

УДК 338.48

DOI: 10.24144/2078-1431.2020.2(25).213-220

**Василь Морохович,**

кандидат фізико-математичних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,  
туристичного та готельно-ресторанного бізнесу  
Ужгородського торговельно-економічного інституту КНТЕУ

**Любов Ковальська,**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності Луцького національного технічного університету

**Богдан Морохович,**

студент ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

## ОПЕРАЦІЙНІ ЛАНЦЮГИ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ

У статті проаналізовано тенденції функціонування міжнародних та національних готельних мереж в Україні. Визначено територіальну експансію українських підприємств, які входять до міжнародних готельних ланцюгів. Проаналізовано національні готельні ланцюги, їх основні бренди та привабливі сегменти ринку. Досліджено переваги національних готельних мереж та визначено напрями подальшого розвитку готельних ланцюгів в Україні.

Ключові слова: індустрія гостинності, готельні ланцюги, міжнародна готельна мережа, національний готельний ланцюг, готельний бренд.

*The article analyzes the trends in the functioning of international and national hotel chains in Ukraine. Emphasis is placed on the fact that the development of the global hotel industry is characterized by globalization and business integration. At the same time, the prospects for the development of enterprises operating in the field of hotel services are determined by the current state of the tourism and recreation industry as a whole, the level of competition in this area and the negative impact of the COVID-19 pandemic. National hotel chains, their main brands and attractive market segments are analyzed. The priority goals of the formation of hotel chains are outlined, outlining the need to increase the level of their competitiveness, and at the same time, reduce costs through the creation of joint service units and the formation of a single branding environment. The models of formation of hotel networks of both integrated hotels, which are specific multinational corporations with a holding approach to management, and hotel consortia based on the merger of individual enterprises and in order to increase the profitability of their activities are generalized. The peculiarities of the development of international hotel chains in Ukraine are considered, among which the most famous are Rezidor Hotel Group and Accor. However, it is emphasized that the tendency of their promotion on the Ukrainian market has specific features related to risk. The assessment of the leading national hotel chains of Ukraine, where the leading positions are occupied by Premier Hotels and Resorts, Reikartz Hotel Group and Royal Hospitality Group. The advantages of national hotel chains are studied and the directions of further development*

*of hotel chains in Ukraine are determined. It is pointed out that it is necessary to develop a strategy of the hotel industry, which will take into account all the requests of consumers of hotel services.*

*Keywords: hospitality industry, hotel chains, international hotel chain, national hotel chain, hotel brand.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах готельний бізнес, перебуваючи під впливом зовнішніх і внутрішніх змін, вимушений шукати нові інструменти та методи управління, засновані на системних і комплексних підходах. Нині для розвитку світової готельної індустрії характерною є глобалізація та інтеграція бізнесу. При цьому перспективність розвитку підприємств, що функціонують у сфері надання готельних послуг, зумовлюються нинішнім станом індустрії туризму і відпочинку в цілому, рівнем конкуренції в цій сфері й негативним впливом пандемії, пов'язаної з COVID-19.

Існують проблеми, через які українські готелі стають неконкурентоспроможними порівняно з аналогічними засобами розміщення європейського типу. Однією з найважливіших причин цих проблем є те, що в готельному бізнесі відсутні національні готельні мережі, які були б у змозі виробляти єдину бізнес-стратегію і задовольняти існуючий в цій сфері попит. На сьогоднішній день готелі змушені боротися за належне місце на ринку, а за наявної можливості – прагнути до розширення власного бізнесу. Підприємства готельного господарства України розвиваються нестабільно, зі значним ступенем ризику для свого функціонування. А це відбувається тому, що туристичний попит має сезонний характер, ціни на послуги з кожним роком зростають, а самі послуги змінюються і вдосконалюються, що вимагає швидкої реакції від суб'єктів готельного бізнесу та залучення додаткових коштів. Така ситуація зумовлює необхідність дослідження зазначеної тематики й акцентує увагу на окресленні можливих перспектив розвитку національних та міжнародних готельних мереж в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням розвитку та становлення готельних ланцюгів, економічним механізмам їх функціонування в ринковому середовищі присвячені праці багатьох вчених, зокрема: О. Басюк [1], Л. Безручко [2], М. Зінковської [4], М. Мальської [5], С. Мельниченко [6] та інших. Незважаючи на те, що в останні роки інтерес науковців до дослідження специфіки діяльності операційних ланцюгів поживавився, прикладні питання організаційних форм співробітництва і конкурентних стратегій розвитку готельних мереж залишаються маловивченими. Це диктує необхідність дослідження діяльності національних і міжнародних готельних операційних ланцюгів та упровадження інноваційних підходів до формування конкурентоспроможних готельних мереж в умовах функціонування на ринку вітчизняної сфери послуг.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження особливостей поширення готельних ланцюгів та їх ролі в індустрії гостинності, а також виявлення переваг і недоліків об'єднання готелів, можливі перспективи та проблеми розвитку готельних ланцюгів в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із ключових моментів глобалізації у сфері гостинності є поява готельних мереж, оскільки, як свідчить практика, саме вони дозволяють просувати на світовий туристичний ринок високі стандарти обслуговування.

