

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин
та туристичного бізнесу»
Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри світової
політики, дипломатії та
туристичного бізнесу
доц. Парфіненко А.Ю.

Кваліфікаційна бакалаврська робота

на тему: «Сучасний стан та перспективи розвитку
готельних мереж в Україні
(на прикладі мережі «Optima Hotels and Resorts»)»

Виконав: студент 4 курсу, групи УТ-41
Спеціальності 242 «Туризм»

Коновал Б. А.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент Подлепіна П. О.

_____ (прізвище та ініціали)

Рецензент: власниця «Optima Collection
Gallery Poltava» Ю. О. Іщейкіна

_____ (прізвище та ініціали)

Підсумкова оцінка:

за національною шкалою: _____

кількість балів: _____

Голова Екзаменаційної комісії

_____ (підпис)

Покоłodна М. М.
_____ (прізвище та ініціали)

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»

Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) перший
(бакалаврський)

Напрямок підготовки _____

Спеціальність 242 «Туризм»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри світової
політики, дипломатії та
туристичного бізнесу
Доц. Парфіненко А.Ю.

_____” _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)
КОНОВАЛА Богдана Андрійовича

_____ (прізвище, ім'я, по батькові студента)

Тема роботи: «Сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж в Україні (на прикладі мережі "Optima Hotels and Resorts")»

керівник роботи _____ Подлепіна Поліна Олександрівна, канд.екон.н.,
доцент

_____ (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «02».04.2025 року № 4001-5/868

2. Строк подання студентом роботи 12.06.2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: виявити сутність готельних мереж та їх роль у системі індустрії гостинності; здійснити класифікацію готельних мереж та їх організаційно-правові моделі; систематизувати основні показники функціонування готельних мереж; охарактеризувати організаційно-функціональну структуру мережі «Optima Hotels and Resorts»; проаналізувати сучасний стан функціонування готельної мережі «Optima Hotels and Resorts»; виявити перспективні напрями розвитку готельної мережі «Optima Hotels and Resorts».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕРЕЖЕВОЇ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ
2	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ МЕРЕЖІ «OPTIMA HOTELS AND RESORTS»)

5. Дата видачі завдання 03.04.2025 р.

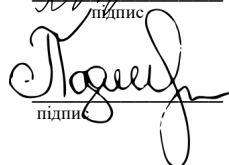
Студент



підпис

Б. А. Коновал
ініціали, прізвище

Керівник роботи



підпис

П. О. Подлепіна
ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

Коновал Б. А. «Сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж в Україні (на прикладі мережі «Optima Hotels and Resorts»)».

В бакалаврській роботі досліджується сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж в Україні на прикладі вітчизняної мережі Optima Hotels & Resorts. Визначається сутність поняття «готельна мережа» та її ключова роль у формуванні конкурентоспроможної індустрії гостинності, що відповідає сучасним стандартам якості обслуговування. Готельні мережі класифікуються за організаційно-правовими формами та моделями управління. Основні показники, які характеризують функціонування готельних мереж, систематизуються з урахуванням особливостей українського ринку. Особлива увага приділяється аналізу організаційно-функціональної структури та специфіки управління мережею Optima Hotels and Resorts, яка визнана однією з найбільших вітчизняних готельних груп. Проведено аналіз поточного стану функціонування цієї мережі в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та змін у структурі попиту. Визначено перспективні напрямки подальшого розвитку, зокрема цифровізація послуг, розширення регіональної присутності та підвищення стандартів якості обслуговування, що, як очікується, сприятимуть зміцненню позицій мережі як на українському, так і на міжнародному ринках гостинності.

ANNOTATION

Konovall B. A. «The current state and prospects for the development of hotel chains in Ukraine (based on the example of the «Optima Hotels and Resorts» chain) ».

The bachelor's thesis explores the current state and prospects for the development of hotel chains in Ukraine, focusing on the domestic chain Optima Hotels & Resorts. The essence of the concept of a 'hotel chain' is revealed, and its key role in shaping a competitive hospitality industry that meets modern standards of service quality is defined. Hotel chains are classified according to their organizational and legal forms as well as management models. The main indicators characterizing the functioning of hotel chains are systematized, taking into account the peculiarities of the Ukrainian market. Particular attention is given to the analysis of the organizational and functional structure and management specifics of the Optima Hotels and Resorts chain, which is recognized as one of the largest domestic hotel groups. An analysis of the current state of this chain's operation has been carried out under conditions of martial law, economic instability, and changes in demand structure. Promising areas for further development have been identified, including the digitalization of services, expansion of regional presence, and improvement of service quality standards, which are expected to contribute to strengthening the chain's position in both the Ukrainian and international hospitality markets.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕРЕЖЕВОЇ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ ...	5
1.1. Сутність готельних мереж та їх роль у системі індустрії гостинності.....	5
1.2. Класифікація готельних мереж та їх організаційно-правові моделі.....	13
1.3. Основні показники функціонування готельних мереж.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ МЕРЕЖІ «OPTIMA HOTELS AND RESORTS»)	25
2.1. Організаційно-функціональна характеристика мережі «Optima Hotels and Resorts».....	25
2.2. Аналіз сучасного стану функціонування готельної мережі «Optima Hotels and Resorts»	34
2.3. Перспективні напрями розвитку готельної мережі «Optima Hotels and Resorts»	43
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми. У сучасних умовах стрімкого розвитку туристичної галузі готельне господарство України відіграє ключову роль у формуванні привабливого туристичного середовища, підвищенні якості обслуговування та створенні позитивного іміджу країни на міжнародному ринку. Зокрема, готельні мережі як форма організації готельного бізнесу набувають дедалі більшого значення завдяки можливості стандартизації послуг, підвищенню ефективності управлінських процесів, інтеграції інноваційних рішень і вдосконаленню системи витрат.

В умовах війни, що триває з 2022 року, готельна індустрія України стикається з новими викликами: зниженням туристичної активності, релокацією бізнесу, зміною попиту та необхідністю адаптації до нестабільного середовища. Попри це, мережа «Optima Hotels and Resorts» демонструє ефективність, розширюючи присутність і диверсифікуючи послуги. Дослідження сучасного стану та перспектив розвитку готельних мереж є актуальним для розуміння трансформацій у галузі, а вибір зазначеної мережі як прикладу обґрунтовується її активністю та гнучкістю. Тому обрана тема є актуальною.

Питання розвитку готельного бізнесу та готельних мереж в Україні і за кордоном розглядаються у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників. Зокрема, концептуальні підходи до управління готельними мережами та їх адаптації до ринкових умов висвітлені у працях І. Б. Андренка, Т. В. Бурак, С. С. Галасюк, Г. О. Горіної, М. В. Босовської, П. О. Подлепіної, Н. І. Данько та ін. Разом з тим, у сучасних умовах недостатньо опрацьованими залишаються аспекти функціонування українських готельних мереж в умовах воєнного стану та перспективи їх подальшого розвитку.

Об'єктом дослідження бакалаврської роботи є готельні мережі як форма організації готельного бізнесу.

Предметом дослідження бакалаврської роботи є сучасний стан та перспективи розвитку мережі "Optima Hotels and Resorts" як представника готельних мереж в Україні.

Метою даного дослідження є виявлення особливостей сучасного розвитку та перспектив функціонування готельних мереж в Україні (на прикладі мережі "Optima Hotels and Resorts").

У процесі дослідження вирішувалися *наступні завдання*:

1. Виявити сутність готельних мереж та їх роль у системі індустрії гостинності;
2. Здійснити класифікацію готельних мереж та їх організаційно-правові моделі;
3. Систематизувати основні показники функціонування готельних мереж;
4. Охарактеризувати організаційно-функціональну структуру мережі «Optima Hotels and Resorts»;
5. Проаналізувати сучасний стан функціонування готельної мережі «Optima Hotels and Resorts»;
6. Виявити перспективні напрями розвитку готельної мережі «Optima Hotels and Resorts».

У процесі написання бакалаврської роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, застосовано методи аналізу, синтезу, узагальнення для обробки теоретичних джерел і формування висновків. Емпіричні методи, зокрема спостереження та контент-аналіз, дозволили вивчити діяльність готельної мережі «Optima Hotels and Resorts» на основі відкритих джерел. Також використовувалися статистичні методи для оцінки динаміки розвитку готельного ринку

Робота складається зі вступу, 2 розділів, висновків; містить 57 сторінок тексту, 12 рисунків, 7 таблиць. Список джерел включає 23 найменувань літератури, 24 електронних публікацій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕРЕЖЕВОЇ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність готельних мереж та їх роль у системі індустрії гостинності

Сучасна індустрія гостинності є однією з найдинамічніших галузей світової економіки, що активно розвивається під впливом глобалізаційних процесів, зростаючої мобільності населення, цифровізації та змін у споживчих вподобаннях. Її розвиток супроводжується зростанням попиту на якісні туристичні послуги, що, у свою чергу, зумовлює необхідність вдосконалення інфраструктури обслуговування, підвищення стандартів сервісу та впровадження інноваційних управлінських рішень.

Однією з фундаментальних складових індустрії гостинності є готельне господарство, яке представляє собою комплекс організованих підприємств, що забезпечують розміщення, харчування та супутні послуги для відпочиваючих. Зазначимо, що особливе стратегічне значення в межах цього сектору мають готельні мережі, універсальність і масштабність діяльності яких дозволяють їм відігравати ключову роль у формуванні високого рівня сервісу, стандартизації обслуговування та підвищенні довіри споживачів на міжнародному туристичному ринку [21].

У науковій та професійній літературі існує низка концептуальних підходів до визначення поняття «готельна мережа», що зумовлено складністю, багатовимірністю та динамічним розвитком цієї організаційної форми у сфері гостинності.

Різні дослідники акцентують увагу на певних аспектах функціонування готельних мереж, зосереджуючись на їх структурних особливостях, управлінських механізмах, економічних характеристиках або брендових складових (рис 1.1).



Рис. 1.1. Концептуальні підходи до визначення поняття «готельна мережа»

Розроблено автором за матеріалами: [6; 9; 12; 16]

Так, організаційно-структурний підхід розглядає готельну мережу як структурно впорядковану систему, яка об'єднує окремі готельні підприємства, що діють під єдиним управлінням або контролюються однією керуючою компанією. Така мережа може функціонувати на основі спільного власника, договірних зобов'язань або інтеграції в єдиний корпоративний механізм. Важливою ознакою вважається централізоване прийняття стратегічних рішень, уніфікація організаційних процедур і підпорядкованість загальній системі управління [20].

В межах брендингового підходу акцентування відбувається на ролі бренду та репутаційного капіталу. Готельна мережа визначається як об'єднання готелів, що функціонують під спільним брендом, але можуть бути незалежними юридичними особами, які працюють на основі договору франчайзингу або ліцензування. Цей підхід найбільш поширений у міжнародній практиці, де мережеві готелі зберігають організаційну

автономію, але дотримуються корпоративних стандартів, обслуговування, стилю та іміджу.

Економіко-управлінський підхід базується на аналізі готельної мережі як ефективного інструменту стратегічного управління, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності, зменшення витрат, укрупнення ресурсної бази та забезпечення стабільності бізнесу. Визначення фокусується на досягненні синергетичного ефекту через централізацію управлінських функцій, стандартизацію послуг, логістичну підтримку, маркетингову координацію та єдину фінансову політику. Такий підхід характерний для корпоративного менеджменту [3].

Окремі дослідники також виділяють правову інтерпретацію поняття, згідно з якою готельна мережа може набувати форми холдингу, об'єднання підприємств, асоціації або корпорації, діяльність якої регулюється міжнародним і національним правом, зокрема в сфері франчайзингу, інтелектуальної власності, ліцензування та регулювання конкуренції.

Інтеграційний підхід в деякій мірі об'єднує певні характеристики згаданих векторів і розглядає готельну мережу як цілісну систему, де поєднуються економічні, організаційні, брендові та управлінські аспекти. Готельна мережа трактується як форма стратегічного партнерства та корпоративної інтеграції, що базується на єдиній візії, місії, цінностях, корпоративній культурі та сервісній філософії. Такий підхід дозволяє бачити готельну мережу не просто як інструмент ведення бізнесу, а як соціально-економічний суб'єкт, що активно впливає на розвиток регіонів, туристичних дестинацій та міжнародної взаємодії.

Враховуючи вищенаведене, готельна мережа – структурована організаційно-господарська система, що складається з декількох (за міжнародними стандартами – від 4-х) готельних закладів, які працюють під єдиним брендом, власністю або моделлю управління, як правило, керуючись централізованими стандартами та політикою. Ці готелі можуть перебувати у повній власності, франчайзингу або в управлінні, об'єднані юридичними

угодами, які забезпечують однаковість якості послуг, операційних процедур, маркетингових стратегій та клієнтського досвіду. Це підприємницьке явище демонструє синергію між брендингом, корпоративним управлінням, стратегічним менеджментом та оптимізацією ресурсів, що сприяє масштабуванню, міжнародній експансії та послідовному наданню послуг на різних географічних ринках. Як наслідок, готельні мережі функціонують не лише як комерційні підприємства, але й як інструменти глобальної інтеграції та стандартизації у сфері гостинності.

Історичні витoki формування готельних мереж як прогресивної організаційно-економічної форми ведення готельного бізнесу сягають 1920-х років, коли у Сполучених Штатах Америки започатковується процес інституціоналізації мережевих структур у сфері гостинності (рис 1.2). Ключовим каталізатором цього явища стало стрімке зростання внутрішнього автомобільного туризму, в умовах якого більшість мандрівників організовували поїздки самостійно [6, с. 180].

Відповіддю на потреби такого типу подорожей стало створення мотелів та автокемпінгів, що розміщувалися вздовж основних автомагістралей. Згодом ці заклади почали об'єднуватися за єдиними принципами функціонування, з утворенням перших мережевих готельних структур. Виникнення готельних мереж обумовило потребу у впровадженні інституційних механізмів, які б забезпечували уніфікацію підходів до класифікації суб'єктів готельного господарства, а також стандартизацію готельного продукту як у контексті надання послуг, так і в аспекті їх ринкової диференціації [21, с. 43-45].

