

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН**  
Кафедра міжнародного туризму та країнознавства

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Дудник І.М.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

## **ДИПЛОМНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «БАКАЛАВР» на  
тему:

### **Особливості діяльності готельних мереж під час пандемії (на прикладі Reikartz Hotel Group)**

Виконавець: здобувач вищої освіти групи 501Бз **Мальченко Ганна Андріївна**

Науковий керівник: к. геогр. н., доцент кафедри міжнародного туризму та  
країнознавства **Мархонос Світлана Миколаївна**

Нормоконтролер: \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Борисюк Оксана Анатоліївна**  
(П.І.Б.)

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних відносин

Кафедра міжнародного туризму та країнознавства

Спеціальність: 242 «Туризм»

ОПП: «Туризмознавство»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедру

\_\_\_\_\_ Дудник І.М.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021р.

## ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

**Мальченко Ганни Андріївни**

(прізвище, ім'я, по батькові в родинному відмінку)

1. Тема дипломної роботи: «Особливості діяльності готельних мереж під час пандемії (на прикладі Reikartz Hotel Group)», затверджена наказом ректора № 2532 /ст від «16» листопада 2021 р.

2. Термін виконання роботи: з «17» січня 2021 р. по «28» лютого 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи: дослідження має теоретичний і практичний характер, виконане на основі аналізу фахової літератури, інформаційних ресурсів мережі Інтернет, періодичних видань, статистичних даних готелю.

4. Зміст дипломної роботи:

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ REIKARTZ  
HOTEL GROUP

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ REIKARTZ HOTEL  
GROUP

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: таблиця Рис.1.1. Основні риси готельного продукту, Рис.1.2. Рівні готельного продукту, Рис.1.3. Логотип готелю, Рис.2.2. Reikartz Collection Hotel, табл. 2.1 Динаміка кількості діб і частки ринку м.Києва послуг готелю "Reikartz" за 2018 - 2020 рр.,

Рис.3.1. Слабкі сторони готельної мережі Reikartz, Додаток А Територіальна організація готельної мережі Reikartz Hotel Group, Додаток Б

6. Календарний план-графік

№ з/п	Завдання	Термін Виконання	Відмітка про виконання
1.	Узгодження плану роботи	22.11.-23.11 2021 р.	Виконано
2.	Обґрунтувати об'єкт, предмет дослідження, сформулювати завдання і мету. Написати вступ.	01.12. – 03.12. 2021 р.	Виконано
3.	Проаналізувати різноманітні джерела інформації щодо територіальна організація готельної мережі Reikartz Hotel Group Написати перший розділ.	04.12. – 28.12. 2021 р.	Виконано
4.	Проаналізувати сучасний розвиток туризму в РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ REIKARTZ HOTEL GROUP. Написати другий розділ роботи.	10.01. – 22.01. 2022 р.	Виконано
5.	Розглянути ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ REIKARTZ HOTEL GROUP Написати третій розділ роботи.	23.01. – 08.02. 2022 р.	Виконано
6.	Узагальнити результати проведеного дослідження, сформулювати висновки	09.02. – 12.02. 2022 р.	Виконано
7.	Подання електронних версій роботи на нормоконтроль та антиплагіатну перевірку.	13.02. – 15.02. 2022 р.	Виконано
8.	Доопрацювання роботи за результатами передзахисту.	16.02. – 18.02. 2022 р.	Виконано
9.	Подання завершеної роботи на кафедру.	20.02. 2022 р.	Виконано
10.	Захист дипломної роботи.	24. 02.2022 р.	Виконано

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2021 р.

Науковий керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Мархонос С.М.  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Мальченко Г.А  
(підпис випускника) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи «Особливості діяльності готельних мереж під час пандемії (на прикладі Reikartz Hotel Group)»: 58 сторінки, 6 рисунків, 1 таблиці, 42 використане джерело, 2 додатки.

**Мета роботи:** дослідити стан та перспективи розвитку готельної мережі Reikartz Hotel Group під час пандемії

**Об'єктом дослідження** є готельна мережа Reikartz Hotel Group

**Предметом** дослідження виступають особливості діяльності готельної мережі Reikartz Hotel Group під час пандемії.

Під час написання дипломної роботи мною будуть використані наступні **методи дослідження:** теоретичний аналіз джерел інформації з організація готельних мереж; метод системного аналізу; метод аналізу функціонування готелів в covid умовах, їх динаміки; методи розвитку та виявлення проблем.

**Інформаційна база дослідження.** У роботі використано фахову літературу з діяльності готельних мереж, інформаційні ресурси мережі Інтернет, періодичні видання, статистичні дані готелю Reikartz.

**Область застосування результатів роботи:** результати роботи можуть бути застосовані в реалізації розвитку готельних мереж.

Матеріал дослідження може бути корисним у навчальному процесі під час вивчення дисциплін «Організація готельного господарства», «Туроперейтинг» та ін.

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

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ.....</b>	<b>8</b>
1.1.Готельне господарство як складова сфери гостинності.....	8
1.2.Сутність та особливості функціонування готельних мереж.....	15
1.3.Особливості функціонування готельних мереж.....	20
<b>РОЗДІЛ 2.ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ REIKARTZ HOTEL GROUP.....</b>	<b>26</b>
2.1.Загальна характеристика розвитку готельної мережі Reikartz Hotel Group.....	26
2.2.Аналіз діяльності готельної мережі Reikartz Hotel Group.....	33
2.3.Особливості діяльності готельної мережі Reikartz Hotel Group під час пандемії.....	37
<b>РОЗДІЛ 3.ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ REIKARTZ HOTEL GROUP.....</b>	<b>42</b>
3.1.Проблеми розвитку готельної мережі.....	43
3.2.Перспективи розвитку готельної мережі.....	46
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>50</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>53</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>57</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Однією з основних складових туристичної індустрії є готельне господарство. Саме підприємства готельного господарства виконують найважливіші функції у сфері обслуговування туристів – формують і пропонують споживачам комплексний готельний продукт, у створенні і просуванні якого у подальшому беруть участь й інші сектори та елементи індустрії туризму.

Готельне господарство – це складова сфери послуг, основним видом діяльності якої є приймання, розміщення, надання різноманітних видів послуг, пов'язаних із перебуванням споживачів за межами свого постійного місця проживання.

Готельний бізнес став однією з тих сфер, в якій довелось плідно попрацювати над нововведеннями за останній рік. Карантин вніс свої корективи, тому продовжувати роботу у звичному режимі стало майже неможливо.

Ситуація ускладнюється тим, що поки що ніхто не знає, скільки триватиме ізоляція і наскільки швидко відновиться потік гостей після її завершення. Навіть якщо вдасться зупинити пандемію до літа, то ринок не зможе швидко відіграти втрати. Найбільша готельна мережа України Reikartz - повністю скоригувала свою роботу на час карантину в країні. У всіх готелях, які ще приймали гостей – зачинено бари, ресторани, SPA-салони, додаткові розважальні та оздоровчі послуги.

Отже, основна мета даної роботи полягає у дослідженні особливостей діяльності готельних мереж під час пандемії (на прикладі Reikartz Hotel Group)

**Об'єктом дослідження** є готельна мережа Reikartz Hotel Group

**Предметом** дослідження виступають особливості діяльності готельної мережі Reikartz Hotel Group під час пандемії.

**Мета роботи:** дослідити стан та перспективи розвитку готельної мережі Reikartz Hotel Group під час пандемії

**Завдання,** що були поставлені:

- дослідити теоретичні аспекти діяльності готельних мереж.
- дослідити стан розвитку готельної мережі REIKARTZ HOTEL GROUP
- охарактеризувати проблеми та перспективи розвитку готельного мережі Reikarz.

**Методи дослідження.** Теоретичний аналіз джерел інформації з організація готельних мереж; метод системного аналізу; метод аналізу функціонування готелів в covid умовах, їх динаміки; методи розвитку та виявлення проблем.

**Область застосування результатів роботи.** Результати роботи можуть буди застосовані у вищих навчальних закладах, туристичних підприємствах, курсах з підготовки та перепідготовки майбутніх фахівців. Теоретичні положення роботи можуть бути корисні при розробці курсу «Організація готельного господарства».

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

## 1.1. Готельне господарство як складова сфери гостинності

Сфера гостинності є комплексом галузей, основним завданням яких є обслуговування туристів під час їх перебування за межами місця проживання. Готельне господарство виконує ключові функції в структурі індустрії гостинності, оскільки пропонує відвідувачам широкий спектр послуг, у розробці та реалізації яких задіяні всі галузі та елементи гостинності. Тому готельне господарство доцільно виділити як найскладнішу складову гостинності та керувати нею самостійно.[27]

Терміни «готельна справа», «готельна справа» та «готельне господарство» належать до господарської діяльності спеціалізованих підприємств, які пропонують свої послуги на комерційній основі та забезпечують необхідні умови для проживання та харчування подорожуючих клієнтів.

На конкурентному ринку послуг гостинності прагнення підприємств до отримання найбільшого прибутку та зростаюча платоспроможність споживачів послуг спонукають підприємства готельного бізнесу надати не лише проживання та харчування, а й розширити обсяг додаткових і супутніх послуг. Це збагачує зміст поняття "готельний бізнес", розширює сферу діяльності готельних підприємств, що надають послуги і власного виробництва, і суміжних галузей.[22]

Готельне господарство є складовою сфери послуг, основним видом діяльності якої є прийом, розміщення, надання різноманітних видів послуг, пов'язаних із перебуванням споживачів за межами місця їх проживання. [27]

Однією з основних складових туризму є готельне господарство. У сфері готельного господарства підприємства, послуги виконують найважливіші функції - створюють та пропонують споживачам комплексний готельний



продукт, у створенні та просуванні якого також беруть участь інші галузі та елементи туристичного комплексу. [1]

Необхідність відповідати світовим стандартам шляхом надання високоякісних послуг, забезпечення повної безпеки туристів та задоволення від перебування в готелі визначає керівництво сучасного готельного бізнесу постійно демонструвати новітні ефективні моделі управління для розвитку та вдосконалення базових готельних продуктів, які не тільки виражаються у відмінному виконанні всіх побажань туриста, але й весь персонал готелю має гостинне ставлення. Враховуючи, що всі інновації у готельному бізнесі важко запатентувати, але досить легко скопіювати для інших готельних підприємств, постійний розвиток та оновлення готельних послуг є дуже вчасним. [1]

У сфері гостинності, послуги з розміщення, ресторанный послуги та інші допоміжні послуги доповнюють одна одну і здебільшого взаємопов'язані та приймаються як одне ціле. Залежно від цього, як поєднується набір послуг, формується певний вид готельного товару. Крім того, з урахуванням таких факторів, як місцезнаходження готелю, кількість туристів, ціль перебування, соціальна спрямованість споживача, тривалість перебування, налаштовується певний вид готельного бізнесу (бізнес-готель, сімейний готель, лижний готель, мотель, кемпінг тощо). Тому характеристики готельного продукту залежать насамперед від виду та категорії готельного бізнесу та спектру послуг, що пропонуються у цьому бізнесі. [1]

Економічна сутність готельної індустрії полягає в нематеріальному характері її діяльності. Результат виробничо-експлуатаційної діяльності готелів — основний продукт у формі своєрідного виду послуг — послуг гостинності. Їхня особливість пов'язана з тим, що вони створюються та реалізуються в межах одного підприємства. Виробництво продукту гостинності не може здійснюватись окремо від матеріального продукту, тобто виробничого використання матеріально-технічної бази (споруд, комунікацій, устаткування, інвентарю). Вона є основою одночасного виробництва та реалізації послуг. За особливостями обслуговування в готельному господарстві, де поєднуються

виробництво та споживання послуг, цей процес визначається поняттям «надання послуг». [14]

Готельна послуга складається з основних і додаткових послуг, які пропонують споживачеві під час розміщення та проживання в готелі.