Готельна мережа є об'єднанням кількох готельних підприємств, що належать одному власнику, мають загальне управління та виступають під одним фірмовим брендом. Вона становить собою складну багаторівневу систему, яка складається з різних підприємств готельної галузі й характеризується їхнім стратегічним співробітництвом як основною властивістю цієї системи. Значення поняття «готельна мережа» ототожнюють зі значенням «готельний ланцюг», який також означає форму об'єднання готельних підприємств для забезпечення економічної ефективності діяльності та конкурентоздатності на ринку послуг за рахунок високої якості обслуговування.

Отже, готельний ланцюг зумовлюється групою готелів, які мають спільне керівництво, єдину концепцію просування продукту та торговий бренд. Основними цілями створення готельного ланцюга є посилення конкурентоспроможності готелю; зменшення витрат завдяки створенню єдиних підрозділів обслуговування; формування єдиного загальновідомого бренду [5].

Феномен розвитку готельних ланцюгів пояснюється їх значними перевагами перед незалежними готелями, як-от [1]:

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

У науковій літературі окреслено моделі формування готельних мереж, зокрема: інтегровані готелі та готельні консорціуми. Інтегровані готельні мережі характеризуються однаковою назвою, спільним товарним знаком та рівнем запропонованих послуг, незважаючи на місцезнаходження. Вимоги до підприємств готельної мережі: єдиний стиль в архітектурі та дизайні, схожість позначень і зовнішньої інформації, швидкість реєстрації клієнтів, наявність номерів для постійних клієнтів, система харчування, схожа пропозиція додаткових послуг, система тарифів, єдине керівництво й маркетингове просування бізнесу, спільна служба комунікацій. Інтегровані готелі виглядають своєрідними транснаціональними корпораціями,

які знаходяться під керівництвом єдиного холдингу. Головним інструментом формування готельних інтегрованих мереж виступає франчайзинг.

Друга модель формування готельних мереж спрямована на об'єднання окремих підприємств у консорціуми, метою яких є збільшення прибутковості, зниження загальних витрат, зокрема під час закупівлі матеріалів, проведення спільних заходів щодо підбору персоналу та його тренінгів. Основним недоліком цієї моделі є недостатній контроль за якістю послуг та ціновою політикою підприємств [3].

На сьогодні готельні мережі, що функціонують в Україні, можна поділити на відомі світові бренди та національні ланцюги.

Серед міжнародних готельних мереж найбільш представленими в Україні є Rezidor Hotel Group та Accor. Світові мережі входять на український готельний ринок з обережністю, тому зазвичай вони відкривають один-два готелі. Велика кількість підприємств, що входять до міжнародних ланцюгів, представлена в Києві. Інтерес для міжнародних готельних мереж становлять також центри відпочинку і ділових зустрічей: Трускавець, Львів, Одеса, Запоріжжя та гірськолижний курорт «Буковель». Серед особливостей розвитку міжнародних готельних мереж в Україні варто відзначити, що першочергово відкривались 4- та 5- тизіркові готелі, натомість сьогодні на український ринок виходять бюджетні (3- зіркові) бренди Ibis та Ramada (табл. 1).

**Таблиця 1. Міжнародні готельні ланцюги в Україні**

Назва мережі та готелю	Місце розташування
Rezidor Hotel Group (Бельгія)	
Radisson Blu Hotel 5*	м. Київ
Radisson Blu Hotel Podil 4*	м. Київ
Radisson Blu Resort 4*	ТРК Буковель
Park Inn by Radisson 4*	м. Київ
Global Hyatt Corporation (США)	
Hyatt Regency 5*	м. Київ
Rixos Group (Туреччина)	
Rixos Prykarpattyа 5*	м. Трускавець
InterContinental Hotel Group (Великобританія)	
InterContinental Kyiv 5*	м. Київ
Wyndham Hotel Group (США)	
Ramada Encore 4*	м. Київ
Ramada Lviv 3*	м. Львів
Marriot International (США)	
Renaissance Kyiv Hotel 5*	м. Київ
Hilton (США)	
Hilton Kyiv 5*	м. Київ
Accor (Франція)	

