

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут – Економіки, управління
і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна
Кафедра – Бізнесу і торгівлі
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітня програма – «Підприємництво і торгівля, товарознавство
та експертиза в митній справі»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «Планування підвищення ефективності діяльності
підприємств сфери послуг України»**

КРМ.БіТ.1.704-03.І.2.7

Здобувач: _____ Павлюк Анна Вадимівна
Підпис

Керівник: _____ д.т.н., професор Верхівкер Я.Г.
Підпис

Керівник: _____ к.е.н., доцент Кривоногова І.Г.
Підпис

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від _____ 2025 р., протокол № _____

Завідувач кафедри

Бізнесу і торгівлі _____ Наталія БАСЮРКІНА
Підпис

Одеса – 2025 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ ім. Г. Е. Вейнштейна

Кафедра – Бізнесу і торгівлі

Ступінь вищої освіти – другий (магістр)

Спеціальність – 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма – «Підприємництво і торгівля, товарознавство
та експертиза в митній справі»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Бізнесу і торгівлі

____ д.е.н., проф. Басюркіна Н.Й.
_____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувача Анни ПАВЛЮК

1. Тема роботи: «Планування підвищення ефективності діяльності підприємств сфери послуг України» затверджена наказом ОНТУ від 08.11.2024р. № 704-03 зі змінами за наказом № 510-03 від 29.09.2025р.

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи ____ . ____ .2025 р.

3. Вихідні дані роботи: дані Державної служби статистики України, методичні вказівки кафедри ТПТмнУБ ОНТУ, підручники і посібники, монографічний матеріал, аналітичні дані спеціалізованих Інтернет-видань, ЗМІ, дані підприємств сфери послуг України, офіційна інформація з вебресурсів Rivoli Hotel, законодавчі та нормативні акти України.

4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра: Анотація. Зміст. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи підвищення ефективності діяльності підприємств сфери послуг. Розділ 2. Дослідницька частина: Сучасний стан діяльності Rivoli Hotel. Розділ 3. Аналітична оцінка та діагностика ефективності діяльності Rivoli Hotel. Розділ 4. Проектні рішення щодо підвищення ефективності діяльності Rivoli Hotel. Розділ 5. Охорона праці в готельному господарстві Rivoli Hotel. Список літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: таблиць – 9, рисунків – 6.

6. Дата видачі завдання 08.11.2024 р.

Керівник: _____ д.т.н., професор Яков ВЕРХІВКЕР
Підпис

Керівник: _____ к.е.н., доцент Ірина КРИВОНОГОВА
Підпис

Завдання прийняв до виконання _____ Анна ПАВЛЮК
Підпис

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Аналітичний огляд літератури. Оформлення вступу та 1-го розділу. Формування теоретичних основ ефективності діяльності готельних підприємств.	15.08.2025-31.08.2025	Виконано
2.	Огляд нормативних документів, методів дослідження. Формування дослідницької бази і підготовка до аналітичного розділу.	01.09.2025-15.09.2025	Виконано
3.	Збір та опрацювання даних Rivoli Hotel. Аналіз фінансово-економічних показників, SWOT- та PESTEL-аналіз.	16.09.2025-26.09.2025	Виконано
4.	Обробка результатів аналізу та оформлення 2-го і 3-го розділів. Формулювання висновків аналітичної частини.	27.09.2025-07.10.2025	Виконано
5.	Розроблення комплексу організаційно-економічних заходів та обґрунтування стратегії підвищення ефективності Rivoli Hotel.	08.10.2025-08.11.2025	Виконано
6.	Оформлення кваліфікаційної роботи, перевірка на академічну доброчесність	10.11.2025-30.11.2025	Виконано

Керівник: _____ д.т.н., професор Яков ВЕРХІВКЕР
Підпис

Керівник: _____ к.е.н., доцент Ірина КРИВОНОГОВА
Підпис

Завдання прийняв до виконання _____ Анна ПАВЛЮК
Підпис

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ. Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Анна ПАВЛЮК
Підпис

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра містить 104 сторінок, 15 таблиць, список використаних джерел із 39 найменувань та 3 додатків.

Метою роботи є обґрунтування шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства сфери послуг на прикладі Rivoli Hotel.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічні процеси функціонування готельного підприємства в умовах конкурентного ринку.

Завданнями роботи передбачено розкриття теоретичних основ ефективності підприємств сфери послуг; дослідження поточного стану та проблем розвитку Rivoli Hotel; проведення аналітичної оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів впливу; формування комплексу організаційно-економічних заходів; оцінку економічного, соціального та екологічного ефекту їх упровадження; визначення вимог охорони праці у готельному господарстві.

За результатами дослідження сформульовано висновки щодо підвищення ефективності управління Rivoli Hotel, зростання конкурентоспроможності, оптимізації витрат та покращення якості наданих послуг.

Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності готельних підприємств для вдосконалення системи управління, підвищення економічної стабільності, розширення ринкових можливостей та зміцнення іміджу.

Рік виконання роботи – 2025.

Рік захисту роботи – 2025.

THE SUMMARY

The master's thesis contains 104 pages, 15 tables, a list of references including 39 titles, and 3 appendices.

The purpose of the thesis is to develop and justify approaches to increasing the efficiency of a service enterprise based on the example of Rivoli Hotel.

The object of analysis is the organizational and economic functioning of a hotel enterprise operating under competitive market conditions.

The tasks of the thesis include defining the theoretical foundations of service-sector efficiency; analyzing the current state and development challenges of Rivoli Hotel; assessing internal and external factors influencing its performance; developing a set of organizational and economic measures; calculating the expected economic, social, and environmental impacts; and outlining occupational safety requirements in hotel operations.

Based on the research results, conclusions were formulated regarding the improvement of Rivoli Hotel's management efficiency, competitiveness growth, cost optimization, and service-quality enhancement.

The obtained results can be applied in hotel enterprises to strengthen managerial decision-making, improve financial stability, expand market opportunities, and reinforce corporate image.

Year of implementation – 2024–2025.

Year of presentation – 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ	9
1.1. Економічна сутність та роль підприємств сфери послуг, зокрема готельного бізнесу	9
1.2. Показники, фактори та моделі оцінки ефективності діяльності готелів	14
1.3. Концептуальна модель підвищення ефективності діяльності готелю	26
Висновок до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДНИЦЬКА ЧАСТИНА: СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ RIVOLI HOTEL	34
2.1. Загальна характеристика об'єкта дослідження: Rivoli Hotel — організаційно-економічна характеристика	34
2.2. Аналіз основних факторів, які впливають на ефективність діяльності готелю Rivoli	41
2.3. Визначення проблемних аспектів і потенціалу підвищення ефективності Rivoli Hotel	44
Висновок до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТА ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ RIVOLI HOTEL	50
3.1. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності Rivoli Hotel	50
3.2. Оцінка зовнішнього середовища: ринок готельних послуг, конкурентне середовище, місце Rivoli	54
3.3. Виявлення резервів підвищення ефективності та слабких місць управління готелем Rivoli	68
Висновок до розділу 3	74
РОЗДІЛ 4. ПРОЄКТНІ РІШЕННЯ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ RIVOLI HOTEL	75
4.1. Обґрунтування стратегії підвищення ефективності діяльності готелю Rivoli	75
4.2. Розробка комплексу організаційно-економічних заходів для вдосконалення діяльності Rivoli Hotel	79
4.3. Розрахунок очікуваної економічної ефективності впровадження цих заходів: резерви, соціальний та екологічний ефект	83
Висновок до розділу 4	88
РОЗДІЛ 5. ОХОРОНА ПРАЦІ В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ RIVOLI HOTEL	90
Висновок до розділу 5	94
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

Планування підвищення ефективності діяльності підприємств сфери послуг в умовах сучасної економіки України є одним із ключових інструментів зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку бізнесу. Актуальність теми обумовлена зростаючою роллю сфери послуг у національній економіці, зокрема готельного бізнесу, який виконує не лише економічну, а й соціальну функцію — створює робочі місця, забезпечує мобільність населення, підтримує розвиток суміжних галузей.

Проблематика ефективності діяльності підприємств сфери послуг, у тому числі готелів, залишається недостатньо розкритою у прикладному контексті. Хоча існує чимало напрацювань у сфері управління, бізнес-планування, стратегічного розвитку, проте комплексне поєднання діагностики, планування та практичного впровадження змін на рівні конкретного підприємства досі не має належного відображення у науковій та прикладній площині. Тому планування підвищення ефективності діяльності Rivoli Hotel дозволяє виявити й вирішити специфічні управлінські та економічні проблеми, що притаманні малим і середнім готельним закладам в Україні.

Наукова новизна обраної теми полягає в узагальненні сучасних підходів до оцінки ефективності діяльності готелів та розробці концептуальної моделі підвищення їх ефективності, адаптованої до умов реального бізнес-середовища. Практичне значення полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій безпосередньо в діяльності Rivoli Hotel з метою покращення його фінансово-економічних результатів, підвищення рівня обслуговування та конкурентоспроможності на ринку.

Метою дослідження є обґрунтування та розробка науково-практичних засад планування підвищення ефективності діяльності готельного підприємства на прикладі Rivoli Hotel.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Розкрити економічну сутність та роль підприємств сфери послуг, зокрема готельного бізнесу.
2. Проаналізувати показники, фактори та моделі оцінки ефективності діяльності готелів.
3. Розробити концептуальну модель підвищення ефективності готельного підприємства.
4. Провести аналіз фінансово-економічного стану Rivoli Hotel.
5. Визначити резерви та обґрунтувати організаційно-економічні заходи підвищення ефективності Rivoli Hotel.
6. Оцінити економічну ефективність впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності діяльності підприємств готельної сфери.

Предмет дослідження — сукупність організаційно-економічних механізмів та інструментів планування ефективності функціонування готельного підприємства.

Методи дослідження. У процесі написання магістерської роботи використано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, абстрагування, порівняльного аналізу, економіко-математичного моделювання, SWOT-аналізу, а також методи графічного та табличного представлення інформації.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці сучасних вітчизняних та зарубіжних авторів [1–35], офіційна інформація з вебресурсів Rivoli Hotel [36–39], законодавчі та нормативні акти України [17, 18, 22, 23], статистичні дані, матеріали періодичних фахових видань, результати власного аналізу фінансових показників готелю.

Апробація результатів дослідження.

Структура роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1. Економічна сутність та роль підприємств сфери послуг, зокрема готельного бізнесу

Сфера послуг є одним із найдинамічніших секторів сучасної економіки, що відіграє важливу роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку країни. Згідно з підходами, сформованими у вітчизняній економічній науці, підприємства сфери послуг являють собою організаційно-господарські структури, діяльність яких спрямована на задоволення потреб споживачів через надання нематеріальних благ. За визначенням І. П. Милька, підприємства сфери послуг формують значну частку внутрішнього валового продукту, а також забезпечують високу зайнятість населення у містах та туристично привабливих регіонах [19, с. 90].

Підприємства, що функціонують у цій галузі, мають певні специфічні риси. По-перше, результатом їх діяльності є не матеріальний продукт, а послуга, що характеризується нематеріальністю, невідчутністю, мінливістю якості, а також невіддільністю процесів виробництва і споживання. По-друге, для підприємств сфери послуг характерна висока інтенсивність людської праці, а кінцевий результат залежить від рівня професійної підготовки та емоційного інтелекту персоналу. По-третє, споживчі очікування значною мірою впливають на оцінку якості отриманої послуги, що потребує від підприємств постійного вдосконалення обслуговування [1, с. 128].

У межах сфери послуг готельний бізнес посідає одне з ключових місць, оскільки виступає важливою складовою туристичної індустрії, забезпечує розвиток суміжних галузей (громадське харчування, транспорт, розваги) і формує позитивний імідж країни на міжнародному рівні. Як зазначає С. М. Цвілій, готельне підприємство — це не лише надавач місця для тимчасового проживання,

але й комплексний центр з надання супутніх сервісів, що включають інформаційне забезпечення, екскурсійне обслуговування, організацію ділових подій тощо [32, с. 203].

Сучасні готельні підприємства функціонують в умовах постійної трансформації зовнішнього середовища, зміни вподобань клієнтів, впровадження новітніх технологій та зростання конкуренції. Як зазначає Т. Г. Ковальчук, особливістю сучасного готельного господарства є його висока чутливість до зовнішніх впливів — політичної нестабільності, валютних коливань, епідеміологічної ситуації тощо, що потребує підвищеної гнучкості в управлінні та адаптивності бізнес-моделі [12, с. 126].

З економічної точки зору, готельна діяльність має на меті не тільки задоволення потреб клієнтів, але й формування прибутку, забезпечення рентабельності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства. Для досягнення цих цілей необхідно впроваджувати сучасні інструменти стратегічного і тактичного планування, управління якістю, маркетингового позиціонування, а також системно оцінювати ефективність діяльності на основі релевантних показників [2, с. 7].

Роль підприємств готельного сектору полягає також у соціальному аспекті. Вони створюють робочі місця, особливо для молоді та людей з базовим рівнем освіти; сприяють розвитку підприємницької ініціативи, місцевого самоврядування, залученню інвестицій у регіони. Як зауважує С. М. Фостолович, саме готельно-ресторанні заклади формують економіку гостинності, яка в умовах глобалізації є не менш важливою за традиційні виробничі галузі [31, с. 19].

Економічна сутність готельних підприємств, таким чином, полягає в реалізації комплексу послуг з тимчасового розміщення та супутнього сервісу з метою отримання прибутку, задоволення потреб клієнтів, розвитку туризму й підвищення якості життя. Такий підхід вимагає чіткого управлінського підходу до ресурсів, персоналу, бренду, партнерств, маркетингу й інновацій. У роботі О. М. Кондратюка зазначено, що результативність готельного бізнесу можлива лише за умов синергії трьох компонентів — матеріального ресурсу (будівлі, меблі,

обладнання), людського ресурсу (персонал) і репутаційного (бренд, довіра, відгуки) [13, с. 92].

Підприємства готельного господарства в Україні мають значний потенціал, однак наразі їх ефективність нерідко стримується такими проблемами, як нестабільність нормативно-правового регулювання, тінізація частини доходів, нестача інвестицій у модернізацію інфраструктури, а також кадровий дефіцит кваліфікованих працівників. Як наголошують Т. Г. Васильців і Р. Л. Лупак, для підвищення ефективності готельної діяльності в умовах українського ринку необхідним є поєднання стратегічного управління, інноваційного підходу до обслуговування і сталого використання ресурсів [4, с. 15].

Одним із ключових аспектів розуміння особливостей діяльності підприємств сфери послуг є їх функціональна характеристика. У табл.1.1, представлено основні риси, які відрізняють підприємства готельного бізнесу від інших учасників ринку послуг.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика особливостей підприємств готельного бізнесу

№ з/п	Ознака	Характеристика у готельному бізнесі	Вплив на ефективність діяльності
1	Матеріальність продукту	Послуга нематеріальна, не має фізичної форми	Ускладнює оцінку якості та задоволеності
2	Споживання	Послуга споживається одночасно з її наданням	Потребує постійного контролю якості сервісу
3	Взаємодія з клієнтом	Інтенсивна, безпосередня	Високі вимоги до комунікативних навичок персоналу
4	Виробничо-сервісний цикл	Миттєвий, без накопичення запасів	Ускладнює прогнозування навантаження
5	Місце надання	Прив'язане до локації	Потребує ефективної локаційної стратегії
6	Сезонність	Висока, особливо у рекреаційних регіонах	Необхідність резервного планування витрат
7	Якість персоналу	Визначальна для сприйняття сервісу	Впливає на рівень задоволеності та повторний попит
8	Вартість послуги	Складається з багатьох змінних витрат і надбавок	Потребує точного цінового позиціонування

Джерело: складено автором [2, с. 8; 13, с. 91; 31, с. 20]

Аналіз таблиці свідчить про те, що управління готельним підприємством має свої відмінні риси, що визначають специфіку формування стратегії, організації

внутрішніх процесів, підбору персоналу, формування цінової політики. Так, на відміну від традиційного виробництва, в якому можливе накопичення запасів продукції, у готельному господарстві такої опції не існує, адже кожен непроданий номер втрачає свою цінність щоденно. Це означає, що підприємство повинно прагнути максимального завантаження номерного фонду шляхом впровадження гнучкої маркетингової політики, акцій, цінових пропозицій.

Водночас взаємодія з клієнтом, яка є безпосередньою, потребує від персоналу не лише професійної підготовки, а й високого рівня емоційного інтелекту, адаптивності та вміння працювати в умовах стресу. У цьому контексті надзвичайно важливим є створення системи управління якістю обслуговування, зокрема шляхом впровадження стандартів обслуговування, проведення тренінгів, внутрішнього моніторингу якості сервісу.

Особливу увагу також слід приділити питанням сезонності. Багато готельних підприємств в Україні, особливо в туристичних регіонах, мають виражену сезонну структуру попиту. Як наслідок — у низький сезон спостерігається недовантаження номерного фонду, зниження прибутковості, тоді як у пік сезону навпаки — надмірне навантаження на ресурси, персонал, логістику. Для мінімізації негативних ефектів сезонності доцільно впроваджувати антикризові сценарії, адаптивну модель управління персоналом (наприклад, сезонна зайнятість), а також диверсифікацію спектру послуг (наприклад, проведення конференцій, оренда залів у міжсезоння) [14, с. 102].

Таким чином, економічна сутність готельного бізнесу як підгалузі сфери послуг полягає у створенні комплексу нематеріальних продуктів (послуг) з високим рівнем персоналізації, високою чутливістю до якості обслуговування та потребою у постійному оновленні сервісного підходу. Управлінські рішення в цьому секторі мають враховувати як внутрішні організаційні фактори (підготовка персоналу, стандарти обслуговування), так і зовнішні виклики (ринкова конкуренція, сезонність, зміни у поведінці споживачів).

Окрему увагу в теоретичному обґрунтуванні займає визначення функцій, які виконують підприємства готельного бізнесу в межах економіки країни. Як зазначає

С. М. Рябенка, такі підприємства виконують не лише функцію розміщення туристів, а й сприяють формуванню сталого внутрішнього попиту на регіональному рівні, виступаючи мультиплікатором економічного зростання [25]. Це пояснюється ефектом «витоку сервісу» — коли кожен клієнт готелю так чи інакше залучений до інших сервісів (транспорт, харчування, культура, екскурсії), створюючи каскадну економічну активність.

За даними О. В. Ольшанського та О. В. Смігунової, готельні підприємства в умовах урбанізації та розвитку туризму є не лише джерелом надходжень, але й центрами формування нових соціальних практик — обслуговування, ділового спілкування, міжкультурної взаємодії [20, с. 144]. Це додає ще одне важливе значення до економічної сутності таких підприємств: формування нематеріальних активів, репутації міста або регіону, бренд-ідентичності.

В умовах цифрової трансформації економіки, готельні підприємства також є важливими гравцями у впровадженні інформаційних технологій — систем бронювання, CRM, цифрового маркетингу, мобільного обслуговування клієнтів. Відповідно, ефективність функціонування таких підприємств все більше залежить від рівня технологічної інтеграції. За словами В. Кушнірука, О. Величко та О. Ковалю, на сучасному етапі конкурентоспроможність готелю безпосередньо залежить від того, наскільки гнучко і швидко він адаптує нові цифрові рішення у свою діяльність [15].