Зокрема:

- основні послуги - це обсяг готельних послуг (проживання, харчування), включених у вартість номера (ліжка) та наданих споживачеві згідно з укладеним договором;
- додаткові послуги — послуги, які не пов'язані з основними послугами готелю та замовляються і оплачуються окремо споживачем за окремою угодою (наприклад, автостоянка, пральня, сауна тощо).

Сучасні готельні послуги характеризуються децентралізацією послуг. Великі готельні об'єднання утворюють підрозділи, що спеціалізуються на реалізації основних послуг. Тому частина операцій, що здійснюються при наданні туристичних послуг (попередній продаж, бронювання тощо), не входять до компетенції окремих ланок готельного бізнесу і зосереджені в спеціалізованих туристичних агентствах або в самому бізнесі. Тому на якість обслуговування в готелях впливає діяльність посередницьких ланок, які реалізують свої основні послуги. [17]

Кількість, якість та обсяг послуг, що надаються в готельному господарстві, насамперед визначаються станом матеріально-технічної бази, а також якістю та кваліфікацією персоналу розміщення. Ми звертаємо увагу на постійне розширення та різноманітність матеріально-технічної бази та структури персоналу готелю. Поряд з основними будівлями готелів створюють інші споруди — спортивні, медичні, розважальні тощо. У такий спосіб процес обслуговування туристів ускладнюється, а запропоновані послуги мають комплексний характер.

Ключове поняття "готель", як уже згадувалось, тісно поєднане з категорією "гість", "гостинність", його традиційна дефініція, згідно зі словником В. Даля, пов'язана зі заїжджим двором або будинком з

прислугою, приміщенням для приїжджих із харчуванням. У сучасній економічній літературі найбільш прийнятним є таке визначення цього поняття: готель — це заклад гостинності, в якому мандрівники за винагороду можуть скористатись послугами з проживання та харчування.[27]

Як уже зазначалося, готель — це житло, яке надає комплекс послуг людям за межами місця їх проживання. Основні з них – розміщення та харчування. Співвідношення цих двох компонентів можна виразити так:

- розміщення та сніданок (континентальний або англійський) у номерах чи спеціалізованих закладах;
- розміщення та харчування у ресторані;
- розміщення та харчування у кафе, ресторані, барі;
- розміщення та харчування у ресторанах національної кухні та європейської, барах, цілодобовий сервіс на поверхах.

Зміст послуги розміщення стосується:

- надання у користування спеціалізованого приміщення — готельних номерів;
- пропозиції послуг фаховим персоналом — портьє, з оформлення

Готельні номери — це багатофункціональні номери, призначені для відпочинку, сну та роботи гостей під час перебування, які є основними елементами послуги розміщення. У зв'язку з тим, що гості користуються номерами готелю переважно у вечірній та нічний час, головною функцією номеру є забезпечення сну та відпочинку. Важливість інших функцій готельних номерів залежить від функціонального призначення та потреб гостей. Наприклад, у готелях ділового призначення найголовніша функція номерів пов'язана зі забезпеченням гостей можливістю працювати. Для цього в кімнатах є письмовий стіл, телефон, факс, комп'ютер тощо. [6]

Готелі мають різні категорії номерів, які відрізняються площею, меблями, обладнанням, але незалежно від категорії кожен номер має забезпечувати: ліжку, крісло — на місце, нічний столик або тумбу — на ліжку, шафу для одягу, загальне освітлення, кошик для сміття. У кожному

номері повинна бути інформація про готель і план евакуації на випадок пожежі.

Обслуговування гостей поєднує в собі виробничі процеси (приготування їжі), торгівлю (продаж готової їжі, алкогольних та безалкогольних напоїв) та обслуговування офіціантів у ресторані, барі, кафе, готелі. кімнати.[14]

Додаткові послуги включають басейн, тренажерний зал, конференц-зал, конференц-зали, оренду автомобілів, хімчистку, пральню, перукарню, масажний кабінет тощо. Допоміжні послуги набувають все більшого значення у формуванні ринкової привабливості готельних закладів.

Термін «готельний продукт» широко використовується в управлінні готельним бізнесом, підкреслюючи комплексність готельних послуг. Категорія «готельний продукт» відображає результат господарської діяльності в матеріальній формі (матеріальний продукт), духовній, інформаційній (інтелектуальний продукт) або роботі та послугах. (рис. 1.1).[10]



Рис.1.1. Основні риси готельного продукту

Джерело: складено автором

У структурі комплексного готельного продукту розрізняють такі його типи: основний, спеціальний, супутній, додатковий.

Послуги надання готельного номера та готельного обслуговування формують основний продукт. При цьому кожен готель має забезпечувати особливий продукт – сервісну складову, яка виділяє готель серед інших на ринку готельних послуг, наприклад, туристичні послуги, послуги бізнес-центрів, окремі види розваг, спортивні послуги тощо. [22]

Супутній готельний продукт — це комплекс послуг та товарів, необхідних клієнтам для використання основного й спеціального продукту. Скажімо, надання у готелях послуг телефонного, поштового зв'язку, побутових послуг і товарів туристичного попиту.

Додатковий готельний продукт надає додаткові переваги спеціальному продукту, допомагаючи відрізнити конкурента від подібних продуктів. Можуть бути оздоровчі послуги, послуги бізнес-центру, ігрові атракціони. Нині все більшого значення у формуванні ринкової привабливості готельного бізнесу набуває додатковий готельний продукт. Залишаючись основною, послуга розміщення розглядається гостями як звичайне явище. Надмірний ентузіазм викликають послуги, які відрізняють ту чи іншу готельну компанію від інших. Більшість із цих послуг є додатковими продуктами. Це є свідченням успіху відомих готельних мереж та деяких готельних компаній. [2]

Послуги розміщення, харчування та додаткові послуги взаємодоповнюються і сприймаються клієнтами як єдине ціле. Водночас різниця між спеціальним та додатковим готельним продуктом не завжди очевидна. Послуги, які постають спеціальним продуктом на одному ринку, можуть бути додатковим на іншому. Досвід роботи відомих готельних компаній свідчить, що розробка комплексного готельного продукту повинна супроводжуватися ретельним вивченням основних тенденцій та визначальних характеристик споживчого ринку готельних послуг. [2]

Крім основного, спеціального та додаткового комплексного готельного продукту, він містить елементи та якісні ознаки, що формують загальну картину

готельного бізнесу, що виражається в загальній атмосфері послуги обслуговування, формі пропозиції, толерантності в спілкуванні обслуговуючого персоналу, професіональних характеристиках. Лише загальна атмосфера пропозиції готельного продукту може бути вирішальним фактором у виборі готельного продукту клієнтами.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства, в тому числі готельного, визначається групою факторів. Основними з них є розташування готелю, що впливає на вартість землі, будівельні роботи, заробітну плату та реалізацію продукції. Ці фактори бувають первинними і другорядними - наявність сировини, робочої сили, виробничої інфраструктури. Залежно від важливості факторів у функціонуванні підприємства розрізняємо підприємства, які орієнтуються на сировину, трудові ресурси, транспортні комунікації та збут продукції. [14]

Готелі в першу чергу орієнтовані на продаж власної продукції. Порівняно з промисловими компаніями, які постачають продукцію споживачам, споживач послуг у готельній індустрії – замовник – має самостійно обирати та дістатися до готелю, тому велика увага приділяється його розташуванню. Наприклад, при виборі готелю для ділових мандрівників визначальним фактором є розташування в центрі міста. [14]

Категорія "готельний продукт" з позиції готельного підприємства охоплює три рівні послуг: окремі послуги; продукт "готель" як комплекс послуг; розширений продукт "готель" (рис. 1.2).

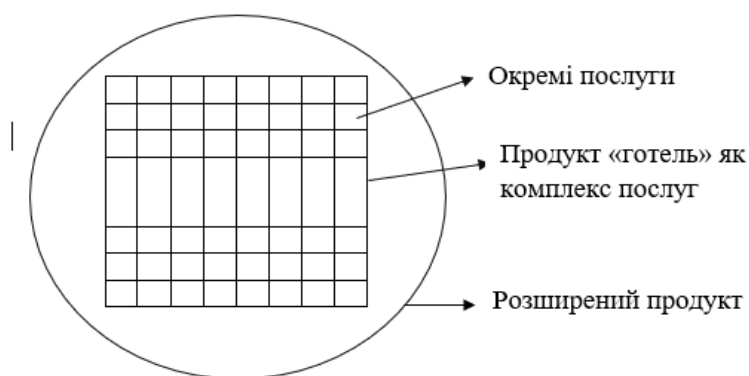


Рис.1.2. Рівні готельного продукту

Джерело: складено автором

Отже однією з основних складових туризму є готельна індустрія. У сфері туристичних послуг підприємства готельного господарства виконують найважливіші функції - створюють і пропонують споживачам комплексний готельний продукт, у створенні та просуванні якого беруть участь також інші галузі та елементи туристичної сфери.

## **1.2. Сутність та особливості функціонування готельних мереж**

Готельні (операційна) мережа - це група (двох і більше) підприємств, які провадять колективну підприємницьку діяльність і знаходяться під безпосереднім управлінням мережі. [3]

Принцип полягає у використанні іміджу бренду для просування готельного продукту на внутрішньому та зовнішньому ринках. Це знаменує якісно новий етап у розвитку готельної пропозиції, яка, як і будь-яка якісна зміна, ґрунтується на значному збільшенні обсягу. Коли готелі зі справи всього життя окремого власника перетворилися в різновид активів і об'єкт комерційної нерухомості, виникла потреба в професійному управлінні їх об'єднаннями, а не тільки окремим засобом розміщення.

В цілому основні характеристики мереж зводяться до наступного:

- схожість у територіальному розташуванні; єдність стилю ( інтер'єр та архітектура); єдність позначень і зовнішньої інформації;
- просторий і функціональний хол; єдність і швидкість реєстрації клієнтів; номери, продумані для «приватних мандрівників»;
- сніданок «Шведський стіл»; наявність конференц-залу; гнучка система тарифів; єдине управління, маркетинг і служба комунікацій.[3]

Основними характеристиками мережі готелів є:

- а) формальні елементи, що забезпечують розпізнавання та візуальну єдність об'єктів, що входять до мережі. Зазвичай це досягається за допомогою

спільного логотипу, кольорової гамми, елементів декору, назви, які разом роблять бренд зовнішньою сутністю, роблять його популярним.

б) спільність структурних елементів, з яких складаються об'єднуються готелі, а також однаковий рівень пропонованого комфорту і обслуговування;

в) єдина стратегія функціонування, що передбачає стандартизацію основних процедур обслуговування, маркетингу і продажів, за рахунок чого досягається однаковий якісний рівень роботи всіх об'єктів мереж. Цей і попередній ознаки є внутрішньою сутністю торгової марки і закріплюють в споживчому свідомості уявлення про престижність бренду;

г) наявність специфічної структурної надбудови над базисним елементом, що складається з окремих готелів, або керуючої компанії, яка здійснює загальне стратегічне керівництво, контролює дотримання стандартів і т.д. Вона являє окрему юридичну особу, пов'язане з керованими нею об'єктами спеціально укладаються договорами.

Існують різні варіанти об'єднання:

1) готельні консорціуми (об'єднання декількох готелів і невеликих готельних груп різного класу);

2) сімейства або асоціації (об'єднують готелі, що відповідають певним вимогам);

3) готелі, об'єднані за принципом франчайзингу.