Ibis 3*	м. Київ
Ibis Styles 3*	м. Львів
Fairmont Grand Hotel Kyiv 5*	м. Київ
Mercure Kyiv Congress 4*	м. Київ
Hotel De Paris Odessa-MGallery 5*	м. Одеса
Starwood Hotels and Resorts (США)	
11 Mirrors 4*	м. Київ
Aloft Kiev 4*	м. Київ
Four Point by Sheraton 4*	м. Запоріжжя

Джерело: складено за даними [2-4]

Аналіз готельних мереж засвідчує суттєву перевагу національних, що пояснюється низкою факторів, серед яких: економічне становище країни; низька платоспроможність потенційних клієнтів; недосконалість нормативно-правової та фіскальної системи країни; нестабільність суспільно-політичної ситуації тощо.

Входження міжнародних готельних мереж гальмує також військова агресія Російської Федерації проти України. Зокрема, внаслідок анексії АР Крим були втрачені два готелі мережі Rezidor Hotel Group в Алушті та готель мережі Best Western у Севастополі. Через військові дії на Донбасі з м. Донецька вийшов міжнародний ланцюг Rezidor Hotel Group.

В умовах низької представленості міжнародних готельних мереж активізувались національні компанії. Феномен розвитку національних готельних ланцюгів пояснюється їх кращим пристосуванням під потреби українського ринку, а також значно нижчою вартістю готельних послуг порівняно з представниками міжнародних корпорацій. Серед внутрішніх ланцюгів лідируючі позиції займають: Premier Hotels and Resorts, Reikartz Hotel Group та Royal Hospitality Group (табл. 2).

**Таблиця 2. Провідні національні готельні мережі в Україні**

Готельна мережа	Назва готелю
Premier Hotels and Resorts	Premier Palace Hotel (м. Київ), Premier Hotel Lybid (м. Київ), Premier Hotel Rus (м. Київ), Premier Hotel Abri (м. Дніпро), Premier Hotel Dnister (м. Львів), Premier Hotel Star (м. Мукачево), Premier Hotel Odessa (м. Одеса), Premier Geneva Hotel (м. Одеса), Premier Compass Hotel Oleksandriya (м. Олександрія), Premier Hotel Palazzo (м. Полтава), Premier Hotel Pochaiv (м. Почаїв), Premier Hotel Shafran (м. Суми), Premier Hotel Aurora (м. Харків), Premier Hotel Cosmopolit (м. Харків), Premier Compass Hotel Kherson (м. Херсон)
Reikartz Hotel Group	Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ (м. Івано-Франківськ), Optima Вінниця (м. Вінниця), Reikartz Collection Дніпро (м. Дніпро), Reikartz Дніпро (м. Дніпро), Reikartz Житомир (м. Житомир), Reikartz Запоріжжя (м. Запоріжжя), Reikartz Кам'янець-Подільський (м. Кам'янець-Подільський), Reikartz Карпати (Закарпатська область),

Reikartz Hotel Group	Reikartz Поляна (Закарпатська область), Raziotel Київ (вул. Ямська, м. Київ), Raziotel Київ (метро «Бориспільська», м. Київ), Reikartz Аташе Київ (м. Київ), VitaPark Борисфен (м. Київ), Reikartz Кременчук (м. Кременчук), Optima Делюкс Кривий Ріг (м. Кривий Ріг), Raziotel Кривий Ріг (м. Кривий Ріг), Reikartz Аврора Кривий Ріг (м. Кривий Ріг), Reikartz Кропивницький (м. Кропивницький), Reikartz Дворжець Львів (м. Львів), Reikartz Медіваль Львів (м. Львів), Reikartz Маріуполь (м. Маріуполь), Raziotel Нікотель Миколаїв (м. Миколаїв), Reikartz Континент Миколаїв (м. Миколаїв), Reikartz Рівер Миколаїв (м. Миколаїв), Raziotel Маренеро Одеса (м. Одеса), Reikartz Галерея Полтава (м. Полтава), Reikartz Почаїв (м. Почаїв, Тернопільська обл.), Optima Рівне (м. Рівне), Reikartz Суми (м. Суми), Reikartz Харків (м. Харків), Optima Херсон (м. Херсон), Raziotel Херсон (м. Херсон), VitaPark Сонячний Прованс (Хмельницька обл.), Optima Черкаси (м. Черкаси), Reikartz Аквадар (Черкаська обл.), Reikartz Чернігів (м. Чернігів), VitaPark Станіславський Ярмче (м. Ярмче).
Royal Hospitality Group	Royal Grand Hotel, Royal Geneva Hotel, Royal Cezar Hotel, Royal Promenad Hotel (м. Трускавець); Royal Congress Hotel, Royal Olympic Hotel, Royal Grand Hotel, Royal City Hotel, Royal Hotel De Paris (м. Київ); Royal Village Resort (Івано-Франківська обл., РТК Буковель)