У цьому контексті готельні мережі стали не лише ефективною формою організації підприємств гостинності, а й рушієм професіоналізації та систематизації галузі на національному та міжнародному рівнях.

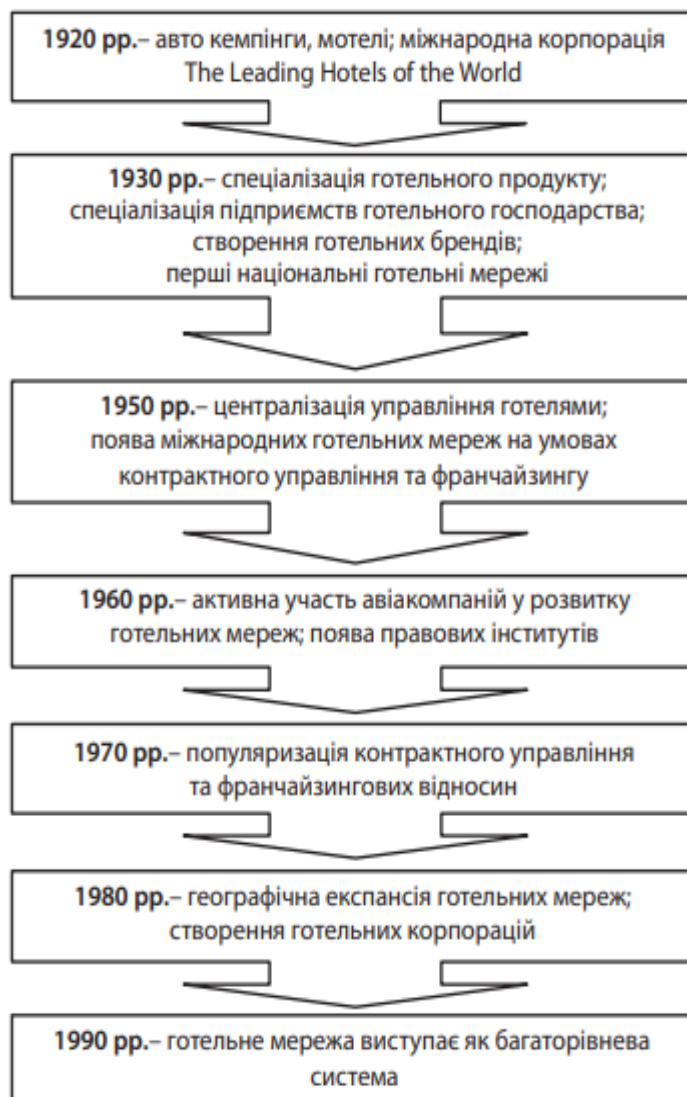


Рис. 1.2. Еволюція формування готельних мереж в світі [6, с.182]

Аналізуючи рис 1.2. можна стверджувати, що рушійними факторами еволюційного розвитку готельних мереж стали: – уніфікація та стандартизація готельних послуг, що розглядається як інструмент формування стабільного рівня якості обслуговування, підвищення довіри споживачів та забезпечення конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному ринках; – інституційна трансформація галузі, що проявляється у створенні професійних об'єднань, асоціацій готельєрів, а також у розробці й впровадженні офіційних систем класифікації готельних підприємств, які сприяють підвищенню прозорості та регламентованості ринку гостинності; – технологічні інновації, серед яких ключову роль відіграє впровадження автоматизованих систем бронювання, інформаційних

систем управління готелем (PMS), систем управління доходами (RMS) та каналів електронної дистрибуції, що відкрили нові можливості для масштабування діяльності готельних операторів; – глобалізація економічного простору, яка зумовила необхідність консолідації локальних готельних підприємств у мережеві структури з метою посилення їх ринкових позицій та забезпечення ефективної конкуренції з транснаціональними готельними корпораціями.

Важливо відмітити, що діяльність сучасних готельних мереж ґрунтується на стандартизованій бізнес-моделі, що включає певні системоутворюючі ознаки (рис.1.3).



Рис. 1.3. Характерні ознаки готельної мережі

Складено автором за матеріалами: [9; 12; 16; 20]

З огляду на зазначене, розглянемо докладніше ці ключові характеристики:

- Уніфіковані стандарти обслуговування окреслюють наявність жорстких корпоративних норм та регламенту обслуговування, дизайну інтер'єрів та функціонування підприємницької інфраструктури, що забезпечує однаковий рівень комфорту та якості для споживача незалежно від географічного розташування об'єкта [16];

- Централізована система управління передбачає координацію фінансових потоків, маркетингових стратегій та кадрової політики та іншу діяльність через єдиний операційний центр;

- Бренд-консолідація забезпечує впровадження уніфікованих протоколів, пов'язаних з візуальною ідентичністю, наданням послуг, архітектурним дизайном та комунікацією з клієнтами в усіх підрозділах. З точки зору стратегічного управління брендом, така згуртованість посилює капітал бренду, підвищує довіру споживачів і зменшує сприйняття ризику для клієнтів. забезпечує формування впізнаваного іміджу зміцнює ринкові позиції мережі та забезпечує конкурентні переваги [15];

- Використання інтегрованих інформаційно-комунікаційних систем та технології (а саме системи бронювання, CRM-системи, платформи для управління доходами та аналітичні інструменти) для полегшення контролю запасів у режимі реального часу, прогнозування попиту та персоналізований маркетинг, що в сукупності підвищує операційну ефективність та задоволеність клієнтів;

- Фінансово-економічна модель передбачає централізоване управління бюджетами, оптимізацію витрат, розподіл фінансових потоків та досягнення економії на масштабі, яка знижує витрати на одиницю послуг, підвищує конкурентоспроможність та дозволяє диверсифікувати супутні послуги, такі як конференц-сервіс, оздоровлення та харчування, що підвищує ціннісні пропозиції;

- Передача знань та корпоративне навчання відбувається за рахунок дифузії кращих практик та інновацій серед всіх учасників мережі.

Окремо необхідно зазначити, що однією з характерних ознак сучасних готельних мереж є наявність комплексно організованих програм лояльності клієнтів, які функціонують як інтегровані екосистеми взаємодії, аналізу даних і формування поведінкових моделей споживачів. Ці програми не лише виконують маркетингові завдання, але й відіграють стратегічну роль у забезпеченні довгострокових відносин із клієнтами.

Завдяки застосуванню аналітичних інструментів для обробки інформації про споживчі вподобання та персоналізації сервісних пропозицій, програми лояльності істотно підвищують довічну цінність клієнта, що позитивно впливає на стійкість і конкурентоспроможність готельної мережі [31]. Такі програми, як Marriott Bonvoy, Hilton Honors і Accor Live Limitless, є прикладом складних архітектур лояльності, що поєднують багаторівневі переваги, накопичення балів і персоналізований досвід. Ці системи стимулюють повторні бронювання та використання прямих каналів, зменшуючи залежність від сторонніх платформ.

Таким чином, готельні мережі становлять стратегічно важливі суб'єкти індустрії гостинності, які завдяки інтеграції стандартизованих сервісів, інноваційних управлінських підходів та розгалуженої інфраструктури забезпечують підвищення якості обслуговування, ефективність операційної діяльності та стійкість на ринку.

Стандартизована бізнес-модель готельної мережі є не лише інструментом ефективної операційної діяльності, а й основою для забезпечення стабільного розвитку, масштабування бізнесу та адаптації до змін у глобальному середовищі. Їх функціонування сприяє формуванню уніфікованих стандартів гостинності, стимулює розвиток міжнародного туризму та економіки загалом. Завдяки здатності акумулювати ресурси, оптимізувати управління клієнтськими відносинами та забезпечувати сталі конкурентні переваги, готельні мережі виступають ключовими драйверами розвитку сучасної індустрії гостинності.

1.2. Класифікація готельних мереж та їх організаційно-правові моделі

У сучасних умовах глобалізації та інтенсифікації конкуренції в індустрії гостинності класифікація готельних мереж набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє системно аналізувати структурно-функціональні особливості їх діяльності на світовому та національному рівнях. Класифікація готельних мереж базується на багатовимірних підходах, що враховують масштаби діяльності, типи послуг, організаційно-правові моделі, рівень стандартизації, а також цільову аудиторію.

Вона є інструментом, що дозволяє відокремити різні бізнес-моделі, визначити межі мережі як форми організації готельного бізнесу, а також сприяє розробці стратегій екстенсивного чи інтенсивного розвитку мережі. Врахування різноманітних класифікаційних ознак забезпечує комплексне розуміння внутрішньої організації готельних мереж і механізмів їх взаємодії з зовнішнім середовищем (табл.1.1)

Таблиця 1.1

Класифікація готельних мереж

Класифікаційна ознака	Види готельних мереж	Приклади
Географія функціонування	- Міжнародні мережі; - Національні мережі	Marriott International (міжнародна); Optima Hotels & Resorts (національна)
Рівень стандартизації	- Стандартизовані (гомогенні); - Нестандартизовані (гетерогенні)	Ibis Hotels (стандартизовані) Design Hotels (нестандартизовані)
Організаційно-правова форма	- Корпоративна власність; - Франчайзинг; - Управлінські контракти	Hilton Hotels & Resorts (корпоративна); Radisson Blu (франчайзинг); Four Seasons Hotels (управлінські контракти)

Продовження таблиці 1.1

Цільовий ринок	- Масовий ринок - Бізнес-туризм - Люкс-сегмент - Економ-сегмент	Holiday Inn (масовий); Crowne Plaza (бізнес); Ritz-Carlton (люкс); Motel 6 (економ)
Категорія послуг (зірковість)	- Економ-клас (1–2 зірки) - Середній клас (3 зірки) - Вищий клас (4–5 зірок)	Ibis Budget (1–2 зірки); Best Western (3 зірки); InterContinental (5 зірок)
Тип брендування	- Моно-брендові; - Мульти-брендові	Premier Inn (моно-бренд); Marriott International (мульти-бренд: Marriott, Sheraton, Ritz-Carlton тощо)
Форма інтеграції	- Горизонтальна інтеграція; - Вертикальна інтеграція	AccorHotels (горизонтальна — об'єднання брендів); Meliá Hotels International (вертикальна — управління готелями, турагенціями тощо)
Тип власності готелів	- Власні готелі; - Орендовані; - Партнерські	Four Seasons George V Paris (власний); Scandic Hotels (орендовані); Kempinski Hotels (партнерські спільні підприємства)

Таблицю складено автором за матеріалами: [12; 16; 18; 20]

Охарактеризуємо детальніше кожну з ознак.

Географія функціонування передбачає поділ мереж за просторовим охопленням. Міжнародні мережі характеризуються глобальною присутністю, що забезпечує високу впізнаваність бренду і стандарти обслуговування у різних країнах. Національні мережі орієнтовані на внутрішній ринок, діють в межах однієї країни та забезпечуючи адаптацію до локальних особливостей.

Рівень стандартизації відображає ступінь уніфікації послуг і продуктів мережі. Стандартизовані мережі забезпечують однорідний рівень послуг, що

сприяє передбачуваності для споживача. Водночас нестандартизовані мережі пропонують унікальні концепції, орієнтовані на клієнтів, які шукають автентичні враження. У сучасних умовах багато компаній прагнуть поєднати переваги обох підходів: стандартизувати основні процеси для ефективності, але залишати простір для локалізації або персоналізації, щоб відповідати очікуванням різних сегментів споживачів [15]. Це дозволяє одночасно оптимізувати витрати й забезпечувати унікальний клієнтський досвід.

Цільовий ринок визначає орієнтацію мережі на конкретні сегменти споживачів. Масовий ринок обслуговує широкі верстви населення. Бізнес-туризм орієнтується на ділових туристів, пропонуючи відповідні зручності. Люкс-сегмент забезпечує високоякісні ексклюзивні послуги, тоді як економ-сегмент пропонує базові послуги за доступною ціною.

Категорія послуг (зірковість) є традиційним і загальновизнаним критерієм класифікації готелів, що відображає рівень комфорту, матеріально-технічної оснащеності, спектр і якість наданих послуг, а також кваліфікацію персоналу. Система зірок встановлює мінімальні стандарти для кожної категорії, що забезпечує уніфікований підхід до оцінки готельних об'єктів у різних країнах і регіонах. Від економ-класу до п'ятизіркових готелів відрізняються не лише ціни, а й обсяг і якість сервісів, що включають різноманітні додаткові послуги - від базових зручностей до комплексного обслуговування з ресторанним сервісом, спа-зонами, консьєрж-послугами та ін. Водночас слід враховувати, що класифікація має певну умовність і може відрізнятися залежно від країни, оскільки стандарти та вимоги до зірковості можуть варіюватися, а іноді й свідомо коригуватися власниками готелів. Проте зіркова система залишається ключовим індикатором для споживачів, що дозволяє орієнтуватися у співвідношенні ціни, якості та спектру послуг, а також служить інструментом регулювання та маркетингу у готельній індустрії [14; 22].

Тип брендування розмежовує мережі за кількістю торгових марок. Моно-брендові мережі оперують одним брендом. Мульти-брендові мережі

управляють портфелем брендів, що дозволяє таргетувати різні сегменти ринку.

Форма інтеграції описує стратегічні підходи до зростання і диверсифікації бізнесу. Горизонтальна інтеграція реалізується шляхом об'єднання компаній одного профілю, що сприяє збільшенню частки ринку. Вертикальна інтеграція охоплює різні етапи ланцюга створення вартості - від постачання ресурсів і виробництва до дистрибуції та обслуговування кінцевого споживача. Вона може реалізовуватися як пряма (розширення в напрямку контролю над постачанням чи збутом), так і зворотна (використання наявних ресурсів для створення нових продуктів), що дозволяє компаніям підвищувати ступінь контролю над ланцюгом створення цінності, знижувати залежність від контрагентів і підвищувати ефективність операційної діяльності [12; 18].