Також існують моделі готелів, що розрізняються за характером взаємовідносин між власником готелю і управлінською ланкою готелі:

1) готелі, що знаходяться у розпорядженні власника (незалежні готелі):

а) перебувають під керуванням самого власника;

б) для управління яких залучаються фахівці-менеджери або управлінські компанії;

2) готелі, об'єднані в готельні мережі:

а) готелі, які об'єднані спільною власністю власників та, як наслідок, є повноправними членами мереж. Управління в такому випадку здійснюється адміністрацією мережі. Власники мають повне право на отримання прибутку;



б) готелі, які приєдналися до готельної мережі. Їх участь у бізнесі регулюється договором франшизи;

3) об'єднання готелів, кероване професійними готельними компаніями:

а) власник наділяє оператора повним правом керування власністю і не втручається в процес управління;

б) власник може втручатися в процес управління, контролюючи діяльність, і, як наслідок, несе відповідальність за фінансовими ризиками і здійснює всі операційні витрати з управління;

в) власник ретельно стежить за діяльністю керуючої компанії і через це змушений повністю звільнити її від відповідальності за результат роботи;

4) готелі, об'єднані між собою на комбінованих умовах;

5) готелі, які входять в об'єднання незалежних готелів. При входженні готелі в об'єднання вона зберігає здатність діяти самостійно в усьому.

Мережі готелів не тільки об'єднують готелі, що належать певній мережі, але й за франчайзингом (сьогодні близько 80% готелів знаходяться в одній мережі на франчайзинговій основі).

Франшиза — це спеціалізована господарська організація, в якій компанія (франшиза) продає готовий бізнес підприємцю або фірмі (франшиза). [37]

Незалежні готелі використовують специфічні особливості свого місця розташування. Готелі, що входять у міжнародні готельні мережі обмежені в цьому, оскільки:

- готельний продукт набуває усереднений характер через необхідність задоволення широкого кола споживачів;

- перебуваючи в мережі, готелі прагнуть до однаковості з усіма готелями даної мережі (повторення позитивного досвіду та іміджу);

- стандартизація готельного продукту спрощує процес підготовки персоналу, контроль за якістю послуг і управління готелем в цілому.

У готельних мережах скорочення витрат йде за рахунок зростання обсягу продажів. Помилки в процесі діяльності однієї з готелів можуть бути покриті за рахунок значних доходів і підтримки інших готелів, які входять

в мережу. Незалежні готелі майже не мають можливості помилятися. Отже, можна говорити про більш стійкому і стабільному положенні готелів, які є членами міжнародних або національних готельних мереж. Тому з метою забезпечення своєї конкурентоспроможності незалежні готелі створюють консорціуми.[16]

Основним методом, що поєднує відстеження незалежних готелів у вигляді консорціуму, є спільна маркетингова діяльність для підвищення прибутковості свого бізнесу та зниження витрат у разі спільних централізованих закупівель, а також спільне навчання підбору бізнесу. Головна перевага консорціумів у тому, що їх учасники вже відомі на міжнародному ринку за брендом. Консорціуми, які керують готельними послугами, не можуть контролювати якість готельного продукту та цінову політику готелів..

Корпорація – добровільне об'єднання фізичних та юридичних осіб, створеним організаторами для проведення спеціальної діяльності, досягнення спільних цілей та вирішення конкретних проблем.

Готельне підприємство є найбільшою організаційною структурою, яка об'єднує підприємства та компанії, що працюють у туристичному бізнесі. Створення готельних компаній є результатом концентрації та інтернаціоналізації капіталу та монополізації ринку готельних послуг. [37]

Сьогодні у світі існує понад 100 міжнародних готельних компаній, починаючи з маленьких, з десятками об'єктів, у тому числі тисячами готелів.

Лізинг став популярним у 1950-1960-х роках. Договір оренди дозволяє як орендарю, так і компанії вийти на ринок і розширити свою присутність. При такому підході готель здається за встановлений відсоток, зазвичай 20-50% від валового доходу від продажу. Туристичне об'єднання – це добровільне об'єднання організацій або окремих осіб, які працюють у туристичній сфері. За рівнем обслуговування розрізняють національний (Американська асоціація готелів і мотелів, Російська готельна асоціація), регіональний (Міжнародна асоціація соціального туризму в країнах СНД) і міжнародний (Всесвітня

туристична організація). Основною діяльністю об'єднань є сприяння розвитку галузі громадського харчування. [1]

Переваги готельних мереж:

1. Можливість закупівлі великої кількості товарів і послуг за оптовими цінами. Завдяки тому, що власник мережі керує кількома об'єктами, він може закуповувати у великій кількості, а потім встановлювати обладнання для приміщення, постільну білизну, миючі засоби, предмети санітарії та гігієни, може запропонувати іншим підприємствам - учасникам мережі, за низькими цінами.

2. Економія витрат на підготовку персоналу. Зазвичай мережа передбачає централізоване навчання персоналу, що значно знижує витрати кожного учасника мережі окремо. Крім того, участь у мережі робить доступними її учасникам послуги високооплачуваних експертів у певних сферах, вартість яких буде проблематичною в кожному окремому готелі.

3. Ефективне просування на ринок готельних послуг та економія на рекламних заходах. Проведення організованої рекламної кампанії завжди передбачає значні витрати, що дуже помітно з точки зору бюджету кожного самостійного готелю. Мережі готелів дозволяють своїм учасникам розподіляти витрати на рекламу та рекламу, щоб кожен міг насолоджуватися результатами своєї рекламної кампанії. Крім того, рекламна функція є торговою маркою мережі.

4. Використання центральної системи бронювання, що дозволяє збільшити кількість номерів у всіх підприємствах мережі.

5. Застосування центральної системи обліку, загальне маркетингове дослідження, впровадження, операції з нерухомістю. Перевага полягає в тому, що залучені професіонали можуть обслуговувати всі готелі мережі, що значно знижує відповідні витрати для кожного учасника мережі окремо.

6. Інвестування. Групі готелів, що здійснюють колективний бізнес, легше обґрунтувати одержання інвестицій, мобілізувати капітал і направити його на розширення і підвищення ефективності своєї діяльності.

З цієї причини слід зазначити, що сучасні міжнародні готельні мережі, як один із найбільш прибуткових елементів туризму та гостинності, шукають оптимальні можливості для ефективного розвитку. Майбутнє індустрії гостинності, безсумнівно, залежить від ефективного функціонування готельного бізнесу, що включає інтеграцію бізнесу в готельні мережі.

### **1.3. Особливості функціонування готельних мереж**

Історично, готельні мережі розвивалися протягом століть як специфічні елементи сфери господарської діяльності, а сьогодні вони набули міжгалузевого та міжнародного характеру, з характеристиками, які можна розглядати як самостійний предмет наукового дослідження.

Готельна індустрія зарекомендувала себе однією з найдинамічніше розвинутих галузей у світі. У структурі світового готельного бізнесу виділяють два сегменти – незалежні бізнеси та готельні мережі. Незалежний готельний бізнес володіє, розпоряджається та керує власником, який отримує вигоду від цього виду діяльності. Мережа готелів — це група готелів (два і більше), які мають спільне керівництво, єдину концепцію просування продукту та бренд. [28]

За статистикою, на початку 21 століття понад 30% світового готельного фонду контролювали найбільші готельні асоціації. У Сполучених Штатах ця цифра перевищує 75%. Сьогодні обсяг операцій у готельних мережах у багато разів перевищує обороти незалежних готелів.

На даний момент існує ряд систем управління готельними мережами: франчайзинг, партнерство, лізинг і контрактне управління. Підприємства мають право входити в мережу готелів як повноправний учасник, як асоційований учасник за договором франчайзингу або укласти договір на управління з компанією.

Кожне підприємство у складі готельної мережі має свій відомий бренд. Перевага готелів, які зберігають власні фірмові назви, полягає в тому, що туристи, користуючись послугами готельної мережі, мають досить чітке

уявлення про якість обслуговування та розміщення бізнесу, що входить до цієї мережі, незалежно від його якості та місцезнаходження. [8]

Міжнародна готельна асоціація (МГА) класифікує готельні мережі за трьома категоріями:

- перша – це корпоративні мережі – готельні корпорації, що володіють численними підприємствами;
- друга – мережі незалежних підприємств, які об'єднуються для використання загальної системи бронювання, концепції маркетингу, реклами і інших дорогих для окремого підприємства послуг;
- третя – мережі, що представляють управлінські послуги.

Кожен тип готелів у готельній мережі має власний(і) бренд(и). Перевага компаній, які суворо дотримуються фірмових найменувань, полягає в тому, що споживач, користуючись послугами готельної мережі, має досить чітке уявлення про якість послуг та розміщення компанії, що входить до мережі, незалежно від її розташування. Це дозволяє готельним мережам задовго до відкриття нового готелю проводити його рекламу і бронювання, будучи упевненим, що постійні клієнти віддадуть перевагу новому готелю відомої марки ніж випадковому вибору під час поїздки. Практика показує, що мережа готелів починає бронювати місця задовго до відкриття готелю. З тих пір назва готелю і всі його реквізити були додані до списку готелів країни, а також до спеціальних списків контактів. [8]

Основні переваги залучення відомої готельної марки:

- економія засобів на просуванні готелю, оскільки бренд вже визнаний на ринку (особливо важливо в сегменті ділових клієнтів);
- гарантія високої якості послуг завдяки розробленим материнською компанією процедурам і стандартам обслуговування;
- гарантія компетентного управління;
- підключення готелю до міжнародних систем бронювання і включення в директорії головної компанії;
- навчання персоналу, професійний маркетинг тощо.

Питаннями координації функціонування готельної мережі і асоціацій незалежних готелів і ресторанів в Європі займається Конфедерація національних асоціацій готелів і ресторанів Європейського економічного співтовариства (HOTREC).

Характерною рисою створеної готельної мережі є те, що вона ґрунтується на підприємствах що вже функціонували до моменту вступу у мережу. Кожен з готелів має свій характер і досить вагомі особливості, починаючи від стилю і умов послуг, що надаються, і закінчуючи тарифною політикою. Не дивлячись на загальну систему бронювання, кожен готель мережі прагне виділитися і залишатися якомога більш незалежним в ухваленні рішень. Така форма організації дозволяє позиціонувати готель як окремо, так і як частину готельної мережі.

Готельний мережа є об'єднанням готельних підприємств, що мають однаковий рівень обслуговування, ідентичний набір послуг, схожий дизайн і підхід до роботи з клієнтом. Як правило, один готель може дати уявлення про інших, які входять у цю мережу.

Всі готелі в мережі мають назву та знак. Готелі, що входять у готельні мережі (об'єднання), які в залежності від умов входження до цих об'єднань різняться таким чином: – Готелі, які є повноправними членами мереж, об'єднаних спільною власністю власників, які здійснюють колективний бізнес, та готелі, керовані адміністрацією мережі – представниками власників.

Керівництво (адміністрація) мережі несе повну відповідальність за результат бізнесу та управління та відповідно має повне право на отримання прибутку. – Готелі, що є асоційованими (приєдналися) членами мережі, які беруть участь у бізнесі на основі договору франшизи (франшизні члени ланцюга).

