплата паркомісць, зарядки електромобілів	- Висока маржинальність - Додатковий трафік мешканців району
10. Digital-послуги (Smart Services)	Доступ до додатків, преміум-функції, дистанційний concierge	- Мінімальні витрати - Висока рентабельність цифрових продуктів

-smart-інфраструктуру,

- модульні архітектурні рішення,
- оптимізовані планувальні моделі,
- полегшений операційний менеджмент.

Ribas Hotels Group є одним із найбільш інноваційних готельних операторів України, що активно впроваджує цифрові рішення, автоматизовані системи управління та Smart-моделі.

Таблиця 3.4. - Інноваційний проект «Ribas smart apart hotel»
(інноваційний апарт-готель нового покоління)

Стаття витрат	Сума (грн)
Ремонт та меблювання (50 номерів × 285 тис.)	14 250 000
Оздоблення загальних зон	2 200 000
Обладнання (електронні замки, сервери)	1 750 000
CRM	480 000
Техніка, пральня, coworking	1 150 000
Маркетинг запуску	160 000
Разом інвестицій	20 000 000 грн

Отже, інноваційний продукт «Ribas smart apart hotel» є відповіддю на сучасні тенденції та бізнес-виклики. Його концепція базується на автоматизації сервісів, оптимізації операційних процесів, зниженні витрат на персонал та створенні умов автономного проживання для гостей різних сегментів. На відміну від традиційних готелів, Smart-апартготелі орієнтовані на довгострокові проживання, self-service та високий рівень цифрової інтеграції.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Досліджено сучасний готельний бізнес у період високої турбулентності переходить від класичних моделей управління до гнучких, цифрових, антикризових та адаптивних систем, які здатні забезпечувати операційну стабільність, фінансову стійкість і конкурентоспроможність навіть у найскладніших умовах. Особливо важливою така трансформація є для готельних мереж, які мають розгалужену географію, різні формати об'єктів та складну структуру управління.

Ідентифіковано ключові фактори впливу воєнного середовища на діяльність готельних мереж: різке скорочення міжнародного туризму, зміна структури попиту через внутрішню міграцію населення, зростання значення довгострокового проживання, зниження платоспроможності частини споживачів, логістичні та енергетичні ризики, порушення ланцюгів постачання та загрози фізичній безпеці. Саме ці фактори визначають зміни в управлінських підходах та потребу в нових моделях гнучкого реагування.

Проведено аналіз готельного менеджменту у часи воєнних загроз значно зростає. Від управлінських рішень напряду залежать безпека гостей і персоналу, безперервність надання послуг, ефективність взаємодії між локаціями, оптимізація витрат, а також здатність підприємства швидко адаптуватися до змін середовища. У період війни менеджмент виконує функції не лише адміністративного та операційного контролю, але й кризового лідерства, стратегічного прогнозування, антикризового планування, ресурсної оптимізації та підтримки команд.

Розкрито практику функціонування Ribas Hotels Group як однієї з найбільш динамічних та адаптивних українських готельних мереж. Проведений аналіз показав, що попри зовнішні ризики та невизначеність, мережа продемонструвала високу стійкість, оперативно адаптувала внутрішні процеси

та зуміла не лише зберегти, а й зміцнити ринкові позиції. До ключових факторів її успіху належать: гнучка бізнес-модель, стандартизовані алгоритми управління, орієнтація на цифрові рішення, швидкий розвиток франчайзингу, диверсифікація форматів («Ribas Rooms», «WOL by Ribas», апарт-готелі, курортні готелі), а також правильна переорієнтація на сегменти внутрішнього ринку, які зростали під час війни (relocation-гості, корпоративні клієнти, довгострокові мешканці, B2B- і B2G-контракти).