Ці виклики формують нову парадигму управління ефективністю, в якій класичні показники (прибутковість, завантаженість номерного фонду, середній дохід на номер) доповнюються нематеріальними метриками: рівень задоволеності клієнтів, лояльність, відгуки, рейтинг на платформах, залученість у цифровому середовищі. За спостереженням Г. І. Гапоненка, І. М. Шамари та О. В. Євтушенко, впровадження якісного бізнес-плану в готельному бізнесі вимагає не лише оцінки традиційних фінансових показників, але й детального аналізу сервісного середовища та інноваційного потенціалу [8, с. 108].

Ще один важливий аспект полягає у взаємозв'язку економічної ефективності готельного бізнесу з питаннями сталого розвитку — екологічної безпеки,

енергоефективності, етичного менеджменту. Готелі, які демонструють високу відповідальність перед суспільством, не тільки мають конкурентні переваги на ринку, а й знижують ризики та підвищують стійкість бізнес-моделі. Як зазначають Т. Г. Васильців, О. В. Рудковський та Р. М. Уразалієв, сучасна ефективність підприємств неможлива без врахування екологічних і соціальних індикаторів [5, с. 5; 6, с. 155].

У цілому, підприємства сфери послуг, зокрема готельного господарства, є складними багатофакторними системами, в яких ефективність залежить від взаємодії великої кількості змінних — від цінової політики та кадрової стратегії до сервісного середовища та позиціонування на ринку. Це потребує застосування комплексного підходу до планування, стратегічного мислення, гнучкого управління ресурсами і точного вимірювання результатів. З огляду на це, особливої актуальності набуває формування концептуальних моделей підвищення ефективності діяльності готельних підприємств, що стане предметом наступних підрозділів цієї роботи.

1.2. Показники, фактори та моделі оцінки ефективності діяльності готелів

Ефективність діяльності готельного підприємства розглядається як комплексна характеристика результативності використання ресурсів, здатності забезпечити стабільний рівень доходності та задоволення потреб споживачів у послугах розміщення. У наукових дослідженнях проблема визначення ефективності готелів охоплює питання вимірювання фінансових результатів, оцінювання рівня сервісу, конкурентоспроможності та управлінської результативності. Як зазначає С.М.Пилипенко, для підприємств сфери послуг важливо враховувати як економічну, так і соціальну складову, адже значна частина цінності створюється у нематеріальній формі [21, с. 254].

У міжнародній практиці готельні підприємства оцінюють за групою ключових показників, які відображають інтенсивність використання номерного

фонду та здатність генерувати дохід. До таких індикаторів належать завантаженість номерного фонду, середня вартість номера, дохід на доступний номер, операційна рентабельність та коефіцієнт використання потужностей. Як підкреслює І. О. Банєва, готельний бізнес характеризується високою чутливістю до зміни попиту, тому фінансові показники повинні розглядатися у взаємозв'язку з якістю сервісу й індивідуальним сприйняттям клієнтів [2, с. 8].

Згідно з підходами М. Ю. Дайновського, ефективність готельного підприємства неможливо оцінювати лише за абсолютними фінансовими результатами, оскільки якість сервісу та імідж суттєво впливають на обсяг і структуру попиту [3, с. 416]. Отже, у практиці управління виокремлюють дві взаємопов'язані групи показників — кількісні та якісні, що у сукупності дозволяють сформувати реалістичну оцінку ефективності діяльності.

У табл.1.2, систематизовано ключові показники, які застосовуються для оцінки ефективності готелів у сучасній науковій та практичній літературі.

Таблиця 1.2

Основні показники оцінки ефективності діяльності готельного підприємства

№	Показник	Зміст	Управлінське значення
1	Завантаженість номерного фонду (Occupancy Rate)	Частка проданих номерів у загальному номерному фонді за період	Показує рівень попиту та ефективність використання номерів
2	Середня вартість номера (ADR)	Середній фактичний дохід від проданого номера	Відображає цінову політику і позиціонування
3	Дохід на доступний номер (RevPAR)	Середній дохід з урахуванням проданих і не проданих номерів	Є комплексним показником комерційної ефективності
4	Валовий операційний прибуток (GOP)	Різниця між доходами та операційними витратами	Характеризує результативність основної діяльності
5	Рентабельність продажів	Співвідношення прибутку до доходу	Відображає здатність генерувати прибуток
6	Індекс задоволеності гостей	Оцінка за відгуками і результатами опитувань	Визначає якість сервісу та лояльність клієнтів
7	Рейтинг на онлайн-платформах	Середня оцінка на Booking, Google, TripAdvisor	Формує репутаційний ефект і впливає на попит

Джерело: складено автором [2; 3; 11; 32]

Як видно з таблиці, у готельному бізнесі домінують три групи показників: фінансові, операційні та сервісні. Фінансові індикатори характеризують успішність комерційної діяльності, операційні — ефективність використання ресурсів, а

сервісні — рівень задоволеності гостей, що прямо впливає на повторний попит. На думку Л. А. Тітомир, якісні показники сервісу здатні компенсувати навіть тимчасові коливання фінансових результатів, оскільки позитивний споживчий досвід формує довгострокову лояльність [29, с. 139].

У сучасних дослідженнях усе більшої уваги набувають методики комплексного оцінювання ефективності, які дозволяють врахувати багатовимірність результатів діяльності готельного підприємства. Якщо традиційні підходи зосереджуються переважно на фінансових індикаторах, то сучасні методики оцінювання охоплюють одночасно економічні, операційні, сервісні та поведінкові параметри. Такий підхід відповідає специфіці готельного бізнесу, де результат формується у взаємодії з клієнтом і значною мірою залежить від якості сервісної взаємодії, репутації та рівня персоналізації послуг.

Одним із найпоширеніших методів у міжнародній практиці є Revenue Management, який базується на моделюванні попиту, сегментації клієнтів і динамічному ціноутворенні. Метод дозволяє підвищувати дохідність номерного фонду за рахунок оптимального поєднання показників ADR, завантаженості та доходу на доступний номер. Як зазначають І.О.Банєва та О.В.Величко, правильне застосування Revenue Management є одним із ключових драйверів фінансової ефективності готелів, оскільки забезпечує гнучкість управління попитом і адаптивність до ринкових коливань [2].

У межах сервісного підходу важливе місце займають методики оцінювання якості обслуговування. Найпоширенішою є модель SERVQUAL, що ґрунтується на вимірюванні розриву між очікуваннями гостей і фактичним рівнем сервісу. За висновками Л. М. Кучеренко, аналіз сервісних розривів дозволяє готельному підприємству виявляти критичні точки у процесі обслуговування, які безпосередньо впливають на рівень задоволеності клієнтів [14]. Водночас модель SERVPERF, зосереджена на фактичній якості сервісу, дає змогу оцінити операційну стабільність готелю та відповідність його роботи встановленим стандартам.

Значного поширення набули також поведінкові індикатори — NPS (Net Promoter Score), CSI (Customer Satisfaction Index), CES (Customer Effort Score). Ці показники дозволяють кількісно оцінювати готовність гостей рекомендувати готель, загальну задоволеність сервісом та зусилля, необхідні для взаємодії з персоналом. Як підкреслює С. М. Цвілій, саме поведінкові реакції споживачів визначають довгострокову лояльність і стабільність попиту, що робить їх важливим елементом оцінювання ефективності [32].

Окремої уваги потребують методики оцінювання ефективності персоналу. У готельних підприємствах персонал формує значну частину цінності сервісу, тому оцінювання його результативності базується на таких показниках, як продуктивність праці, рівень компетентності, швидкість реагування на запити гостей, дотримання сервісних стандартів. У практиці застосовуються моделі оцінювання KPI, система оцінки 360°, а також методи визначення ефективності витрат на персонал, зокрема показник «labour cost percentage». У роботах В. А. Фостоловича і С. Ю. Кучеренко підкреслюється, що узгодженість роботи персоналу та ефективність комунікації між службами є ключовими детермінантами сервісної якості та загальної результативності підприємства [14; 31].

У стратегічному управлінні поширення отримала модель Balanced Scorecard, яка дозволяє інтегрувати в єдину систему фінансові, клієнтські, операційні та кадрові індикатори. За Г. І. Гапоненком, саме інтегральні моделі забезпечують найбільш об'єктивне й збалансоване оцінювання ефективності, оскільки враховують багатовимірність сервісної діяльності та вплив нематеріальних факторів на результати підприємства [8].

Узагальнюючи представлені у літературі підходи, варто зазначити, що сучасне трактування ефективності готельного підприємства виходить за межі традиційного аналізу фінансових, операційних і сервісних індикаторів. Поступово в центрі уваги науковців і практиків опиняються ті аспекти діяльності, які не піддаються безпосередньому кількісному вимірюванню, проте мають суттєвий вплив на конкурентні позиції готелю. Йдеться насамперед про організаційну узгодженість внутрішніх процесів, якість управлінських рішень, здатність

підприємства адаптуватися до зовнішніх змін та ефективність використання інформаційних технологій.

На думку Т. Г. Ковальчук, ефективність у сфері гостинності формується на стику економічної доцільності та сервісної цінності, яку отримує клієнт [12]. З огляду на це, для об'єктивного оцінювання результативності діяльності готелю доцільно враховувати не лише показники доходності чи завантаженості, але й характеристику сервісної взаємодії, рівень персоналізації та ступінь задоволеності гостей очікуваними стандартами обслуговування. У цьому контексті важливою складовою стає аналіз клієнтського досвіду, який відображає не тільки якість основної послуги, а й емоційний компонент перебування в готелі.

Зростання ролі клієнтського досвіду зумовлює необхідність застосування методик оцінювання сервісної якості. Якщо фінансові показники дають уявлення про комерційні результати діяльності, то індикатори задоволеності, лояльності та готовності рекомендувати готель дозволяють визначити перспективи розвитку бізнесу. У роботах С. М. Цвілія підкреслюється, що повторний попит формується передусім не матеріальними параметрами послуги, а суб'єктивним сприйняттям сервісу, що робить якість обслуговування одним із центральних критеріїв оцінювання ефективності [32]. Висока оцінка сервісу створює позитивну інформаційну динаміку у цифровому середовищі та підсилює позиції готелю в умовах конкурентної боротьби.

Окремого значення набуває ступінь узгодженості внутрішніх процесів, оскільки від цього залежить стабільність сервісу, швидкість реагування на потреби гостей та ефективність використання ресурсів. Г. І. Гапоненко справедливо зазначає, що сервісне підприємство є складною системою, де кінцевий результат визначається не окремими діями, а їхньою взаємодією, що вимагає чіткої регламентації та моніторингу управлінських процесів [8]. Нестача узгодженості між службами може нівелювати навіть сильні конкурентні переваги, тому внутрішня організаційна ефективність стає важливою складовою загальної оцінки діяльності підприємства.

У контексті сучасних тенденцій варто зазначити, що інформаційні технології стали ключовим чинником підвищення ефективності готелів. Інструменти цифрової взаємодії — автоматизовані системи бронювання, CRM-платформи, мобільні сервіси — забезпечують не лише оперативність роботи персоналу, але й можливість збору та аналізу даних про гостей. О. В. Лисюк підкреслює, що цифровізація створює умови для підвищення продуктивності праці й точності управлінських рішень, що безпосередньо впливає на показники ефективності [16]. Важливим є також те, що цифрові індикатори — рейтинг на платформах, швидкість відповіді на звернення, конверсія онлайн-бронювань — стають повноправною частиною системи оцінювання.

Значну увагу у сучасних підходах до визначення ефективності приділяють людському фактору. Як зазначає В. А. Фостолович, якість сервісної взаємодії формується насамперед професійною компетентністю, емоційною чутливістю й мотивованістю персоналу [31]. Відповідно, рівень розвитку кадрового потенціалу, система навчання та корпоративна культура стають важливими критеріями оцінювання загальної результативності діяльності. Саме персонал забезпечує реалізацію сервісних стандартів, а отже, його ефективність є критичною для формування позитивного клієнтського досвіду.

Особливість готельного підприємства полягає у тому, що фінансові результати часто залежать від факторів, які не підлягають прямому управлінському контролю: сезонності, коливань туристичних потоків, транспортної доступності, безпекової ситуації. Як відзначають О. В. Рудковський та Т. Г. Васильців, зовнішні фактори здатні суттєво змінювати структуру доходів, тому ефективність оцінюється в динаміці, а не в статичному зрізі [5, с. 6].

Важливою складовою моделі оцінки є і фактори, що визначають ефективність діяльності готелю. Науковці поділяють їх на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать рівень управління персоналом, стратегія розвитку, організаційна структура, якість сервісу, цінова політика, інноваційність технологій, стан матеріально-технічної бази, корпоративна культура. Зовнішні фактори охоплюють конкурентне середовище, соціально-економічну ситуацію, рівень

туристичного потоку, регуляторну політику держави, розвиток інфраструктури та макроекономічні показники. У цьому контексті О. М. Кондратюк підкреслює, що стійкість готельного бізнесу визначається балансом між внутрішніми можливостями та зовнішніми обмеженнями [13, с. 92].

Для наочності нижче наведено схематичне зображення взаємозв'язку між основними групами показників оцінки ефективності діяльності готелю.



Рис. 1.2. Структура ключових показників оцінки ефективності діяльності готельного підприємства

Джерело: складено автором[5]

Ефективність діяльності готелю також тісно пов'язана з моделями управління сервісом. У наукових джерелах виділяють кілька підходів до побудови моделей оцінювання. Зокрема, Г. І. Гапоненко зазначає, що ефективність сервісного підприємства не може зводитися лише до фінансових результатів, оскільки нематеріальні активи — репутація, імідж, рівень довіри — формують значну частину вартості бізнесу [8, с. 107]. Відповідно, моделі оцінки ефективності мають включати показники, що відображають якість сервісу та взаємодію з клієнтом.

Зростання ролі нематеріальних факторів у визначенні ефективності діяльності готельного підприємства підтверджується й сучасними ринковими тенденціями. За спостереженням Л. М. Разінкової, конкурентні переваги формуються переважно через здатність вибудувати унікальний споживчий досвід, що включає персоналізацію обслуговування, емоційну складову сервісу, атмосферу гостинності та якість комунікації з клієнтом [24, с. 63]. Такий підхід спонукає готелі до впровадження моделей оцінювання, які враховують не тільки операційні показники, але також поведінкові реакції гостей і їхню готовність рекомендувати послуги підприємства.

На основі систематизації наукових джерел виокремлюють декілька груп факторів, які мають найбільший вплив на результативність діяльності готелю. По-перше, це якість сервісу, що включає роботу персоналу, стандарти чистоти, швидкість поселення та вирішення проблем. У роботах Т. С. Кукліної та С. М. Цвілій підкреслюється, що якість обслуговування є одним із найсильніших детермінантів повторного відвідування та формування позитивних відгуків [32, с. 203]. По-друге, вагомим є рівень технологічної оснащеності готелю. Автоматизовані системи бронювання, онлайн-реєстрація, CRM-платформи та цифрові канали взаємодії значно підвищують ефективність роботи персоналу та спрощують доступ клієнтів до інформації. На думку В. Кушнірука, удосконалення бізнес-процесів за рахунок цифровізації зменшує матеріальні витрати та підвищує цінність продукту для клієнта [15].

Важливою групою факторів виступають маркетингові інструменти. Готельний бізнес є надзвичайно чутливим до іміджу та позиціонування на ринку, тому репутаційні індикатори, такі як рейтинг на Booking.com, Google Reviews чи TripAdvisor, безпосередньо впливають на показники завантаженості та середню вартість номера. Як зауважує Л. Тітомир, цифрові платформи створюють ефект «видимої якості», що часто визначає перше враження клієнта й формує очікування від перебування в готелі [29, с. 140].

Водночас суттєвий вплив на ефективність мають фактори зовнішнього середовища. Йдеться про стан туристичного ринку, доступність транспортних

маршрутів, рівень безпеки, політичну стабільність та загальну економічну ситуацію в країні. За даними О. І. Угоднікової, підприємства гостинності залежать від макроекономічного фону навіть сильніше, ніж інші галузі сервісу, оскільки споживання туристичних послуг є еластичним щодо доходів населення [30, с. 191]. У періоди економічних криз або нестабільності знижується внутрішній і міжнародний туризм, що зумовлює падіння основних показників ефективності готелів.

У цьому контексті важливо визначити не лише перелік факторів, а й їх взаємодію, що формує загальний результат діяльності. Якщо внутрішні фактори можуть бути змінені за рахунок управлінських рішень, то зовнішні — практично не підлягають контролю, проте вимагають адаптивної стратегії. Як зазначає Н. В. Якименко-Терещенко, успішні підприємства готельно-ресторанного бізнесу здатні переорієнтовуватися залежно від ринкових умов, швидко змінюючи асортиментні, цінові та сервісні стратегії [34, с. 301].

Комплексне врахування факторів дало підґрунтя для створення моделей оцінки ефективності, що використовуються в сучасній практиці управління готелями. Найпоширеніші моделі включають фінансові, маркетингові та змішані підходи. Серед фінансово орієнтованих моделей особливе місце посідає концепція OR/GOP (Operating Ratio / Gross Operating Profit), що дозволяє визначити частку операційного прибутку в загальному доході. Цей показник використовується для оцінки здатності підприємства формувати ефективну структуру витрат і мінімізувати непродуктивні видатки. У дослідженнях В.А.Фостоловича підкреслено, що саме операційна рентабельність здатна найбільш точно відобразити внутрішню якість управління готелем, оскільки зменшує вплив зовнішніх коливань [31, с. 20].

Разом із фінансовими моделями у сфері гостинності широко застосовують маркетингові та репутаційні підходи до оцінювання. Вони базуються на припущенні, що ефективність сервісного підприємства визначає не стільки частка ринку, скільки рівень лояльності та задоволеності клієнтів. У роботах М.О.Рябенки підкреслюється, що формування позитивних емоційних вражень від

перебування в готелі стає центральним елементом управління ефективністю, оскільки саме цей чинник визначає частоту повторних бронювань і середній чек [25].

Окреме місце у сучасних підходах до оцінювання посідають змішані моделі, що поєднують операційні, фінансові та сервісні компоненти. Однією з найбільш універсальних є модель *Balanced Scorecard*, адаптована до готельного бізнесу, у якій ефективність визначається за чотирма площинами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів і розвитку персоналу. Хоча це універсальна модель, у готельній сфері вона дозволяє враховувати складну природу сервісного продукту та багатовимірність результатів. На цю особливість звертають увагу Г. І. Гапоненко та О. В. Євтушенко, наголошуючи, що готель як сервісна система створює цінність одночасно на рівні операційної ефективності та емоційного досвіду клієнта [8, с. 108].

У контексті оцінювання ефективності діяльності готелів важливо враховувати не лише фактичні, але й потенційні можливості підприємства. Цей підхід ґрунтується на врахуванні резервів розвитку, які можуть бути реалізовані у середньо- чи довгостроковій перспективі. Приховані резерви включають модернізацію номерного фонду, перегляд стратегії ціноутворення, оптимізацію системи бронювання, розширення спектра додаткових послуг, диверсифікацію потоку гостей та застосування інноваційних технологій обслуговування. Як зазначає О. М. Кондратюк, потенціал розвитку готельного підприємства формується не лише матеріальними ресурсами, але й якістю менеджменту, готовністю до змін та інноваційним потенціалом персоналу [13, с. 93].