Франшизна готель може управлятися самостійно, без безпосереднього контролю з боку адміністрації мережі. У договорі франшизи адміністрація мережі (франчайзодавець) надає франшизному готелю (франчайзоодержувачу) право на використання символу (марки), ноу-хау та системних структур мереж

(в організації діяльності, управлінні, навчанні персоналу, постачанні тощо), а франшизна готель зобов'язана сплатити ці права шляхом первісного внеску за франчайзинг (вартість купівлі франчайзингу) та періодичних платежів (винагород за франчайзинг). [34]

На сьогоднішній день 80% готельних мереж працюють на умовах франчайзингу. – Готелі, що входять до об'єднання готелів на умовах контрактного управління ними (їх власністю) з боку професійної готельної компанії (готельного оператора), яка отримує «операційну» винагороду за цю діяльність від власника. [34]

Готелі, що знаходяться під контрактним управлінням іншого готелю, що має власний торговий знак або знак обслуговування, можуть у результаті контрактного управління змінити або не змінити свій статус готелю стосовно інших суб'єктів ринкових відносин, тобто зберегти або втратити тією чи іншою мірою незалежність. Це пов'язано з тим, чи обумовлено в контракті ту чи іншу часткову участь готелю, що управляє, у власності керованого готелю. [18]

Тенденції у цих взаємовідносинах такі:

1) власники найчастіше заохочують операторів до фінансових вкладень у готельне майно керованого готелю підвищення їх відповідальності за якість управління майном;

2) дедалі більше операторів змушене брати участь своїм капіталом у майні керованого готелю внаслідок конкуренції за право укладання контракту;

3) деякі оператори самі прагнуть спільного бізнесу з керованим готелем шляхом вливання свого капіталу (за наявності високих гарантій прибутковості або при прагненні мати додаткові права при управлінні майном).

Готелі, що входять до об'єднання готелів на комбінованих умовах, наприклад, умов контрактного управління франшизним готелем із боку франчайзодавця. Існують два основні види готельних ланцюгів: інтегровані мережі, які створені з однорідних одиниць, та готельний консорціум, який поєднує незалежні готелі.

Інтегровані готельні ланцюги виробляють та продають продукт, який послідовний та однорідний. Освіта готельних мереж дозволяє просувати світовий ринок високі стандарти обслуговування. Кожен готельна мережа може мати власну класифікацію, засновану на призначенні, розташування готелю (курортний, бізнес – готель, міський). В одну і той ж готельну мережу можуть входити готелі різних категорій. Це дозволяє готельним мережам задовго до відкриття нового готелю проводити його рекламу та бронювання номерів. [37]

Назва нового готелю та всі його реквізити включаються у всілякі національні та міжнародні готельні довідники. У готельних мережах скорочення витрат відбувається за рахунок зростання обсягу продажу. Помилки в процесі діяльності одного з готелів можуть покриті за рахунок значних доходів та підтримки інших готелів, що входять у мережу. Незалежні готелі майже не мають змоги помилятися. Тому для забезпечення своєї конкурентоспроможності незалежні готелі створюють консорціуми. Головною метою консорціумів є проведення спільного маркетингу збільшення дохідності своїх підприємств, і навіть зниження витрат при спільних централізованих закупівлях, проведенні спільного відбору кадрів та його тренінгу. Фахівці виділяють чотири основні види консорціумів: повні консорціуми не лише забезпечують маркетингові дослідження та обслуговування, а й допомагають в управлінні персоналом, виконанні закупівель; маркетингові консорціуми забезпечують маркетингові дослідження; консорціуми системи бронювання забезпечують центральну систему бронювання, яка базується зазвичай на окремих безкоштовних телефонних лініях; спрямовані консорціуми є об'єднання готелів з авіакомпаніями та їх системами бронювання. Багато готелів можуть стати членами одразу кількох консорціумів. Проте керівництво консорціумів це не вітає і намагається обмежити участь своїх членів в інших консорціумах за допомогою спеціальних умов в угодах та членстві. Під час укладання контракту з новим учасником консорціуми намагаються залучити готель, що має великий досвід роботи з міжнародними клієнтами. Разом з тим, консорціуми допомагають готелям впровадитися на нові ринки, які без участі в консорціумах



не змогли б цього зробити. Головна заслуга консорціумів у тому, що їхні члени набувають уже відомої на міжнародному ринку торгової марки. Консорціуми на відміну від готельних мереж не можуть контролювати якість готельного продукту та цінову політику готелів. Однак за правилами членства кожен готель має піддаватися детальній інспекції. Критерії проведення інспекції в залежності від консорціуму можуть відрізнятися, але обов'язково включають оцінку місцевості та навколишнього середовища, фізичні характеристики об'єкта, рівень обслуговування в готелі, кухню та засоби для розваг, персонал, а найголовніше – дотримання стандартів обслуговування.

Отже, готелі, які входять у мережу перебувають у єдиному підпорядкуванні, дотримуються єдиної системи стандартів матеріально – технічної бази та послуг. Мережі можуть включати готелі однієї чи кількох країн, тобто бути національними чи міжнародними.

## РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ REIKARTZ HOTEL GROUP

### 2.1. Загальна характеристика готельної мережі Reikartz Hotel Group

Історія компанії Reikartz в Україні була започаткована у 2003 році у Львові, бельгійськими архітекторами на чолі з Франсуа Рейкарц (Francois Rускаerts). Це був старт проекту створення української мережі готелів під брендом Reikartz Hotels & Resorts. Сьогодні національна мережа готелів Reikartz Hotel Group об'єднує 40 готелів в Україні та за її межами. Всі готелі об'єднані під брендом Reikartz Hotel Group (рис.2.1.). Керуюча компанія мережі готелів, об'єднаних під брендом Reikartz Hotel Group включає готелі рівня 3, 3+, 4 зірки.



Рис.1.3. Логотип готелю

Джерело: [14]

В структурі системи менеджменту мережі Reikartz Hotel Group можна виділити центральний відділ продажів і маркетингу, централізовану систему закупівель, будівельний підрозділ, служба архітектури та дизайну, систему управління готелями Servio HMS (для комплексної автоматизації всіх робочих процесів усередині мережі – бронювання, розміщення та розрахунки, управління персоналом і статистикою), стандарти бренду та корпоративної культури, стандарти обслуговування та операційної діяльності,

єдину систему адаптації, навчання та розвитку співробітників. Компанія контролює всі етапи роботи, зокрема: комплексне управління будівництвом нових комплексів, комплектацію споруд, здійснює операційне управління в готелях, забезпечує продажі та бронювання номерів, контролює питання реклами та PR, контролює роботу хаускіпінгу, кадрового менеджменту.

Окремими структурними підрозділами є відділ безпеки об'єктів та інформаційної безпеки та контрольно-ревізійне управління. Крім того, є власна IT-служба та бухгалтерія. Операційне управління в даній мережі готелів передбачає адаптацію під готель та впровадження прогресивних технологій і процедур відповідно до внутрішніх стандартів якості Reikartz у наступних сферах: служба прийому і б розміщення, хаускіпінг, управління номерним фондом, управління ресторанами і барами, служба безпеки готелю, інженерна служба, закупівлі та постачання тощо. Окремої уваги заслуговує система роботи з клієнтами. Створена база постійних корпоративних клієнтів мережі, зацікавлених у появі нових готелів під брендами Reikartz. Крім того, відбувається постійний пошук нових клієнтів завдяки організації корпоративних та групових заїздів, орієнтації на бізнесстремінги, семінари та корпоративні свята, конференції та міські заходи, місцеве співтовариство.

Компанія орієнтована не лише на внутрішній ринок послуг, а й активно працює на міжнародному рівні, тому всі дані автоматично вносяться у глобальні дистриб'юторські системи GDS (Global Distribution System). Це забезпечує вихід на турагентства і туристів у всьому світі. Керівництво компанії Reikartz використовує проактивне управління тарифами, тобто пропонує привабливі спецпропозиції, конкурентні розцінки на всі послуги готелю. Для забезпечення постійного контакту з клієнтами та створення для них особливих умов функціонує програма лояльності Reikartz Club.

Компанія Reikartz Hotel Management під брендом Reikartz Hotel Group об'єднує 5 готельних брендів: Reikartz Hotels & Resorts, Reikartz Collection Hotel, Optima Hotel, Vita Park, Raziotel. Reikartz Hotels & Resorts – бренд, який об'єднує готелі рівня 4+ зірок, розташовані у великих містах і курортах

України. Це особливі готелі з підвищеним рівнем комфорту і строгою відповідністю європейським стандартам сервісу. Індивідуальний підхід до кожного гостя, розширений спектр обов'язкових послуг, від меню подушок до вишуканої шведської лінії. Елегантний текстиль, натуральне дерево, деталі з мармуру все – це, в поєднанні з центральними локаціями і особливою увагою до дрібниць, виділяє готелі нового бренду на ринку готельних послуг України.

Reikartz Collection Hotel – об'єднує готелі рівня 3 і 4 зірки, розташовані у великих містах і привабливих курортах України, які також працюють у відповідності до європейських стандартів, що дає змогу відвідувачам відчувати себе комфортно навіть поза постійним місцем проживання (рис.2.2.).



Рис.2.2. Reikartz Collection Hotel

Джерело: [14]

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

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

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

Світова сітка готелів має чітко визначені та сформовані принципи та правила роботи менеджменту організації роботи своїх закладів розміщування, серед основних з них: стандарти бренду та корпоративної культури, стандарти обслуговування гостей, єдина система адаптації, навчання та розвитку своїх співробітників тощо. У Житомирі заклад почав свою роботу 10 листопада 2012 року, а вже у 2015 році від міжнародної онлайн програми бронювання Booking.com готель отримав нагороду Award Winner 2015 – за найкращі відгуки від гостей.

Готель «Reikartz Житомир» пропонує гостям 62 номери різних категорій: «Класик», «Класік Комфорт», «Стандарт», «Суперіор», «Люкс». Один з номерів категорії Стандарт обладнаний спеціально для людей з обмеженими можливостями. Готель розташований в історичному і діловому центрі Житомира, поруч з Соборною площею. Будівля готелю виконано в стилі класичної західноєвропейської архітектури кінця 19 – початку 20 століття.

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

Ще один із відомих закладів індустрії гостинності Житомирщини – бутік-готел у м. Радомишль «Via Regia». Кожна з кімнат закладу Via Regia має свою власну назву, а саме ім'я найвідомішої особистості з кожної країни, через яку проходить широковідомий історичний, культурний та транспортний шлях, що з'єднує захід та схід Європи. Готельний фонд готелю-бутіку складає 10 стилістичних кімнат: «Гетьманська вежа» (Україна) – апартаменти з двома спальнями, «Бернард і Анна» (Франція) –

двокімнатний с'юте інфраструктурною сауною, «Лісабет» (Норвергія), «Гіта» (Англія) – дві двомісні кімнати у вежі та шість двомісних кімнат: «Вінцентій» (Польща), «Мартінас» (Литва), «Йоганн» ( Німеччина), «Тереза» ( Іспанія ), «Аманд» (Бельгія), «Єфросинія» (Білорусь). Всі номери оформлені згідно зі стилістикою та традиціями країни, що вони символізують, також вишуканий стиль кімнат доповнюють унікальні предмети старожитностей. Неповторні елементи затишку та комфорту створюють дерев'яні меблі, картини та ікони XVIII-XIX ст., а з вікон гостей готелю потішають чудові краєвиди на річку Мику та ландшафтний парк на території Замку. Проте таку розкіш може собі дозволити не кожен, середня вартість для однієї особи в такому готелі – бутіку на одну ніч варіюється від 1500 тис. грн. і до 4000 тис. грн. Та незважаючи на це, заклад користується неабиякою популярністю, особливо у закордонних туристів. Житомирська область є потенційно привабливою для туристів, тому цілком логічною є поява та функціонування на території Житомирщини закладів всесвітньо відомих готельних мереж як ключових елементів туристичної інфраструктури.