Тип власності готелів визначає фінансові і управлінські моделі. Власні готелі гарантують повний контроль над активами, орендовані дозволяють гнучко управляти портфелем, а партнерські підприємства забезпечують розподіл ризиків і ресурсів.

Організаційно-правові форми закладають правову основу функціонування готельних об'єктів у межах, а також визначають характер взаємовідносин між головною компанією, власниками об'єктів і кінцевими споживачами (табл. 1.2). Вибір тієї чи іншої моделі залежить від стратегічних цілей компанії, ресурсного потенціалу, специфіки ринку та правового поля.

Корпоративна власність (власне володіння та управління) передбачає повний контроль компанії над активами, що дозволяє централізовано управляти всіма процесами, впроваджувати єдині стандарти та швидко реагувати на зміни ринку. Така модель характерна для великих міжнародних готельних мереж, які прагнуть максимальної уніфікації та контролю.

Таблиця 1.2

Характеристика основних та альтернативних організаційно-правових
форм функціонування готельних мереж

Організаційно-правова форма	Характерні риси
Корпоративна власність (власне володіння та управління)	<ul style="list-style-type: none"> • Повний контроль компанії над активами; • Централізоване управління процесами; • Впровадження єдиних стандартів; • Характерна для великих міжнародних мереж, що прагнуть уніфікації та контролю
Франчайзинг	<ul style="list-style-type: none"> • Надання права використання бренду та стандартів партнерам (франчайзі); • Забезпечення стандартизації послуг; • Швидке розширення мережі із залученням зовнішніх інвестицій; • Зниження фінансових ризиків для франчайзера; • Відповідальність за операційну діяльність частково покладається на франчайзі
Управлінські контракти	<ul style="list-style-type: none"> • Делегування операційного управління професійній управляючій компанії; • Компанія-оператор не володіє активами, отримує винагороду за управління; • Власник зберігає право власності і несе фінансову відповідальність за витрати та ризики; • Обмежене втручання власника у щоденне управління
Асоціації та консорціуми	<ul style="list-style-type: none"> • Добровільні об'єднання юридично та фінансово автономних готелів; • Співпраця у маркетингу, бронюванні, навчанні персоналу, стандартизації; • Переваги масштабування при збереженні організаційної незалежності; • Орієнтовані на малі та середні готелі
Синдикати	<ul style="list-style-type: none"> • Спільні збутові органи, створені кількома готельними підприємствами; • Оптимізація дистрибуції та маркетингових витрат; • Підвищення ринкової стійкості через консолідацію зусиль

Таблицю складено автором за матеріалами: [3; 7; 9; 20; 25; 16]

Франчайзинг дозволяє розширити мережу із залученням партнерів, забезпечуючи стандартизацію бренду, що сприяє швидкому зростанню

мережі та стандартизації послуг, водночас знижуючи фінансові ризики для головної компанії.

Управлінські контракти застосовуються, коли власник готелю залучає професійну управляючу компанію для ведення операційної діяльності. Компанія-оператор здійснює управління, отримуючи винагороду, але не володіє активами [16, с.153].

Окрім зазначених основних організаційно-правових форм функціонування готельних мереж, у сфері готельного бізнесу застосовуються й альтернативні моделі об'єднання підприємств, які забезпечують додаткові можливості для підвищення конкурентоспроможності та оптимізації операційної діяльності.

Асоціації та консорціуми становлять собою добровільні об'єднання готельних підприємств, які зберігають повну юридичну та фінансову автономію, проте здійснюють співпрацю у таких сферах, як спільний маркетинг, система бронювання, підготовка та підвищення кваліфікації персоналу, а також гармонізація стандартів обслуговування. Ці форми кооперації надають можливість малим і середнім готелям отримувати переваги масштабування, зберігаючи при цьому організаційну незалежність і гнучкість управління [3].

Синдикати являють собою організаційно-економічну модель, за якої кілька готельних підприємств створюють спільний збутовий орган для просування своїх послуг або продукції. Такий підхід дозволяє оптимізувати процеси дистрибуції, скоротити витрати на маркетингові заходи та підвищити ринкову стійкість шляхом консолідації зусиль у сфері реалізації [28].

Таким чином, можна стверджувати, що ґрунтовне розуміння класифікації та організаційно-правових моделей готельних мереж є необхідною умовою для формування ефективних управлінських рішень і забезпечення стійкого розвитку підприємств гостинності в умовах конкурентного середовища. Систематизація основних і альтернативних

моделей дозволяє глибше досягнути специфіку правових, економічних і управлінських взаємозв'язків між структурними підрозділами мережі. Для міжнародних готельних мереж пріоритетними є моделі, що забезпечують масштабування та контроль якості на глобальному рівні, тоді як малі та середні підприємства можуть ефективно використовувати альтернативні форми кооперації (асоціації, консорціуми, синдикати), які сприяють посиленню конкурентоспроможності без втрати автономії.

1.3. Основні показники функціонування готельних мереж

Готельна індустрія характеризується наявністю специфічного набору емпіричних даних і показників ефективності, що слугують основою для всебічної оцінки результативності функціонування окремих засобів розміщення, включно з інтегрованими готельними мережами. Найбільш загальні показники зображені на рис 1.2.

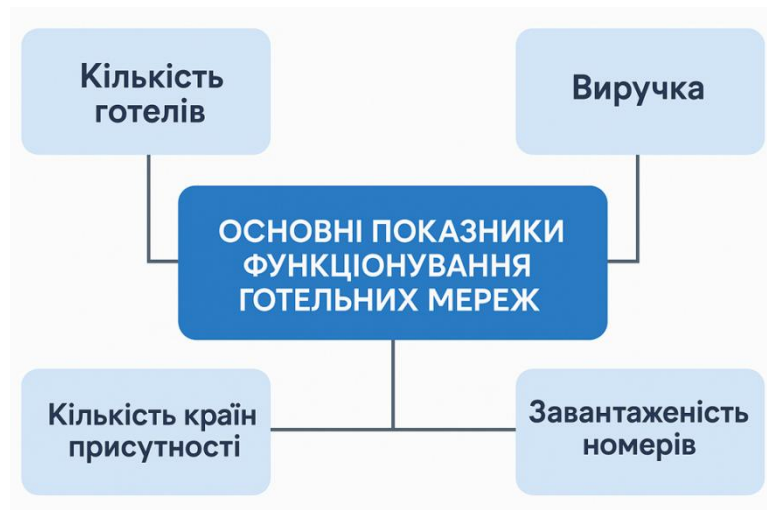


Рис. 1.2. Загальні показники оцінки функціонування готельних мереж

Розроблено автором за матеріалами: [33]

Незалежно від типології готельної нерухомості, власники та топ-менеджмент мають бути спроможними ідентифікувати, моніторити й аналітично інтерпретувати ключові метрики, які відображають як операційну результативність, так і фінансову стійкість суб'єкта господарювання. У цьому контексті впровадження інтегрованої системи управління на основі

вимірювання ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) постає як концептуально значущий елемент сучасних стратегій менеджменту в індустрії гостинності. Такий підхід не лише сприяє уніфікації управлінських процесів, а й забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств, зокрема шляхом обґрунтованого прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень.

Вибір релевантних ключових показників ефективності (KPI) у межах готельних мереж безпосередньо детермінується чітким розумінням пріоритетів і стратегічних орієнтирів корпоративної структури. Визначення та формалізація очікувань різних рівнів управління є складним завданням для топ-менеджменту готельних мереж, оскільки релевантність показників ефективності варіюється залежно від організаційної ієрархії, функціональних підрозділів і географічних контекстів (метрики, які є релевантними для одного сегмента мережі, можуть бути малозначущими для іншого) [40].

Ефективне управління KPI потребує врахування таких фундаментальних аспектів:

- чітке усвідомлення корпоративної місії, цінностей і стратегічного бачення готельної мережі, що визначає загальний вектор її розвитку.
- глибокий аналіз ринку та поведінки клієнтів, що дозволяє адаптувати KPI відповідно до специфіки споживчих очікувань та динаміки конкурентного середовища.
- регламентування стандартних операційних процедур відповідно до корпоративних норм і міжнародних стандартів обслуговування, що сприяє оптимізації сервісних процесів на всіх рівнях мережі [40; 41].

Функціонування готельних мереж є багатовимірним процесом, що включає фінансові, операційні, якісні, маркетингові та соціальні аспекти (рис 1.3).

Економіко-фінансові	Структура мережі	Показники якості та обслуговування	Соціальні показники
<ul style="list-style-type: none"> • Завантаженість номерного фонду (Occupancy Rate) • RevPAR (дохід на доступний номер) • ADR (середня ціна за номер) • Операційний прибуток на доступний номер (Gross Operating Profit per Available Room — GOPPAR) 	<ul style="list-style-type: none"> • Кількість готелів • Географія функціонування 	<ul style="list-style-type: none"> • Коефіцієнт повторних відвідувань (Repeat Guest Ratio) • Індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index) • Середня тривалість перебування (ALOS) • Відповідність стандартам якості (LQA, ISO) • Репутаційні показники (відгуки, рейтинги) 	<ul style="list-style-type: none"> • Зайнятість і соціальна відповідальність • Екологічні ініціативи та сталий розвиток

Рис. 1.3. Інтегрований підхід до оцінки функціонування готельних мереж

Розроблено автором за матеріалами: [32; 33; 34]

Візуалізація показників діяльності готельної мережі на рис. 1.3. дозволяє систематизувати основні напрями оцінки ефективності її функціонування, що обумовлює доцільність їх детального теоретичного аналізу для глибшого розуміння змісту та практичного значення кожної групи показників:

1. Економіко-фінансові показники дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів готельної мережі та її здатність генерувати доходи й прибуток. Основними індикаторами виступають: завантаженість номерного фонду (Occupancy Rate) — характеризує рівень використання номерного фонду у часовому розрізі. Цей показник визначається як відношення кількості проданих номеро-ночей до загальної кількості наявних номеро-ночей у певному періоді. Високий рівень завантаженості свідчить про ефективне залучення попиту; RevPAR (Revenue per Available Room) — інтегральний показник, який одночасно враховує як середню ціну реалізації номерів, так і їхню завантаженість. Це дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку дохідності номерного фонду; ADR (Average Daily Rate) — відображає середню ціну реалізованого номера протягом доби. Цей показник є індикатором цінової політики підприємства

та його позиціонування на ринку; Операційний прибуток на доступний номер (GOPPAR) — розраховується як відношення операційного прибутку до загальної кількості доступних номеро-ночей. Він інтегрує інформацію про доходи та витрати, що дозволяє оцінити загальну ефективність управління витратами й доходами готельного бізнесу [32].

Ці показники забезпечують фінансову основу для порівняння ефективності різних готелів мережі, а також дозволяють проводити бенчмаркінг із конкурентами.

2. Показники структури мережі визначають масштаби діяльності готельної мережі та її географічне охоплення. Вони мають стратегічне значення, оскільки впливають на потенціал диверсифікації ризиків і розширення ринку: кількість готелів — показує загальний обсяг мережі та ступінь її організаційної складності. Чим більше готелів охоплено мережею, тим вищі вимоги до координації, стандартизації послуг та управління якістю; географія функціонування — окреслює просторову диверсифікацію об'єктів мережі, що дозволяє адаптуватися до різних регіональних ринків і специфіки попиту. Розподілена мережа може забезпечити стійкість до локальних економічних чи політичних ризиків, а також сприяти розширенню бренду. Тож, структурні показники дозволяють оцінити масштаби діяльності, територіальну представленість та потенціал експансії готельної мережі [38].

3. Показники якості та обслуговування фокусуються на оцінці сприйняття якості послуг клієнтами та відповідності готелів встановленим стандартам: коефіцієнт повторних відвідувань (Repeat Guest Ratio) — показник лояльності клієнтів, який свідчить про їхню готовність знову скористатися послугами мережі. Високий рівень повторних візитів вказує на задоволеність гостей та ефективність CRM-стратегії; індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index) — ґрунтується на результатах анкетувань та опитувань, які відображають рівень задоволеності клієнтів різними аспектами сервісу: чистотою, привітністю персоналу, якістю харчування тощо; середня тривалість перебування (Average Length of Stay —

ALOS) — вказує на глибину споживання послуг. Зростання ALOS може свідчити про привабливість готелю та здатність пропонувати комплексні пакети послуг; відповідність стандартам якості (LQA, ISO) — наявність сертифікатів відповідності міжнародним стандартам (наприклад, Luxury Quality Assurance або ISO 9001) свідчить про високий рівень організації процесів та гарантії якості; репутаційні показники (відгуки, рейтинги) — включають агреговані оцінки на спеціалізованих платформах (Booking.com, TripAdvisor тощо), які відіграють важливу роль у формуванні іміджу готелю та залученні нових клієнтів. Ці показники дозволяють контролювати якість послуг, управління клієнтським досвідом і конкурентоспроможність готельної мережі на ринку [32; 47; 44].

4. Соціальні показники відображають вплив готельної мережі на соціально-економічне середовище та її відповідальність перед зацікавленими сторонами: зайнятість і соціальна відповідальність — характеризують внесок підприємства у створення робочих місць, дотримання прав працівників, розвиток персоналу (навчання, підвищення кваліфікації), а також участь у соціальних проєктах (підтримка місцевих громад, благодійність); екологічні ініціативи та сталий розвиток — охоплюють діяльність, спрямовану на зменшення негативного впливу на довкілля, зокрема впровадження енергоефективних технологій, систем економії води, програм повторного використання ресурсів, сортування відходів тощо. Наявність екологічних сертифікатів (Green Key, ISO 14001) підвищує репутацію мережі серед екоорієнтованих клієнтів. Ці показники узгоджуються із концепціями корпоративної соціальної відповідальності (CSR) і сталого туризму, що є важливими критеріями у глобальних рейтингах готельних мереж (наприклад, Global Reporting Initiative) [29; 34].