Проведене дослідження дозволило комплексно розкрити роль сучасного готельного менеджменту, оцінити діяльність Ribas Hotels Group в умовах війни та сформувати науково обґрунтовані рекомендації щодо подальшого удосконалення управління готельною мережею, що є важливим для подальшої відбудови української індустрії гостинності та її інтеграції у європейський готельний простір. Сформовано пропозицію інноваційного проєкту щодо створення «Ribas smart apart hotel» (інноваційного апарт-готелю нового покоління). Закріпити позиціонування Ribas як «якірного девелопера гостинності» України. Акцент на ролі мережі як драйвера нових туристичних напрямів у регіонах (морські курорти, Карпати, Західна Україна, термальні локації, міста з потенціалом для подієвого туризму). Використовувати формулу в комунікації: «*Ribas = інвестиції + якісний сервіс + розвиток територій*». Поглиблення девелоперської функції. Посилити блок -Ribas як консалтинг + управління для зовнішніх інвесторів і девелоперів (послуги бізнес-планування, концепції, проєктного менеджменту, запуску та операційного управління). Пропонувати формат «light-franchise» для малих готелів і апарт-комплексів у містах другого-третього рівня.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Руденко В.П. Основи готельної справи. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 368 с.
2. Бунтова Н.В. Перспективи інтеграції України в міжнародний ринок готельних послуг. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2016. Т. 21. Вип. 4 (46). С. 16–19.
3. Басюк О.В. Аналіз світового досвіду функціонування готельних ланцюгів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/05.pdf>
4. Безуглий І.В. Інноваційна основа формування національних готельних мереж України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип.22. 2018. С.136-141. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/27.pdf>
5. Бордун О. Ю., Шевчук В. Л. Стратегії міжнародних готельних мереж в Україні: тенденції та перспективи. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. 2021. № 50. С. 112–118.
URL: https://www.business-inform.net/pdf/2014/8_0/179_183.pdf
6. Гарбера, О.Є. Сучасні тенденції розвитку світової готельної індустрії. *Економічний часопис – XXI*. № 11-12. 2010. С 37-41
7. Козубова Н. В. Тенденції розвитку міжнародного готельного бізнесу. *Економічний вісник університету*. 2020. № 45. С. 88–96.
8. Гутник О.В. Сучасні форми організації і роботи у готельному бізнесі. *Вісник Львів. ун-ту. Серія міжнародні відносини*. 2008. Вип. 24. С. 64-70.
9. Ivanov S., Zhechev, V. *Hotel Marketing*. Varna: Zangador, 2011.
- 10 Hotel chain. Collins Online English Dictionary. URL. <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/hotel-chain>
11. Держстат України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
12. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL:<http://me.gov.ua/?lang=uk-UA>

13. Готельний інтерес: Хто до нас йде? URL: <https://investory.news/gotelnij-interes-xto-do-nas-jde>

14. 2018 рік у сфері готельної індустрії: гра у проривні інновації. URL: <https://cushmanwakefield.com.ua/uk/2018-rik-u-sferi-gotelnoi-industrii-gra-u-prorivni-innovacii>.

15. GetRates. URL: <https://m.get-rates.com/dealfinder-573-Ukraine.h>

16. Офіційний сайт Міжнародної асоціації конгресів і конференцій. URL: <https://www.iccaworld.org/>.

17. Офіційний сайт Національної мережі готелів «Premier Hotels and Resorts». URL: https://www.phnr.com/ua/about_us.

18. Офіційний сайт Національної мережі готелів «Reikartz Hotel Group». URL: <https://www.reikartz.com/uk/hotels>.

19. Офіційний сайт Національної мережі готелів «Royal Hotels and SPA Resorts (Royal Hospitality Group)». URL: <https://rhg.com.ua/ua>.

20. Офіційний сайт Асоціації індустрії гостинності України. URL: <https://aigu.org.ua>

21. Лісник А. Л., Мацицький І. П., Чернишов О. В. та ін. Організація управління готельним бізнесом. Т. 1. Київ: *Інтелектуал універсал*, 2000. С. 108–109.

22. Александрова А. Ю. Міжнародний туризм : підручник. Київ: Аспект Прес, 2002.

23. Туровський М. Маркетинг готельних послуг : метод. посібник. Москва : *Фінанси і статистика*, 2008. С.