Мета: стати самою гостинною мережею готелів в Україні.

Основні принципи мережі готелів Reikartz включають в себе:

- Відповідальність. Ми працюємо в молодій і компанії, що стрімко розвивається, і відповідальність - це риса нашої вдачі. Ми готові приймати рішення в процесі роботи і нести відповідальність за свої помилки. Оскільки тільки той, хто нічого не робить, той не помиляється. Кожний співробітник несе відповідальність за надання сервісу на самому високому рівні для кожного Гостя готелю. Ми готові виконати, будь-яку поставлену перед нами задачу, якщо вона не суперечить політиці компанії, а так само етичним і моральним принципам.

- Чесність. Чесність по відношенню до гостя і до співробітників для Reikartz є обов'язковою і жорсткою умовою життєдіяльності готелю. Чесність означає правдивість, порядність, нездатність до низьких вчинків. Поступити нечесно - це, в тому числі, втратити своє достоїнство, свою репутацію. А

в нашому бізнесі репутація є одним з основоположних чинників. Будьте завжди чесні - і в своїх словах і в своїх діях.

- Ініціативність. Передбачайте бажання гостя! Ми працюємо для нашого Гостя: співробітники Reikartz ніколи не зупиняються на досягнутому. Ми стараємося не тільки відповідати очікуванням гостей, але і перевершувати їх. Ми стараємося зробити звичайне, незвичайно добре, відносячись до кожного Гостя індивідуально і надаючи високий рівень персонального обслуговування, заснованого на Стандартах Сервісу і Принципах Роботи Reikartz. Не чекайте, коли Вас попросять, проявляйте ініціативу і виконуйте більше, ніж від Вас вимагають.

Команда. Команда означає особливий дух, який нас об'єднує і передбачає наші згуртовані і узгоджені дії. Наша команда націлена на результат. Кожний співробітник є частиною команди, а, значить, і несе відповідальність за її успіх. При цьому Команда - це співтовариство індивідуальностей.

Ми працюємо в команді: ми завжди пропонуємо допомогу своїм колегам. У будь-яку хвилину ми готові розділити з товаришем по команді частину його роботи для досягнення командної мети. Якщо ми бачимо, що інші підрозділи переобтяжені роботою, ми завжди пропонуємо свою допомогу, навіть якщо не маємо досвіду роботи в цій області. Вся атмосфера в Reikartz націлена на роботу в команді і взаємодопомогу. Ми прагнемо до розвитку мережі готелів, ідентифікуючи успіхи і досягнення Reikartz зі своїми власними. У своєму прагненні до розвитку і успіху Reikartz, ми розуміємо, що задачі нашої команди, є пріоритетнішим за свої особисті задачі і інтереси.

Ввічливість - це одна з основних складових гостинності. Ця повага до людей, ця повсякденна норма поведінки і звичний спосіб спілкування з навколишніми. Наша ввічливість виражається в тому, що ми повинні бути уважними, доброзичливими до всіх, готовими зробити послугу кожному, хто в цьому має потребу, привітними, делікатними, тактовними і скромними.

Важливо бути ввічливим і в розмові і в поведінці. Наша ввічливість повинна бути щирою, оскільки вона виражається в міміці обличчя, мові жестів і емоційному забарвленні рухів. Це означає, що ми повинні бути уважними в розмові, не перебивати співрозмовника, уважно його слухати, не повертатися спиною до говорячого, прагнути уникнути конфліктів і бажано усміхатися.

### 3. Організація роботи в мережі готелів "Reikartz"

Правила внутрішнього трудового розпорядку

Загальні положення

Правила внутрішнього трудового розпорядку (далі - Правила) розроблені у відповідності з діючим

КЗоТ України.

Правила регулюють відносини між роботодавцем і працівниками і сприяють виконанню основних завдань і функцій мережі готелів Reikartz, підвищенню ефективності і якості роботи, зміцненню трудової і виробничої дисципліни, раціональному використанню робочого часу. Питання, пов'язані із застосуванням цих Правил, вирішуються керівником мережі готелів Reikartz в межах наданих йому прав, і у випадках, передбачених чинним законодавством України, і цими Правилами.

Трудові відносин

Взаємовідношення з співробітником в компанії складаються за правилом прийому на роботу найбільш гідного кандидата відповідно до його навиків, кваліфікації, здібностей і відношення до роботи, а також в тому, щоб заохочувати просування по службі, як в готелі, так і в компанії на все існуючі посади.

Готелі Reikartz - це мережа готелів, що швидко розвивається і, тому завжди існує потреба в кваліфікованих співробітниках на всіх рівнях.

Сучасний розвиток світової готельної галузі характеризується значним загостренням конкуренції; високою мірою фрагментації, пов'язаної з появою великої різноманітності концепцій готельного продукту; диференціацією



переваг гостей; широким діапазоном конкурентних стратегій залучення і утримання клієнтів для формування стійкої основи повторних продажів; зростаючим значенням інформаційних технологій в готельному бізнесі.

Результат даних тенденцій - інтенсивна консолідація готелів в мережі і активна співпраця готельних мереж в області маркетингу, продажів, створення унікальної готельної пропозиції. В основу концепції мережі була покладена ідея формування впізнаного іміджу готельних підприємств і уніфікованого готельного продукту з метою тиражування стандартів готельної пропозиції, трансферту кращого досвіду і вживання єдиних підходів до обслуговування гостей як на внутрішньому, так і зарубіжному ринках. готельний управління франчайзинг лізінг

Статистика показує, що об'єднане ведення справ у готельному бізнесі набагато економічно ефективніше, ніж управління незалежними готелями.

Об'єднання готелів під єдиним управлінням дає велику вигоду як власникам об'єктів, так і їх операторам. Головна перевага, яку отримує готель, що входить до мережі, - зниження загальних витрат, а це в свою чергу дозволяє мережам більше проникати на міжнародні ринки, розширюючи сферу свого впливу. На комерційний успіх мережових готелів працює багато чинників: від об'єднаної системи бронювання до централізованих постачань витратних матеріалів.

Отже, компанія була започаткована у 2003 році у Львові, бельгійськими архітекторами на чолі з Франсуа Рейкарц (Francois Rysckaerts). Це був старт проекту створення української мережі готелів під брендом Reikartz Hotels & Resorts.

## **2.2. Аналіз діяльності готельної мережі Reikartz Hotel Group**

Національна мережа готелів Reikartz Hotel Group об'єднує 26 готелів в Україні. Ще у 8 готелях керуюча компанія Reikartz Hotel Management

проводить реконструкцію і 4 з них планує ввести в експлуатацію в 2013 році.

- 26 готелів об'єднано під брендом Reikartz Hotel Group, з них:
- 20 готелів входять в мережу Reikartz Hotels & Resorts ;
- 2 готелі відкриті під брендом “Раціотель”
- 2 курортних готелю об'єднані в мережу “Віта Парк” (Додаток А).

Під управлінням компанії також знаходиться готель “Атлантика” в Севастополі і “Kirov Holiday Center” в Ялті

Reikartz Hotel Management.

Керуюча компанія мережі готелів, об'єднаних під брендом Reikartz Hotel Group - готелі рівня 2, 3, 4 зірки.

- Стандарти бренду та корпоративної культури.
- Стандарти обслуговування та операційної діяльності.
- Система управління готелями Servio HMS.
- Центральний відділ продажів та маркетингу.
- Строительное підрозділ, служба архітектури та дизайну.
- Централізована система закупівель.
- Єдина система адаптації, навчання та розвитку співробітників.

Аналізуючи організаційну структуру готелю “Reikartz hotel & resorts” маємо: Організація вищої управлінської ланки готельного комплексу незважаючи на те, що всі керівники в готельному комплексі виконують управлінські функції, їх діяльність має певні відмінності. Окремі керівники займаються координуванням роботи інших керівників, що, у свою чергу, координують роботу менеджерів більш низького рівня, і так до рівня керівника, що координує роботу неуправлінських кадрів - обслуговуючого персоналу. Таким чином, на кожному наступному рівні управління, починаючи з нижчого, знаходиться менше людей, ніж на попередньому. Керівники всіх рівнів управління виконують також виконавські функції. Питома вага виконавських функцій знижується з підвищенням рівня керівництва. Розрахунки показують, що на вищому рівні вони займають

близьк 10%, на середньому - 50%, на нижчому - близько 70% загального часу менеджерів.

Система організації готелю «Reikartz» має відповідати також принципу забезпечення контролю. Обов'язковим елементом тут має виступати внутрішній і зовнішній аудити. Підрозділи внутрішнього і зовнішнього аудиту покликані контролювати законність виконуваних заходів, їхню відповідність нормам та інструкціям.

Внутрішня упорядкованість, узгодженість внутрішніх підрозділів готельного комплексу забезпечуються також за допомогою підпорядкування працівників правилам діяльності. Для реалізації даного принципу у готелі «Reikartz, Запоріжжя» розробляють певні внутрішні нормативні акти (статут, положення про відділи та служби, кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції). Кожен співробітник повинен знати свої обов'язки, мати певні знання й уміння, виконувати правила, наведені в цих та інших документах.

#### Кадрова служба

Кадрова служба виконує наступні функції: набір, навчання, оцінка персоналу; регулювання праці та зарплат; питання преміювання; дисциплінарні стягнення; недопущення випадків незаконного звільнення. Працівники департаменту відбирають фахівців, проводять співбесіду, але остаточне рішення про прийняття залишається за керівником підрозділу, до якого приймається даний працівник

Відділ охорони праці виконує наступні функції: інструктаж з техніки безпеки; контроль за виплатою грошової допомоги з непрацездатності, пов'язаної з виробничими травмами; щомісячний інструктаж і перевірки; контроль за кошторисом витрат.

Учбово-тренінговий відділ готелю «Reikartz» займається підвищенням кваліфікації, пере підготовкою та стажуванням фахівців і обслуговуючого персоналу; навчанням працівників методам управління якістю; створенням здорової, творчої і доброзичливої атмосфери в готельному комплексі тощо.

#### Бухгалтерія

Бухгалтерія відповідає за своєчасне складання бухгалтерської звітності в суворій відповідності з нормативними документами; несе відповідальність за дотримання фінансової і договірної дисципліни: проводить аналіз фінансово-господарської діяльності; організовує складання бізнес-планів; складає фінансово-господарські плани та кошториси за встановленими формами; несе відповідальність за своєчасність складання звітів, балансів і рахунків, прибутків і збитків; виконує роботу з обліку, введення в експлуатацію і списання матеріальних цінностей і обліку коштів у встановленому порядку;

Інженерно-технічна служба готельного комплексу “Reikartz hotel & resorts”.

Для постійного нагляду за станом інженерно-технічного обладнання в штат готелів вводяться спеціальні посади: інженери технічних пристроїв, електрики, слюсарі-механіки, сантехники та ін. До функцій інженерно-технічної служби входить регулярне, відповідно до затвердженого графіка, проведення обстеження санітарного і технічного стану готелю, території, що прилягає до готелю, об'єктів комунального призначення і зовнішнього благоустрою, що обслуговуються інженерію-технічною службою, оцінка якості виконання проведених службою робіт і надання послуг, складання за результатами обстеження і перевірок актів.

Відділ комп'ютерного забезпечення розробляє програмне забезпечення або здійснює нагляд за встановленою придбаною інформаційною системою автоматизації процесу управління готелем.

Відділ обслуговування включає: офіс головного адміністратора; адміністративно-господарський підрозділ; обслуговуючий персонал; службу безпеки; службу по маркетингу і продажу.