Комплексний підхід до застосування системи ключових показників ефективності у діяльності готельних мереж забезпечує не лише всебічну оцінку їхньої продуктивності, а й формує основу для довгострокового стратегічного планування та адаптації до змін ринкового середовища.

Завдяки аналізу фінансових, операційних, маркетингових та клієнтських показників керівництво готельних мереж має можливість виявляти основні драйвери зростання, прогнозувати тенденції та своєчасно реагувати на виклики, спричинені змінами попиту, технологічним прогресом або конкурентною боротьбою.

Особливу роль у забезпеченні стійкої конкурентоспроможності відіграє інтеграція інноваційних підходів до оцінювання КРІ, зокрема впровадження систем штучного інтелекту, алгоритмів машинного навчання та аналізу великих даних, що дозволяє не лише оперативно оптимізувати бізнес-процеси, а й персоналізувати взаємодію з клієнтами.

Водночас готельні мережі повинні зосереджуватися на розвитку екологічної відповідальності та соціальної складової, оскільки впровадження стійких практик та принципів ESG (Environmental, Social, Governance) стає важливим критерієм вибору для сучасного споживача. Врахування цих аспектів у системі КРІ дозволяє не лише покращити загальну репутацію бренду, а й сформувати довгострокову довіру клієнтів [26; 29].

Таким чином, застосування комплексної системи показників ефективності не лише забезпечує системний аналіз діяльності готельних мереж, а й дозволяє сформувати адаптивні управлінські стратегії, спрямовані на підвищення рівня задоволеності клієнтів, фінансової стабільності та довгострокового розвитку підприємства в умовах глобалізованого конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ МЕРЕЖІ «OPTIMA HOTELS AND RESORTS»)

2.1. Становлення «Optima Hotels and Resorts» як самостійної готельної мережі

Становлення готельної мережі «Optima Hotels & Resorts» є репрезентативним прикладом еволюції підприємств сфери гостинності в умовах трансформацій пострадянського простору та глобалізації готельного бізнесу. Процеси диверсифікації брендів, зміни стратегічного позиціонування та адаптації до викликів безпекового й економічного характеру визначають динаміку розвитку цієї мережі.

«Optima Hotels & Resorts» - це одна з найбільших національних мереж готелів України, яка зазнала суттєвих еволюційних змін у процесі свого становлення та розвитку (рис.2.1). Первісно функціонуючи як складова Reikartz Hotel Group, вона поступово набула ознак самостійного бренду, сформувавши унікальну ідентичність та незалежну управлінську структуру.

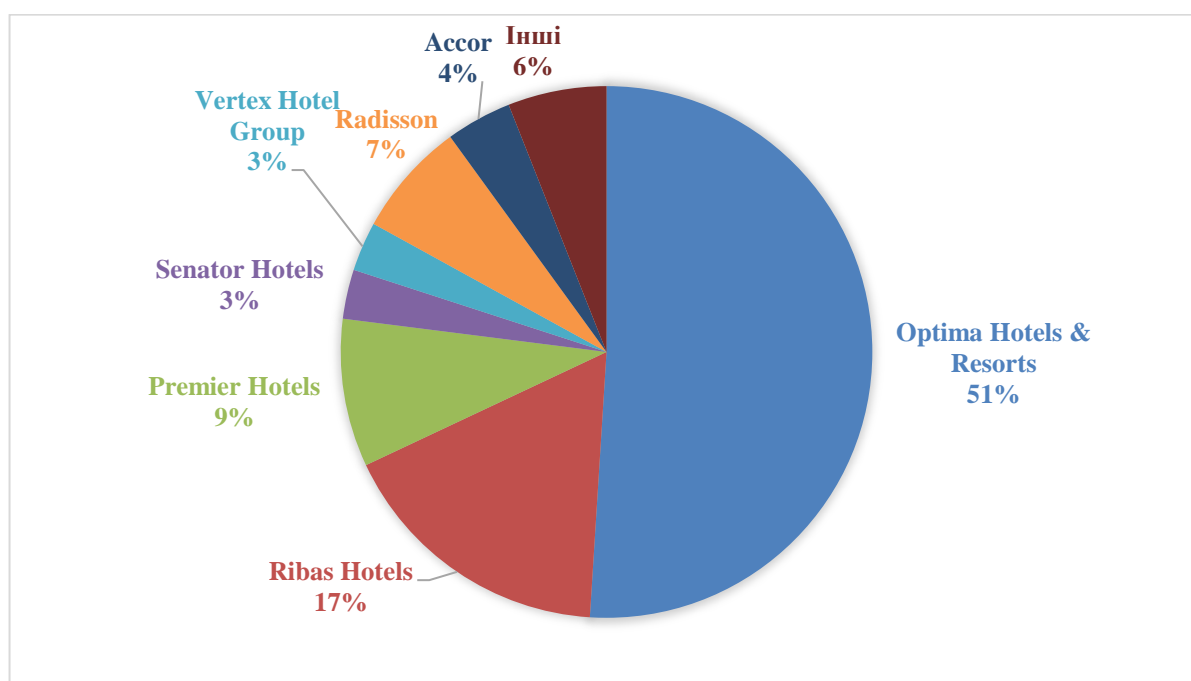


Рис. 2.1. Структура мережевого готельного ринку України [2]

Початок діяльності Reikartz Hotel Group бере свій відлік у 2003 році, коли група бельгійських архітекторів на чолі з Франсуа Рейкарцом (François Rускаerts) ініціювала створення готельного проєкту у Львові. Від початку компанія орієнтувалася на формування високоякісної готельної мережі, що відповідала європейським стандартам сервісу.



Рис. 2.2. Логотип Reikartz Hotel Group [37]

Логотип готельної мережі Reikartz Hotel Group (рис 2.2) є вдалим поєднанням класичних дизайнерських елементів, що формують у сприйнятті цільової аудиторії образ надійного, престижного та стабільного бренду, що має велике значення для готельної індустрії, де довіра та репутація є ключовими чинниками успіху. Використання монограми у вигляді каліграфічної літери «R», розміщеної в колі, символізує спадковість, цілісність і єдність, підкреслюючи традиційність і високі стандарти сервісу. Стриманий класичний шрифт із засічками, а також благородна бордова колірна гамма посилюють асоціації з преміальністю, стабільністю та гостинністю, що сприяє формуванню позитивного іміджу серед партнерів і гостей. Така універсальність дизайну дозволяє логотипу ефективно функціонувати як на фасадах готелів, так і в рекламних матеріалах, сувенірах чи цифрових платформах, забезпечуючи впізнаваність бренду на конкурентному ринку. Загалом, логотип Reikartz Hotel Group успішно інтегрує елементи класики, престижу та довіри, що відображає стратегію компанії щодо позиціонування себе як національного лідера готельного бізнесу з високими стандартами якості та сервісу [37].

Завдяки стратегічному підходу до розвитку, Reikartz Hotel Group швидко розширювала свою присутність на українському ринку, зосереджуючи увагу на готелях категорії 3-4 зірки, які поєднували комфорт, високі стандарти гостинності та персоніфікований сервіс. Це сприяло закріпленню мережі як одного з провідних гравців у готельному бізнесі України.



Рис. 2.3. Бренди Reikartz Hotel Group в Україні (до 2022 року) [37]

Структура Reikartz Hotel Group включала кілька брендів, кожен з яких відповідав певному сегменту ринку (табл. 2.1., рис. 2.3).

Таблиця 2.1

Бренди Reikartz Hotel Group в Україні (до 2022 року)

Бренд	Клас готелю	Цільова аудиторія	Ключові характеристики	Тип локацій
Reikartz Hotels & Resorts	3*-4*	Бізнес-туристи, сімейні туристи, іноземні гості	Повноформатні готелі з розвиненою інфраструктурою (конференц-зали, ресторани, СПА), високі стандарти сервісу	Обласні центри, туристичні міста, курорти
Optima	3*	Бізнес-туристи, транзитні мандрівники, сімейний туризм	Сучасні готелі середнього сегменту: комфортні номери, бізнес-послуги, ресторани	Обласні та районні центри, промислові міста
Raziotel	2*-3* (економ)	Бізнес-туристи, бюджетні мандрівники, транзит	Функціональні готелі економ-класу: компактні номери, базовий набір послуг, доступна ціна	Транспортні вузли, аеропорти, периферія міст

VitaPark	3* (оздоровчі комплекси)	Родини, оздоровчий та рекреаційний туризм	Готелі з фокусом на wellness і spa: басейни, санаторно-курортні послуги, активний відпочинок	Курортні та рекреаційні зони (гори, ліси, озера, санаторні регіони)
Reikartz Collection (Boutique)	4*+	Туристи, які шукають унікальний автентичний досвід	Бутік-готелі в історичних будівлях; авторський дизайн, індивідуальний сервіс, культурно-історична атмосфера	Історичні центри міст, туристичні дестинації

Таблицю складено автором за матеріалами:[37]

Диверсифікація брендів у Reikartz Hotel Group відповідала класичній стратегії багатосегментного позиціонування, що дозволяла охоплювати різні категорії туристів — від бюджетних до преміальних, а також забезпечувати покриття як міських, так і рекреаційних ринків.

Основними стратегічними засадами розвитку Reikartz Hotel Group стали:

- впровадження єдиних корпоративних стандартів обслуговування;
- централізація систем управління (управлінська франшиза, контрактне управління);
- орієнтація на внутрішній туристичний та бізнес-сегмент України.

У період з 2008 по 2022 рік готельна мережа Reikartz Hotels & Resorts демонструвала активну експансію та стратегічний розвиток, перетворившись на одну з найбільших готельних мереж України. За цей час компанія відкрила понад 40 готелів у різних регіонах України, сформувавши потужну систему управління та стандартизації сервісу, так і за її межами (Казахстан, Німеччина, Грузія) [37].

На той час розвиток мережі відбувався в контексті складних економічних і політичних змін в Україні. Кризи, зміни у законодавчому регулюванні та трансформація ринку гостинності вимагали гнучких

управлінських рішень, що забезпечували стійкість компанії у конкурентному середовищі.

Серед брендів особливе місце посів Optima Hotel – суббренд, що був створений для забезпечення якісних, але доступних за ціною готельних послуг. Його концепція орієнтована на широку аудиторію клієнтів, включаючи бізнес-мандрівників, туристів та гостей із середнім бюджетом.

Optima Hotel став відповіддю на зростаючий попит на збалансоване співвідношення ціни та якості, пропонуючи комфортні умови проживання за доступною ціною, без компромісів щодо сервісу. Завдяки цьому бренд швидко здобув популярність серед споживачів, розширюючи власну присутність у різних регіонах України.

Динаміка розвитку Reikartz Hotel Group та її суббрендів, зокрема Optima Hotel, свідчить про ефективність адаптивної бізнес-стратегії компанії. Використання передових управлінських практик, впровадження сучасних технологій гостинності та постійне вдосконалення сервісних стандартів сприяли формуванню стабільної ринкової позиції та розширенню впливу на національному рівні. Але, після початку повномасштабної агресії РФ проти України (2022), Reikartz Hotel Group зазнала організаційно-юридичної реструктуризації, спричиненої:

- необхідністю переорієнтації бізнес-моделі на західноєвропейські ринки;
- ризиками втрати активів на тимчасово окупованих територіях;
- посиленням державного контролю над економічними зв'язками з російськими бенефіціарами.

Внаслідок цього частина українських активів і операційних процесів була виокремлена під новим брендом Optima Hotels & Resorts, який став правонаступником української частини Reikartz [36; 37].

Optima Hotels & Resorts офіційно розпочала самостійне функціонування в Україні у 2023 році. Новий бренд позиціонує себе як 100% українська готельна мережа, зосереджена на розвитку національного

туристичного продукту, підтримці внутрішнього туризму та формуванні безпечних і якісних готельних послуг.

Процес формування Optima Hotels & Resorts як незалежного бренду в українській готельній сфері базувався на стратегічних управлінських рішеннях, спрямованих на юридичну автономізацію, збереження операційного потенціалу, ребрендинг та визначення пріоритетних напрямів розвитку. Ці управлінські рішення охоплюють кілька ключових аспектів, що визначили процес становлення Optima Hotels & Resorts як самостійної готельної мережі (рис. 2.4).

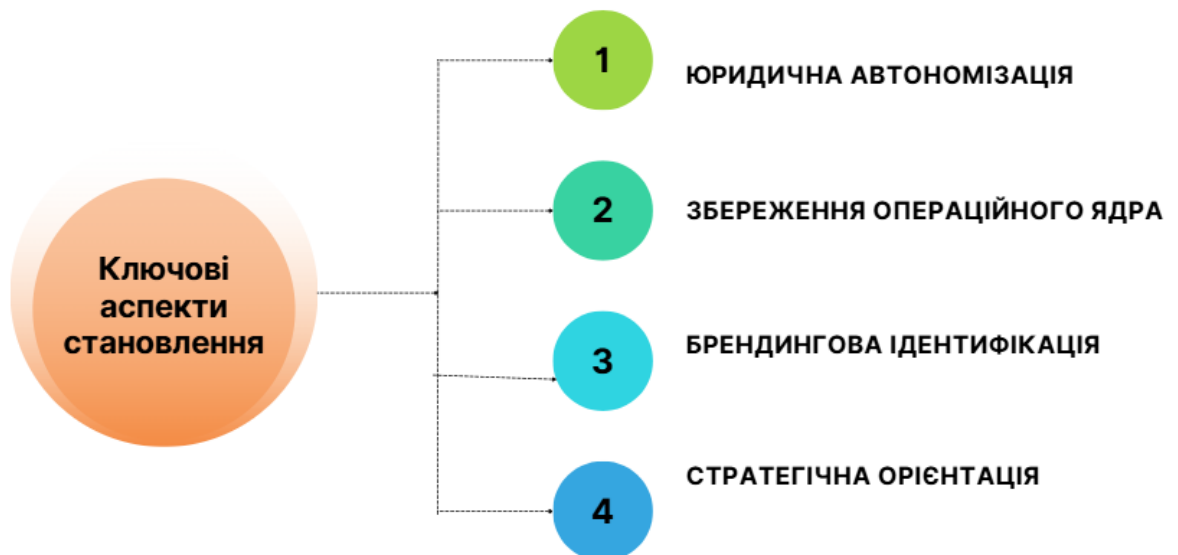


Рис. 2.4. Ключові аспекти становлення мережі Optima Hotels & Resorts

Створено автором за матеріалами: [35]

Важливим етапом трансформації стало офіційне оформлення нової управлінської структури, що не передбачала афіліації із закордонними юридичними особами. Це забезпечило незалежність компанії у прийнятті стратегічних рішень, дозволило адаптувати внутрішні механізми управління відповідно до національного законодавства та мінімізувало зовнішні регуляторні впливи. Автономізація також сприяла зміцненню корпоративної стратегії, орієнтованої на інтеграцію локальних ресурсів у розвиток готельної

інфраструктури, формування власної системи контролю якості та персоналізації послуг для українських клієнтів [35].