Джерело: складено за даними [7-9]

Формування вітчизняних готельних мереж розпочалося в 2003 р. з Premier Hotels and Resorts. Ця мережа розвиває три бренди (Premier Palace Hotels, Premier Hotels, Premier Compass Hotels) та налічує 15 готелів категорії 3-5 зірок, сконцентрованих у обласних центрах України.

П'ять готельних мереж в Україні об'єднані під брендом Reikartz Hotel Group, що налічує більше 40 готелів у країні та за її межами. Бренди мережі: Reikartz Collection Hotel, Reikartz Hotels & Resorts, Optima Hotel, Vita Park, Raziotel. Зокрема, під брендом ділових готелів Reikartz Hotels & Resorts функціонує 22 готелі, розташовані у великих містах і привабливих курортах України. Готелі цього бренду забезпечують сегмент 3+ і 4- зіркових засобів розміщення, що є найбільш затребуваними на ринку готельних послуг. Кожен готель мережі вирізняється високим рівнем комфорту і сервісу, відповідністю європейським стандартам обслуговування. Більш бюджетні бренди Raziotel та Optima Hotel включають по шість та п'ять готелів відповідно. Найменш представленими у мережі є курортні готелі (всього їх три), які об'єднані брендом Vita Park, а під брендом Reikartz Collection Hotel функціонує готель рівня 4+ зірок Reikartz Collection Дніпро. Позитивом розвитку цієї мережі є її вихід на міжнародний ринок, адже сьогодні вона володіє двома готелями бренду Reikartz Hotels & Resorts в Німеччині та п'ятьма в Швеції, два з них бренду Optima Hotel.

Мережею вищого класу є Royal Hospitality Group, що включає 10 готелів. Зокрема мережа об'єднує чотири курортних готелі в Трускавці, які спеціалізуються на санаторно-курортному лікуванні, п'ять міських готелів у Києві, один готель на гірськолижному та СПА-курорті «Буковель».

Проведений аналіз готельних ланцюгів України дає підстави передбачити такі тенденції:

- появу в Україні світових та національних брендів економкласу (2-3 зірки);
- подальше домінування національних мереж над міжнародними ланцюгами;
- вихід національних мереж на світовий рівень;
- входження на український готельний ринок азійських корпорацій (в основному китайських);
- подальший нерівномірний територіальний розподіл підприємств, що входять у ланцюги (більша концентрація в західних областях, що диктується військовою ситуацією на сході країни);
- розширення переліку брендів, які об'єднують національні готельні мережі, що дозволить охопити більші частини ринку готельних послуг.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, вирішуючи проблему можливостей розвитку міжнародних готельних мереж в Україні, можна зробити висновок, що подальший розвиток цих мереж значною мірою залежить від створення сприятливих умов щодо залучення інвестицій для будівництва нових і реконструкції старих будівель. Також необхідна розробка стратегії готельного господарства, у якій максимально враховуватимуться всі запити споживачів готельних послуг. Український готельний ринок є одним із найбільш перспективних у Східній Європі, але за всього потенціалу готельного бізнесу в Україні кількість наявних готелів недостатня для країни з високою інвестиційною привабливістю, багатим історичним минулим і великими туристичними можливостями.

Інноваційна стратегія розвитку готельної галузі повинна бути спрямована на розробку ефективних шляхів реалізації нововведень з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів та наявних ресурсів. Державна політика має включати в себе комплекс заходів щодо створення сприятливих умов розвитку індустрії готельного бізнесу та всебічного задоволення потреб туристів, нових конкурентоспроможних продуктів і послуг, впровадження сучасних технологій управління у секторі розміщення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Басюк О.В. Аналіз світового досвіду функціонування готельних ланцюгів // Глобальні та національні проблеми економіки: наукове електронне фахове видання Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського. 2015. URL: <http://global-national.in.ua/issue-5-2015/13-vipusk-5-traven-2015-r/746-basyuk-o-v-analiz-svitovogo-dosvidu-funktsionuvannya-gotelnikh-lantsyugiv>
2. Безручко Л., Жук Ю. Сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж у світі та Україні// Вісник Львівського університету. Серія «Міжнародні відносини». 2018. Вип. 45. С.273-280.