Динаміка кількості діб і частки ринку м.Києва послуг готелю “Reikartz” за 2018 - 2020 рр.

Показники	Період		
	2018	2019	2020
<u>Кількість діб</u>	6521	6034	4982
<u>Рівень завантаження готелів%</u>	33,5	33,4	31,6
<u>Місткість колективних засобів розміщення м. Києва, кіл. місць</u>	62400	72500	78500

Джерело: [31]

Можна зробити висновок про те, що динаміка кількості діб зменшується з кожним роком. Це пов'язано із зростанням кількості готелів у Києві і, відповідно, кількості місць у готелях.

### **2.3. Особливості діяльності готельної мережі Reikartz Hotel Group під час пандемії**

На сьогоднішній день найбільших проблем світовий туризм зазнав внаслідок закриття кордонів між країнами у зв'язку із рекомендаціями урядів щодо уникнення масових заходів, обмеження інтенсивності пересування між країнами та пов'язаним з цим зниженням попиту на авіа перельоти та неможливості здійснення туристичної діяльності внаслідок боротьби з пандемією COVID-19 і запровадженням карантину. На даний час збитки туристичної індустрії склали понад 195 млрд доларів. Згідно зі статистичними даними, у першому кварталі 2020 року спостерігалось скорочення подорожей у 22%, а прибуття в березні впали до рівня 57% на всіх ринках.

Починаючи з 13 березня 2020 року в Україні також введено карантин і призупинено регулярні авіа повідомлення між іншими країнами, що принесло багатомільйонні збитки і вітчизняній індустрії туризму. За даними Всесвітньої

туристичної організації, втрати туристичної індустрії за час пандемії можуть досягти 1 трлн доларів. Призупинення туристичний подорожей вплинуло і на вітчизняну готельну сферу, підприємства якої також повністю призупинили свою діяльність, зазнавши значних збитків. Після завершення карантину готельна сфера потребуватиме відновлення, що визначає необхідність пошуку нових ефективних форм виходу готельних підприємств з кризи та не допущення їх банкрутства. Одним з ефективних шляхів виходу вітчизняних готельних підприємств з кризи є консолідація їх діяльності шляхом інтеграції. Тому, потребують поглиблених досліджень питання вибору напрямів та форм інтеграції готельних підприємств, розробки нових моделей та показників оцінки їх ефективності. У зв'язку з тим, що вітчизняна готельна сфера, як складова туристичної індустрії, є однією із сфер, які найбільше постраждали від наслідків пандемії COVID-19, необхідно провести глибоке дослідження щодо подолання негативних наслідків у вітчизняній практиці та сформувати теоретико-методичні та прикладні засади впровадження найбільш вдалих методів відновлення діяльності готельних підприємств в Україні

Найбільша готельна мережа України Reikartz — повністю зупинила чи скоригувала свою роботу на час карантину в країні. У всіх готелях, які ще приймали гостей, — зачинено бари, ресторани, SPA-салони, додаткові розважальні та оздоровчі послуги.

Готелі та ресторани дотримуються офіційних рекомендацій МОЗ та постанов КМУ щодо роботи під час пандемії COVID-19 (Додаток Б).

На всіх об'єктах мережі Reikartz Hotel Group прийнято наступні заходи безпеки:

1. Проводиться регулярний моніторинг здоров'я співробітників: вимірюється температура безконтактним термометром на початку і в кінці зміни кожного співробітника;
2. Всі співробітники забезпечені засобами індивідуального захисту — масками і одноразовими рукавичками;

3. Всі співробітники на постійній основі проходять навчання та інструктажі; ознайомлені з вимогами і рекомендаціями МОЗ України та ВООЗ;
  4. Всі готелі та ресторани на вході обладнані санітарними станціями з дезінфекційним засобом;
  5. Встановлено інформаційні таблички для Гостей з правилами поведінки в готелі і санітарно-гігієнічними вимогами;
  6. Збільшено частоту проведення прибирання громадських зон з обов'язковою дезінфекцією всіх контактних поверхонь;
  7. Для прибирання та дезінфекції використовуються професійні засоби європейського виробництва з відповідними висновками СЕС і свідоцтвами дезінфекційних засобів;
  8. Зроблено маркування громадських зон з урахуванням дотримання безпечної дистанції не менше 1,5 м;
  9. Обробка постільної білизни і махрових виробів проводиться при високих температурах професійними сертифікованими засобами європейського виробництва з обов'язковим прасуванням;
  10. Робота ресторану та кухні строго регламентована вимогами державних норм і побудована на дотриманні основ стандарту НАССР;
  11. Коригується робота ресторанів відповідно до рекомендацій з безпеки харчових продуктів, організації громадських зон та обслуговування Гостей — змінено формат обслуговування Гостей;
  12. Затверджено внутрішні протоколи роботи і реагування у разі надзвичайної ситуації;
  13. Постійно стежимо за оновленням інформації, рекомендаціями експертів і урядових організацій і невідкладно вводимо необхідні заходи безпеки.
- Згідно Розпорядження від 18 травня 2020 року № 32 «Щодо деяких вимог до протиепідемічних заходів при послабленні карантину» [5], вітчизняні готелі не зобов'язані зачинятися на період карантину, однак через

відсутність туристів у більшості з них немає іншого варіанту. Урядом розроблено тимчасові рекомендації роботи роботі готелів, а саме:

1. Керівники готелів повинні надати відповідальну особу, яка проводить температурний скринінг усім працівникам перед початком роботи. Працівники, в яких виявлено температуру тіла понад 37,2° С або ознаки респіраторних захворювань, не допускаються до роботи.

2. Адміністрація закладу має забезпечити наявність щонайменше п'ятиденного запасу засобів індивідуального захисту.

3. На вході в готель та в коридорах необхідно: – розмістити інформаційні матеріали щодо профілактики корона вірусу; – організувати місця для обробки рук спиртовмісними антисептиками з концентрацією активно діючої речовини понад 60 % для ізопропілового спирту та понад 70 % для етилового спирту. Доцільно розмістити яскравий вказівник про необхідність дезінфекції рук (банер, наклейка, вказівник тощо).

4. При появі симптомів респіраторного захворювання та/або підвищення температури у особи, що проживає в готелі, така особа підлягає ізоляції в номері до прибуття карети швидкої медичної допомоги, яку викликає персонал готелю.

5. Дозволяється одночасне перебування відвідувачів у вестибюлі закладу з розрахунку не більше однієї особи на 10 квадратних метрів площі зали обслуговування. Допуск відвідувачів та перебування у готелі (поза номером) дозволяється лише у захисній масці (у тому числі саморобній), так, щоб були покриті ніс та рот. В зонах загального користування на постійній основі повинна функціонувати припливно-витяжна вентиляція, яка запобігає поширенню вірусу.

6. Адміністрація готелю забезпечує та контролює виконання умов недопущення формування черг в місцях можливого скупчення туристів. В місцях потенційного скупчення відвідувачів повинно бути нанесене відповідне тимчасове маркування для забезпечення дотримання дистанції не менше 1,5 метри. Для уникнення черг при реєстрації поселення в готель



він повинен забезпечити можливість попередньої онлайнреєстрації відвідувачів.

7. На рецепції готелю встановлюється захисний екран між персоналом та відвідувачами. Персонал готелю має дотримуватись всіх санітарно-гігієнічних норм і стандартів, які регламентовані політикою IHG та BOOЗ.

8. У готельних закладах забороняється робота конференц-залів, фітнес-та спа-центрів готелів.

9. Харчування в готелях може бути організоване шляхом доставки їжі в номери за попереднім замовленням відвідувачів або в ресторанах (кафе) готелів лише на відкритих (літніх) майданчиках на відкритому повітрі, у тому числі під тентами, на верандах, за умови дотримання відстані не менш як 1,5 метра між місцями для сидіння за сусідніми столами та розміщення не більш як чотирьох клієнтів за одним столом (без урахування дітей віком до 14 років). Запроваджується шведський стіл – подача страв персоналом, забезпечення усунення контакту гостей з сервісним Набори для солі, перцю будуть замінюються на одноразового використання, а прибори для споживання їжі подаються в паперових футлярах разом з ложками і щипцями. Повинна проводитися антибактеріологічна обробка всієї води, що надходить в готель, жорстким ультрафіолетом. Відбувається регулярна щоденна обробка всіх ресторанів і барів з дезінфікуючими помповими розпилювачами.

10. При заїзді в готель кожному гостю надається спеціальний набір із санітайзером, гумовими рукавичками та маскою. Проводиться обробка дезінфікуючим засобом багажних сумок, колясок і інших речей гостей. Після виїзду кожного гостя з метою дезінфекції в номерах слід використовувати професійні дезінфікуючих озонаторів.

11. В готелі повинні бути експрес-тести на антитіла до COVID-19 для тестування співробітників готелю при перших симптомах ГРВІ (для гостей у разі відповідних звернень на рецепцію викликається швидка допомога).

Отже, проблема відновлення та розвитку бізнесу підприємств у сфері туризму та індустрії гостинності в сучасних умовах, ускладнених пандемією COVID-19, потребує тісної взаємодії і консолідованої діяльності між підприємствами галузі, пошуку нових шляхів співробітництва, одним з яких є створення комбо-готелів. Така форма співпраця в індустрії гостинності підвищує конкурентоспроможність підприємств цієї сфери, дає змогу не закритися малим підприємствам та відновитися середнім та великим, забезпечує їх подальший розвиток як на національному рівні.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ REIKARTZ HOTEL GROUP

### 3.1. Проблеми розвитку готельної мережі

За часів набуття незалежності в Україні почався досить складний етап у вітчизняному готельному бізнесі, ознаками якого були: повсюдне закриття чи перепрофілювання готелів; відсутність необхідних інвестицій в їх розвиток; катастрофічне зменшення рентабельності, зростання плинності кадрів. Розгляд сучасного стану готельної індустрії України дозволить виявити існуючі на даний момент проблеми задля пропонування можливих заходів щодо їх усунення.

Незважаючи на те, що сфера послуг набуває все більшого розвитку в нашій країні, розвиток і функціонування готельного господарства та готельних мереж зокрема ускладнюється цілою низкою проблем:

1. Недостатня кількість готелів та мереж внаслідок значних бар'єрів входження на ринок готельних послуг України. Все це перешкоджає розвитку готельного господарства, входженню на вітчизняний ринок відомих готельних операторів та створенню національних готельних мереж, які можуть забезпечити належний рівень послуг вимогливим туристам з усього світу.

2. Невідповідність цін рівню якості готельних послуг, що зумовлено неналежним державним регулюванням цієї сфери (відсутній державний орган з обліку готелів та інших закладів розміщення, регулювання та контролю за їх діяльністю) та низьким рівнем диференціації готельних послуг (слаборозвинена мережа хостелів, мотелів, кемпінгів, пансіонатів та ін.).

3. Низький рівень конкуренції на готельному ринку внаслідок відсутності корпоративних стандартів управління якістю готельних послуг. Український готельний ринок характеризується незадоволеним попитом та обмеженою пропозицією як зі сторони іноземних готельних мереж, так і зі сторони українських готельєрів.

4. Відсутність розвиненої та офіційно облікованої мережі альтернативних засобів розміщення економічного.

5. Недостатня кількість та неналежний рівень підготовки кадрів для готельного господарства.

6. Обмеженість практики використання електронних та автоматизованих систем бронювання готельних номерів та новітніх технологій у процесі здійснення обслуговування в готелях та інших закладах розміщення.

7. Проблема завантаженості та якісного утримання готелів та інших закладів розміщення.