Крім того, у сучасних підходах до оцінки ефективності наголошується на необхідності врахування емоційно-поведінкових аспектів взаємодії гостей із готелем. У дослідженнях Л. М. Кучеренко підкреслено, що підприємства сфери послуг створюють не тільки функціональний результат, а й середовище, атмосферу, комунікативний досвід, які формують загальну цінність продукту [14, с. 100]. Отже, системи оцінювання ефективності мають доповнюватися

параметрами, що вимірюють сприйняття сервісу, якість комунікації та рівень емоційної залученості гостей.

Сучасний готельний сектор характеризується високим рівнем інформатизації, що зумовлює включення цифрових індикаторів до системи оцінки ефективності. Йдеться про аналіз поведінки користувачів на онлайн-платформах, конверсію переглядів у бронювання, швидкість відповіді адміністрації на повідомлення, коефіцієнт відновлення відгуків, інтенсивність онлайн-комунікації та рівень репутації. Як підкреслюють О. В. Лисюк і О. В. Терещук, цифрові платформи стали одним із найсильніших регуляторів попиту завдяки прозорості, швидкому доступу до інформації та значному впливу соціальних підтверджень у вигляді відгуків і рейтингових оцінок [16].

При цьому якісні параметри взаємодії з клієнтами напряму впливають на фінансові та операційні показники. Високий рейтинг готелю здатний підвищити середню вартість номера, сформувати позитивні очікування та збільшити коефіцієнт повторних бронювань. У роботах Я. В. Чепурди зазначено, що навіть мінімальне покращення репутаційних індикаторів може призвести до суттєвого зростання доходів у сегменті середньої та середньо-високої категорії готелів [33, с. 52].

Значну увагу у сучасних моделях оцінювання приділяють і персоналу. Готель — це трудомістка сфера, де людський фактор є визначальним. Рівень професійних навичок працівників, їхня мотивація, задоволеність роботою та здатність працювати у стресових умовах мають прямий вплив на якість сервісу. С.Ю.Кучеренко підкреслює, що системи оцінки ефективності мають передбачати моніторинг компетенцій персоналу, регулярні тренінги, оцінювання ефективності роботи співробітників та аналіз внутрішнього клімату в колективі [14, с. 103].

Наукові підходи до побудови моделей оцінювання ефективності діяльності готелів формуються у двох напрямках — на основі фінансово-економічних індикаторів та на основі комплексних інтегрованих параметрів. Перший напрям зосереджується на показниках прибутковості, рентабельності, оборотності активів, структури витрат та ліквідності. Другий — враховує ширший спектр чинників, до

яких належать якість сервісу, репутаційні параметри, технологічна адаптивність та інноваційність бізнес-процесів. На думку В. М. Селютіна, ефективність управління підприємством ресторанно-готельного сектору неможливо визначити без застосування інтегральних моделей, які дозволяють поєднати кількісні та якісні параметри в єдиній системі оцінювання [26, с. 4].

У практичній діяльності готелів важливе місце займає оцінювання відповідності рівня сервісу стандартам. Воно може включати моніторинг часу поселення, точність виконання запитів гостей, рівень чистоти, якість комунікацій та швидкість реагування на проблеми. Як зазначає О. В. Ольшанський, кожна з цих складових здатна формувати або зміцнювати конкурентні переваги, або, навпаки, створювати точки втрати клієнтів [20].

Узагальнюючи підходи до оцінки ефективності, можна виділити три ключові моделі, що найчастіше застосовуються в готельному бізнесі:

1. Фінансова модель, що базується на аналізі прибутку, рентабельності, RevPAR, ADR, GOP та інших операційних показників.
2. Маркетингова модель, орієнтована на задоволеність клієнтів, лояльність, онлайн-рейтинг, кількість повторних бронювань, інтенсивність взаємодії з гостями.
3. Інтегрована модель, яка поєднує фінансові, операційні, сервісні, маркетингові та кадрові показники.

Комплексність підходів пояснюється тим, що готельна діяльність має багаторівневий характер, а результат роботи формується не одним чинником, а взаємодією великої кількості параметрів. У роботах Є.О.Діденка відзначається, що ефективність формується на перетині економічних та психологічних факторів, і навіть невеликі зміни у сервісній взаємодії здатні істотно вплинути на загальний результат [10, с. 108].

Поступовий перехід світового готельного бізнесу від традиційних моделей оцінювання до інтегрованих дозволяє підприємствам більш глибоко аналізувати власні можливості й адаптуватися до ринкових змін. Як наголошує Т. Г. Васильців, сучасне управління ефективністю вимагає врахування не лише

внутрішніх процесів, але й стратегічних факторів розвитку, таких як інноваційність, репутаційна сталість, соціальна відповідальність та екологічна адаптивність [4, с. 16].

З огляду на це, у сучасній практиці дедалі більшого значення набувають моделі, що враховують сталий розвиток. Йдеться не лише про ресурсну ефективність, але й про екологічні стандарти, енергозбереження, мінімізацію відходів і відповідальне споживання. В. А. Фостолович зазначає, що готельні підприємства, які впроваджують принципи сталого розвитку, не тільки зменшують витрати, але й підвищують привабливість для гостей певних ціннісних груп, що позитивно впливає на фінансові показники [31].

У підсумку ефективність діяльності готельного підприємства визначається системою взаємодії фінансових, операційних і сервісних параметрів, а також здатністю менеджменту адаптувати бізнес до змін зовнішнього середовища. Для готельного сектору важливим є не лише вимірювання фактичних результатів, але й аналіз потенціалу зростання, репутаційної стійкості та здатності до інновацій. Саме тому в сучасній практиці оцінка ефективності базується на поєднанні традиційних економічних індикаторів із сервісними й поведінковими показниками, що у сукупності дають змогу сформувати комплексне бачення розвитку підприємства.

1.3. Концептуальна модель підвищення ефективності діяльності готелю

Розроблення концептуальної моделі підвищення ефективності діяльності готельного підприємства ґрунтується на інтеграції фінансово-економічних, управлінських, сервісних та інноваційних компонентів, які в комплексі забезпечують системний розвиток і стійкість бізнесу. У наукових дослідженнях підкреслюється, що моделі ефективного управління в сфері гостинності мають враховувати специфіку сервісного продукту, мінливість попиту, високу залежність від поведінки клієнтів, а також вплив зовнішнього конкурентного середовища. Як зазначають Т. Г. Васильців та Р. Л. Лупак, у сучасних умовах планування

ефективності ґрунтується на поєднанні стратегічних і тактичних управлінських рішень, що дозволяють не лише досягати фінансових результатів, але й забезпечувати стабільний розвиток підприємства в умовах невизначеності [4, с. 15].

У центрі концептуальної моделі знаходиться принцип узгодженості внутрішніх процесів готелю з очікуваннями та потребами клієнтів. Готель як система створення сервісної цінності працює на перетині взаємодії персоналу, матеріальних ресурсів, стандартів обслуговування, цифрових технологій та управління враженнями гостей. На думку О. В. Ольшанського, сучасне готельне підприємство має розглядатися як багатокomпонентна структура, у якій кожен елемент впливає на загальну результативність — від рівня підготовки працівників до інноваційності бізнес-процесів [20].

У цьому контексті концептуальна модель підвищення ефективності ґрунтується на чотирьох ключових принципах: ціннісній орієнтації на клієнта, оптимізації внутрішніх процесів, технологічній модернізації та стратегічному управлінні ресурсами.

Перший принцип — ціннісна орієнтація на клієнта є основою сучасної моделі підвищення ефективності діяльності готельного підприємства, оскільки саме гості формують кінцеву оцінку сервісу і визначають рівень репутаційного та фінансового успіху. Реалізація цього принципу передбачає не лише загальне декларування уваги до потреб клієнтів, а й системну роботу зі збору, аналізу та інтерпретації інформації про їхні очікування. Аналіз потреб гостей здійснюється шляхом поєднання даних з онлайн-відгуків, результатів анкетування після проживання та внутрішньої сегментації клієнтів.

Відгуки на платформах Booking, Google і TripAdvisor дають можливість оцінювати сервіс через призму реальних емоцій і конкретних ситуацій, що дозволяє визначати повторювані проблеми та сильні сторони. Анкетування у форматі Guest Satisfaction Survey дає структуровані показники задоволеності за ключовими параметрами, серед яких швидкість поселення, якість роботи персоналу, чистота, комфорт номерів та готовність рекомендувати готель. Сегментація клієнтів дає змогу розуміти, що бізнес-туристи, сімейні гості, учасники заходів або транзитні

мандрівники мають різні очікування, а отже —потребують різних підходів до обслуговування. Саме на цих даних ґрунтується персоналізація сервісу, яка включає адаптацію послуги до індивідуальних побажань гостя, використання CRM-систем для фіксації історії перебування та врахування попередніх зауважень.

Програми лояльності, поширені у готельному бізнесі, доповнюють цей процес, забезпечуючи матеріальні та нематеріальні переваги для гостей, які обирають готель повторно. Українські дослідники Т.Г.Ковальчук та С.М.Цвілій наголошують, що формування лояльності має стратегічний характер, оскільки дозволяє зменшити витрати на залучення нових клієнтів та стабілізувати показники завантаженості [12, 32].

Оптимізація внутрішніх процесів — ґрунтується на тому, що якість сервісу визначається не лише зовнішнім контактом із гостем, але й організацією усіх внутрішніх операцій готелю. Ефективність взаємодії служб, чіткість виконання стандартизованих процедур, контроль якості та оптимізація витрат формують внутрішнє середовище, яке або підтримує сервісну модель, або руйнує її. Стандартизація операційних процедур дозволяє забезпечити передбачуваність сервісу, зменшити кількість помилок і прискорити навчання персоналу. Оптимізація графіків та навантаження працівників сприяє зменшенню перевтоми, підвищенню продуктивності та покращенню якості спілкування з гостем. Контроль якості у вигляді регулярних аудитів номерів, перевірок чистоти та оцінювання виконання стандартів дозволяє своєчасно виявляти недоліки. За спостереженнями Н.В.Якименко-Терещенко, внутрішня організація роботи служб безпосередньо впливає на результати сервісної діяльності: від швидкості реагування на звернення гостя до ефективності використання матеріальних ресурсів готелю [34].

Третій принцип є відповіддю на цифрову трансформацію індустрії гостинності. Сучасні готелі впроваджують PMS-системи, які дозволяють централізовано управляти бронюваннями, тарифами, номерним фондом і фінансовими операціями. Інтеграція PMS з Channel Manager забезпечує актуальність інформації на всіх онлайн-каналах та мінімізує ризики овербукінгу.

CRM-системи допомагають накопичувати дані про гостей та формувати персоналізований сервіс. Безконтактні технології, такі як мобільний check-in, електронні ключі або автоматизовані платежі, значно підвищують комфорт взаємодії гостей із готелем. Штучний інтелект дозволяє автоматично аналізувати відгуки, передбачати попит і оптимізувати ціни в режимі реального часу. Цифрові технології формують своєрідну «розумну» інфраструктуру, у якій рішення приймаються швидше, точніше та на основі достовірних даних. Спостереження В. Кушнірука підтверджують, що цифровізація не лише підвищує якість сервісу, але й сприяє зменшенню операційних витрат, підвищенню контрольованості процесів і зростанню конкурентоспроможності [15].

Четвертий принцип — стратегічне управління ресурсами — поєднує фінансові, людські, матеріально-технічні та інформаційні ресурси в єдину систему довгострокового розвитку. Ефективне стратегічне управління вимагає чіткого фінансового планування, оцінювання рентабельності проєктів модернізації, оптимізації використання площ і моніторингу операційних витрат. Одночасно важливим є розвиток персоналу як стратегічного активу підприємства: навчання, підвищення кваліфікації, розвиток сервісної культури та системи мотивації. У дослідженні В. Фостоловича підкреслюється, що персонал є основним носієм сервісної цінності, а тому його розвиток безпосередньо впливає на конкурентоспроможність готелю [31]. Централізоване управління ризиками дозволяє враховувати сезонність, можливі економічні та політичні коливання, зміни в туристичних потоках і репутаційні фактори. Важливим інструментом є управління репутаційним капіталом, яке охоплює роботу з відгуками, формування позитивного іміджу та розвиток бренду. Як зазначають Т.Г.Васильців і Р.Л.Лупак, стратегічне управління є визначальним для підприємств сфери гостинності, оскільки формує стійкість до зовнішніх викликів і створює переваги, які важко відтворити конкурентам [4].

З огляду на це, концептуальна модель підвищення ефективності готелю може бути представлена у вигляді інтегрованої структури, що об'єднує такі основні

блоки: клієнтський досвід, операційна система, кадровий потенціал, фінансово-економічні механізми, інноваційно-технологічна складова та механізми стратегічного управління. У межах цієї моделі всі елементи взаємодіють між собою, створюючи єдину систему досягнення комерційних і сервісних результатів.

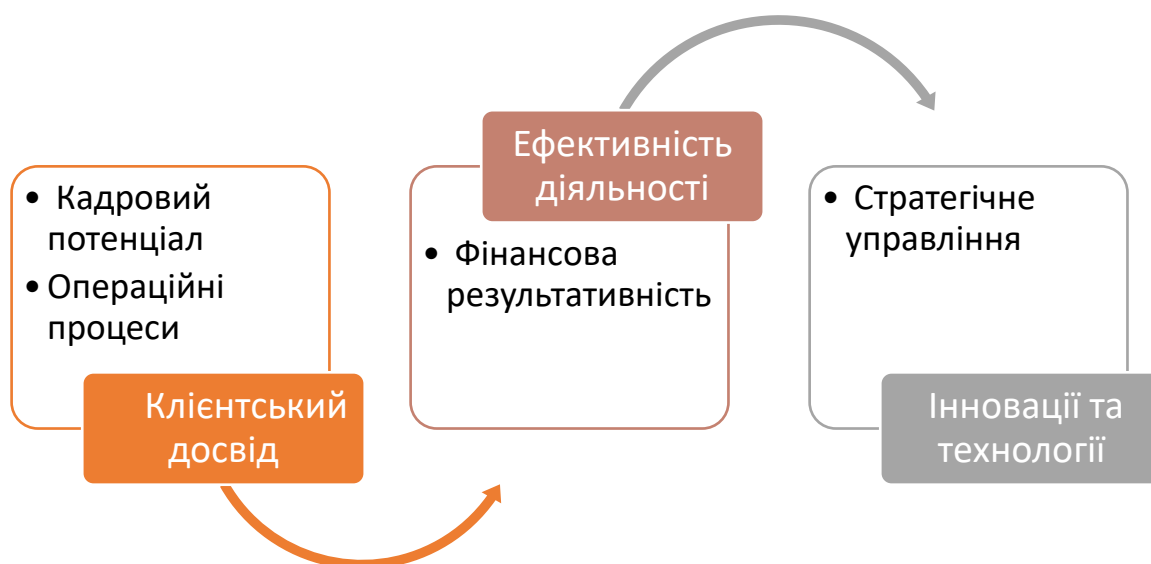


Рис. 1.3. Інтегрована модель підвищення ефективності готельного підприємства

Джерело: складено автором [15]

У межах моделі важливу роль відіграє управління клієнтським досвідом, оскільки саме суб'єктивні враження гостей визначають повторні бронювання, рекомендації та загальний рівень лояльності. Як зазначає М.О.Рябенська, емоційна складова сервісу стає ключовим елементом конкурентоспроможності готелю, що формує додаткову цінність і значною мірою впливає на фінансові результати діяльності [25]. Впровадження системи управління враженнями гостей передбачає моніторинг відгуків, роботу з негативним досвідом, аналіз потреб різних сегментів, персоналізацію сервісу та формування індивідуальних пропозицій.

Операційні процеси забезпечують стабільність і якість основної діяльності готелю. Оптимізація операцій включає вдосконалення роботи рецепції, покоївок,

служби безпеки, технічної підтримки, харчування та додаткових сервісів. У роботах С. В. Селютіна наголошується, що підвищення операційної ефективності потребує запровадження стандартів роботи, оптимізації графіків, раціонального розподілу навантаження та постійного аналізу витрат [26, с. 3].

Кадровий потенціал визначає якість взаємодії гостей із персоналом. Рівень професійної підготовки, комунікативні навички, мотивація та здатність до стресостійкості формують основу сервісної культури підприємства. Якісна HR-стратегія передбачає систематичне навчання, розвиток гнучких компетенцій, створення сприятливого психологічного клімату, систему заохочень і контроль результативності працівників. За підходами Л.М.Кучеренко, формування кадрової політики у сфері гостинності базується на принципах емоційного лідерства, що підвищує продуктивність та знижує рівень конфліктності [14, с. 105].

Фінансова результативність є підсумком усіх управлінських рішень і важливою складовою моделі. Сюди входить контроль доходів, аналіз структури витрат, оцінювання рентабельності, визначення точки беззбитковості, управління тарифами та сезонністю, а також моніторинг операційного прибутку. Є.О.Діденко зазначає, що система фінансового менеджменту готелю має збалансовувати комерційні інтереси з інтересами клієнтів, оскільки надмірне підвищення цін може призвести до втрати конкурентних позицій [10, с. 109].

Інноваційно-технологічна складова забезпечує здатність готелю адаптуватися до змін ринку. Цифровізація дозволяє автоматизувати процеси бронювання, реєстрації, комунікації з гостями, контролю якості та внутрішнього документообігу. У дослідженнях Т. Г. Ковальчук підкреслюється, що рівень технологічної зрілості готелю значною мірою визначає його конкурентоспроможність у період цифрової трансформації [12, с. 127].

Стратегічне управління об'єднує всі елементи моделі в єдину систему. Йдеться про формування стратегії розвитку, аналіз конкурентного середовища, оцінювання ризиків, визначення пріоритетних напрямів інвестування та розроблення програм довгострокового зростання. Л. А. Тітомир у своїх дослідженнях підкреслює, що стратегічні рішення мають базуватися на глибокому

аналізі ринку, прогнозуванні майбутніх тенденцій і здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх змін [29, с. 141].

Узагальнення ключових елементів моделі дозволяє сформувати структурований підхід до управління ефективністю готельного підприємства. У межах цієї концепції важливо забезпечити узгодження стратегічних та операційних рішень, баланс між інноваціями та фінансовою дисципліною, а також між якістю сервісу та економічною доцільністю.