Критично важливим аспектом становлення стало збереження операційного ядра компанії, що включало основні готелі, які функціонували під брендом Optima у складі Reikartz Hotel Group, а також франчайзингові об'єкти. Це все забезпечує стабільність готельного бізнесу в період структурних змін, гарантувало безперервність обслуговування клієнтів та дозволило уникнути суттєвих втрат у фінансовому та репутаційному аспектах.

Паралельно із юридичною та операційною реструктуризацією компанія здійснила ребрендинг, спрямований на посилення української автентичності бренду, збереження корпоративних стандартів обслуговування та розширення спектру послуг.

Основними напрямками ребрендингу стали: - візуальна адаптація (оновлення логотипу (рис. 2.5), фірмового стилю та маркетингових матеріалів відповідно до сучасних тенденцій та національних традицій гостинності; - корпоративна філософія (посилення ідеї української ідентичності через внутрішню комунікацію, організаційні зміни та інтеграцію місцевих елементів у концепцію обслуговування); - розширення портфелю послуг (удосконалення системи персоніфікації послуг, підвищення стандартів комфорту та інтеграція інноваційних сервісних рішень).



Рис. 2.5. Логотип мережі «Optima Hotels & Resorts» [35]

Варто зазначити, що логотип мережі Optima Hotels & Resorts вирізняється динамікою та доступністю завдяки використанню яскравої

жовтої палітри, що асоціюється з оптимізмом, гостинністю й енергією. Візуальний акцент створює стилізований елемент у вигляді галочки, інтегрований у літеру "t", що символізує правильний вибір. Логотип ефективно поєднує сучасний візуальний стиль із символічною наповненістю, формуючи позитивне сприйняття бренду як сучасного, надійного та орієнтованого на клієнта готельного оператора.

Подальший розвиток «Optima Hotels & Resorts» ґрунтується на комплексній стратегічній орієнтації, що включає два ключові напрями:

1. Розвиток внутрішнього туризму. Компанія активно підтримує оздоровчий, сімейний та діловий туризм, пропонуючи адаптовані програмні рішення для різних категорій клієнтів. Це сприяє активізації туристичних потоків та забезпечує додаткові можливості для регіонального розвитку

2. Участь у поствоєнній реконструкції економіки - у контексті сучасних викликів «Optima Hotels & Resorts» відіграє важливу роль у відновленні регіональних економік, сприяючи залученню туристичних потоків та активізуючи місцеві бізнес-процеси. Готельна мережа інтегрує програми розвитку регіональних туристичних центрів, що сприяє економічному пожвавленню та зміцненню соціально-економічної стабільності [35].

«Optima Hotels & Resorts» продовжила застосовувати модель контрактного управління (management contract) і франшизи, яка довела свою ефективність в умовах українського ринку:

- централізація маркетингу, бронювання і дистрибуції номерного фонду;
- стандартизація послуг (система навчання персоналу, аудит якості);
- гнучка адаптація до регіональних особливостей (продуктова модифікація, партнерства з місцевими громадами).

На сучасному етапі свого розвитку, «Optima Hotels & Resorts» - це провідна національна готельна мережа, що здійснює свою діяльність на території України та є офіційно зареєстрованою у відповідності до чинного законодавства. Мережа об'єднує готелі категорії 3 та 4 зірки, забезпечуючи високі стандарти гостинності, сервісу та операційної діяльності.

Діяльність «Optima Hotels & Resorts» координується через керуючу компанію, яка здійснює стратегічне планування, організацію операційних процесів та контроль дотримання корпоративних стандартів. Готелі мережі функціонують під зонтичним брендом, що забезпечує уніфіковану концепцію гостинності та сприяє зміцненню брендової ідентичності на національному рівні [35].

Одним із основних напрямів розвитку мережі є дотримання корпоративних стандартів, що визначають ключові принципи бренду: Висока якість обслуговування відповідно до європейських норм та індивідуальних запитів клієнтів; Єдина система операційної діяльності, що регламентує організаційні процеси, оптимізацію витрат та підвищення ефективності роботи персоналу; Корпоративна культура, орієнтована на клієнтоцентричність, професійний розвиток співробітників та підтримку інноваційних управлінських рішень.

У межах структури «Optima Hotels & Resorts» функціонують ключові управлінські відділи: - Центральний відділ продажів і маркетингу, що займається аналізом ринкових тенденцій, розробкою стратегій просування та оптимізацією комунікаційних каналів; - Будівельний підрозділ, а також служба архітектури та дизайну, що координують модернізацію готелів, розробку нових об'єктів та впровадження сучасних технологій у сфері гостинності; - централізована система закупівель, що забезпечує ефективне використання ресурсів, стандартизацію матеріально-технічної бази та контроль якості постачань; - система адаптації, навчання та розвитку співробітників, яка реалізує програми професійного навчання, підвищення кваліфікації та створення умов для кар'єрного росту персоналу [35].

Таким чином, процес становлення «Optima Hotels & Resorts» як незалежної готельної мережі є результатом поетапної трансформації, що розпочалася у складі Reikartz Hotel Group і була зумовлена стратегічним рішенням про розподіл брендів у 2023 році, яке мало також політичний контекст. У цей період в Україні посилилася тенденція до локалізації бізнесу

та зменшення впливу іноземних власників, що було частиною ширшої державної політики, спрямованої на посилення національної економічної безпеки та підтримку вітчизняних компаній у відповідь на геополітичні виклики. Відокремлення «Optima Hotels & Resorts» від материнської структури дозволило мережі зосередитися на розвитку національного ринку, адаптуватися до локальних умов і забезпечити більш гнучке управління в умовах нестабільності, що стало важливим фактором збереження конкурентоспроможності та сталого розвитку у складних політичних і економічних обставинах

2.2. Аналіз сучасного стану функціонування готельної мережі «Optima Hotels and Resorts»

Функціонування готельної мережі «Optima Hotels & Resorts» характеризується високим ступенем динаміки та масштабності, що об'єктивно дозволяє кваліфікувати її як найбільшу національну готельну мережу в Україні. Діяльність мережі вирізняється високою адаптивністю до актуальних викликів сучасного готельного бізнесу, зокрема шляхом поєднання апробованих європейських стандартів гостинності з урахуванням локальних особливостей українського ринку туристичних послуг.

До складу мережі увійшли готелі, що належать до брендів Optima, Optima Collection, Vita Park та Raziotel. Партнером мережі Optima Hotels & Resorts є маркетингова платформа UA Hotel Alliance, яка об'єднує незалежні готелі та представлена двома брендами: Alliance City — міські готелі, розташовані в центральних районах міст, та Alliance Resorts — заклади, призначені для спокійного відпочинку біля моря, у горах або за межами мегаполісів.

Окрім основної діяльності у сфері готельного бізнесу, мережа «Optima Hotels & Resorts» активно розвиває суміжні напрямки, що сприяють підвищенню комплексності та конкурентоспроможності її послуг (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні бренди мережі «Optima Hotels & Resorts» та їх характеристика

	<p>Готелі бренду Optima Hotel пропонують мандрівникам із різним бюджетом найкраще поєднання комфорту та вартості, забезпечуючи оптимальний вибір відповідно до потреб кожного гостя</p>
	<p>Включає готелі категорії чотири зірки, розташовані у ключових містах та популярних курортних зонах України. Кожен заклад відзначається підвищеним рівнем комфорту, професійним сервісом відповідно до європейських стандартів, а також гостинною атмосферою та уважним ставленням до гостей</p>
	<p>Ця мережа велнес-курортів розташована в мальовничих і екологічно чистих регіонах України. Готелі створені для активного дозвілля всією родиною та пропонують оздоровчі процедури, засновані на найкращих природних компонентах.</p>
	<p>Мережа бюджетних готелів категорії «3 зірки», створена спеціально для бізнес-туристів. Її слоган — «Раціональний готель від Optima» — точно передає концепцію: кожен гість Raziotel платить лише за послуги, які йому справді потрібні.</p>
	<p>Туроператор мережі Optima Hotel Group допоможе зробити ваші подорожі Україною максимально комфортними. Ми відкриваємо перед вами унікальні туристичні маршрути, поєднуючи захопливі екскурсії, майстер-класи, квести та походи в гори. Відвідайте визначні місця та насолоджуйтеся комфортом на кожному етапі подорожі!</p>
	<p>Забезпечується комплексний конференц-сервіс в Україні, що включає організацію бізнес-заходів, дозвілля, харчування, оренду обладнання та трансфер. Передбачено індивідуальний підхід до кожної події та супровід персонального конференц-менеджера 24/7.</p>
	<p>Маркетингова мережа об'єднує незалежні готелі у різних містах України, охоплюючи як бюджетні варіанти від 2 зірок, так і преміальні готелі категорії 4 і 5 зірок. Основна мета бренду — розширення можливостей та впровадження нових пропозицій, що забезпечують максимальне задоволення потреб гостей. Комплексні пропозиції включають спеціальні знижки, створюючи вигідні умови для комфортного відпочинку</p>
	<p>Мережа готелів «UA Hotel Alliance» об'єднує міські готелі, які ідеально підходять як для індивідуальних бізнес-відряджень, так і для сімейних туристичних подорожей. Основна цільова аудиторія цих готелів - гості бізнес-сегменту, для яких пріоритетними є комфортні умови проживання, оптимальне співвідношення ціни та якості, а також вигідне розташування в центральних районах міст або поблизу бізнес-центрів. Готелі мережі Alliance City забезпечують зручне транспортне сполучення, що сприяє швидкому і комфортному пересуванню містом.</p>
	<p>Об'єднує готелі, розташовані в мальовничих локаціях - на морському узбережжі, у гірських регіонах або за межами міста, які орієнтовані як на індивідуальних мандрівників, так і на корпоративних клієнтів. Кожен із закладів мережі створений з урахуванням потреб бізнес-сегменту, пропонуючи комфортні умови для проведення ділових зустрічей і масштабних корпоративних заходів, що робить їх привабливими для різноманітних форматів відпочинку та роботи.</p>

Джерело: [35]

Зокрема, до складу мережі входить заклади харчування, серед яких деякі мають статус концептуальних, що дозволяє задовольняти різноманітні гастрономічні вподобання гостей та забезпечує високий рівень сервісу у сфері громадського харчування. У складі брендів мережі також є виноробня («Odesos»).

Власний туроператор Optima Travel розширює спектр пропонованих послуг, забезпечуючи організацію комфортних подорожей для клієнтів мережі, що підвищує лояльність споживачів і сприяє розвитку внутрішнього туризму. Окремий структурний підрозділ Optima MICE спеціалізується на організації заходів будь-якої складності, включаючи конференції, семінари та ділові зустрічі, що дозволяє мережі ефективно працювати з корпоративним сегментом та укріплювати свої позиції на ринку ділового туризму.



Рис. 2.6. Територіальна організація функціонування готельної мережі «Optima Hotels & Resorts» [23]

Такий підхід свідчить про прагнення Optima Hotels & Resorts до створення інтегрованого сервісного простору, орієнтованого на задоволення широкого спектра потреб сучасних споживачів.

На 2025 рік готельна мережа нараховує 60 готельних об'єктів, розташований у 28 містах країни (рис. 2.6).

Аналізуючи концентрацію готелів по областях України, можна стверджувати, що найбільша їх концентрація спостерігається в Київській, Дніпропетровській і Львівській областях (рис. 2.7).