У готельному господарстві України існує низка проблем: нерозвиненість готельних мереж, відсутність готелів середнього класу, нестача підготовлених фахівців, недоліки нормативно-правових актів тощо. Однак це поступово долається, компанії розвиваються, набираючи досвіду західних партнерів, які в свою чергу виходять на український ринок і рівень обслуговування підвищується. Розвиток готельного бізнесу також стимулює розвиток інших сфер: транспорту, торгівлі, будівництва, сільського господарства, споживчих товарів, послуг тощо.

Готельна мережа Reikartz Hotel Group має низку проблем:

- незначні обсяги інвестування у будівництво нових готелів;
- недостатня кількість кваліфікованих фахівців у галузі управління підприємствами готельного господарства та обслуговування;
- низький рівень конкуренції на готельному ринку внаслідок недосконалих корпоративних стандартів управління якістю готельних послуг;
- низька якість обслуговування, відсутність якісної реклами.

Тим не менш, український готельний ринок є досить привабливим для іноземних інвесторів, оскільки термін окупності проекту досягає 8 років, що на порядок нижче, ніж у європейських країнах. Альтернативою вирішенню проблем українського готельного бізнесу є створення готельних мереж, які дозволять запровадити високоякісний сервіс.

Мережі готелів підтримують ідею задоволення всіх індивідуальних потреб споживачів при організації дозвілля, відпочинку та бізнесу. Поняття готельних мереж за останні роки стало популярним, і їх кількість значно зростає.

В даному сегменті в повній мірі проявляються процеси інтеграції транснаціоналізації та об'єднання, які притаманні міжнародній сфері обслуговування. Підприємства готельного господарства, які входять до готельних мереж отримують зниження загальних витрат, інформативну базу даних, досвід роботи як внутрішньому так і на міжнародному ринках.

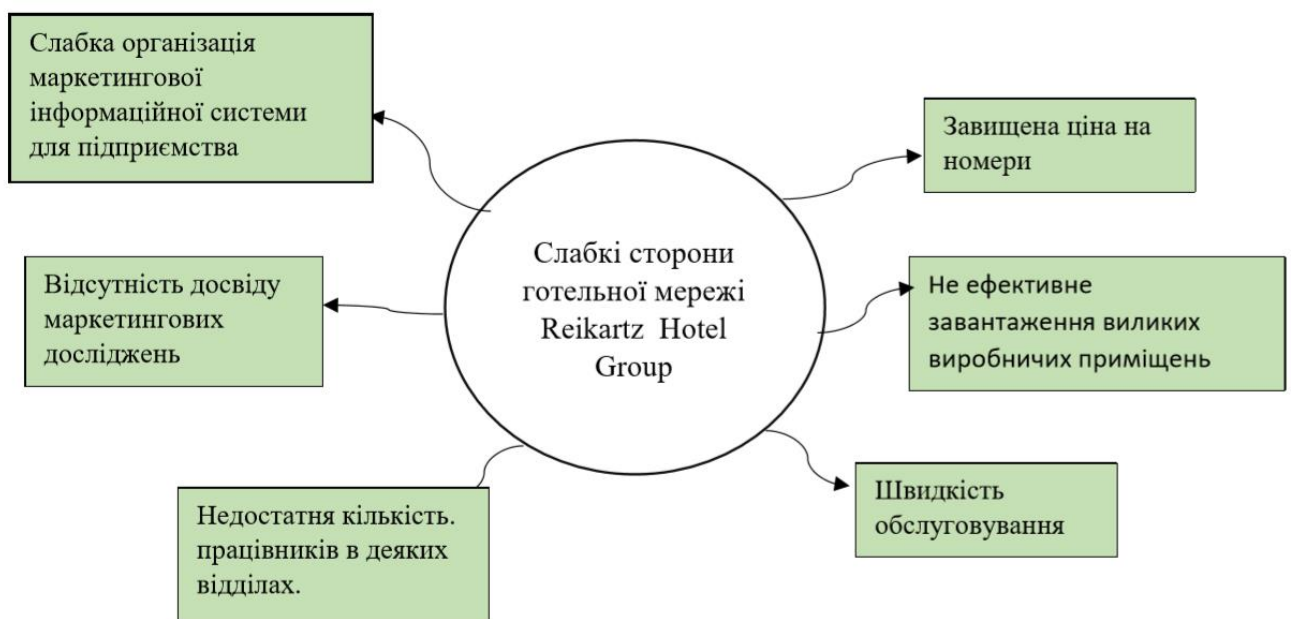


Рис.3.1. Слабкі сторони готельної мережі Reikartz

Джерело: розроблено автором

Незважаючи на існуючі проблеми зацікавленість в готельному бізнесі в Україні продовжує зростати, що пояснюється недостатньою кількістю готелів різної цінової категорії. Об'єднання підприємств в готельні мережі з встановленням єдиних стандартів обслуговування, централізованим наданням ряду послуг в т.ч. по бронюванню, матеріально-технічному оснащенню, безпеці підвищують рентабельність підприємств готельного господарства знижуючи

витрати на управління. Помилки в процесі діяльності одного з підприємств готельної мережі можуть бути покриті за рахунок інших підприємств об'єднання. Тому можна говорити про високу стійкість і стабільність готельних підприємств, що є членами міжнародних і національних готельних ланцюгів.

### **3.2. Перспективи розвитку готельної мережі Reikartz Hotel Group**

Україна має великий потенціал для розвитку готельних мереж, що також можна розглядати як один з факторів покращення ситуації в галузі внутрішнього туризму. Але український сектор готельних послуг більшою частиною не відповідає світовим стандартам якості та характеризується невисокою конкурентною спроможністю.

Reikartz Hotel Group – потужна національна мережа готелів в Україні. Об'єднує більше 40 готелів (в Україні і за її межами). Якість кожного закладу можна перевірити на [booking.com](https://www.booking.com).

Пропозиції щодо удосконалення мережі:

1. Посилити організацію маркетингової діяльності та інформаційної системи. Наприклад: залучити блогерів для просування готелю, зробити рекламну компанію готелю через сучасні соц.мережі;
2. Зробити курси для персоналу, для підвищення та швидкості рівня обслуговування;
3. Великі приміщення направити на ефективне використання, зробити дитячу кімнату, або кімнату дозвілля, де гості зможуть активно провести час або вирішити свої робочі питання, адже зараз багато подорожуючих фрілансерів та бізнесменів, які працюють віддалено;
4. Покращити програму лояльності та бонусів для клієнтів, адже з приємними пропозиціями вони будуть постійно обирати мережу Reikartz;
5. Підвищення конкурентоспроможності серед існуючих готелів;

За останні десятиліття кожна світова масштабна сфера діяльності потерпіла значних змін, показники невпинно зростають, одночасно скрізь виникає конкуренція, а тому і потреба створювати щось нове. Сфера гостинності та готельно-ресторанного бізнесу у цьому випадку не виключення. Клієнти очікують від готельного підприємства високих стандартів обслуговування, а тому виникає потреба вирішувати нові завдання, по-іншому підходити до розробки та підтримання у конкурентоспроможному стані готельної інфраструктури, оскільки на неї покладається основна відповідальність за створення ефективного бізнесу. Дохід і успіх готелю безпосередньо пов'язані з корпоративною культурою.

Готельної мережі Reikartz Hotel Group потрібно прагнути розробити свій унікальний продукт.

Сьогодні, в еру розвитку онлайн-технологій, відділ продажів має можливість порівнювати публічні ціни, акції, маркетингові кампанії готелів-конкурентів, їхні рекламні кампанії, рівень вебсайту, якість контенту, активність та пріоритетність SMM-каналів, цільові аудиторії та їх відгуки.

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

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

Напрямок подальшого розвитку готелю слід визначати через призму можливості адаптації до вимог зовнішнього середовища. Тому основним змістом стратегії розвитку готельно-ресторанних підприємств є визначення перспективних напрямків економічної діяльності на основі постійного

моніторингу бізнес-середовища, органічного набуття стратегічного мислення та запланованих на майбутнє методів управління.

Головною метою готельного господарства є прибуток, який безпосередньо залежить від кількості та якості наданих послуг. Усі компанії готельної індустрії прагнуть збільшити обсяги надання власних послуг і подолати бар'єр щодо наявності жорсткої конкуренції на ринку.

На конкурентоспроможність готелю впливають декілька факторів: географічне розташування, розміри та різноманітність номерів, зірковість, інфраструктура, інноваційні технології, які використовуються в готелі, вартість одномісного номера, матеріально-технічне оснащення, унікальність готелю, послуги, навчання персоналу, наявність спогадів, пам'ятки та історичні місця поблизу готелю, а також інші важливі фактори. Однак не тільки ці фактори є суттєвими для сьогоденних туристів.

Для реального успіху готелю завжди потрібні нові, абсолютно унікальні ідеї. Конкуренція є найвищим стимулюючим фактором для появи свіжих інноваційних ідей.

У цьому випадку абсолютним є такий принцип успішного бізнесу: те, що було винайдено вчора, сьогодні вже не актуально. Для підтримки конкурентоспроможності готельного бізнесу необхідно чітко визначити зміст і послідовність конкретних дій, необхідних для досягнення поставлених цілей, що визначає процес планування та прогнозування діяльності готельного господарства в ширшому розумінні. Грамотне планування та раціональне використання всіх наявних у готельному бізнесі ресурсів (матеріальних, людських, науково-інформаційних, організаційних, тимчасових, інтелектуальних та інших ресурсів) дозволить йому зазирнути у майбутнє бізнесу, розробити стратегію та тактики виробничо-господарської діяльності готелю і, як наслідок, призводить до більш ефективного результату.

Конкурентна стратегія підприємств полягає не тільки в утриманні ринкових позицій та стабільній роботі, а й у подальшому розвитку бізнесу. Для управління оперативним процесом готельного бізнесу необхідно безперервно



його оновлювати, підтримувати у стані, передбаченому стандартами та технічними умовами, та забезпечувати своєчасне надання зазначених якісних послуг.

Управління процесом розвитку готельного підприємства має на меті зміну його стану, перетворення його до заздальгідь наміченого рівня, відповідного або такого, що перевищує сучасні найвищі світові досягнення готельної індустрії. Основний закон маркетингу свідчить, що будь-яка послуга (або товар), яку поставляють на ринок, в точності повинна відповідати запитам споживача.

Інший закон маркетингу стверджує, що єдиного ринку не існує, ринок завжди складається з окремих сегментів, в кожному з яких знаходяться покупці з певними потребами. Звідси виникає завдання пристосування кожної послуги до того чи іншого сегменту ринку.

Все більше готелів спеціалізуються на чітко визначених сегментах ринку. Сьогодні відбуваються реальні зміни у пріоритетах різних гравців готельної індустрії, від великих гравців до малих готелів і хостелів, у розвитку власної мережі, на ринку гостинності з'являється все більше гравців, бізнес демократизується.

Компанії не тільки намагаються залучити багатих клієнтів, але й пропонують послуги клієнтам із середнім рівнем доходу. У зв'язку зі зміною зовнішнього та внутрішнього політичного та економічного середовища формуються нові тенденції на ринку туризму та громадського харчування.

## ВИСНОВКИ

У широкому розумінні готельне господарство – це складова сфери послуг, основним видом діяльності якої є приймання, розміщення, надання різноманітних видів послуг, пов'язаних із перебуванням споживачів за межами свого постійного місця проживання. Особливістю сучасного готельного обслуговування є децентралізація реалізації послуг. Великі готельні об'єднання формують спеціалізовані ланки для реалізації основних послуг. Тому частина операцій у процесі обслуговування туристів (попередній продаж, резервування місць та ін.) не належать до компетенції окремих ланок готельного підприємства і зосереджені у спеціалізованих бюро подорожей або самому підприємстві.