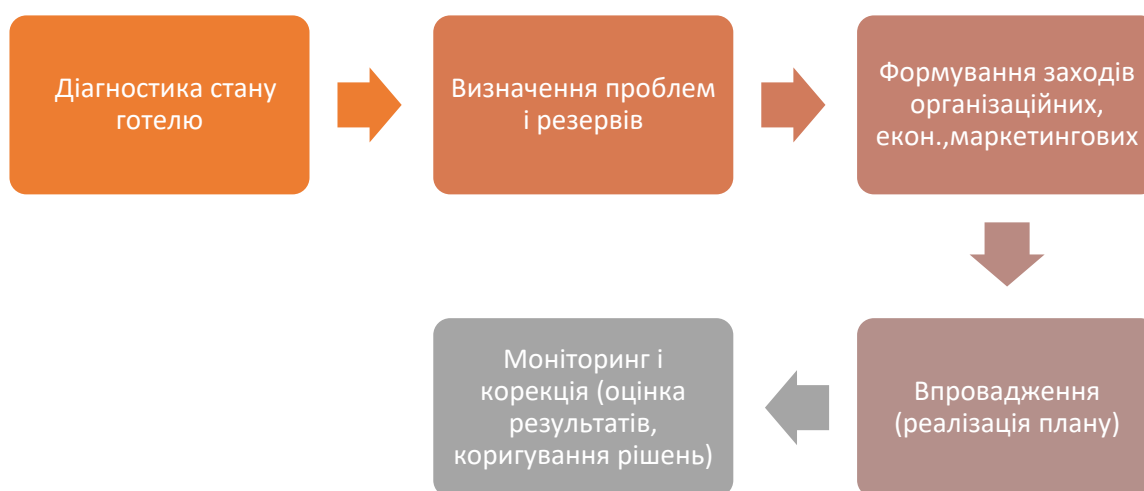


Рис. 1.3. Механізм реалізації концептуальної моделі підвищення ефективності готелю

Джерело: складено автором [12]

У підсумку концептуальна модель підвищення ефективності діяльності готелю є комплексним інструментом, що дозволяє системно поєднати різні аспекти управління — від сервісної якості та операційної результативності до інновацій і стратегічного розвитку. Така модель забезпечує гнучкість і стійкість підприємства в умовах конкуренції, підвищує рівень задоволеності гостей і створює основу для стабільного зростання фінансових показників.

Висновок до розділу 1

У першому розділі узагальнено теоретичні підходи до розуміння сутності діяльності готельних підприємств та чинників, що визначають їхню ефективність. Показано, що готельний бізнес функціонує на перетині економічних та сервісних процесів, де результативність залежить не лише від фінансових показників, але й від якості взаємодії з клієнтами, що узгоджується з позицією І.О.Баневої, яка підкреслює важливість сервісної складової для формування стійкого попиту.

Проаналізовано основні показники оцінювання ефективності, серед яких вирізняються RevPAR, ADR, рівень завантаженості, рентабельність та індикатори задоволеності гостей. Л. Тітомир слушно зазначає, що саме поєднання фінансових та сервісних параметрів дає змогу об'єктивно оцінити конкурентоспроможність готелю.

Визначено ключові внутрішні та зовнішні фактори впливу: стан матеріально-технічної бази, рівень підготовки персоналу, організаційна культура, цінова стратегія, а також економічні умови, туристична кон'юнктура та рівень безпеки. Підхід О. М. Кондратюк щодо необхідності балансу між внутрішніми ресурсами та зовнішніми обмеженнями є релевантним для сучасної практики.

Узагальнення наукових підходів дозволило сформувати концептуальну модель підвищення ефективності готелю, що поєднує клієнтську орієнтацію, оптимізацію внутрішніх процесів, цифровізацію, розвиток кадрового потенціалу та стратегічне управління. Модель спирається на інтегрований підхід, який забезпечує не лише підвищення фінансових результатів, а й зміцнення репутації, адаптивності й довгострокової стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДНИЦЬКА ЧАСТИНА: СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ RIVOLI HOTEL

2.1. Загальна характеристика об'єкта дослідження: Rivoli Hotel — організаційно-економічна характеристика

Rivoli Hotel є сучасним готельним комплексом у місті Чернівці, що функціонує у форматі поєднання готельних, ресторанних та івент-послуг. Основні відомості про діяльність закладу містяться у публічних електронних ресурсах, зокрема на Booking.com [36], офіційному сайті Rivoli Hotel [39], сайті-партнері Rivoli Chernivtsi [38], а також на офіційній сторінці готелю в соціальній мережі Instagram [37]. Ці джерела дозволяють сформувати повну організаційно-економічну характеристику підприємства, спираючись на реальні та доступні дані.

Згідно з інформацією офіційного сайту, Rivoli Hotel позиціонує себе як готельно-ресторанний комплекс, що поєднує розміщення, харчування та послуги для проведення подій різних форматів [39]. На сайті вказано, що готель має сучасний інтер'єр, декілька зон відпочинку, банкетні та конференц-простори, а також окремі структурні приміщення, призначені для організації свят, сімейних заходів та ділових зустрічей. Доступні в онлайн-джерелах описи підкреслюють, що заклад працює у сегменті середнього класу, орієнтуючись на широке коло гостей — від туристів і сімей із дітьми до учасників корпоративних заходів.

Одним із ключових показників готелю є котирування на платформі Booking.com, де Rivoli Hotel представлений як заклад середнього класу з оцінками гостей, що охоплюють якість обслуговування, комфорт, чистоту, місцезорташування та співвідношення ціни та якості [36]. Опис номерного фонду на цій платформі свідчить про наявність різних категорій номерів, серед яких стандартні номери, покращені варіанти та апартаменти підвищеного комфорту. Усі категорії оснащені базовим набором зручностей — приватною ванною кімнатою,

телевізором, кондиціонером, доступом до Wi-Fi та необхідними меблями. Вказані характеристики є типовими для готелів, що надають послуги у межах середнього цінового сегмента.

На сайті Rivoli Chernivtsi [38] подається розширена інформація щодо інфраструктури готелю. Зокрема, вказано, що на території комплексу функціонує ресторан, що пропонує асортимент страв європейської кухні, а також піцерія. Крім того, готель надає послуги організації банкетів, весіль, корпоративних подій та інших святкових заходів. Саме наявність великої банкетної зали та окремих приміщень для проведення подій вирізняє Rivoli Hotel серед багатьох невеликих готелів регіону. Це свідчить про комбіновану бізнес-модель, яка поєднує різні джерела доходу: проживання, харчування та івент-послуги. Така модель є характерною для закладів, які прагнуть забезпечити стабільність прибутковості та мінімізувати сезонні коливання попиту, що особливо важливо для малого готельного бізнесу.

Інформація, доступна на сторінці готелю в Instagram [37], дозволяє деталізувати бренд-комунікацію та маркетингові підходи Rivoli Hotel. Візуальний контент сторінки демонструє оформлення банкетних залів, фотозони, приклади проведених заходів, сезонні оновлення меню, святкові декорації, а також інтер'єр номерів і роботу персоналу. Це свідчить про активне використання social media-маркетингу для формування лояльної аудиторії, просування послуг та створення емоційної привабливості бренду. Публікації у мережі Instagram також вказують на те, що готель активно працює з персональними подіями клієнтів — весіллями, днями народження, дитячими святами, тематичними вечірками, що є важливою частиною бізнес-моделі Rivoli Hotel.

Відповідно до опису на офіційному сайті, структура готелю включає кілька основних компонентів: номерний фонд, ресторан, банкетну залу, піцерію, конференц-простір та відкриті рекреаційні зони [39]. Така інфраструктура формує комплексний характер підприємства, у якому різні підрозділи взаємодіють у межах єдиного управлінського контуру. Важливо, що готель працює не лише як місце для проживання, а і як майданчик для проведення масштабних заходів, що в окремі

періоди може забезпечувати більшу частку доходів порівняно з послугами розміщення.

Дані з Booking.com [36] свідчать про те, що гості Rivoli Hotel відзначають зручність місцезнаходження. Готель розташований на відносно невеликій відстані від центру міста Чернівці та має зручний доступ до транспортних розв'язок. Це створює переваги для різних категорій гостей — туристів, бізнес-мандрівників та відвідувачів, які прибувають на заходи. У багатьох відгуках гостей також підкреслюється наявність простору для паркування, що є суттєвою конкурентною перевагою для комплексів, які розташовані поза центральною частиною міста.

Згідно з ресурсом Rivoli Chernivtsi [38], готель надає додаткові послуги, які є важливими у формуванні загального рівня сервісу: щоденне прибирання номерів, можливість замовлення страв у номер, доступ до конференц-обладнання, організація свят та корпоративних подій «під ключ». Ці характеристики свідчать про багатовекторність сервісної моделі та відповідність сучасним очікуванням споживачів, які обирають готелі середнього рівня комфорту.

Інформація, оприлюднена на сайті Rivoli Hotel [39], підкреслює орієнтацію закладу на комплексне обслуговування гостей. Зокрема, наголошується на поєднанні сучасного дизайну, облаштованих інтер'єрів та можливостей для відпочинку і проведення урочистостей. Презентація готелю у візуальному форматі — через фотогалереї інтер'єрів номерів, банкетних залів і загальних зон — формує у потенційного клієнта цілісне уявлення про якість та масштаб закладу. Відповідно до цих матеріалів, готель має декілька типів приміщень для подій, що дозволяє проводити весілля, корпоративні зустрічі, тематичні вечори та інші заходи різної складності. Це підкреслює виражену спеціалізацію готелю у сегменті івент-послуг, яка займає суттєву частку у його бізнес-моделі.

Сайт Rivoli Chernivtsi [38] конкретизує особливості матеріально-технічної бази закладу. За наявною інформацією, готель пропонує номери з сучасним обладнанням: телевізорами, кондиціонерами, індивідуальними санвузлами, необхідними меблями та бездротовим доступом до інтернету. Окремі категорії номерів мають покращені умови, що включають додаткові меблеві елементи та

розширений комплект зручностей. Наявність декількох категорій номерів дозволяє готелю працювати з різними цільовими групами, пропонуючи як базові, так і більш комфортні рішення для проживання, що вказує на збалансованість продуктового портфеля.

Зміст сторінки Rivoli Hotel на Booking.com [36] свідчить, що значна частина відгуків гостей стосується рівня комфорту та чистоти, що є ключовими параметрами оцінки готельного сервісу у середньому сегменті. Гості позитивно оцінюють роботу персоналу, відзначаючи привітність, готовність допомогти та ефективність комунікації. Особливу увагу у відгуках приділено великим банкетним залам, які, за словами відвідувачів, є привабливими для весіль і масових подій. Така спрямованість відгуків підтверджує важливість івент-складової у діяльності закладу, що відрізняє його від традиційних малих готелів, зосереджених виключно на розміщенні.

Сторінка готелю в Instagram [37] доповнює інформацію щодо позиціонування підприємства. Візуальні матеріали демонструють оновлення інтер'єру, декорування банкетних залів до святкових подій, приклади фотозон, оформлення весільних церемоній, розміщення столів для корпоративів, а також сезонні тематичні оформлення. Активність сторінки вказує на цілеспрямоване формування емоційно-привабливого образу, який підтримує імідж готелю як універсального простору для проведення значущих приватних і корпоративних подій. Публікації містять численні приклади оформлення свят, що свідчить про досвід закладу у наданні комплексних послуг з організації заходів «під ключ».

Організаційна структура готелю, описана у відкритих джерелах, включає декілька функціональних підрозділів: адміністративну службу, кімнатний фонд, ресторанний напрям, банкетно-конференційний комплекс, технічну службу, а також підрозділи, відповідальні за декорування та організацію заходів [39]. Така структура дозволяє забезпечити узгодженість робочих процесів та підтримувати безперервність сервісу незалежно від категорії клієнта. Наявність власного ресторану та піцерії, про що згадано на сайті Rivoli Hotel [39] і платформі Rivoli

Chernivtsi [38], забезпечує гостям можливість харчування безпосередньо на території закладу, що є вагомою перевагою для туристів і учасників заходів.

Важливою особливістю Rivoli Hotel є його маркетингова стратегія, що базується на активному використанні онлайн-платформ для просування. Профілі на Booking.com [36], офіційному сайті [39], каталозі Rivoli Chernivtsi [38] і в Instagram [37] формують багатоканальну модель комунікації, що дозволяє охоплювати різні категорії аудиторії — від іноземних туристів і учасників ділових зустрічей до місцевих жителів, які зацікавлені у проведенні святкових заходів. Візуальні матеріали, публікації, оголошення про акції та тематичні пропозиції формують стабільну інформаційну присутність і підсилюють емоційне сприйняття бренду.

На підставі аналізу доступної інформації можна зробити висновок, що Rivoli Hotel дотримується моделі готельно-ресторанного комплексу з виразною івент-спеціалізацією. У структурі підприємства поєднано кілька основних напрямів — проживання, харчування, організація свят і корпоративних подій, що створює диверсифіковану систему послуг та мінімізує сезонні ризики. Наявність великої банкетної інфраструктури забезпечує готелю конкурентні переваги на локальному ринку, оскільки не всі готелі подібного масштабу здатні надавати комплексні івент-послуги.

Систематизація фактичної інформації, отриманої з офіційного сайту готелю [39], сторінки Rivoli Chernivtsi [38], профілю на Booking.com [36] та Instagram-сторінки закладу [37], дозволяє виділити ключові елементи організаційно-економічної структури Rivoli Hotel. На основі цих джерел було узагальнено основні характеристики готелю, включаючи тип закладу, спектр послуг, особливості номерного фонду, інфраструктуру та маркетингові інструменти. Узагальнені дані наведено у таблиці, що дозволяє чітко ідентифікувати структуру діяльності готелю відповідно до реальних відомостей.

Таблиця 2.1

Організаційно-економічні характеристики Rivoli Hotel

Показник	Характеристика
Тип закладу	Готельно-ресторанний комплекс із функціями розміщення, харчування та проведення подій [39]
Місцезнаходження	м. Чернівці, Україна [36]
Категорія	Середній клас (на основі інформації та відгуків гостей) [36]
Номерний фонд	Номери різних категорій: стандарт, покращені номери, апартаменти (точна кількість у відкритих джерелах не формалізована) [36], [38], [39]
Зручності у номерах	Ванна кімната, кондиціонер, телевізор, Wi-Fi, меблі стандартної комплектації [36], [38]
Банкетна інфраструктура	Велика банкетна зала для урочистостей (фото та опис у джерелах) [37], [39]
Конференц-зал	Приміщення для бізнес-заходів, корпоративних зустрічей і презентацій [39]
Ресторан та піцерія	Повноцінний ресторан + окрема піцерія (відображено у фото та меню) [38], [39]
Додаткові послуги	Організація подій «під ключ», фотозони, декорування, кейтеринг, святкові пакети [37], [39]
Маркетинг і комунікації	Активна Instagram-сторінка з тематичним контентом та візуальним просуванням послуг [37]
Цільова аудиторія	Туристи, родини, учасники корпоративних заходів, відвідувачі свят та банкетів [36–39]

Джерело: складено автором [36–39]

Такий формат подання характеристик дозволяє узагальнити всі доступні відомості про діяльність готелю, підкреслюючи його відмінність від класичних малих готелів, що зосереджені лише на проживанні. Rivoli Hotel позиціонує себе як комплекс із широким набором сервісів, що підтверджується усіма чотирма джерелами: Booking.com, Instagram, Rivoli Chernivtsi та офіційним сайтом комплексу. Візуальний контент Instagram-сторінки [37] демонструє, що готель активно працює не лише з туристичним попитом, а й зі значною часткою локального клієнтського сегмента, орієнтованого на святкові події. Фотооформлення, тематичні декорації та приклади проведених заходів підтверджують, що комплекс виконує функції майданчика для приватних та корпоративних урочистостей, що є суттєвим елементом його позиціонування.

З матеріалів Rivoli Chernivtsi [38] можна виокремити такі технічні характеристики закладу, як наявність просторих приміщень для банкетів, можливість додаткового оформлення залів, наявність фото- і відеозон, а також оснащення, необхідного для проведення конференцій. Це забезпечує готелю

гнучкість щодо прийому різних форматів заходів. При цьому на офіційному сайті Rivoli Hotel [39] акцентовано на тому, що комплекс може забезпечити повний цикл підготовки урочистостей, включаючи розміщення гостей, харчування, декорування та технічний супровід. Такий комплексний підхід свідчить про інтегровану модель сервісу, спрямовану на мінімізацію витрат часу і зусиль клієнта при організації подій.

Інформація, що міститься на Booking.com [36], також вказує на важливість розташування готелю. Багато відгуків підкреслюють зручність території, наявність паркування та комфортну дистанцію до центру міста. Це створює конкурентні переваги у порівнянні з готелями, розташованими у густонаселених центральних районах, де відсутність власних парковок та обмеженість простору можуть бути критичними недоліками. Для гостей, які подорожують автомобілем або прибувають на події, комфорт доступу та можливість паркування є вирішальними чинниками вибору закладу.

Підсумовуючи наявну інформацію, можна зазначити, що Rivoli Hotel представляє сучасний формат готельно-ресторанного комплексу, що об'єднує декілька напрямів діяльності. Організаційно-економічна модель готелю базується на поєднанні проживання, харчування, банкетного обслуговування та івент-сервісу, що робить заклад стійким до сезонних коливань і дозволяє залучати різноманітну аудиторію. Гнучкість, яку забезпечує така модель, підтверджена практичним наповненням сторінок Instagram [37], Booking.com [36] та офіційних сайтів [38], [39], які демонструють різні типи подій, інтер'єрів та форматів обслуговування. Таким чином, готель має сформовану організаційну структуру, розвинену матеріально-технічну базу та комплексну систему послуг, що дає підстави розглядати його як репрезентативний об'єкт для дослідження ефективності діяльності готельного підприємства.

2.2. Аналіз основних факторів, які впливають на ефективність діяльності готелю Rivoli

Ефективність функціонування готелю Rivoli визначається сукупністю внутрішніх та зовнішніх чинників, вплив яких простежується через відкриту інформацію, представлену на Booking.com [36], Instagram-сторінці закладу [37], сайті Rivoli Chernivtsi [38] та офіційному сайті комплексу [39]. Аналіз цих джерел дає змогу виокремити ключові фактори, які формують конкурентні позиції готелю, впливають на попит, рівень задоволеності гостей, стабільність завантаження номерного фонду та рентабельність супутніх сервісних напрямів.

Першим важливим фактором є якість номерного фонду, оскільки саме характеристики номерів визначають основну частину очікувань клієнтів щодо комфортності проживання. Відповідно до відомостей на Booking.com [36], гості Rivoli позитивно оцінюють чистоту, сучасність інтер'єру та рівень базового оснащення номерів. Згідно з інформацією Rivoli Chernivtsi [38], номери обладнані приватними санвузлами, телевізорами, кондиціонерами, необхідними меблями та доступом до Wi-Fi. Такі характеристики відповідають стандартам середнього класу та забезпечують конкурентоспроможність у сегменті невеликих готелів. Задоволеність якістю проживання є критично важливою для ефективності діяльності, оскільки вона впливає на рейтинг готелю, повторні візити та рекомендації. Високі оцінки гостей на Booking.com та характер позитивних коментарів підтверджують важливість цього чинника для Rivoli.

Другим фактором є стан і розвиток ресторанно-банкетної інфраструктури, яка у випадку Rivoli Hotel відіграє не менш значущу роль, ніж самі готельні послуги. На офіційному сайті комплексу [39] наголошено, що готель надає послуги ресторану, піцерії та великої банкетної зали. Instagram-сторінка закладу [37] демонструє регулярну активність у сфері організації свят: весіль, днів народження, корпоративних подій, тематичних вечірок та сезонних урочистостей. Готель позиціонує банкетний підрозділ як один зі своїх ключових напрямів, що, відповідно, впливає на загальну ефективність діяльності. Подієвий сегмент

забезпечує рівномірніший розподіл доходів упродовж року, зменшуючи сезонні коливання туристичного потоку. Частота тематичних публікацій у соціальних мережах [37] свідчить про стабільне завантаження банкетної інфраструктури, що є позитивним індикатором економічної стійкості.