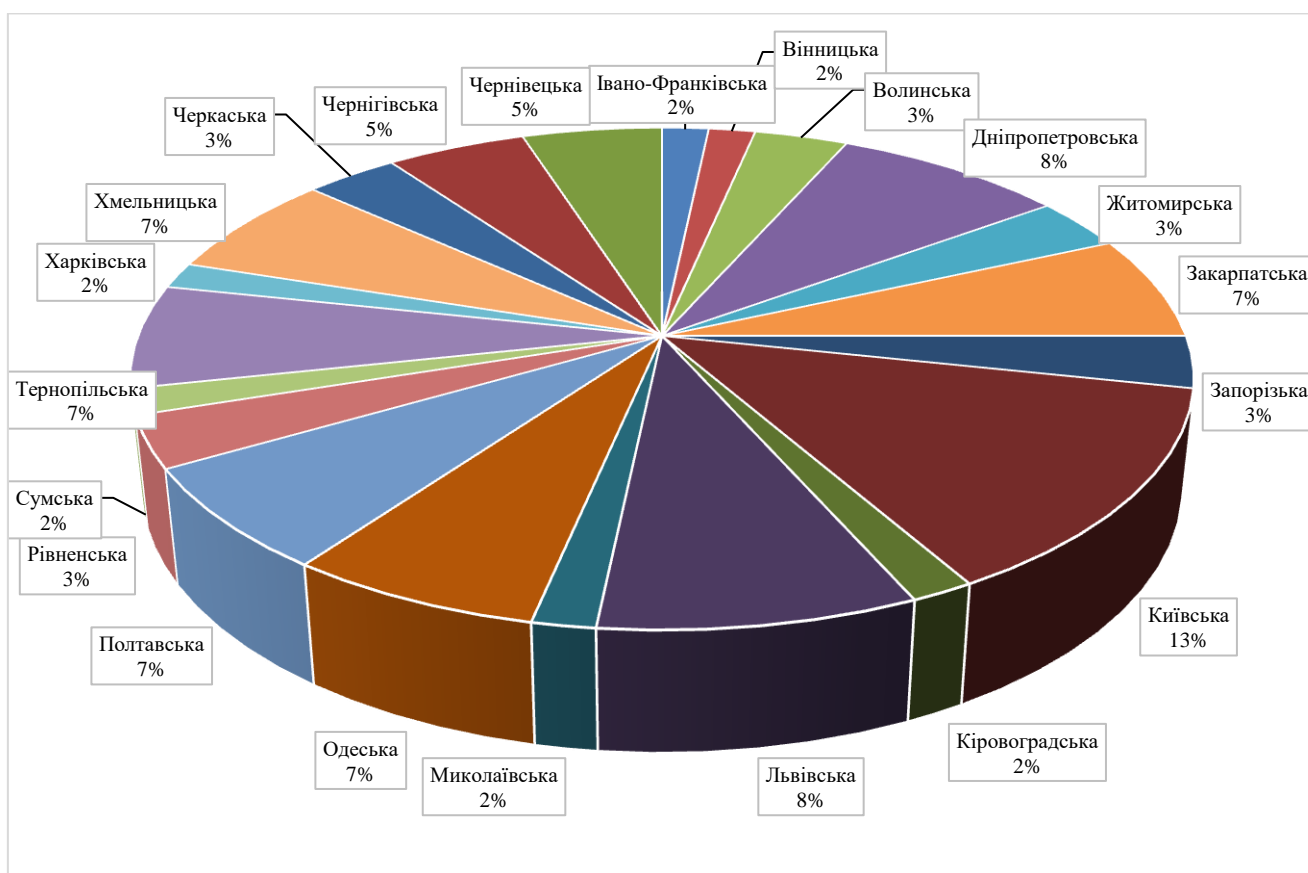


Рис. 2.7. Регіональна концентрація об'єктів готельної мережі «Optima Hotels & Resorts»

Складено автором за матеріалами: [35]

Мережа «Optima Hotels & Resorts» формує приблизно 2,97% загальної кількості готелів України, що свідчить про її статус найбільшої національної готельної мережі за чисельністю об'єктів. Незважаючи на відносно невелику питому вагу у загальному готельному фонді країни, концентрація готелів у

ключових туристичних і ділових регіонах надає мережі суттєві конкурентні переваги в сегменті стандартизованих готельних послуг [2].

Загальна кількість номерного фонду складає більше 4000 номерів. Питома вага номерного фонду готельної мережі «Optima Hotels & Resorts» у загальному номерному фонді України становить приблизно 9,64%. Це свідчить про високу концентрацію номерного фонду в межах мережі, яка при наявності лише 2,97% об'єктів забезпечує майже 1/10 готельних номерів країни, що підкреслює значну місткість і масштаб готелів Optima порівняно із середньостатистичними готелями національного ринку.

Необхідно зазначити, що станом на середину 2024 року, середній рівень завантаженості готелів в Україні становив 34–38%, при цьому в окремих популярних регіонах, таких як Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області, цей показник перевищував 60–70% [1; 2]

Точні дані про завантаженість номерного фонду не оприлюднені у відкритих джерелах мережі «Optima Hotels & Resorts». Однак, враховуючи, що мережа має значну присутність у регіонах з високим попитом на готельні послуги, таких як Львів, Івано-Франківськ та Закарпаття, можна припустити, що її готелі в цих областях демонструють завантаженість, близьку до вищезазначених регіональних показників. У містах з меншим туристичним потоком або в центральних та східних регіонах України, завантаженість готелів може бути нижчою, що відповідає загальнонаціональним тенденціям.

Цінова політика «Optima Hotels & Resorts» характеризується стратегічною гнучкістю і сегментованим підходом, що дозволяє ефективно працювати з різними групами споживачів на ринку, орієнтованому на внутрішній туризм та на ділові подорожі. Її ключовими перевагами є диференціація тарифів, використання різних інструментів динамічного ціноутворення і активна стимуляція повторних продажів [35].

У таблиці 2.3. наведені середні ціни на стандартний номер у готелях мережі «Optima Hotels & Resorts» за основними брендами станом на 2024 рік,

з урахуванням інформації з офіційних джерел та відкритих пропозицій (показники можуть змінюватися в залежності від фактору сезонності).

Таблиця 2.3

Компаративний аналіз середніх цін в готелях брендів мережі
«Optima Hotels & Resorts»

Бренд	Орієнтовна ціна за стандартний номер (грн/ніч)	Основні характеристики	Приклади готелів
Optima Collection	1600–2200	Чотиризіркові готелі, бутік-готелі, сучасний комфорт, конференц-зали, ресторани	Optima Collection Поділ Плаза (Київ), Optima Collection Хмельницький, Optima Collection Чернівці
Optima Hotels	1200–1600	Бізнес-готелі 3–4 зірки, зручне розташування, базовий комфорт	Optima Вінниця, Optima Рівне, Optima Миколаїв
VitaPark	1500–2000	Курортні комплекси, розвинена інфраструктура для відпочинку, спа	VitaPark Борисфен (Київська обл.), VitaPark Карпати (Жденієво)
Raziotel	1100–1500	Транзитні туристи, молодь, групи	Raziotel Київ, Raziotel Кривий Ріг
Alliance City	1000–1400	Міські готелі економ- та середнього сегменту, зручне розташування	Alliance City Готель Україна (Луцьк), Alliance City Буковина (Чернівці)
Alliance Resorts	1300–1800	Курортні готелі для відпочинку та корпоративних заходів	Alliance Resorts Atlantic Garden Resort (Одеса)

Джерело: [35]

Optima Collection позиціонується як преміальний бренд мережі з найвищими цінами, що відповідає високому рівню сервісу, розташуванню в центральних районах і наявності додаткових послуг, таких як ресторани та конференц-зали; Optima Hotels орієнтовані на бізнес-сегмент із середнім рівнем цін, пропонуючи комфортні умови для ділових поїздок; VitaPark і Alliance Resorts спеціалізуються на курортному відпочинку з цінами, вищими за середні, що зумовлено розвиненою інфраструктурою та туристичною привабливістю локацій; натомість Alliance City та Raziotel пропонує

найбільш доступні ціни, орієнтуючись на економ- та середній сегменти, що робить цей бренд привабливим для широкого кола клієнтів.

Важливо відзначити, що цінова політика та програми лояльності мережі «Optima Hotels & Resorts» відіграють ключову роль у стимулюванні попиту та формуванні довгострокових відносин із клієнтами. Зокрема, корпоративні тарифи передбачають спеціальні умови для компаній, бізнес-клієнтів та туроператорів, що сприяє оптимізації витрат та забезпеченню стабільної співпраці. Програми лояльності, засновані на системі накопичення бонусів та наданні знижок на повторні бронювання, формують стимули для клієнтів до регулярного користування послугами, що позитивно впливає на рівень їхньої залученості. Додатково, акційні пропозиції, такі як раннє бронювання, спеціальні умови на останню хвилину, вихідні пакети та святкові пропозиції, забезпечують гнучкість цінової політики, дозволяючи адаптувати її до змін попиту та сприяючи залученню нових клієнтів [35].

Оцінка фінансово-економічних показників готельної мережі дозволяє об'єктивно визначити рівень фінансової стійкості, конкурентоспроможності, а також виявити основні тенденції розвитку, сильні й слабкі сторони діяльності та вчасно сформулювати стратегії її подальшого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища (табл. 2.3, рис. 2.8)

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансово-економічних показників

готельної мережі за 2020-2024 рр. (грн)

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід	199 584 000	381 360 000	316 554 000	445 864 000	520 670 000
Чистий прибуток	-445 000	-7 752 000	-8 731 000	7 057 000	-505 000
Активи	126 878 000	141 587 000	189 650 000	216 690 000	266 954 000
Зобов'язання	341 583 000	290 318 000	357 453 000	391 153 000	460 070 000
Кількість працівників	-	1 071	951	916	923

Джерело: [17]

Аналіз фінансових і операційних показників мережі «Optima Hotels & Resorts» демонструє низку ключових особливостей, що відображають адаптацію бізнесу до екстремальних зовнішніх умов, а саме впливу пандемії COVID-19 та війни в Україні. Ситуація турбулентності відобразилася у значному скороченні доходів у 2020 році (199,6 млн грн) і збитках, що тривали до 2022 року, коли чистий прибуток залишався від'ємним. Незважаючи на складні умови, включно з руйнуваннями частини готельного фонду мережа Optima Hotels & Resorts змогла не лише зберегти, а й збільшити загальний дохід до 520,7 млн грн у 2024 році. Відновлення підтримується активним розвитком внутрішнього туризму, потребами тимчасово переміщених осіб і поверненням туристів у безпечні регіони [17].

Чистий прибуток залишається волатильним, що типово для компаній, які активно розвиваються та інвестують у нові проекти, а також негативна тенденція зберігається через високі операційними витратами, інфляційні процеси та нестабільність економічного середовища, яка зумовлена війною.

Обмеження на пересування, локдауни і відсутність системної державної підтримки, плинність кадрів через воєнні дії ускладнили роботу готелів, що призвело до оптимізації персоналу (зменшення кількості працівників з 1 071 у 2021 р. до 923 у 2024 р.).

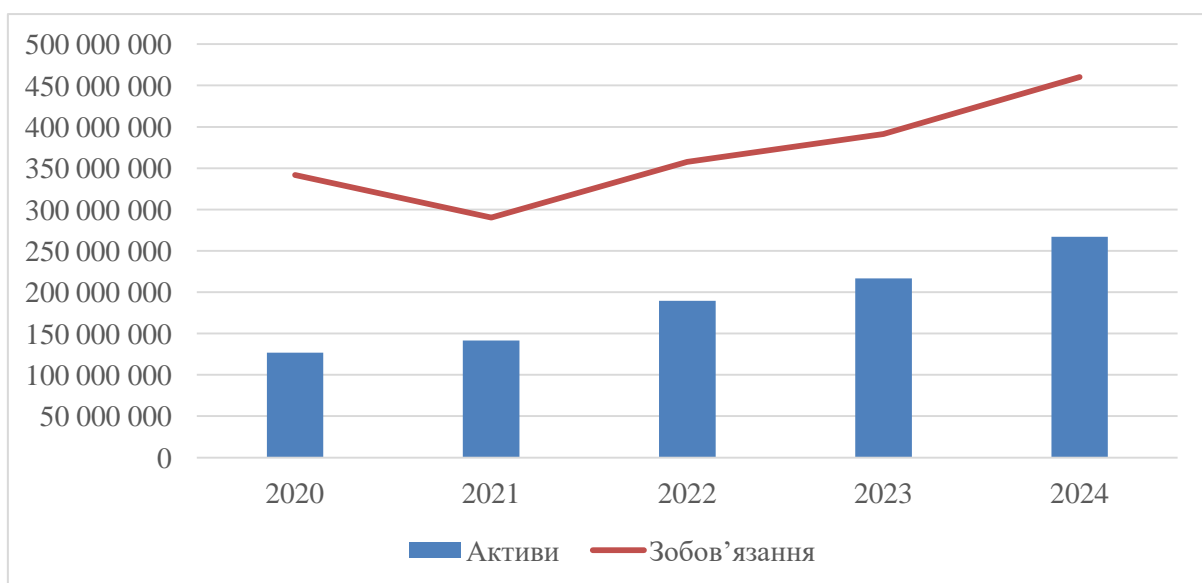


Рис. 2.8. Динаміка активів та зобов'язань готельної мережі за 2020-2024 рр. (грн.) [17]

Зростання активів мережі (з 126,9 млн грн у 2020 до 267 млн грн у 2024) і збільшення зобов'язань свідчать про інвестиції в розбудову і модернізацію готелів, а також використання позикових коштів для підтримки експансії (рис. 2.8).

Аналізуючи показники табл. 2.4. можна стверджувати, що не дивлячись на зростаючі показники доходу, у 2024 році готельна мережа перебуває в кризовому фінансовому стані: частка основних засобів у активах становить лише 4,09%, що свідчить про низький рівень матеріально-технічного забезпечення та орендну модель бізнесу (значна частина активів не перебуває у власності); коефіцієнт поточної ліквідності 0,52 вказує на недостатність оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань; від'ємні значення коефіцієнтів фінансової залежності (-1,38), співвідношення позикових і власних коштів (-2,38) та негативна поточна платоспроможність (-439 623 грн) свідчать про втрату власного капіталу, надмірну кредиторську заборгованість і фінансову неспроможність, що потребує термінових заходів санації, нарощування власних коштів і реструктуризації зобов'язань.

Таблиця 2.4

Загальні показники діяльності готельної мережі
«Optima Hotels & Resorts» на 2024 р.

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	4.09%
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,52
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	-1,38
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	-2,38
	Поточна платоспроможність (грн.)	-439 623

Джерело: [17]

Така функціональна ситуація є безпосереднім наслідком деструктивного впливу воєнних дій: зниження туристичного потоку,

руйнування матеріальної бази, скорочення доходів, зриви логістичних ланцюгів і обмежений доступ до фінансових ресурсів, що в сукупності зумовлює необхідність державної підтримки, реструктуризації боргів і адаптації бізнес-моделі до умов воєнної економіки.