Базовий принцип готельної мережі - використання іміджу торгової марки для просування готельного продукту на внутрішньому і зарубіжному ринках. Це передбачає якісно новий щабель у розвитку готельного пропозиції, виникає, як і будь-який якісна зміна, на базі істотного кількісного зростання.

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

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

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

Аналізуючи організаційну структуру готелю “Reikartz hotel & resorts” маємо: Організація вищої управлінської ланки готельного комплексу незважаючи на те, що всі керівники в готельному комплексі виконують управлінські функції, їх діяльність має певні відмінності. Окремі керівники займаються координуванням роботи інших керівників, що, у свою чергу, координують роботу менеджерів більш низького рівня, і так до рівня керівника, що координує роботу неуправлінських кадрів - обслуговуючого персоналу.

На сьогоднішній день найбільших проблем світовий туризм зазнав внаслідок закриття кордонів між країнами у зв'язку із рекомендаціями урядів щодо уникнення масових заходів, обмеження інтенсивності пересування між країнами та пов'язаним з цим зниженням попиту на авіа перельоти та неможливості здійснення туристичної діяльності внаслідок боротьби з пандемією COVID-19 і запровадженням карантину. На даний час збитки туристичної індустрії склали понад 195 млрд доларів. Згідно зі статистичними даними, у першому кварталі 2020 року спостерігалось скорочення подорожей у 22%, а прибуття в березні впали до рівня 57% на всіх ринках.

Найбільша готельна мережа України Reikartz - повністю скоригувала свою роботу на час карантину в країні. У всіх готелях, які ще приймали гостей, - зачинено бари, ресторани, SPA-салони, додаткові розважальні та оздоровчі послуги.

Готелі та ресторани дотримуються офіційних рекомендацій МОЗ та постанов КМУ щодо роботи під час пандемії COVID-19.

Готельна мережа Reikartz Hotel Group має низку проблем, незначні обсяги інвестування у будівництво нових готелів; недостатня кількість кваліфікованих фахівців у галузі управління підприємствами готельного господарства та обслуговування; низький рівень конкуренції на готельному ринку внаслідок недосконалих корпоративних стандартів управління якістю готельних послуг; низька якість обслуговування, відсутність якісної реклами.

Для удосконалення мережі потрібно: посилити організацію маркетингової діяльності та інформаційної системи; зробити курси для персоналу; великі приміщення направити на ефективне використання; покращити програму лояльності та бонусів для клієнтів; підвищення конкурентоспроможності серед існуючих готелів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л.Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання / Л.Г. Агафонова, О.Є. Агафонова. - К.: Знання України, 2006.
2. Арбузова Н.Ю. Организация обслуживания в гостиницах и туристических комплексах / Н.Ю. Арбузова. - Н.-Новгород: издательство «Штрих», 2001.
3. Білан М.О. Готельні ланцюги: стан і перспективи розвитку [Електронний ресурс] / М.О. Білан // Всє о туризме. Туристическая библиотека. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/bilan.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/bilan.htm).
4. Берещак В. Огляд ринку готелів. Ексклюзив. 19.01.2000. URL: <https://thepage.ua/ua/exclusive/oglyadrinku-goteliv-sho-vidbuvayetsya-z-gotelyami-v-ukrayini>.
5. Бізнес-план готелю URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/biznes-plan-gostinitsy/>
6. Бойко М. Г. Організація готельного господарства : підруч. / М. Г. Бойко, Л. М. Гопкало. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 448 с.
7. Бондаренко Г.А. Гостиничное и ресторанное хозяйство. Учебно-практическое пособие. 2-е изд / Г.А.Бондаренко. - Мн.: БГЭУ, 2001
8. Галасюк К.А. Науковий вісник ОНЕУ. 2012. №21(173). С.127-135.
9. Готельний післякарантин: як цього літа працюватимуть заклади розміщення. Українське радіо. 2020. URL: <http://nrcu.gov.ua/news.html?newsID=93421>
10. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Жукова М.А. Индустрия туризма: менеджмент организации / М.А. Жукова. – М.: Финансы и статистика, 2004.
12. Земліна Ю., Ліфіренко О. Тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. – 2019. Том 2 № 1. URL: [restaurant-hotel.knukim.edu.ua](http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua).

13. Катькало В.С. Международные гостиничные сети: специфика организации и типология стратегий развития. Часть 3 / В.С. Катькало, В.Н. Мукба. URL: [https://tourlib.net/statti\\_tourism/katkalo.htm](https://tourlib.net/statti_tourism/katkalo.htm).

14. Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, за видами туризму. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/tyr/tyr\\_u/potoki2006\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/tyr/tyr_u/potoki2006_u.htm)

15. Круль Г. Я. Основи готельної справи : навч. посіб. / Г. Я. Круль. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 368 с.

16. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика : підруч. / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк . – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.

17. Мархонос С.М. Аналіз сучасного стану та фінансове забезпечення розвитку готельного господарства України / Мархонос С.М., Турло Н.П. // Науковий вісник Ужгородського національного університету – 2017 – Вип.14(2), С. 35-40.

19. Markhonos S. International Tourism in the System of Modern Globalization Processes / S. Markhonos, N. Stezhko, Y. Oliinyk, L. Polishchuk, I. Tyshchuk, A. Parfinenko // International Journal of Management (IJM), 11 (3), 2020, pp. 97–106.

20. Markhonos S. Kyiv`s hotel market: trends and prospects // N. Turlo // Theoretical and practical scientific achievements: research and results of their implementation: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference (Vol. 1), February 12, 2021. Pisa, Italian Republic: NGO European Scientific Platform. P.14-16.

21. Мельник А. О., Тукін Н. В. Проблеми розвитку туризму в Україні. Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні: 2019 рік : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 11 квітня 2019 р. Київ : КНУТД. 2019. С.115-118.

22. Мельниченко С.В., Магалецький А.В. Маркетингова політика у готельному бізнесі : монографія. Київ : Київ. Нац. торг.-екон.ун-т, 2012. 334 с.

23. Мунін Г., Карягин Ю., Роглев Х., Руденко С. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навчальний посібник / за заг. ред. М. Поплавського, О. Гаца. Київ : Кондор, 2008. 460 с.
24. Ненич Х. Готелі під час корона вірусу. Варіанти. 23.03.2020. URL: <https://varianty.lviv.ua/71114-hoteli-pid-chas-koronavirusu>.
25. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш. - К.: ЦУЛ, 2006.
26. Нові послаблення карантину: як МОЗ пропонує працювати готелям, фітнес-клубам і транспорту. Ліга 360. 19.05. 2020. URL: [https://biz.ligazakon.net/ua/news/195407\\_nov-poslablennya-karantinu-yak-moz-proponupratsyuvati-gotelyam-ftnes-klubam](https://biz.ligazakon.net/ua/news/195407_nov-poslablennya-karantinu-yak-moz-proponupratsyuvati-gotelyam-ftnes-klubam).
27. Організація готельного обслуговування: Підручник / Мальська М.П., Пандяк І.Г. — К., 2011. — 366 с.
28. Організація готельного господарства: навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» денної та заочної форм навчання / О. Коркуна, В. Холявка, А. Демічковський, О.Боратинський, О.Кулик, О. Піхур – Львів : Видавництво «Добра справа», 2019 -224ст.
29. Пандяк І.Г. Місце та особливості сфери гостинності в туристичній індустрії. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимир
30. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму. Оновлення до документу «Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні». Hotel and Destination Consulting. 2020. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf>.
31. Посилання на офіційни сайт готелю <https://reikartz.com/ru/>
32. Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах. Київ: Київський національний торгово-економічний ун-т, 2002, 170 с.
33. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку : монографія / за заг.ред. професора В. Г. Герасименка ; авт.. кол. : В. Г. Герасименко, С.Галасюк, С. Г. Нездоймінов [та ін.]. – Одеса : Астропринт, 2013. – 304 с.

34. Семенов В.Ф., Бортник Л.В. Франчайзинг як метод організації і розвитку готельного бізнесу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 2(49). Ч. 1. С. 68–75.
35. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту. Київ: Кондор, 2005, 408 с. 10. Уніфіковані технології готельних послуг / За ред. проф. В.К. Федорченка. – К.: Вища шк., 2001.
36. Сокол Т. Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах : підруч. / Т. Г. Сокол. – К. : Альтерпрес, 2009. – 447 с.
37. Туризм після карантину: як пандемія вплинула на галузь і змінила її. URL: <https://dyvys.info/2020/05/14/turyzm-pislya-karantynu-yak-pandemiya-vplynulana-galuz-i-zminylyaiyi>.
38. Уокер Дж.Р. Введение в гостеприимство. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 735 с.
39. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі: [навч. посібник] / Г.Б. Мунін, Ю.О. Карягін, А.С. Артеменко, Ю.В. Кошиль. К.: Кондор, 2008. 370 с. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі: [навч. посібник] / Г.Б. Мунін, Ю.О. Карягін, А.С. Артеменко, Ю.В. Кошиль. К.: Кондор, 2008. 370 с.
40. Шацька З. Я., Пушкар К. С. Проблеми та перспективи розвитку туризму в контексті переходу до інноваційних технологій. Електронний науковий журнал «Приазовський економічний вісник». 2020. Випуск 3 (20). URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3\\_20\\_ukr/27.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/3_20_ukr/27.pdf).
41. Як COVID-19 змінить готельний бізнес в Україні URL: <https://thepage.ua/ua/real-estate/sho-stanetsya-z-gotelyami-cherez-koronavirus>.
42. Які заходи безпеки під час карантину мають вживати київські готелі. Вечірній Київ. 19.06.2020 URL: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/yaki-zakhody-bezpeky-pid-chas-karantynu-mayut-vzhyvaty-kyivs-ki-hoteli>.





## Територіальна організація готельної мережі Reikartz Hotel Group

## ПРАВИЛА РОБОТИ ГОТЕЛІВ, ХОСТЕЛІВ, БАЗ ВІДПОЧИНКУ ПІД ЧАС КАРАНТИНУ

### Для працівників

- проведення температурного скринінгу відвідувачів
- наявність захисного екрана між персоналом та відвідувачами
- регулярне миття рук та обробка антисептиками що три години або частіше
- вологе прибирання місць великих скупчень людей
- недопущення черг у місцях скупчення та нанесення тимчасового маркування для дотримання дистанції у 1,5 м
- носіння персоналом захисних щитків або окулярів
- дезінфекція поверхонь кожні 3-4 години
- централізований збір використаних ЗІЗ
- розміщення додаткових контейнерів для збору використаних ЗІЗ
- обмеження масових зборів працівників у закритих приміщеннях
- тимчасове усунення від роботи осіб з груп ризику



### Для відвідувачів



попередня  
онлайн-реєстрація



обов'язкова ізоляція осіб  
з ознаками респіраторного  
захворювання



харчування в номерах,  
ресторанах та обідніх залах  
за системою замовлень



допуск відвідувачів у місця  
спільного перебування (поза  
номерами) у респіраторах  
або масках

### Для зон перебування та відпочинку

- розміщення пляжного обладнання з дотриманням соціальної дистанції
- наявність п'ятиденного запасу ЗІЗ та обов'язкове використання їх працівниками
- наявність рідкого мила, антисептиків та паперових рушників у санвузлах
- організація місць для дезінфекції рук
- наявність на вході у приміщення інформаційних матеріалів щодо профілактики COVID-19



Institute of  
Cognitive Modeling



Коронавірус\_інфо