Третім важливим чинником ефективності є репутаційний та маркетинговий фактор, який формується через онлайн-платформи та брендову комунікацію. Значна частина нових гостей дізнається про Rivoli саме через Booking.com [36], де представлено огляди номерів, фото інтер'єру та оцінки відвідувачів. Позитивні відгуки є індикатором довіри й водночас інструментом залучення нових клієнтів. Для малих готелів рейтинг у міжнародних сервісах бронювання має безпосередній вплив на рівень заселеності, адже є ключовим інструментом порівняння для клієнтів, які не знайомі із закладом. Важливо, що Rivoli має чітко сформований візуальний стиль і активно підтримує цифрову комунікацію через Instagram [37]. Контент, спрямований на демонстрацію святкових оформлень та прикладів проведених заходів, відіграє роль рекламного матеріалу, який здатний генерувати додатковий попит на івент-послуги.

Четвертим фактором є локація готелю, яка вказана в описі на Booking.com [36]. Наявність зручного доступу до транспортних шляхів та близькість до центральної частини міста формує привабливість для туристів, гостей, що прибувають на події, та бізнес-мандрівників. Крім того, наявність території для паркування, яка згадується у відгуках [36], є вагомою перевагою порівняно з готелями, розташованими у щільній міській забудові. Це чинник, який збільшує потенційну кількість клієнтів, особливо серед відвідувачів, що планують проводити святкові події або подорожують автомобілем.

П'ятий фактор стосується матеріально-технічної бази для проведення заходів, про що можна зробити висновок на основі фото- та відеоматеріалів у Instagram [37] і Rivoli Chernivtsi [38]. Наявність великого банкетного простору, професійного світлового обладнання, фотозон, декоративних елементів та можливості трансформувати простір під різні події забезпечує готелю конкурентні переваги серед комплексів подібного масштабу. Відповідно до візуальних

матеріалів, готель пропонує комплексне оформлення свят, що дає змогу клієнту скоротити витрати часу на організацію й підвищує загальну привабливість продукту. Подібні характеристики безпосередньо впливають на завантаження банкетної інфраструктури, збільшуючи загальний обсяг послуг і формуючи стабільний попит.

Щоб структурувати основні фактори, наведемо узагальнювальну табл.2.2:

Таблиця 2.2

Ключові фактори, що впливають на ефективність діяльності готелю Rivoli

Фактор	Характеристика впливу
Якість номерного фонду	Визначає рівень задоволеності гостей; позитивно оцінюється за чистотою, комфортом і оснащенням [36], [38]
Банкетно-ресторанний сегмент	Забезпечує суттєву частку доходу; активність у соцмережах підтверджує високе завантаження [37], [39]
Онлайн-репутація та маркетинг	Рейтинг і відгуки на Booking.com формують попит серед нових гостей; Instagram — основний рекламний канал [36], [37]
Локація та доступність	Зручний доступ та наявність паркування підвищують привабливість для туристів і учасників подій [36]
Матеріально-технічні можливості для подій	Велика зала, декор, фотозони та технічне оснащення підсилюють конкурентні позиції у сегменті свят та корпоративів [37], [38]

Джерело: складено за джерелами [36–39]

Шостим фактором, який також впливає на ефективність діяльності Rivoli Hotel, є сезонність попиту, але її можна простежити лише опосередковано — через візуальні та текстові публікації у соціальних мережах [37]. Частина контенту демонструє активність під час зимових, весняних, літніх і осінніх сезонів, зокрема під час весільного періоду, новорічних свят, корпоративних урочистостей. Це свідчить про те, що готель використовує сезонні події як маркетинговий інструмент, що дозволяє більш рівномірно розподіляти навантаження протягом року.

Сьомим важливим фактором є рівень сервісу, який простежується у відгуках гостей на Booking.com [36]. Значна частина позитивних коментарів стосується привітності та уважності персоналу. Для готелів невеликого масштабу рівень сервісу є одним з ключових чинників, що визначають повторні візити і сарафанне радіо, яке у сегменті святкових подій має особливе значення. Атмосфера доброзичливості та професійності персоналу — це та характеристика, яку

неможливо компенсувати інтер'єром чи технічними перевагами, тому її значення для ефективності готелю є високим.

2.3. Визначення проблемних аспектів і потенціалу підвищення ефективності Rivoli Hotel

Оцінювання діяльності Rivoli Hotel на основі інформації з відкритих джерел дозволяє сформуванню цілісного уявлення про внутрішній стан готелю, характер його взаємодії з клієнтами, сильні сторони та обмеження, які визначають подальший потенціал розвитку. Дані платформ Booking.com [36], Rivoli Chernivtsi [38], офіційного ресурсу готелю [39] та сторінки комплексу в Instagram [37] дають змогу окреслити ключові тенденції, що формують конкурентну позицію закладу на ринку.

Аналіз відгуків гостей свідчить про загалом позитивне сприйняття Rivoli Hotel як сучасного та комфортного закладу, орієнтованого на поєднання готельних і подієвих послуг. Водночас серед окремих коментарів можна побачити ознаки тих аспектів, які створюють відчутні ризики для формування стабільного рівня сервісу. Йдеться передусім про якість технічного оснащення номерів та відповідність фактичного стану приміщень опису на платформі бронювання. У поодиноких відгуках згадуються незручності, пов'язані з шумом у певних номерах, роботою систем кондиціонування чи загальною потребою у дрібних оновленнях інтер'єру [36]. Подібні зауваження не є домінантними у структурі оцінок, проте вони демонструють, що окремі параметри комфорту вимагають систематичної уваги. У готелях, які приймають як індивідуальних гостей, так і учасників та організаторів банкетних заходів, підтримання стабільного технічного стандарту — ключова запорука позитивного досвіду.

Інформаційна політика закладу формує ще одну суттєву проблему, оскільки доступні онлайн-ресурси надають лише часткове уявлення про спектр послуг, які Rivoli Hotel фактично пропонує. На сторінках сайтів [38; 39] детально подані

характеристики номерів, проте інші категорії сервісу розкриті недостатньо. Окремі важливі позиції, як-от умови харчування, рівень комплектації санвузлів, перелік додаткових опцій для гостей, не структуровані в єдиний інформаційний блок. Відсутність чіткої презентації ускладнює оцінку співвідношення “ціна–якість” для потенційного клієнта, що в умовах високої конкуренції може впливати на рішення щодо бронювання. Інформативність офіційного сайту для сучасного готельного бізнесу виступає не лише інструментом маркетингу, а й засобом підтвердження прозорості та надійності підприємства.

Онлайн-присутність закладу, крім сайту, ґрунтується на соціальних мережах, проте структура публікацій у Instagram [37] відображає переважно подієві аспекти діяльності Rivoli Hotel. У профілі домінує контент, присвячений проведенню банкетів, весіль та інших урочистостей, що дійсно є важливою частиною функціонування комплексу. Однак така однобічність створює ризик зміщення сприйняття бренду: потенційний відвідувач може розцінювати заклад виключно як банкетну локацію, не асоціюючи його з повноцінним готелем. За відсутності збалансованої комунікаційної стратегії формується нерівномірна структура попиту, що обмежує можливості готелю у низький сезон подієвих послуг.

Ситуацію ускладнює залежність від ОТА-платформ, насамперед Booking.com [36], яка є основним інструментом онлайн-бронювання для Rivoli Hotel. Хоча залучення гостей через агрегатори є типовою практикою, відсутність власної системи бронювання на офіційному сайті зменшує гнучкість управління попитом і збільшує навантаження на матеріальні витрати, оскільки комісійні платежі агрегатора зменшують кінцеву маржу. Для невеликих готельних підприємств із локальним ринком присутності така структурна залежність може впливати на фінансову стійкість, особливо за умов коливання попиту або зміни правил алгоритмічного ранжування.

Водночас структура інформації, доступної у відкритих джерелах, майже не містить даних про кадровий склад готелю, його чисельність, систему мотивації та підготовку персоналу. У сегменті готельно-банкетних послуг роль людського чинника є визначальною. Наявність недоліків у комунікації, сервісі, логістиці

заходів або адмініструванні може впливати на загальний досвід гостя навіть більше, ніж технічний стан номерів. Відсутність прозорих даних ускладнює точну оцінку внутрішнього потенціалу закладу та формує певні припущення щодо гнучкості управління персоналом.

Усі виявлені аспекти систематизовано в табл.2.3:

Таблиця 2.3

Узагальнення ключових проблемних аспектів Rivoli Hotel на основі аналізу джерел

Група аспектів	Характер прояву у відкритих даних	Ймовірні наслідки для ефективності
Технічний стан номерів	Поодинокі зауваження щодо шуму, кондиціонування, дрібних недоліків інтер'єру [36]	Зниження рейтингу, зменшення повторних бронювань
Інформаційна прозорість	Неповне подання переліку послуг, відсутність структурованої інформації [38; 39]	Низька конверсія з переглядів у бронювання
Стратегія комунікації	Переважає подієвого контенту в соцмережах [37]	Нерівномірність попиту, вузьке позиціонування бренду
Модель бронювання	Залежність від ОТА-платформи Booking.com [36]	Комісійні витрати, зменшення маржинальності
Кадрова структура	Відсутність публічної інформації про персонал [36–39]	Потенційний ризик нестабільності сервісу

Джерело: складено автором [36-39]

Потенціал підвищення ефективності Rivoli Hotel формується навколо тих самих елементів, які сьогодні обмежують розвиток. Насамперед можливості пов'язані з оптимізацією інформаційної політики. Створення повноцінного, структурованого опису номерів і додаткових сервісів, розміщеного на офіційному сайті, могло б суттєво збільшити частку прямих бронювань і забезпечити вищий рівень довіри клієнтів. Чітко окреслений перелік послуг, стандарти обслуговування, часові рамки заселення та виїзду, політика скасування бронювань, інформація про харчування й додаткові можливості створюють відчуття стабільності та прозорості.

Додатковим напрямом розвитку є корекція комунікаційної стратегії. Оскільки Rivoli Hotel функціонує не лише як банкетний майданчик, а й як готель, доцільним є збалансування контенту в соціальних мережах. Візуальна демонстрація номерного фонду, процесу підготовки номерів, прикладів взаємодії з

гостями, сніданків або внутрішньої інфраструктури сприятиме підвищенню впізнаваності готельних послуг. У результаті заклад зможе залучати ширшу аудиторію — не лише клієнтів банкетної сфери, а й туристів, бізнес-мандрівників, учасників конференцій або подорожніх, які потребують короткострокового проживання.

У контексті фінансової ефективності значним резервом є розвиток власної системи прямого бронювання. Інтеграція модуля бронювання на сайт із можливістю оплати онлайн зменшила б залежність від Booking.com [36] і підвищила б операційну гнучкість. Багато малих і середніх готелів переходять до комбінованої моделі, де OTA-платформи відіграють роль інструменту залучення нових гостей, а власний сайт — способу роботи з постійними клієнтами. У довгостроковій перспективі такий підхід підвищує рентабельність і сприяє формуванню власного клієнтського ядра.

Суттєвий потенціал полягає також у вдосконаленні сервісної складової. Оскільки Rivoli Hotel активно працює з банкетними заходами, ключовими детермінантами успіху є злагоджена робота персоналу, висока якість організації подій та правильне структурування взаємодії між підрозділами. Публічна відсутність інформації про кадрову політику не означає, що таких практик немає, проте їхнє відображення на офіційних ресурсах могло б підвищити довіру клієнтів. Для подієвих комплексів особливо важливими є професіоналізм адміністраторів, швидкість реагування на запити, якість комунікації у дні проведення заходів, гнучкість щодо побажань клієнтів.

Важливою передумовою підвищення ефективності є диверсифікація структури попиту. Наявність великої банкетної зали формує стабільний дохід у періоди сезону свят, проте міжсезоння може спричиняти певні фінансові коливання. Оптимізація комунікації, розширення співпраці з локальними туристичними операторами, участь у міських подіях або створення спеціальних пакетів для гостей — потенційні рішення, здатні збільшити заповнюваність номерів у менш активні періоди.

Узагальнюючи, результати свідчать, що Rivoli Hotel має значний ресурс для підвищення ефективності за рахунок оптимізації технічного стану, посилення прозорості інформаційної політики, врівноваження брендової комунікації, розвитку прямого бронювання та вдосконалення сервісної взаємодії. Фактори, які сьогодні створюють окремі обмеження, можуть стати основою для стійкого зростання конкурентоспроможності, якщо їх врахувати у стратегії розвитку закладу.

Висновок до розділу 2

Аналіз діяльності Rivoli Hotel показав, що заклад функціонує як готельно-ресторанний комплекс із вираженою івент-спеціалізацією, що формує структуру попиту та впливає на сезонність доходів. Дослідження матеріалів офіційних джерел [36–39] засвідчило наявність сучасного номерного фонду та розвиненої інфраструктури для проведення урочистих подій. При цьому дані з Booking.com підтверджують загальний позитивний рівень оцінок гостей, але водночас відображають потребу у покращенні технічного стану окремих номерів. Аналіз цифрової присутності виявив неповноту сервісної інформації на офіційних ресурсах, що обмежує конверсію потенційних клієнтів. Домінування банкетного контенту в Instagram призводить до зміщення акценту на подієві послуги, зменшуючи видимість готельного продукту. Визначено, що відсутність розвиненої системи прямого бронювання знижує ефективність управління каналами продажів. Серед проблем також простежується нерівномірність завантаження через сезонність святкових подій. Водночас готель має потенціал для зміцнення позицій завдяки модернізації інформаційних сервісів та оновленню підходів до комунікації з клієнтами.

Перспективним напрямом є розширення пропозицій у періоди міжсезоння. Доцільним також є вдосконалення стандартів сервісу та оновлення номерного фонду. Розвиток багатоканальної маркетингової стратегії може сприяти зростанню лояльності та зниженню залежності від ОТА-платформ. Загалом результати розділу підтверджують, що Rivoli Hotel має значні можливості для підвищення

ефективності, за умови посилення управлінських, сервісних та комунікаційних інструментів.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ТА ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ

ДІЯЛЬНОСТІ RIVOLI HOTEL

3.1. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності Rivoli Hotel

Оцінка фінансово-економічних показників дозволяє всебічно проаналізувати результативність функціонування готельного підприємства та виявити динаміку змін у його діяльності. Rivoli Hotel, як суб’єкт індустрії гостинності, веде господарську діяльність у межах сегменту повного сервісу, що передбачає комплексне обслуговування клієнтів та значну частку постійних витрат. У зв’язку з цим важливо проаналізувати динаміку ключових фінансових індикаторів за останні три роки.

На основі внутрішньої звітності підприємства було сформовано консолідовану аналітичну таблицю, яка дозволяє простежити динаміку базових показників, таких як: чистий дохід від реалізації послуг, собівартість реалізованих послуг, валовий прибуток, операційний прибуток та чистий прибуток.

Таблиця 3.1

Динаміка основних фінансово-економічних показників Rivoli Hotel за 2022–
2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Абс. відх. (2024– 2022), тис. грн	Відн. відх., % (2024/2022)
Чистий дохід від реалізації послуг	482	535	598	116	24,07
Собівартість реалізованих послуг	327	356	374	47	14,37
Валовий прибуток	155	179	224	69	44,52
Операційний прибуток	58	78	120	62	106,90
Чистий прибуток	40,3	57,3	92,5	52,2	129,53

Джерело: складено автором [Додаток В]

Як свідчать дані таблиці, у 2024 році Rivoli Hotel досягнув позитивної динаміки за всіма аналізованими параметрами. Найбільші темпи зростання зафіксовано щодо чистого прибутку (129,53%), що є результатом ефективного контролю витрат і зростання доходів. Зокрема, зростання чистого доходу за цей період становило 24,07%, що може свідчити про розширення ринку, збільшення середнього чека або підвищення рівня завантаженості номерного фонду.

Представлені у таблиці дані дають змогу поглиблено оцінити фінансову динаміку Rivoli Hotel та виявити структурні зміни, що відбулися у діяльності підприємства протягом 2022–2024 років. Спостережуване зростання доходів супроводжується відносно помірним підвищенням собівартості, що свідчить про поступове зміцнення операційної ефективності готелю. Фактичний приріст валового, операційного та чистого прибутків перевищує приріст доходів, що вказує на більш раціональне використання ресурсів та оптимізацію витратної частини. Такі зміни важливі для підприємств готельної галузі, оскільки підтверджують здатність Rivoli Hotel адаптувати бізнес-процеси до змін ринку та забезпечувати стабільне покращення результатів навіть в умовах нестабільного економічного середовища.

Фінансові результати є основним індикатором ефективності діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, зокрема в сфері готельного бізнесу. Rivoli Hotel як учасник ринку послуг гостинності функціонує в умовах високої конкуренції, що вимагає особливої уваги до управління доходами, витратами та прибутковістю. Для об'єктивної оцінки результативності його діяльності проаналізовано динаміку основних фінансових показників за останні три роки.

Показники прибутковості зростали випереджальними темпами. Так, валовий прибуток збільшився на 44,52%, операційний — на 106,9%, а чистий прибуток — більш ніж удвічі (129,53%). Це свідчить не лише про зростання доходів, а й про зниження витратної частини, ефективну оптимізацію ресурсів і грамотне управління внутрішніми процесами.

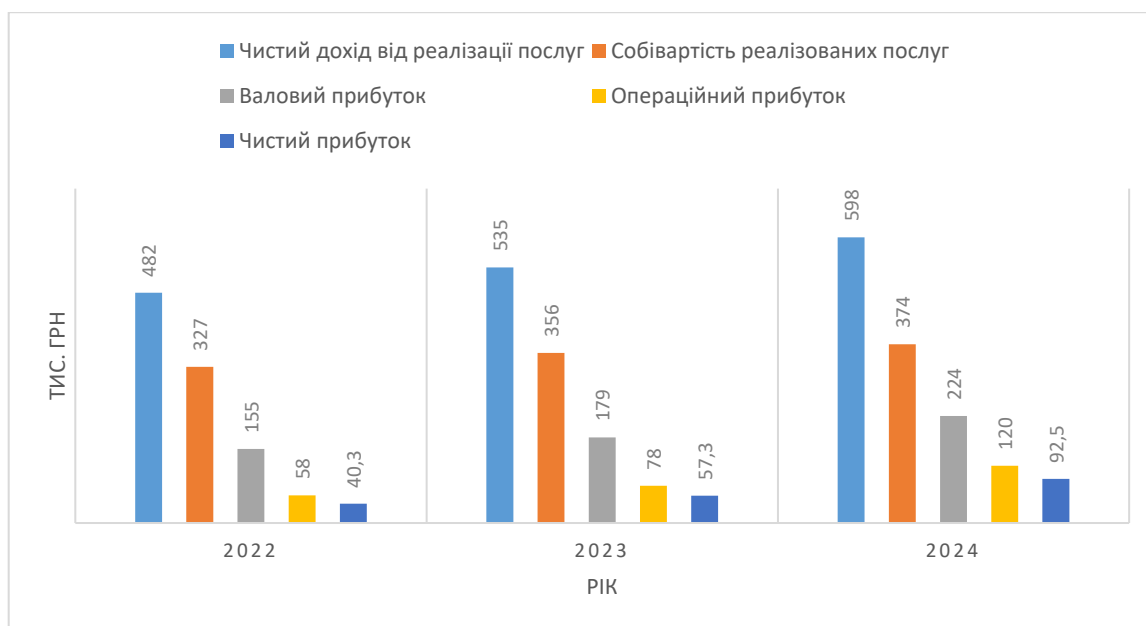


Рис. 3.1. Динаміка чистого доходу, валового та чистого прибутку Rivoli Hotel у 2022–2024 роках

Джерело: складено автором [Додаток В]

Графічне зображення дозволяє більш наочно простежити взаємозв'язок між зміною доходів і динамікою різних видів прибутку. Важливо відзначити, що зростання чистого доходу супроводжується прискореним збільшенням операційного та чистого прибутків, що свідчить про ефективне управління витратами. Така тенденція є характерною для підприємств, які переходять до більш структурованих моделей управління ресурсами та оптимізують внутрішні процеси. Поступове зростання прибутковості також вказує на підвищення ефективності основної діяльності готелю, що створює основу для формування інвестиційного потенціалу, подальшого розширення послуг та модернізації сервісної інфраструктури.