Готельна мережа «Optima Hotels & Resorts» у сучасних умовах функціонує в складному соціально-економічному середовищі, що формується під впливом повномасштабної війни в Україні, економічної нестабільності та змін у поведінці туристичних потоків. Незважаючи на ці виклики, мережа демонструє адаптивність завдяки географічній диверсифікації об'єктів та споживчих сегментів. Разом із тим, суттєве зниження ділової активності, тимчасова втрата традиційних клієнтів (іноземні туристи), посилення цінової чутливості споживачів і збільшення операційних витрат створюють загрози для фінансової стійкості мережі. В умовах війни особливо актуальними стають питання реструктуризації бізнес-моделі, орієнтації на внутрішній туризм, залучення нових джерел доходу (довгострокове розміщення, соціальні програми) та збереження кадрового потенціалу, що в сукупності визначає необхідність стратегічної гнучкості й антикризового управління для стабілізації діяльності у воєнний і післявоєнний періоди.

2.3. Перспективні напрями розвитку готельної мережі «Optima Hotels and Resorts»

Мережа готелів Optima Hotels and Resorts має значні перспективи для подальшого розвитку, особливо враховуючи її позиції як найбільшої національної мережі готелів в Україні, що об'єднує бізнес- та курортні готелі, сучасні конференц-зали.

Але, для забезпечення системного та науково-обґрунтованого підходу до управління та розвитку готельної мережі доцільним є проведення SWOT-аналізу, який відіграє важливу роль у стратегічному розвитку готельної

мережі, оскільки забезпечує комплексну оцінку її внутрішніх та зовнішніх факторів впливу. Зокрема, цей методологічний підхід дозволяє детально аналізувати сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що виникають у конкурентному середовищі сучасного готельного бізнесу.

В умовах глобальних викликів, SWOT-аналіз сприяє формуванню стратегічного балансу між внутрішніми ресурсами компанії та зовнішніми ринковими умовами, що є основою для ефективного планування та адаптації. Крім того, застосування цього методу дозволяє ідентифікувати ключові проблеми та пріоритетні напрями розвитку, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, впровадженню інновацій, удосконаленню сервісу та оптимізації управлінських рішень (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз готельної мережі «Optima Hotels and Resorts»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Висока впізнаваність бренду на внутрішньому ринку (завдяки спадкоємності з Reikartz). • Досвідчена управлінська команда та стандартизовані бізнес-процеси. • Усталена система контрактного управління і франчайзингу. • Гнучкість у роботі з регіональними ринками та адаптація продукту до локальних потреб. • Патріотична репутація як 100% українського бізнесу — високий рівень лояльності споживачів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Обмеженість фінансових ресурсів порівняно з міжнародними мережами. • Вузька географічна присутність (відсутність міжнародних активів). • Залежність від внутрішнього ринку, який є чутливим до економічних та безпекових ризиків. • Недостатнє інвестування в інновації та цифровізацію (порівняно з глобальними конкурентами). • Інфраструктурні виклики через наслідки війни (пошкодження об'єктів, обмеження логістики).

Продовження таблиці 2.5

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Зростання внутрішнього туризму (через релокацію населення, розвиток маршрутів пам'яті). • Державні програми відновлення регіонів і підтримки туризму. • Потенціал міжнародного партнерства (західноєвропейські фонди, інвестиції). • Активізація оздоровчого та рекреаційного туризму (санаторії, СПА, реабілітаційні програми). • Діджиталізація послуг і розвиток власних ІТ-платформ (онлайн-бронювання, CRM). 	<ul style="list-style-type: none"> • Безпекові ризики (військова агресія, мінування територій тощо). • Посилення конкуренції з боку нових гравців та міжнародних мереж після стабілізації ситуації. • Кадровий дефіцит через трудову міграцію та демографічні втрати. • Макроекономічна нестабільність (інфляція, девальвація, зростання вартості енергоносіїв). • Правові ризики (невизначеність щодо права власності на окремі об'єкти).

Таблиця складено автором

Тож, перспективні напрями розвитку готельної мережі «Optima Hotels and Resorts» у сучасних умовах мають базуватися на поєднанні адаптації до трансформацій туристичного ринку та зміцнення фінансово-економічної стійкості підприємства. Виходячи зі SWOT-аналізу, основні вектори розвитку готельної мережі представлені на рис. 2.9.

Стратегічний розвиток «Optima Hotels and Resorts» передбачає географічну експансію, зокрема розширення присутності в ключових туристичних регіонах Західної України, таких як Карпати, Закарпаття та Буковина, що дозволить ефективно використати зростаючий попит на рекреаційний туризм.

Паралельно, відкриття нових готельних об'єктів у малих та середніх містах із високим транзитним і діловим потенціалом, зокрема уздовж основних транспортних коридорів або в регіонах із активною економічною реконструкцією, сприятиме формуванню стабільної клієнтської бази. Важливим елементом стратегії є використання франчайзингової моделі розвитку, яка забезпечить залучення локальних партнерів, розширення мережі без значних капіталовкладень та підвищення конкурентоспроможності бренду через адаптацію до регіональних

особливостей. Комплексне впровадження цих заходів сприятиме довгостроковій стабільності та ефективному використанню ринкових можливостей.



Рис. 2.9. Перспективні вектори розвитку готельної мережі
«Optima Hotels and Resorts»

Розвиток ІТ-платформ та впровадження smart-технологій є важливими напрямками модернізації готельного бізнесу «Optima Hotels and Resorts», спрямованими на підвищення конкурентоспроможності та ефективності управління. Інвестиції в мобільні додатки, CRM-системи та онлайн-бронювання з динамічним ціноутворенням дозволяють оптимізувати процес взаємодії з клієнтами, автоматизувати маркетингові та операційні завдання, а також забезпечити персоналізований сервіс. Водночас інтеграція smart-технологій, зокрема безконтактного check-in/out, цифрових ключів та автоматизованих систем керування номером, сприятиме підвищенню рівня

комфорту гостей, скороченню часу на операційні процедури та оптимізації витрат. Optima Hotels and Resorts вже почала активно процес технологічної реновації, успішним прикладом якого може бути імплементація системи Usrasy - української хмарної платформи, яка об'єднує комунікаційні та управлінські інструменти для бізнесу в одному цифровому просторі. Вона надає можливості для автоматизації процесів продажів, контролю завдань і взаємодії між командами, спрощуючи організацію внутрішніх і зовнішніх бізнес-операцій, дозволяє оптимізувати робочі процеси, покращити комунікацію та ефективно керувати взаємодією з клієнтами [13].

Розвиток напрямку оздоровчого туризму, зокрема в межах готельної мережі VitaPark, передбачає комплексну модернізацію існуючих об'єктів та створення нових wellness-центрів, що включатимуть СПА-послуги, реабілітаційні програми та спеціалізовані лікувальні сервіси. Враховуючи зростаючий попит на здоровий спосіб життя та реабілітаційні послуги, доцільним є впровадження пакетних пропозицій, орієнтованих на різні категорії клієнтів, включаючи детокс-програми, терапевтичні курси та спеціальні програми відновлення для військовослужбовців та вимушених переселенців [5].

Залучення іноземного капіталу через інвесторів та донорські фонди, такі як західноєвропейські структури, USAID або Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD), є ключовим напрямом для модернізації та розширення готельної мережі Optima Hotels and Resorts. Це дозволить не лише покращити інфраструктуру, а й адаптувати об'єкти до міжнародних стандартів гостинності. Паралельно, стратегічна підготовка до інтеграції у міжнародний туристичний простір після стабілізації економічної та безпекової ситуації передбачає формування умов для виходу на ринки Центральної Європи та країн Балтії. Це може реалізовуватися через франчайзингові моделі, партнерства з місцевими туристичними асоціаціями та розширення онлайн-дистрибуції через глобальні платформи бронювання, що сприятиме поступовій міжнародній експансії бренду [8; 19].

Диверсифікація послуг «Optima Hotels and Resorts» сприятиме адаптації до змінних умов ринку та розширенню цільової аудиторії. Розвиток апартаментного житла, хостелів та глемпінгів дозволить охопити різні сегменти споживачів. Водночас, інфраструктурна модернізація об'єктів із врахуванням безпекових викликів є критично важливою для забезпечення стабільності операційної діяльності. Впровадження автономних енергосистем, облаштування укриттів та підвищення рівня безпеки дозволять готелям функціонувати навіть у кризових умовах [8]

Залучення інвестицій у регіональний розвиток є важливим напрямом для відновлення туристичної інфраструктури в постраждалих від війни регіонах, що сприятиме економічній активізації та залученню нових туристичних потоків. Участь «Optima Hotels and Resorts» у таких проектах дозволить не лише модернізувати наявні об'єкти, а й створити нові туристичні центри, адаптовані до потреб внутрішнього та міжнародного ринку. Водночас співпраця з локальними громадами відіграє ключову роль у формуванні унікальних туристичних продуктів, заснованих на культурній спадщині регіону, що сприятиме збереженню автентичності та стимулюватиме соціально-економічний розвиток місцевих територій. Доцільним є також розвиток партнерських програм із регіональними туристичними операторами, закладами культури та підприємствами індустрії гостинності з метою формування комплексних туристичних продуктів і збільшення середнього чека гостя. Водночас особливого значення набуває розробка програм довгострокового розміщення для внутрішньо переміщених осіб, працівників гуманітарних місій та волонтерів, що дозволить забезпечити стабільне завантаження номерного фонду в умовах воєнного часу [5; 10].

Нарешті, перспективним є впровадження концепції сталого розвитку через енергоефективні технології, екологічні стандарти обслуговування та соціальну відповідальність, що сприятиме формуванню позитивного іміджу бренду як на національному, так і на міжнародному рівні.

Комплексне впровадження стратегічних ініціатив, поєднання інтенсивних та екстенсивних шляхів розвитку, виступає ключовим чинником консолідації ринкових позицій готельної мережі Optima Hotels and Resorts, сприяючи не лише збереженню, але й примноженню її конкурентних переваг в умовах динамічного середовища індустрії гостинності. Інтеграція взаємодоповнюючих напрямків розвитку - зокрема цифрової трансформації сервісів, географічної експансії, диверсифікації продуктового портфеля, залучення міжнародних інвестицій, а також активного використання державних програм підтримки туризму - дозволить мережі сформувати стійку бізнес-модель, адаптивну до внутрішніх і зовнішніх викликів.

Реалізація цих ініціатив створює синергійний ефект, посилюючи операційну ефективність, підвищуючи рівень клієнтоорієнтованості та стимулюючи розвиток нових сегментів ринку. Водночас удосконалення ризик-менеджменту та впровадження інноваційних управлінських практик забезпечують зниження чутливості бізнесу до економічних, безпекових і демографічних ризиків, що особливо актуально в умовах посткризової відбудови України.

У середньостроковій перспективі така стратегія сприятиме не лише стійкому зростанню основних фінансово-економічних показників мережі, але й формуванню її іміджу як національного лідера готельного бізнесу із високим рівнем репутаційного капіталу, що здатен ефективно конкурувати як на внутрішньому, так і на потенційно інтегрованих міжнародних ринках.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Готельні мережі є стратегічно важливими суб'єктами індустрії гостинності, які завдяки інтеграції стандартизованих сервісів, інноваційних управлінських підходів та розгалуженої інфраструктури забезпечують підвищення якості обслуговування, ефективність операційної діяльності та стійкість на ринку. Стандартизована бізнес-модель готельної мережі є не лише інструментом ефективної операційної діяльності, а й основою для забезпечення стабільного розвитку, масштабування бізнесу та адаптації до змін у глобальному середовищі. Їх функціонування сприяє формуванню уніфікованих стандартів гостинності, стимулює розвиток міжнародного туризму та економіки загалом. Завдяки здатності акумулювати ресурси, оптимізувати управління клієнтськими відносинами та забезпечувати сталі конкурентні переваги, готельні мережі виступають ключовими драйверами розвитку сучасної індустрії гостинності.

2. Грунтовне розуміння класифікації та організаційно-правових моделей готельних мереж є необхідною умовою для формування ефективних управлінських рішень і забезпечення стійкого розвитку підприємств гостинності в умовах конкурентного середовища. Систематизація основних і альтернативних моделей дозволяє глибше осягнути специфіку правових, економічних і управлінських взаємозв'язків між структурними підрозділами мережі. Для міжнародних готельних мереж пріоритетними є моделі, що забезпечують масштабування та контроль якості на глобальному рівні, тоді як малі та середні підприємства можуть ефективно використовувати альтернативні форми кооперації (асоціації, консорціуми, синдикати), які сприяють посиленню конкурентоспроможності без втрати автономії.

3. Застосування комплексної системи показників ефективності не лише забезпечує системний аналіз діяльності готельних мереж, а й дозволяє

сформувати адаптивні управлінські стратегії, спрямовані на підвищення рівня задоволеності клієнтів, фінансової стабільності та довгострокового розвитку підприємства в умовах глобалізованого конкурентного середовища.