24. Аванесова Г. А., Воронкова Л. П., Маслов В. І., Фролов А. І. Туризм, гостинність, сервіс: словник-довідник. Москва : Аспект Прес, 2002. С. 317.

25. Ribas Hotels Group. Офіційний сайт компанії. – Режим доступу: <https://ribashotelsgroup.ua> (дата звернення: 15.10.2025).

26. Ribas Hotels Group. Готельні об'єкти та бренди мережі. – Режим доступу: <https://ribas.ua> (дата звернення: 15.10.2025).

27. Lupashko A. Interview: Founder of Ribas Hotels Group on development strategy and hotel operations. The Hotel Journal. – Режим доступу: <https://thehoteljournal.com/interview-artur-lupashko-founder-ribas-hotels-group-ukraine/> (дата звернення: 15.10.2025).

28. Proriat Hospitality. Ribas Hotels Group – огляд франчайзингової моделі. – Режим доступу: <https://proriat-franchise.com/listing/ribas-hotels-group/> (дата звернення: 25.02.2025).

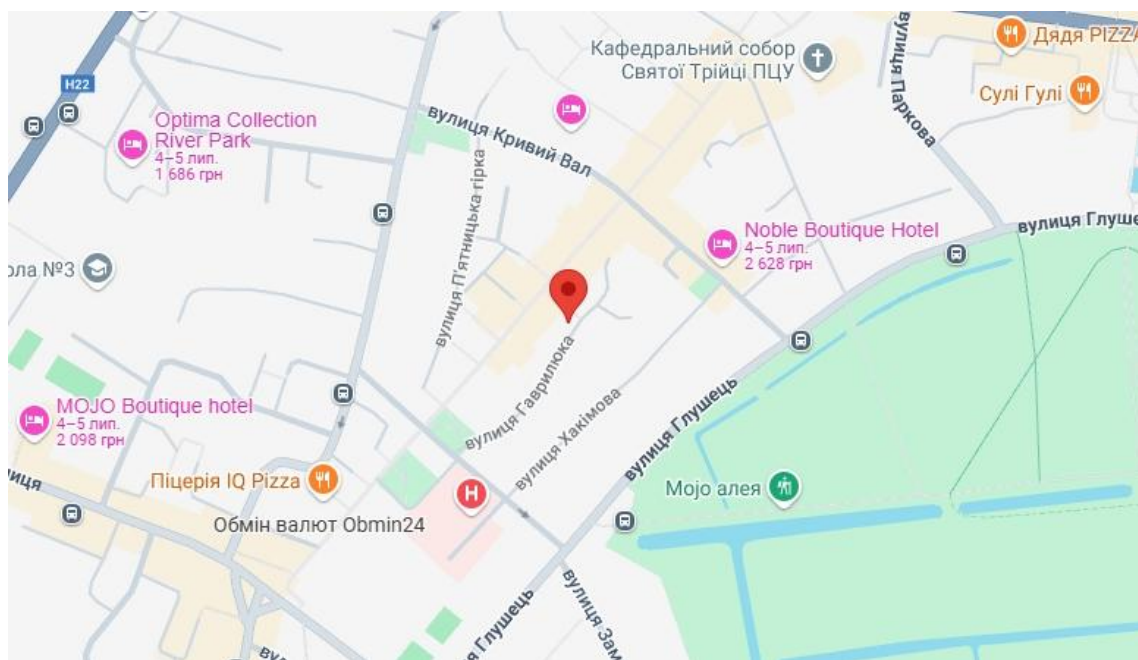
29. Ribas Hotels Group. About Company: послуги управління та девелопменту. – Режим доступу: <https://ribashotelsgroup.ua/en> (дата звернення: 25.02.2025).

30. Ribas Hotels Group. Контакти та корпоративні сервіси. – Режим доступу: <https://ribas.ua/contact> (дата звернення: 25.02.2025).

ДОДАТКИ



Розташування готелю RibasRoomsLutsk на Googlemaps



Додаток D

Фотографія кухонного ліфта