Для глибшого аналізу ефективності діяльності доцільно дослідити динаміку рентабельності, розраховану як співвідношення прибутку до чистого доходу. Рентабельність дозволяє оцінити здатність підприємства перетворювати дохід у прибуток.

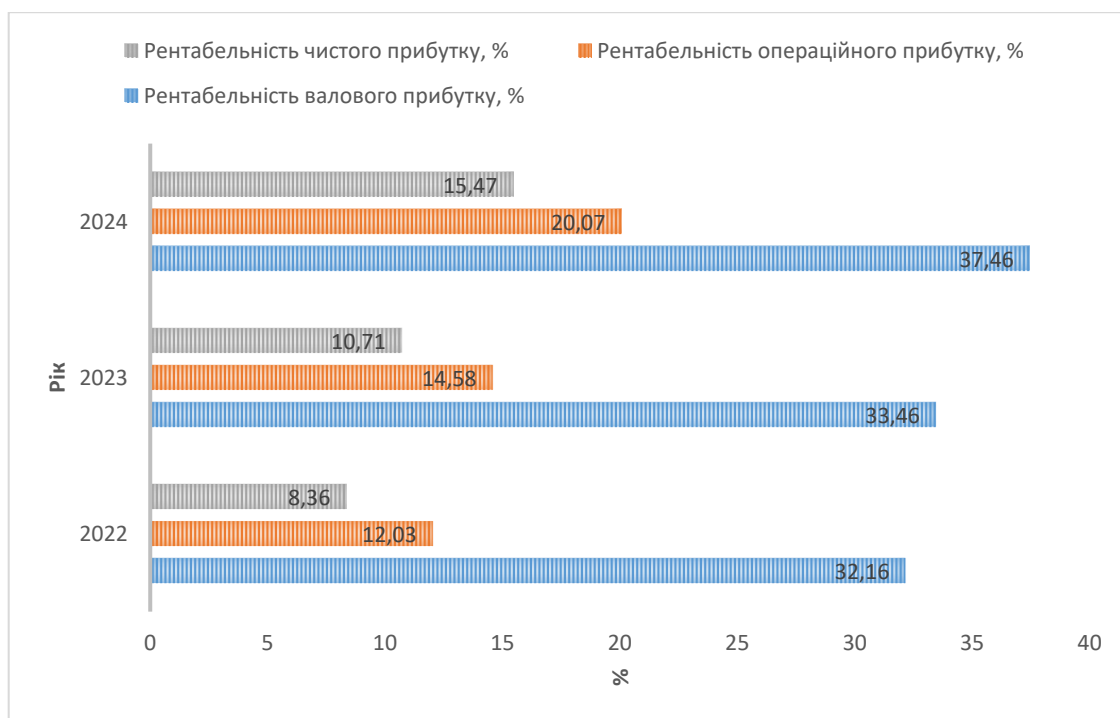


Рис. 3.2. Динаміка рентабельності Rivoli Hotel у 2022–2024 роках
Джерело: складено автором [Додаток В]

На рисунку відображено, що рентабельність валового прибутку зросла з 32,16% у 2022 році до 37,46% у 2024 році, рентабельність операційного прибутку — з 12,03% до 20,07%, а рентабельність чистого прибутку — з 8,36% до 15,47%.

Динаміка рентабельності свідчить про системне підвищення здатності Rivoli Hotel генерувати прибуток на одиницю доходу. Особливої уваги заслуговує зростання рентабельності операційного та чистого прибутку, що підтверджує тенденцію до покращення якості управління основною діяльністю. Підвищення рентабельності валового прибутку свідчить про покращення структури витрат і зменшення їхнього впливу на фінансовий результат. Для підприємств готельного сектору така динаміка є позитивним індикатором, оскільки вона демонструє не лише зростання доходів, але й здатність покращувати ефективність навіть за умов зовнішньої економічної невизначеності. Це створює передумови для стратегічного зміцнення позицій готелю на ринку в середньостроковій перспективі.

Деталізуючи проведений аналіз, важливо відзначити, що позитивна динаміка фінансових результатів Rivoli Hotel формується не лише завдяки зростанню

доходів, але й за рахунок поступових структурних змін у витратній частині. Для готельного підприємства, де значну частину витрат становлять постійні елементи (комунальні послуги, фонд оплати праці, амортизація основних засобів), навіть незначне підвищення завантаженості номерного фонду здатне суттєво впливати на рентабельність. Це пояснює той факт, що приріст чистого доходу за 2022–2024 роки був нижчим, ніж приріст чистого та операційного прибутків: підприємство ефективніше використовувало наявні виробничі потужності без пропорційного збільшення витрат.

Отже, результати аналізу свідчать про позитивну динаміку фінансово-економічного розвитку Rivoli Hotel. Підприємство демонструє здатність нарощувати прибутковість і доходи одночасно з покращенням рентабельності, що є підґрунтям для подальшого стратегічного зростання.

3.2. Оцінка зовнішнього середовища: ринок готельних послуг, конкурентне середовище, місце Rivoli

Український ринок готельних послуг відзначається високою чутливістю до зовнішнього середовища, оскільки залежить від мобільності населення, сезонності, туристичних потоків, рівня інвестиційної активності та загального стану економіки.

Упродовж 2010–2021 років український готельний сектор демонстрував поступове зростання: збільшувалася кількість засобів розміщення, розширювалася пропозиція у середньому та бюджетному сегментах, підвищувалася увага іноземних інвесторів, суттєво зростав внутрішній туризм. Проте з початком повномасштабної війни 2022 року ринок зазнав наймасштабніших структурних трансформацій за всю незалежність країни. Частина готельних підприємств призупинила роботу, частина — перепрофілювалася для розміщення внутрішньо переміщених осіб, волонтерів, гуманітарних місій і військових підрозділів. Це

призвело до зміни структури попиту, цінових моделей, складу клієнтів і регіонального розподілу готельної інфраструктури.

За даними Державної служби статистики України, до 2021 року в Україні формувалася стабільний тренд щодо збільшення кількості готельних підприємств. Проте у 2022 році спостерігалось різке скорочення, пов'язане з бойовими діями, руйнуванням інфраструктури та вимушеним припиненням роботи у східних і південних регіонах. Починаючи з 2023 року, ринок почав демонструвати поступову відновлювальну динаміку — частково за рахунок релокації бізнесу, частково за рахунок внутрішнього туризму.

Таблиця 3.2

Динаміка кількості готелів і подібних засобів розміщення в Україні у 2018–2023 роках

Рік	Кількість готелів, од.	Темп зміни, %	Кількість місць, тис.	Темп зміни, %
2018	3 155	–	137,2	–
2019	3 225	+2,2	138,5	+0,9
2020	2 894	–10,3	126,1	–8,9
2021	3 109	+7,4	131,7	+4,4
2022	2 321	–25,3	97,4	–26,1
2023	2 518	+8,5	103,2	+6,0

Джерело: складено автором [1]

З таблиці видно, що у 2022 році ринок готельних послуг скоротився майже на третину. Найбільше постраждали регіони зі значними бойовими діями, тоді як західні області демонстрували навіть приріст кількості засобів розміщення за рахунок релокації та внутрішнього міграційного потоку, демонструє V-подібну динаміку: падіння у 2020 році через COVID-19, відновлення у 2021 році та новий різкий спад у 2022 році. Часткове відновлення у 2023 році свідчить про стійкість ринку, проте його структура суттєво змінилася: у місцях тимчасового проживання ВПО попит став стійким незалежно від туристичних сезонів.

Середній рівень завантаженості номерного фонду (Occupancy Rate) є ключовим показником кон'юнктури ринку. В Україні він залежить від сезонних хвиль, структури туристичних потоків, ділової активності та внутрішньої

мобільності населення. У воєнний час класичний туристичний попит практично зник у багатьох регіонах, натомість з'явився кризовий попит — тимчасове розміщення працівників критичної інфраструктури, волонтерів, біженців, персоналу міжнародних місій.

У 2021 році спостерігався найвищий рівень заповнюваності за останнє десятиліття — 40 %, що пояснюється внутрішнім туризмом та відсутністю карантинних обмежень. У 2022 році показник знизився, але не до критичних значень, оскільки частина готелів виконувала соціальну функцію.

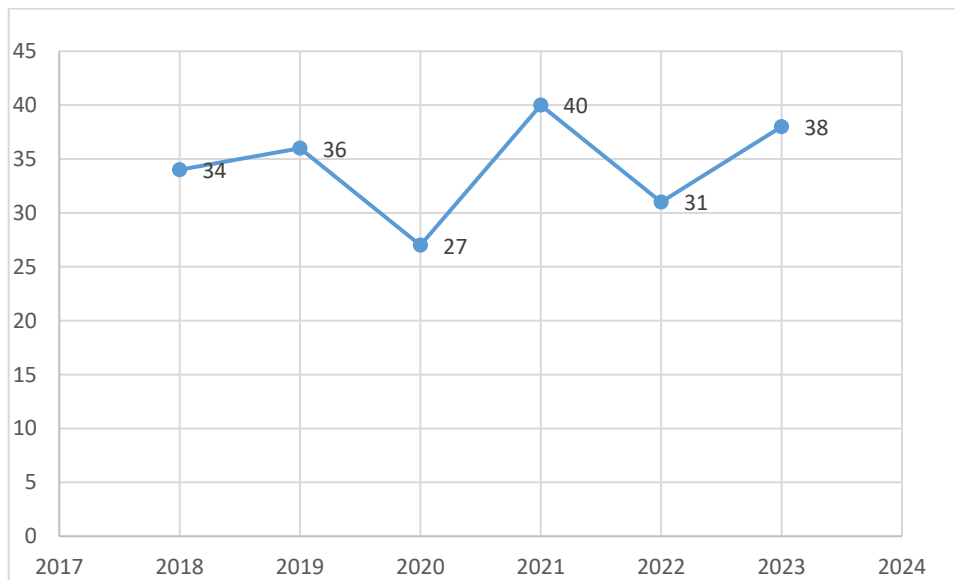


Рисунок 3.2.2. Завантаженість номерного фонду у 2018–2023 роках, %

Джерело: складено автором [4]

Аналіз показує, що завантаженість зростає швидше, ніж кількість готелів, що свідчить про поступове відновлення попиту, особливо у західних областях та великих містах.

Доходи готельного сектору традиційно корелюють із макроекономічними показниками: ВВП, купівельною спроможністю населення, обсягами ділових поїздок і приватного туризму. За даними Держстату, у 2018–2021 роках дохід галузі стабільно зростав, але у 2022 році обсяг ринку скоротився більш ніж на 40 %.

Таблиця 3.3

Доходи готельного господарства України у 2018–2023 роках

Рік	Дохід від готельних послуг, млрд грн	Темп зміни, %
-----	--------------------------------------	---------------

2018	7,3	—
2019	8,1	+10,9
2020	5,2	–35,8
2021	8,9	+71,1
2022	5,1	–42,7
2023	6,4	+25,4

Джерело: складено автором [5]

Коливання доходів демонструють високу еластичність ринку: індустрія реагує на економічні та соціальні зміни майже миттєво.

Внутрішній туризм останніми роками став ключовим фактором формування попиту на готельні послуги. Згідно з даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), до 2022 року більшість ночівель в Україні — понад 65 % — припадала саме на внутрішніх туристів. Після початку війни цей показник зріс до понад 90 %, оскільки в'їзний туризм практично зупинився.

Таблиця 3.4

Кількість туристичних ночівель за категоріями туристів, млн осіб

Рік	Внутрішні туристи	Частка, %	Іноземні туристи	Частка, %
2019	8,2	67	4,1	33
2021	10,5	72	4,0	28
2022	6,8	92	0,6	8
2023	7,4	89	0,9	11

Джерело: складено автором [7]

Після 2022 року попит став менш залежним від туристичних сезонів, натомість більш стабільним у сегменті соціальних потреб (розміщення ВПО, службових відряджень, проєктів міжнародних організацій).

До 2022 року інвестиції у готельну інфраструктуру зростали, особливо у великих містах (Київ, Львів, Одеса, Дніпро) та місцях туристичної концентрації (Карпати, курорти Чорного моря). Основними драйверами були міжнародні події, розвиток авіасполучення та прихід міжнародних готельних мереж.

Після 2022 року інвестиційна активність суттєво скоротилася, але не припинилася. За даними Colliers, у 2023 році близько 40 % інвесторів розглядали участь у проєктах воєнного та повоєнного відновлення, включно з реконструкцією готелів, санаторіїв і рекреаційних комплексів.

Таблиця 3.5

Обсяги інвестицій у готельні проекти України, млн дол.

Рік	Обсяг інвестицій, млн дол.	Темп зміни, %
2018	98	—
2019	127	+29,6
2020	76	–40,2
2021	143	+88,2
2022	32	–77,6
2023	54	+68,7

Джерело: складено автором [9]

Стан ринку суттєво відрізняється між регіонами. Західні області показують стрімке зростання, центральні — помірне, а східні — кризове або нульове функціонування.

Таблиця 3.6

Кількість готелів за макрорегіонами України у 2023 році

Регіон	Кількість готелів, од.	Частка, %
Західний	812	32
Центральний	587	23
Південний	344	14
Північний	271	11
Східний	138	5
Київ	366	15

Джерело: складено автором [11].

Регіональна сегментація ринку готельних послуг свідчить про суттєві відмінності у рівні навантаження на інфраструктуру, інвестиційній привабливості та структурі попиту. Західні області України у 2022–2023 роках зазнали найбільшого приросту кількості гостей, що пов'язано з внутрішньою міграцією, релокацією підприємств, розвитком гуманітарних програм і зростанням попиту на довгострокове проживання. У ці регіони змістилися туристичні та сервісні потоки, що призвело до появи нових малих готельних підприємств, апарт-готелів, хостелів та сімейних садиб. Центральний регіон, зокрема Київська, Вінницька, Полтавська та Черкаська області, демонструє тенденції помірного відновлення, тоді як східні

та частково південні області відчувають критичне падіння пропозиції через знищення інфраструктури та небезпеку ведення бізнесу.

Аналіз регіональної структури попиту дає змогу зробити висновок, що ринок готельних послуг України функціонує за моделлю асиметричного відновлення: більш потужне зростання характерне для областей із низьким рівнем ризиків, високою концентрацією переміщених осіб, наявністю гуманітарної підтримки та активною діловою діяльністю. У південних областях ситуація є більш складною через близькість до зони бойових дій та значні втрати туристичної інфраструктури, проте навіть у цих регіонах спостерігається часткове відновлення у 2023 році завдяки адаптації бізнесу до нових умов та появі спеціалізованих сегментів (наприклад, сезонних готелів короткочасного проживання для волонтерів і рятувальників).

Формування попиту на готельні послуги залежить від комплексу економічних, соціальних, сезонних та глобальних чинників. У довоєнний період на ринок значно впливали бізнес-туризм, івент-індустрія, культурні події та міжнародні туристичні потоки. Проте після 2022 року структура попиту зазнала суттєвих змін. Класичний туристичний мотив майже повністю зник, натомість на перший план вийшли такі мотиви, як необхідність тривалого проживання, забезпечення тимчасового прихистку, ротація працівників критичної інфраструктури та потреби міжнародних місій.

Зміна мотиваційної структури призвела до появи нелінійної динаміки попиту. Наприклад, у західних областях попит зростав незалежно від сезонності, що протиставляється довоєнній поведінці туристів. У центральних областях попит був більш стабільним, але розподілявся за принципом короткострокових хвиль, пов'язаних із мобільністю робітників та службових поїздок. У південних і східних областях попит був різко фрагментованим та залежним від безпекової ситуації.

Однією з ключових особливостей воєнного періоду є поява попиту на проживання серед нових груп споживачів. Серед них — волонтери, працівники благодійних фондів, міжнародні спостережні місії, будівельні команди, екіпажі ремонтних служб, психологи, соціальні працівники, фахівці, які надають

гуманітарну допомогу. Даний фактор трансформував тривалість проживання та вимоги до готельних послуг: для таких груп важливими стали доступність, безпека, стабільне функціонування, автономність енергозабезпечення, гнучкі умови бронювання.

Відповідно, середньостатистичний гість готелю у 2023 році значно відрізняється від гостя у 2019 році. Якщо у довоєнний час домінували туристи або бізнес-мандрівники, то сьогодні переважають категорії осіб, що пересуваються вимушено або працюють у сфері гуманітарної допомоги. Це створює новий формат ринкового середовища, у якому класичні маркетингові підходи необхідно адаптувати до вимог безпеки, тривалого проживання та соціальної функції готелів.

Пропозиція в українській індустрії гостинності зазнала структурних змін і внаслідок пандемії 2020 року, і внаслідок повномасштабної війни. Структурні трансформації проявилися в переформатуванні видів засобів розміщення, зростанні частки міні-готелів, апарт-готелів, хостелів, орендованого житла та приватних садиб. Набуває поширення тенденція гнучкого зонування та функціонального розширення готельних приміщень.

У довоєнний період значну частку ринку займали готелі категорії 3*, 4* та 5*, що орієнтувалися на туристичні та бізнес-поєдинки. Натомість у 2023 році переважними стали готелі середнього та бюджетного сегментів, орієнтовані на індивідуальних гостей, соціальні групи та тимчасово переміщених осіб. Бюджетний сегмент виявив найбільшу стійкість, оскільки забезпечував доступність та адаптованість до нестандартних запитів споживачів. Сегмент високої категорії функціонував із суттєвими обмеженнями, зокрема у містах з підвищеною небезпекою.