4. Процес становлення Optima Hotels & Resorts як незалежної готельної мережі є результатом поетапної трансформації, що розпочалася у складі Reikartz Hotel Group і була зумовлена стратегічним рішенням про розподіл брендів у 2023 році, яке мало також політичний контекст. У цей період в Україні посилилася тенденція до локалізації бізнесу та зменшення впливу іноземних власників, що було частиною ширшої державної політики, спрямованої на посилення національної економічної безпеки та підтримку вітчизняних компаній у відповідь на геополітичні виклики. Відокремлення Optima Hotels & Resorts від материнської структури дозволило мережі зосередитися на розвитку національного ринку, адаптуватися до локальних умов і забезпечити більш гнучке управління в умовах нестабільності, що стало важливим фактором збереження конкурентоспроможності та сталого розвитку у складних політичних і економічних обставинах

5. Готельна мережа Optima Hotels & Resorts у сучасних умовах функціонує в складному соціально-економічному середовищі, що формується під впливом повномасштабної війни в Україні, економічної нестабільності та змін у поведінці туристичних потоків. Незважаючи на ці виклики, мережа демонструє адаптивність завдяки географічній диверсифікації об'єктів та споживчих сегментів. Разом із тим, суттєве зниження ділової активності, тимчасова втрата традиційних клієнтів (іноземні туристи), посилення цінової чутливості споживачів і збільшення операційних витрат створюють загрози для фінансової стійкості мережі. В умовах війни особливо актуальними стають питання реструктуризації бізнес-моделі, орієнтації на внутрішній туризм, залучення нових джерел доходу (довгострокове розміщення, соціальні програми) та збереження кадрового потенціалу, що в сукупності визначає необхідність стратегічної гнучкості й

антикризового управління для стабілізації діяльності у воєнний і післявоєнний періоди.

б. Комплексне впровадження стратегічних ініціатив, поєднання інтенсивних та екстенсивних шляхів розвитку, виступає ключовим чинником консолідації ринкових позицій готельної мережі Optima Hotels and Resorts, сприяючи не лише збереженню, але й примноженню її конкурентних переваг в умовах динамічного середовища індустрії гостинності. Інтеграція взаємодоповнюючих напрямків розвитку - зокрема цифрової трансформації сервісів, географічної експансії, диверсифікації продуктового портфеля, залучення міжнародних інвестицій, а також активного використання державних програм підтримки туризму - дозволить мережі сформувати стійку бізнес-модель, адаптивну до внутрішніх і зовнішніх викликів

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз готельного ринку України у 2024 році. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-gotelno-go-rinku-ukraini-u-2024-roci>
2. Аналітики від компанії Ribas Hotels Group. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ribashotelsgroup.ua/analytics/oglyad-gotelno-go-rinku-ukraini-2024/>
3. Андренко І. Б. Менеджмент готельного господарства: підручник. / І.Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський. – Х.: ХНУМГ, 2014. – 431 с.
4. Андренко І.Б. Особливості функціонування готельних ланцюгів в Україні / І.Б. Андренко, А.А. Шестірко // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 40. С. 23-34
5. Безручко Л. С. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку / Л. Безручко, С. Білоус, М. Філь // Економіка та суспільство. – 2023. – №47. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2145/207>
6. Бурак Т. В. Готельні мережі: еволюція та становлення / Т.В. Бурак // Бізнесінформ, 2014. – С. 179–183.
7. Бурак Т. В. Контрактне управління: організаційно-правова форма готельних мереж / Т. В. Бурак // Бізнес Інформ. – 2013. – № 2. – С. 287–289. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.business-inform.net/pdf/2013/2_0/287_289.pdf
8. Галасюк С. С. Моніторинг сучасного розвитку національних готельних мереж в Україні / С. С. Галасюк // Економіка та суспільство. – 2025. – Вип. 73. – С. 204–220. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
9. Горіна Г. О. Сутність та специфіка мережевої організації міжнародного готельного бізнесу / Г. О. Горіна. – Економіка та держава. – 2011. – № 3. – С. 107–109.

10. Даниленко-Кульчицька В.А. Готельно-ресторанний бізнес України у час війни: перспективи виживання / В. А. Даниленко-Кульчицька //Інноваційна економіка. – 2022. – №4. – С.55-59
11. Долга Г. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Чернівці, 5 травня 2022 р. / Г. Долга. – Чернівці : Технодрук, 2022. – 352 с. – С. 199–203.
12. Інтеграційні процеси в туризмі : монографія / М.В. Босовська. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 832 с
13. Історії успіху впровадження Usrasy в компаніях наших клієнтів: компанія Optima Hotels & Resorts. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://usrasy.ua/successstories/optima/>
14. Класифікація готелів за зірками: що означають зірки в готелях. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tourkazka.com/klasyfikatsiya-hoteliv-za-zirkamy/>
15. Ломачинська І. А. Бізнес-моделі експансії міжнародних готельних мереж та їх розвиток в умовах цифровізації / І. А. Ломачинська, С. М. Гриценко // Економіка та суспільство. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b75c7b62-3765-416d-9f1e-fd00c2ed7c42/content>
16. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика / М.П.Мальська, І.Г.Пандяк. – Київ: Центр учбов. л-ри, 2019. – 472 с
17. Матеріали порталу Opendatabot. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/35850930>
18. Міжнародний туризм та гостинність: теорія та практика: монографія. Жиленко К., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ставицька А. – Дніпро. 2023. – 206 с.
19. Нечева Н. В. Місце готельних мереж на світовому ринку готельних послуг / Н. В. Нечева, О. В. Шикіна // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2022. –№ 9-10 (298-299). – С.

199–203. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/298-299/pdf/131-137.pdf>

20. Організація готельного господарства: підручник / Байлік, І. М. Писаревський; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 329 с.

21. Основи готельно-ресторанної справи : навчальний посібник / Н. І. Данько, А. Ю. Парфіненко, П. О. Подлепіна, О. О. Вишневська [за заг. ред. А. Ю. Парфіненка]. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. – 288 с.

22. Подлепіна П. О. Сучасний стан та проблеми класифікації готельних підприємств: міжнародний та національний досвід. - Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід : колективна монографія / за заг. ред. А. Ю. Парфіненка. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. – 412с.

23. Рекламно-аналітичний матеріал від готельної мережі Optima Hotels & Resorts. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://new.optimahotels.com.ua/media/partnership/partnershiplink-07e444db-a078-403c-bb9d-621d1cc6e24d.pdf>

24. Ханін І. Г. Міжнародні готельні мережі: сутність, ознаки, перспективи розвитку в Україні / І. Г. Ханін, В. С. Білозубенко, С. Є. Шаблій // Економіка та управління національним господарством. – 2019. – Вип. 11. – С.199–203. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://eco-science.net/archive/2019/APE-11-2019/11.19_topic_Khanin%20I.G.,%20Bilozubenko%20V.S.,%20Shablii%20S.E.pdf

25. Чепурда Л. М. Теоретико-методологічні засади контрактного управління готельними мережами / Л. М. Чепурда, І. М. Луцький // Innovations and technologies in the service sphere and food industry. – 2022. – № 2 (6). – С.199–203. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/download/62/51>

26. Чиняк В. Фактори розвитку сучасної індустрії гостинності // Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал. – 2019. – № 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/FV9iCKp>
27. Baum T., Mudambi R. An empirical analysis of oligopolistic hotel pricing // *Annals of Tourism Research*. 1999. Vol. 26, № 3. P. 578–591.
28. Bowie D., Buttle F. *Hospitality Marketing: Principles and Practice*. 3rd ed. Routledge, 2016.
29. Chan E.S.W., Lam D. *Hotel sustainability: Principles and practice*. Routledge, 2013.
30. Dunning J.H., McQueen M. Multinational corporations in the international hotel industry // *Annals of Tourism Research*. 1982. Vol. 9, № 1. P. 69–90.
31. Dyah Wahyu Sukmaningsih, Meyliana, Achmad Nizar Hidayanto and HarjantoPrabowo Loyalty program dimensions and future trend for hospitality and travel industry: a systematic literature review – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iaeme.com/IJMET/index.asp>
32. Evaluating hotel performance: 6 key factors. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/evaluating-hotel-performance>
33. Evaluating the Hotel Industry Performance Using Efficiency and Effectiveness Measures. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15256480.2020.1769521>
34. Hotel metrics: How to measure performance in the hotel industry. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.siteminder.com/r/hotel-metrics/>
35. Hotels – Ukraine. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/hotels/ukraine>
36. <https://optimahotels.com.ua/uk/> - офіційний сайт мережі Optima Hotels & Resorts
37. <https://reikartz.com/en/> – офіційний сайт компанії Reikartz Hotels & Resorts

38. Ivanova M, Ivanov S., Vincent P. Magnini. The Routledge Handbook of Hotel Chain Management. Routledge, 2020
39. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
40. Key Performance Indicators (KPI) in Hospitality Industry: An Emphasis on Accommodation Business of 5 Star Hotels of National Capital Region. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.arcjournals.org/pdfs/ijrth/v2-i1/4.pdf>
41. Key performance indicators for hospitality industry: a study from the tourist state of Uttarakhand, India. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.researchgate.net/publication/284230345>
42. Kotler P., Bowen J.T., Makens J.C. Marketing for Hospitality and Tourism. 7th ed. Pearson, 2017.
43. Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68.
44. Liu, Y. (2007). The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty. *Journal of Marketing*, 71(4), 19–35.
45. Medlik S., Ingram H. The Business of Hotels. 4th ed. Butterworth-Heinemann, 2000.
46. O’Neill J.W., Carlback M. Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance // *International Journal of Hospitality Management*. 2011. Vol. 30, № 3. P. 517–521.
47. Thaler, R. (1985). Mental Accounting and Consumer Choice. *Marketing Science*, 4(3), 199–214.

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

ВІДГУК НАУКОВОГО КЕРІВНИКА

на кваліфікаційну бакалаврську роботу студента

КОНОВАЛА Богдана Андрійовича

на тему «Сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж в Україні
(на прикладі мережі "Optima Hotels and Resorts")»

«7» червня 2025 р.

м. Харків

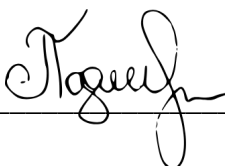
Актуальність обраної теми зумовлена стрімкими змінами в індустрії гостинності України, що зумовлені як внутрішніми викликами воєнного стану, так і глобальними тенденціями цифровізації, екологічної відповідальності та змін у поведінці споживачів. Готельні мережі, зокрема вітчизняні, виступають важливим інструментом стабілізації та відновлення туристичної інфраструктури, підвищення якості сервісу та просування національного туристичного продукту. Аналіз діяльності мережі «Optima Hotels and Resorts» як одного з провідних гравців вітчизняного готельного ринку дозволяє отримати комплексне уявлення про сучасний стан і стратегічні вектори розвитку готельного бізнесу в Україні.

У роботі студентом Коновалом Б. А. ґрунтовно досліджено поняття та сутність готельних мереж, їхню класифікацію та роль у сучасному туристичному ринку. Особливу увагу приділено організаційно-правовим аспектам функціонування мережевих готельних підприємств, особливостям функціонування мережі «Optima Hotels and Resorts» в сучасних умовах господарювання, висвітлено перспективи підвищення ефективності її функціонування.

Кваліфікаційна бакалаврська робота відзначається високим ступенем наукової обґрунтованості, аргументованістю висновків, логічністю викладення матеріалу та відповідністю академічним вимогам. Коновал Б. А. проявив здатність до самостійного мислення, системного аналізу, уміння працювати з джерелами, статистикою та практичним матеріалом. Отримані результати можуть бути корисними для практиків готельного бізнесу, а також слугувати підґрунтям для подальших наукових досліджень. До виконання роботи Коновал Б. А. поставився сумлінно й відповідально, виявивши належний рівень старанності, ініціативності та послідовності.

Представлена бакалаврська робота повністю відповідає встановленим вимогам і рекомендується до захисту у Екзаменаційну комісію.

Науковий керівник:
Канд. екон. наук, доцент кафедри
світової політики, дипломатії
та туристичного бізнесу, доцент



П. О. Подлепіна

Харківський національний
університет імені В. Н Каразіна

Екзаменаційній комісії
із захисту бакалаврських робіт
студентів спеціальності
242 «Туризм»

ЗОВНІШНЯ РЕЦЕНЗІЯ

на бакалаврську роботу студента спеціальності 242 «Туризм»

КОНОВАЛА Богдана Андрійовича

на тему: «Сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж в Україні
(на прикладі мережі "Optima Hotels and Resorts")»

Готельні мережі відіграють важливу роль у структурі індустрії гостинності, сприяючи уніфікації стандартів обслуговування, підвищенню його якості та впровадженню передових управлінських підходів. В умовах трансформації української економіки, посиленої впливом війни, проблема адаптації та розвитку готельних мереж в Україні є особливо актуальною. У цьому контексті вивчення діяльності однієї з провідних вітчизняних мереж - «Optima Hotels and Resorts» - має практичну значущість для оцінки стану ринку та формування бачення його майбутнього.

Бакалаврська робота має чітко окреслену структуру та складається зі вступу, двох розділів, висновків і списку використаних джерел. У першому розділі студент дослідив теоретичні аспекти функціонування готельних мереж, класифікаційні підходи, методи оцінки їхньої операційної діяльності, типологію та роль у формуванні конкурентного середовища та основні чинники розвитку. Другий розділ повністю присвячений аналізу діяльності мережі «Optima Hotels and Resorts» як одного з провідних вітчизняних готельних операторів. У межах розділу розглянуто організаційну структуру мережі, динаміку її розвитку, географію представленості, концепцію бренду, а також показники діяльності та фактори, які спричинили такий результат.

Робота виконана на належному науковому рівні, містить системний аналіз, використання актуальних статистичних даних, а також авторські аналітичні висновки. Важливою перевагою є наявність практичних рекомендацій щодо вдосконалення діяльності готельної мережі в умовах сучасного ринку. Серед недоліків слід зазначити відсутність порівняльного аналізу із зарубіжними аналогами готельних мереж, що могло б поглибити розуміння конкурентного середовища. Проте загалом ці зауваження не знижують загального рівня виконання дослідження. Істотних недоліків бакалаврська робота не містить. Рекомендовано продовжити дослідження в межах магістерської програми, зокрема в напрямку стратегічного управління готельними підприємствами в умовах невизначеності.

Запропонована бакалаврська робота є самостійним завершеним дослідженням, яке відповідає критеріям кваліфікаційної роботи бакалаврського рівня. За умови успішного захисту на засіданні ЕК, робота заслуговує на оцінку «добре» (85 балів).

Рецензент:

Власниця «Optima Collection
Gallery Poltava»



Ю. О. Іщейкіна