3. Безутлий І.В. Інноваційна основа формування національних готельних мереж України // Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 22. С.136-141.
4. Зінковська М.Л. Розвиток національних та міжнародних готельних мереж в Україні // Управління розвитком. 2013. № 21 (16). С.140-143.
5. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. К.: Центр учебнової літератури. 2012. 381 с.
6. Мельниченко С.В., Бурак Т.В. Готельні мережі на ринку туристичних послуг України//Вісник КНТЕУ. 2014. № 3. С.5-15.
7. Національна мережа готелів «Premier Hotels and Resorts». URL: [https://www.phnr.com/ua/about\\_us](https://www.phnr.com/ua/about_us)
8. Національна мережа готелів «Reikartz Hotel Group». URL: <https://www.reikartz.com/uk/hotels>
9. Національна мережа готелів «Royal Hotels and SPA Resorts (Royal Hospitality Group)». URL: <https://rhg.com.ua/ua>

## REFERENCES

1. Basyuk, O.V. (2015). *Analiz svitovoho dosvidu funktsionuvannya hotel'nykh lantsyuhiv. Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky [Analysis of world experience in the operation of hotel chains. Global and national economic problems]*. Naukove elektronne fakhove vydannya Mykolayivs'koho natsional'noho universytetu im. V.O. Sukhomlyns'koho - Scientific electronic professional publication of Mykolayiv National University named after V.O. Sukhomlinsky, 5. Retrieved from <http://global-national.in.ua/issue-5-2015/13-vipusk-5-traven-2015-r/746-basyuk-o-v-analiz-svitovogo-dosvidu-funktsionuvannya-gotelnikh-lantsyugiv> [in Ukrainian].
2. Bezruchko, L., & Zhuk, Yu. (2018). *Suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku hotel'nykh merezh u sviti ta Ukraini [Current state and prospects of hotel chains development in the world and Ukraine]*. Visnyk L'vivs'koho universytetu. Seriya mizhnarodni vidnosyny - Visnyk of Lviv National University. International relations series, 45, 273-280 [in Ukrainian].
3. Bezuhlyy, I. V. (2018). *Innovatsiyna osnova formuvannya natsional'nykh hotel'nykh merezh Ukrainy [Innovative basis for the formation of national hotel chains of Ukraine]*. Hlobal'ni ta natsional'ni problem ekonomiky - Global and national economic problems, 22, 136-141 [in Ukrainian].
4. Zinkovs'ka, M.L. (2013). *Rozvytok natsional'nykh ta mizhnarodnykh hotel'nykh merezh v Ukraini [Development of national and international hotel chains in Ukraine]*. Upravlinnya rozvytkom - Development Management, 21, 140-143 [in Ukrainian].
5. Mal's'ka, M.P., & Pandyak, I.H. (2012). *Hotel'nyy biznes : teoriya ta praktyka [Hotel business : theory and practice]*. Kyiv : Tsentр uchbovoy i literatury [in Ukrainian].
6. Mel'nychenko, S.V., & Burak, T.V. (2014). *Hotel'ni merezhi narynku turystychnykh posluh Ukrainy [Hotel chains on the market of tourist services of Ukraine]*. Visnyk KNTEU - Bulletin of KNTEU, 3, 5-15 [in Ukrainian].
7. *Natsional'na merezha hoteliv «Premier Hotels and Resorts» [National chain of hotels «Premier Hotels and Resorts»]*. (n.d.). [www.phnr.com](http://www.phnr.com) Retrieved from [https://www.phnr.com/ua/about\\_us](https://www.phnr.com/ua/about_us) [in Ukrainian].
8. *Natsional'na merezha hoteliv «Reikartz Hotel Group» [National hotel chain «Reikartz Hotel Group»]*. (n.d.). [www.reikartz.com](http://www.reikartz.com). Retrieved from <https://www.reikartz.com/uk/hotels> [in Ukrainian].
9. *Natsional'na merezha hoteliv «Royal Hotels and SPA Resorts (Royal Hospitality Group)» [National hotel chain «Royal Hotels and SPA Resorts (Royal Hospitality Group)»]*. (n.d.). [rhg.com.ua/ua](http://rhg.com.ua/ua). Retrieved from <https://rhg.com.ua/ua>[in Ukrainian].