Окремо варто підкреслити, що у 2023 році готельні підприємства активно впроваджували моделі гнучкого управління. До таких моделей належить використання спрощених процедур бронювання, застосування довгострокових тарифів, перехід до автономних систем енергозабезпечення, інтеграція додаткових сервісів з урахуванням нестандартних потреб гостей. У багатьох випадках готелі

виконували частково соціальну функцію, надаючи гуманітарні або волонтерські знижки, забезпечуючи доступ до життєво необхідних ресурсів.

Цінова динаміка в українському готельному секторі зазнавала значних коливань у 2018–2023 роках. Середня ціна за номер (Average Daily Rate — ADR) залежала від категорії готелю, регіону, попиту та загальної економічної ситуації. Зростання інфляції у 2022–2023 роках призвело до коригування тарифів, але в більшості регіонів готелі не могли підвищувати ціни пропорційно через зниження платоспроможності населення.

До 2021 року ADR стабільно зростав, перепиняючи пандемічний спад 2020 року. У 2022 році спостерігалось просідання у більшості східних і центральних регіонів, натомість у західних областях ціни зросли через дефіцит вільних номерів та значне збільшення попиту. У 2023 році цінова ситуація частково стабілізувалася, однак залишається високою відмінність між регіонами. Наприклад, у містах з великою кількістю ВПО середня вартість доби може перевищувати довоєнний рівень, тоді як у прифронтових регіонах тарифи залишаються заниженими через високі ризики.

Однією з особливостей ринкової цінової адаптації є поява сезонів нестандартного попиту. Якщо раніше високий сезон припадав на літні місяці та період новорічних свят, то у 2023 році пікові навантаження на готелі спостерігалися у хвилі внутрішнього переміщення населення або під час виконання міжнародними місіями короткострокових проєктів. Це означає, що класична модель сезонного ціноутворення не відповідає сучасним умовам.

Готельна індустрія є дзеркальним відображенням макроекономічної ситуації в країні. Падіння ВВП, зростання інфляції та зниження інвестиційної активності створюють негативний вплив на розвиток індустрії гостинності. У 2022 році, згідно з даними Національного банку України, зниження ВВП на 29,1 % зумовило скорочення реальних доходів населення, падіння купівельної спроможності та трансформацію структури витрат домогосподарств. Це призвело до скорочення

попиту на туристичні та рекреаційні поїздки та змусило готельні підприємства переглядати свої бізнес-моделі.

У 2023 році економічна ситуація дещо покращилася: ВВП зріс на 5,3 %, а обсяг роздрібного товарообігу підвищився на 12 %. Водночас загальний рівень інфляції залишався високим (понад 11 %), що тиснуло на витрати підприємств. У цих умовах готелі були змушені оптимізовувати матеріальні витрати, запроваджувати енергоефективні технології, переходити на цифрові системи управління та підвищувати якість основних послуг без значного підвищення цін.

Макроекономічні коливання також впливають на інвестиційну привабливість сектора. Попри спад іноземних інвестицій у 2022 році, у 2023 році є ознаки поступового повернення інвесторів, насамперед у західні регіони України та в сегмент відновлення рекреаційних зон. Зростає інтерес до проєктів реновації, реконструкції та модернізації об'єктів готельної інфраструктури. Додатковим стимулом є програми підтримки малого та середнього бізнесу, грантові ініціативи та пільгове кредитування.

Готельна індустрія України активно інтегрує цифрові рішення, що стало особливо актуальним у період війни. Онлайн-бронювання, мобільні додатки, чат-боти, системи електронних платежів та автоматизовані системи управління готелем (Property Management Systems) дозволяють значно оптимізувати взаємодію з гостями та зменшити матеріальні витрати. У 2023 році понад 70 % бронювань у готелях здійснювалися через онлайн-канали, зокрема Booking.com, Airbnb, Expedia, а також через власні вебсайти.

Переваги цифровізації полягають у підвищенні доступності послуг, автоматизації внутрішніх процесів та адаптації до непередбачуваних умов ринку. Наприклад, можливість дистанційного управління бронюваннями дає змогу оперативно реагувати на зміни у попиті, адаптувати тарифи та забезпечувати безпечні форми взаємодії з клієнтами. Важливу роль відіграє також розвиток безконтактних технологій — мобільних ключів, QR-реєстрації, автоматизованих систем check-in та безготівкових платежів.

У перспективі цифровізація стає одним зі стратегічних напрямів розвитку готельного бізнесу. Вона забезпечує конкурентні переваги, дозволяє зменшувати витрати на персонал та енергоресурси, створює умови для персоналізації послуг і підвищення лояльності гостей.

Одним із ключових аспектів оцінювання кон'юнктури ринку готельних послуг є аналіз змін у структурі споживання, що формує не лише короткострокові флуктуації, але й визначає стратегічний вектор розвитку галузі. Після 2022 року спостерігається зростання попиту на види розміщення, які забезпечують тривале перебування, гнучкі умови проживання та доступ до базових сервісів. Змінюється також співвідношення між корпоративним, соціальним та приватним попитом. Якщо до війни корпоративний сегмент становив близько третини всіх бронювань, то у 2023 році його частка зменшилася майже вдвічі, натомість соціальні та гуманітарні ініціативи стали одним із основних факторів завантаженості готелів.

Для оцінки структурних змін доцільно розглянути динаміку попиту за основними сегментами протягом останніх років.

Таблиця 3.7

Структура попиту на готельні послуги за основними сегментами у 2019–
2023 роках, %

Сегмент попиту	2019	2021	2022	2023
Туристичний (приватні мандрівники)	46	48	12	18
Бізнес-туризм	32	29	10	14
Соціальний сегмент (ВПО, гуманітарні програми)	4	6	61	54
Довгострокове проживання (робітники, персонал проєктів)	10	11	12	10
Корпоративні групи, делегації	8	6	5	4

Джерело: складено автором [12].

Аналіз даних показує, що різке скорочення туристичного та бізнесового сегментів стало наслідком загальної макроекономічної нестабільності, падіння мобільності населення та зниження іноземного туристичного потоку. Водночас соціальний сегмент набув домінуючого значення, що вплинуло на тарифну політику, вимоги до базової інфраструктури та розподіл ресурсів у готельних підприємствах.

Особливої уваги потребує тенденція до зростання довгострокових проживань. Такий формат не був домінантним до війни, але у 2022–2023 роках він забезпечив стабільну завантаженість для великої кількості регіональних готельних підприємств. Цей сегмент є менш чутливим до сезонності, але потребує розширення сервісного наповнення: доступу до кухонних зон, пральних, автономних систем енергозабезпечення, робочих зон тощо.

Графічна інтерпретація демонструє суттєвий зсув ринку у напрямі соціально орієнтованого та антикризового попиту, що визначає нові стратегічні умови функціонування галузі. Готелі, які швидко адаптувалися до появи нових груп споживачів, зберегли фінансову стійкість, тоді як підприємства, орієнтовані виключно на туристичний сегмент, часто вимушені були тимчасово припинити діяльність.

Пропозиція готельних послуг в Україні відзначається високою еластичністю та здатністю до швидкої адаптації в умовах форс-мажорних обставин. Після 2022 року значна частина підприємств переглянула свої бізнес-моделі, відмовилася від традиційних категоризацій та почала орієнтуватися на змішані формати розміщення.

У багатьох містах, особливо у західних областях, з'явилися невеликі сімейні готелі, міні-готелі, апарт-готелі та хостели, що функціонують за принципом гнучкої інфраструктури. Зростання сегмента апарт-готелів зумовлене тим, що він поєднує риси готельного сервісу та орендованого житла, що робить його зручним для тривалих проживань. Хостели залишаються найбільш доступним варіантом, і їхня завантаженість у 2022–2023 роках часто перевищувала завантаженість готелів через розвиток волонтерських ініціатив.

Для оцінки пропозиції важливо розглянути структурні зміни у розподілі видів засобів розміщення.

Таблиця 3.8

Структура пропозиції засобів розміщення в Україні у 2019–2023 роках, %

Вид засобу розміщення	2019	2021	2022	2023
-----------------------	------	------	------	------

Готелі (2–5*)	58	56	49	47
Міні-готелі, приватні садиби	21	23	28	30
Апарт-готелі	9	8	11	12
Хостели	7	8	10	9
Інші засоби (санаторії, бази відпочинку)	5	5	2	2

Джерело: складено автором [14].

У структурі пропозиції чітко простежується тенденція до зростання частки малих і середніх засобів розміщення. Зниження кількості класичних готелів пояснюється високою капіталомісткістю, потребою у значних витратах на енергозабезпечення, складністю підтримання операційної стабільності під час воєнного стану. Натомість малі засоби розміщення забезпечують вищу гнучкість, менші матеріальні витрати та здатність швидко змінювати формат послуг.

Одним із важливих факторів розвитку пропозиції є рівень цифрової інтеграції готельних підприємств. Моделі ефективного управління передбачають використання автоматизованих систем PMS, CRM-платформ, цифрових інструментів контролю витрат та маркетингової аналітики. Після 2022 року цифровізація перестала бути конкурентною перевагою — вона стала необхідністю для виживання, оскільки забезпечує оптимізацію персоналу, скорочення витрат і підвищення точності прогнозування попиту.

Одним із визначальних чинників формування кон'юнктури готельного ринку є логістична ситуація. Доступність транспортних маршрутів, функціонування залізничних ліній, робота міжнародних аеропортів, стан дорожньої інфраструктури — все це прямо впливає на попит і пропозицію. У 2022–2023 роках відбулися суттєві зміни: міжнародне авіасполучення було призупинено, що практично обмежило в'їзний туризм; внутрішнє авіасполучення повністю зупинилося; логістика автомобільних перевезень стала непередбачуваною через ризики та блокпости.

Водночас залізничні перевезення стали основним видом транспорту для внутрішньої мобільності населення. Це спричинило зміцнення позицій міст, що є крупними залізничними вузлами, таких як Львів, Тернопіль, Івано-Франківськ,

Рівне, Вінниця, Хмельницький та Київ. Підвищення транспортної доступності цих міст сприяло збільшенню їхнього готельного навантаження.

Стан енергетичної інфраструктури також став критичним фактором. Підприємства, що змогли забезпечити автономне опалення, генератори, системи енергозбереження, мали перевагу перед конкурентами. Така особливість змінила структуру витрат у готелях, збільшила капітальні вкладення та вплинула на тарифну політику.

Важливим аспектом оцінювання ринкової кон'юнктури готельної індустрії є аналіз рівня конкуренції. Конкурентне середовище в Україні зазнало суттєвих змін унаслідок перерозподілу попиту, скорочення кількості готельних підприємств у східних та південних регіонах, концентрації бізнесу у центральних та західних областях. З одного боку, загальне скорочення кількості готелів зменшило тиск конкуренції, особливо в регіонах із високою міграційною завантаженістю. З іншого — у містах, де функціонує значна кількість малих засобів розміщення (Львів, Івано-Франківськ, Тернопіль, Чернівці), конкуренція стала ще більш інтенсивною через збільшення пропозиції в сегменті міні-готелів, апарт-готелів та орендованих житлових приміщень.

У структурі конкурентного середовища чітко проявляється тенденція до поляризації пропозиції. Підприємства, які мають розвинену інфраструктуру, автономні енергетичні системи, якісний сервіс та цифрові рішення, зміцнили свої ринкові позиції, тоді як об'єкти зі слабкою матеріально-технічною базою або традиційними моделями обслуговування втратили конкурентоздатність. Фактично, ринок перейшов до режиму «вимушеної модернізації», де лише ті підприємства, що адаптували операційні процеси до нових умов, зберегли ринкову активність.

Характер конкурентної боротьби в українському готельному секторі істотно змінився. Якщо раніше конкуренція визначалась якістю сервісу, категорією готелю, рівнем цін та вигідністю локації, то у 2022–2023 роках пріоритетними стали зовсім інші параметри: автономність енергозабезпечення, стійкість до інфраструктурних ризиків, здатність забезпечувати гнучкі умови проживання, можливість розміщувати гостей на довгий термін, високий рівень цифровізації та

наявність співпраці з гуманітарними й міжнародними організаціями. Саме ці чинники сформували новий формат конкурентних відносин. Готелі, які раніше працювали у різних сегментах і не перетиналися між собою, тепер функціонують у спільному ринковому полі, орієнтованому на соціальні групи, міжнародні місії та службові ротації. У таких умовах першорядного значення набули операційна надійність, швидкість реагування та здатність забезпечувати базові послуги стабільно навіть за обмежених ресурсів.

Прогнозування подальших тенденцій розвитку ринку є складним завданням у зв'язку з воєнним станом, однак аналіз макроекономічних процесів та поведінки галузі у 2022–2023 роках дозволяє окреслити ймовірні сценарії. Експертні оцінки свідчать про поступове відновлення готельної індустрії у межах 5–7 % на рік за умови стабілізації безпекового середовища. Очікується, що найбільш динамічне зростання відбуватиметься у західних областях, де збереглася інфраструктура та високий попит на довгострокове проживання. Центральні регіони також мають суттєвий потенціал відновлення завдяки релокації підприємств, активізації бізнесу та державним і міжнародним програмам підтримки.

Серед ключових чинників, що визначатимуть розвиток галузі у середньостроковій перспективі, варто виокремити відновлення внутрішніх туристичних потоків після завершення активної фази війни, зростання потреби у рекреаційних та реабілітаційних послугах, підвищення популярності апарт-готелів та змішаних форматів проживання, активізацію інвестиційної діяльності у напрямі реновації та модернізації об'єктів, а також перехід підприємств до енергоефективних та стійких моделей споживання.

Водночас розвиток ринку супроводжуватиметься низкою ризиків. Найвагомішими є збереження високої турбулентності безпекової ситуації, обмежені фінансові можливості підприємств для модернізації, зниження платоспроможного попиту населення, повільне відновлення міжнародного туризму та постійні загрози інфраструктурних пошкоджень, що можуть у будь-який момент паралізувати операційну діяльність окремих готелів або навіть цілих регіональних ринків.

Попри зазначені загрози, український готельний ринок має значний стратегічний потенціал. Його можливості пов'язані з формуванням нових центрів внутрішнього туризму, розвитком рекреаційної та санаторної інфраструктури, впровадженню «зелених» стандартів та енергоефективних технологій, розширенням співпраці з міжнародними організаціями та інтеграцією інновацій у сферу сервісу. Зростаюча роль персоналізації послуг, автоматизації управління та цифрової аналітики визначатиме конкурентоспроможність підприємств у майбутньому.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ринок готельних послуг України у 2019–2023 роках зазнав глибоких трансформацій під впливом пандемічних, економічних та воєнних чинників. Сучасна кон'юнктура характеризується домінуванням внутрішнього попиту, переорієнтацією на соціальні сегменти, зміною структури пропозиції на користь малих і гнучких форматів, зростанням значення цифрових технологій та автономних інфраструктурних рішень. Галузь продемонструвала високу адаптивність, а подальший розвиток залежатиме від безпекової стабілізації, інвестиційних можливостей та здатності підприємств до стратегічного оновлення. Ринок зберігає суттєвий потенціал для відновлення і може стати одним із важливих елементів повоєнного економічного відродження України.

3.3. Виявлення резервів підвищення ефективності та слабких місць управління готелем Rivoli

Оцінка ефективності управління готельним підприємством базується на системному виявленні внутрішніх резервів, які дозволяють підвищити рівень прибутковості, конкурентоспроможності та якості послуг. Для Rivoli Hotel, що функціонує в умовах ринку з високою динамікою, виявлення слабких місць управлінської діяльності є ключовою умовою оптимізації операційних процесів і стратегічного планування.

Аналіз внутрішнього середовища готелю дозволяє виявити низку проблем, що стримують розвиток підприємства. Зокрема, одним із факторів, що обмежує конкурентну активність Rivoli Hotel, є недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів. В умовах цифрової трансформації галузі готельного обслуговування, такі напрями, як впровадження CRM-систем, мобільних додатків для бронювання, інтернет-маркетинг та автоматизація клієнтського сервісу стають невід'ємними складовими ефективного управління.

Оцінка зовнішнього середовища Rivoli Hotel є необхідною умовою для формування стратегічного бачення розвитку підприємства та ефективної адаптації до змін у ринковому середовищі. Враховуючи специфіку готельного бізнесу, актуальним є застосування моделі PESTEL, яка дозволяє дослідити політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти, що безпосередньо впливають на діяльність Rivoli Hotel.

Таблиця 3.9

PESTEL-аналіз зовнішнього середовища для Rivoli Hotel

Компонента	Зовнішні чинники	Потенційний вплив на Rivoli Hotel
Політичні / правові	Регулювання у сфері туризму та готельного господарства; стандарти безпеки; трудове законодавство	+ Забезпечення легального функціонування, – збільшення витрат на відповідність вимогам
Економічні	Економічна ситуація, рівень доходів населення, інфляція, валютні коливання, попит на готельні послуги	+ Зростання внутрішнього туризму; – ризик зниження платоспроможності населення
Соціальні	Зміна уподобань клієнтів, зростання вимог до сервісу, безпеки, відгуки в інтернеті	+ Можливість підвищення конкурентоспроможності завдяки якісному сервісу; – високі очікування споживачів
Технологічні	Впровадження онлайн-бронювання, мобільні додатки, CRM-системи, автоматизація обслуговування	+ Підвищення зручності та ефективності; – потреба в інвестиціях і навчанні персоналу
Екологічні	Попит на «зелені» готелі, енергоефективність, екологічні сертифікати	+ Формування позитивного іміджу; – витрати на екологізацію
Правові	Податкове навантаження, дозвільна документація, дотримання санітарних і технічних норм	+ Гарантоване функціонування на легальних умовах; – ризик адміністративних санкцій

Джерело: складено автором [36-39]

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зазначити, що зовнішнє середовище Rivoli Hotel є досить динамічним та містить як можливості, так і виклики. Зокрема, економічні та соціальні чинники формують потенціал для розвитку за умови високої адаптивності менеджменту готелю, а технологічні нововведення та екологічні тренди можуть стати основою для формування конкурентних переваг.

Оцінка конкурентного середовища базується на зіставленні Rivoli Hotel з іншими готелями, розташованими в межах м. Чернівці. Це дозволяє визначити ринкову нішу Rivoli та оцінити можливості для стратегічного зростання. У таблиці нижче представлено короткий аналіз п'яти готелів-конкурентів.

Таблиця 3.10

Порівняльний аналіз Rivoli Hotel та інших готелів м. Чернівці

Назва готелю	Категорія / формат	Основні характеристики	Ціновий сегмент	Конкурентна позиція
Rivoli Hotel	3★, класичний готель	Номери з виглядом, ресторан, Wi-Fi, трансфер, середній сервіс	Середній	Стабільна позиція у середньому сегменті
GT Hotel	Економ / бізнес	Простота, зручне розташування, базові послуги	Низький	Конкуренція в бюджетному сегменті
Optima Collection	3-4★, бізнес-клас	Покращений сервіс, розвинена інфраструктура	Вищий середній	Висока якість, сильна конкурентна позиція
Grand Royal	4★, комфорт-клас	Просторі номери, ресторан, преміальний підхід	Високий	Конкуренція за рахунок сервісу та іміджу
Sakvoyage Mini-Hotel	Міні-готель / хостел	Мінімум послуг, ціна нижча за ринок	Дуже низький	Альтернатива для економ-клієнтів

Джерело: складено автором[36-39]

Таким чином, Rivoli Hotel функціонує в середньому сегменті ринку та має декілька основних конкурентів, як з боку бюджетного сегменту, так і більш комфортних готелів. Це вимагає активної маркетингової політики, інвестицій у якість сервісу та впровадження новітніх технологій для збереження й розширення

ринкової позиції. Успішна адаптація до зовнішнього середовища та підвищення лояльності клієнтів є ключовими чинниками стратегічного розвитку готелю.

Крім того, спостерігається обмежена кількість додаткових послуг, що створює ризик втрати клієнтів, які очікують розширеного пакету зручностей (трансфер, спа, конференц-сервіси, екскурсії). Наявність лише базових готельних послуг може зменшувати середній чек клієнта та знижувати ймовірність повторного відвідування.

Також однією зі слабких ланок у структурі управління є кадрове питання. Часті кадрові зміни, недостатня мотивація персоналу, відсутність системи підвищення кваліфікації знижують загальну якість обслуговування та імідж готелю на ринку.

Нижче узагальнено SWOT-аналіз управління Rivoli Hotel, який дозволяє систематизувати стратегічну ситуацію.

Таблиця 3.11

SWOT-аналіз управління Rivoli Hotel

Категорія	Складові
Сильні сторони (S)	- Гарне розташування та логістична доступність - Відносно новий номерний фонд - Комфортні умови розміщення - Сприятливе співвідношення ціна/якість
Слабкі сторони (W)	- Обмежена маркетингова активність - Невисока присутність в інтернет-просторі - Відсутність програм лояльності - Недостатній рівень кваліфікації персоналу
Можливості (O)	- Пожвавлення внутрішнього туризму - Тенденції до діджиталізації готельного ринку - Підвищення попиту на «зелені» готелі - Партнерство з платформами бронювання
Загрози (T)	- Висока конкуренція в регіоні - Зростання цін на енергоносії та витратні матеріали - Економічна нестабільність - Коливання купівельної спроможності населення

Джерело: складено автором [36-39]

Узагальнюючи результати PESTEL- та SWOT-аналізів, доцільно зазначити, що Rivoli Hotel функціонує в умовах взаємодії цілої низки зовнішніх та внутрішніх

факторів, які визначають рівень його ефективності та стратегічного потенціалу. Зовнішнє середовище готелю характеризується значною динамічністю, що створює як можливості для розвитку, так і суттєві виклики. Політичні та правові чинники забезпечують регуляторні рамки функціонування готельного бізнесу, проте одночасно підвищують витрати, пов'язані з дотриманням правових вимог та стандартів безпеки. Економічні коливання та зміна купівельної спроможності населення визначають рівень попиту на послуги проживання, що є особливо актуальним для готелів середнього сегменту, до яких належить Rivoli.

Соціальні чинники, зокрема зростання вимог до якості сервісу, поширення цифрових відгуків та зміна вподобань мандрівників, суттєво підвищують роль репутації та сервісної диференціації. Технологічний розвиток, з одного боку, створює можливості для підвищення ефективності за рахунок цифрових сервісів, автоматизації та використання CRM-систем; з іншого боку — вимагає інвестицій у модернізацію та навчання персоналу. Зростання уваги до екологічної відповідальності формує нові клієнтські очікування щодо рівня екологічності готелю, що може стати додатковою конкурентною перевагою за умови впровадження відповідних програм. Правові вимоги, зокрема податкове навантаження та технічні стандарти, створюють додаткові адміністративні ризики, що потребують системного контролю та грамотного менеджменту.

У контексті внутрішнього середовища Rivoli Hotel важливо відзначити, що наявні сильні сторони — вигідне розташування, достатньо новий номерний фонд, комфортні умови проживання і прийнятне співвідношення ціни та якості — формують основу конкурентної привабливості готелю. Проте SWOT-аналіз показує, що конкурентні переваги готелю не можуть повною мірою реалізуватися через низку внутрішніх обмежень. До ключових слабких місць належать недостатня маркетингова активність, низька присутність у цифровому середовищі, відсутність програм лояльності та недостатній рівень кваліфікації персоналу. Ці фактори суттєво стримують можливості Rivoli Hotel щодо підвищення рівня завантаженості, збільшення середнього чеку та покращення ринкових позицій.

Виявлені можливості розвитку — поживавлення внутрішнього туризму, тенденції до диджиталізації ринку, попит на «зелені» готелі та партнерство з онлайн-платформами — можуть бути ефективно використані за умови модернізації процесів управління та впровадження нових сервісних рішень. Водночас зовнішні загрози, такі як висока конкуренція, зростання вартості енергоносіїв, економічна нестабільність і коливання платоспроможності населення, вимагають адаптивної та проактивної політики готелю.

Враховуючи зазначене, резерви підвищення ефективності готелю можуть бути систематизовані за такими напрямками:

1. Операційні резерви: оптимізація витрат на енергоносії, зменшення непродуктивних витрат, підвищення ефективності закупівельної діяльності.
2. Резерви персоналу: впровадження системи мотивації, навчання та атестації персоналу, формування корпоративної культури.
3. Інноваційні резерви: цифровізація процесів, впровадження нових технологій бронювання, зворотного зв'язку та обліку обслуговування.
4. Резерви сервісу: розширення спектра додаткових послуг, індивідуалізація обслуговування клієнтів, робота з відгуками.
5. Маркетингові резерви: розробка бренду, активність у соціальних мережах, партнерство з туристичними агентствами, участь у ярмарках і виставках.
6. Фінансові резерви: використання гнучкої цінової політики, диверсифікація джерел доходу (наприклад, конференц-сервіси, бізнес-послуги), ефективне управління дебіторською заборгованістю.

Таким чином, Rivoli Hotel має достатньо внутрішніх резервів для покращення ефективності функціонування. Їх реалізація можлива через стратегічне управління, орієнтоване на клієнта, інноваційність та гнучкість до змін. Своєчасне виявлення слабких місць у поєднанні з активним використанням ринкових можливостей є основою для сталого розвитку готельного бізнесу.

Висновок до розділу 3

Проведене дослідження внутрішнього середовища Rivoli Hotel дозволило виявити як сильні сторони, що забезпечують конкурентну стійкість на ринку, так і ключові проблеми, які стримують ефективність управління. Серед головних переваг готелю можна відзначити вигідне розташування, прийнятний рівень комфорту, доступну цінову політику та комплексність основних послуг. Водночас, наявні управлінські слабкості, зокрема недостатня маркетингова активність, обмеженість додаткових сервісів, відсутність програми лояльності та кадрові труднощі, негативно впливають на загальний рівень ефективності готельного бізнесу.

SWOT-аналіз показав, що Rivoli Hotel має значний потенціал для розвитку завдяки можливостям внутрішнього туризму, цифровізації готельного обслуговування, підвищеному попиту на якісні, але доступні послуги. Зовнішні загрози у вигляді високої конкуренції, економічної нестабільності та зростання витрат вимагають від готелю адаптивності та гнучкості в управлінських рішеннях.

Ідентифіковані резерви підвищення ефективності охоплюють широкий спектр напрямів: операційний, кадровий, маркетинговий, сервісний та фінансовий. Їх реалізація повинна стати основою для стратегічного оновлення управління готелем, спрямованого на підвищення якості послуг, розширення клієнтської бази, оптимізацію витрат та формування стабільної конкурентної позиції на ринку.

РОЗДІЛ 4

ПРОЄКТНІ РІШЕННЯ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ RIVOLI HOTEL

4.1. Обґрунтування стратегії підвищення ефективності діяльності готелю Rivoli

Підвищення ефективності діяльності готельного підприємства є результатом послідовного впровадження організаційних, управлінських та технологічних рішень, спрямованих на оптимізацію внутрішніх процесів і підвищення задоволеності клієнтів. Особливої актуальності ця проблема набуває для Rivoli Hotel, який функціонує в умовах посиленої конкуренції, динамічних змін ринку та зростання очікувань гостей. Сфера гостинності сьогодні характеризується високою мінливістю, а тому стратегія розвитку має спиратися на комплексне розуміння факторів ефективності. Як зазначено у дослідженнях, підприємства сфери послуг досягають вищих результатів за умови системного аналізу, впровадження технологічних новацій та адаптивного управління [1, с. 129]. Це вимагає від Rivoli Hotel формування багатокомпонентної стратегії, що включає операційні, маркетингові, цифрові та кадрові рішення.

Передумови до розроблення нової стратегії зумовлені тим, що готель працює в ринковому середовищі, де ключовим чинником успіху виступає якість сервісу та здатність задовольняти комплексні запити гостей. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що готельні підприємства, які активно впроваджують інноваційні моделі організації сервісу та орієнтуються на потреби клієнта, демонструють вищу стабільність та прибутковість [2, с. 7]. Для Rivoli Hotel це означає необхідність перегляду структури внутрішніх процесів, удосконалення системи взаємодії з гостями та підвищення рівня сервісної диференціації.

Комплексний аналіз діяльності, проведений у попередньому розділі, дає підстави виокремити сильні сторони готелю: розвинений номерний фонд, зручне

розташування, наявність ресторану, відповідний рівень кадрового забезпечення. Водночас виявлено й проблемні аспекти: недостатню цифровізацію процесів, фрагментарність маркетингової активності, обмеженість системи лояльності та недостатню гнучкість у формуванні пакету послуг. Це потребує цілеспрямованої стратегії, орієнтованої на узгоджене вдосконалення всіх ключових напрямів діяльності.

Додатково результати проведеного у попередньому розділі аналізу свідчать, що необхідність розроблення стратегії обумовлена не лише внутрішніми резервами Rivoli Hotel, але й загальними тенденціями розвитку готельного ринку України. У сучасних умовах підприємства сфери гостинності змушені адаптуватися до підвищеної турбулентності зовнішнього середовища, зростання ролі цифрових каналів продажу, трансформації уподобань споживачів, а також зростання вимог до якості сервісу. Як зазначають фахівці у сфері стратегічного менеджменту, ефективні стратегії розвитку формуються тоді, коли управлінські рішення враховують як наявні ресурси підприємства, так і можливості, які створює ринок [4]. Це особливо актуально для Rivoli Hotel, який працює у сегменті з високою конкуренцією та залежністю від репутаційних чинників.

Проведений PESTEL-аналіз показав, що технологічні та соціальні фактори мають ключовий вплив на подальшу діяльність підприємства. Гості дедалі частіше очікують швидких цифрових рішень, прозорих комунікацій, доступності онлайн-сервісів та персоналізованого досвіду перебування. Натомість SWOT-аналіз виявив, що саме ці напрями сьогодні є недоопрацьованими для Rivoli Hotel, що створює потребу у розробленні цільової стратегії, орієнтованої на подолання виявлених слабких сторін. У цьому контексті стратегія розвитку повинна враховувати як підвищення операційної ефективності, так і модернізацію сервісних процесів, що дасть змогу готелю посилити конкурентоспроможність і сформувати довгострокові конкурентні переваги.

Важливо зазначити, що формування стратегії підвищення ефективності також дозволяє мінімізувати ризики, ідентифіковані під час аналізу зовнішнього середовища. Йдеться про загрози економічної нестабільності, зростання витрат,

коливання туристичного попиту та високий рівень конкуренції. Системне стратегічне планування робить такі ризики більш прогнозованими та дає можливість розробити превентивні заходи, серед яких – гнучка тарифна політика, диверсифікація каналів продажу, зміцнення партнерських відносин і підвищення якості комунікації з клієнтами. Отже, стратегічний підхід до управління Rivoli Hotel є не просто інструментом підвищення ефективності, а передумовою стійкості та адаптивності підприємства у довгостроковій перспективі.

Одним із центральних блоків стратегії має стати оптимізація операційної діяльності. Наукові дослідження свідчать, що саме операційні процеси формують основу собівартості готельних послуг, а їх правильна організація дозволяє зменшити витрати й підвищити продуктивність персоналу [3, с. 417]. Для Rivoli Hotel доцільним є впровадження енергоефективних рішень, оптимізація графіків роботи персоналу, застосування систем контролю завантаженості номерів та стандартизація процесів обслуговування. Це підвищить не лише продуктивність, а й загальну якість сервісу.

Не менш важливим напрямом є посилення маркетингової стратегії. Розвиток цифрових платформ та соціальних мереж значно змінив поведінку споживачів, зробивши їх більш вимогливими до прозорості інформації, розмаїття контенту та персоналізованих пропозицій. Сучасні дослідження підтверджують, що активна присутність готелів у цифровому просторі, використання цільової реклами та робота з відгуками напряду впливають на рівень бронювань і репутацію бренду [2, с. 9]. Rivoli Hotel доцільно застосовувати стратегію цифрової комунікації, впроваджувати програми лояльності, персоналізувати пропозиції для туристів, бізнес-клієнтів і довгострокових гостей.

Також важливим компонентом є удосконалення сервісної моделі. Гості все більше надають перевагу готелям, які пропонують комплексний сервіс і створюють комфортне середовище перебування. Це включає оновлення ресторанного сервісу, розширення додаткових послуг, впровадження елементів wellness-напрямку та можливостей для змішаного формату роботи (co-working). Враховуючи сучасні тенденції ринку, Rivoli Hotel може розглянути можливість створення нових

пакетних пропозицій, які поєднують проживання, харчування, додаткові послуги та індивідуальні рішення для різних категорій гостей.

Значне місце в стратегії займає кадрова політика, адже якість сервісу у готелі безпосередньо залежить від кваліфікації працівників. У дослідженнях підкреслюється, що постійне професійне навчання, формування корпоративної культури та ефективні мотиваційні програми сприяють підвищенню рівня задоволеності гостей та скороченню скарг [1]. З огляду на це, Rivoli Hotel доцільно впровадити систему навчальних тренінгів, розвинути інструменти внутрішніх комунікацій і запровадити гнучкі стимули для персоналу.

Окрему увагу необхідно приділити цифровізації управління. Сучасні готелі активно впроваджують CRM-системи, платформи онлайн-бронювання, автоматизовані системи керування номерним фондом та інструменти аналітики. Вони дозволяють мінімізувати людські помилки, оптимізувати документообіг та отримувати оперативну інформацію про попит. За наявними дослідженнями, цифровізація сприяє зростанню ефективності управління та збільшенню доходів підприємств гостинності [2]. Для Rivoli Hotel важливим є впровадження сучасної PMS-системи, інтегрованої з каналами бронювання та внутрішньою управлінською структурою.

Ще одним напрямом стратегії є посилення фінансової стійкості, що передбачає застосування механізмів revenue management, оптимізацію тарифної політики, запровадження сезонних пропозицій, гнучких цін та корпоративних програм. Досвід провідних готельних компаній засвідчує, що стратегічне управління доходами дозволяє збільшити RevPAR у середньому на 10–15 %, що суттєво впливає на рентабельність підприємства.

Поряд із економічними аспектами важливим стає впровадження екологічних рішень, норми яких поступово стають стандартом готельного бізнесу. Енергоощадні системи, екологічні матеріали, сортування відходів та використання локальних продуктів у ресторанному сервісі покращують репутацію готелю та формують позитивний імідж на ринку.

Узагальнюючи наведене, стратегія підвищення ефективності Rivoli Hotel має включати вдосконалення операційної діяльності, розвиток маркетингової взаємодії, цифровізацію процесів, оновлення сервісу, підсилення кадрової політики та підвищення фінансової стійкості. Комплексний підхід, який охоплює всі аспекти функціонування підприємства, дозволить готелю зміцнити конкурентні переваги та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

4.2. Розробка комплексу організаційно-економічних заходів для вдосконалення діяльності Rivoli Hotel

Ефективний розвиток готельного підприємства потребує цілеспрямованої системи управлінських дій, спрямованих на оптимізацію основних аспектів операційної, фінансової, маркетингової та кадрової діяльності. Організаційно-економічні заходи виступають практичним інструментом реалізації стратегії підвищення ефективності Rivoli Hotel, формуючи підґрунтя для сталого зростання доходів, підвищення продуктивності праці персоналу, розширення ринкової присутності та підвищення конкурентоспроможності. Теоретичні підходи до формування таких заходів ґрунтуються на дослідженнях, які підкреслюють значення комплексності управління, орієнтації на сервісну якість та використанні сучасних інструментів аналізу й маркетингу [1, с. 130]. Для Rivoli Hotel запропонований комплекс включає низку взаємопов'язаних напрямів, які в сукупності створюють системну модель вдосконалення діяльності.

Одним із ключових напрямів є удосконалення операційних процесів, що передбачає оптимізацію завантаженості номерного фонду, підвищення енергоефективності та скорочення непродуктивних витрат. Ефективне управління операціями доведено впливає на зменшення собівартості послуг, підвищення продуктивності праці та формування стабільного рівня обслуговування [3, с. 418]. Для Rivoli Hotel доцільно впровадити систему прогнозування попиту, яка дозволить завчасно планувати графіки роботи персоналу та визначати

оптимальний рівень матеріально-технічних запасів. Також раціональним є встановлення систем контролю споживання ресурсів, що мінімізує витрати на електроенергію, воду та витратні матеріали.

Таблиця 4.1

Комплекс організаційно-економічних заходів для Rivoli Hotel

Напрямок	Конкретні заходи	Очікуваний результат
Операційна оптимізація	Контроль ресурсів, прогнозування попиту, енергоефективність	Зниження витрат, підвищення продуктивності
Маркетинг	Digital-стратегія, програми лояльності, робота з відгуками	Зростання бронювань, покращення репутації
Revenue management	Динамічні тарифи, пакетні пропозиції, сегментація клієнтів	Зростання доходів та RevPAR
Кадровий розвиток	Навчання, мотивація, корпоративна культура	Підвищення сервісу, зменшення скарг
Цифровізація	Впровадження PMS, CRM, OTA-інтеграції	Автоматизація та аналітика показників
Сервісна диференціація	Нові послуги, розширення меню, заходи	Підсилення конкурентної позиції
Фінансова оптимізація	Контроль закупівель, бюджетування, аудит витрат	Збільшення прибутковості

Джерело: складено автором [36-39]

Запропонований комплекс заходів відповідає сучасним підходам до управління розвитком готельних підприємств, де центральне місце посідає інтеграція операційних, маркетингових, фінансових та сервісних рішень у єдину систему. У наукових дослідженнях підкреслюється, що результативність організаційно-економічних змін значною мірою залежить від їхньої узгодженості, поетапності та здатності підприємства підтримувати внутрішню гнучкість управлінських процесів. Саме тому доцільним є впровадження системного підходу, що забезпечує послідовну реалізацію кожного з напрямів та їх взаємне підсилення.

Особливу увагу слід приділити управлінню змінами. Для Rivoli Hotel, як підприємства, яке функціонує у середньому ціновому сегменті, важливо мінімізувати ризики впровадження нових рішень та забезпечити безперервність сервісу. У цьому контексті доцільним є застосування моделі управління змінами ADKAR або подібних інструментів, що дозволяють поступово адаптувати персонал до інновацій, формувати необхідні компетенції та зменшувати опір змінам з боку працівників. У літературі наголошується, що ефективне управління

змінами істотно підвищує результативність цифрових та організаційних трансформацій у сфері гостинності.

Також актуальною є необхідність оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів. Практика готельного бізнесу підтверджує, що інвестиції в цифровізацію, енергоефективність та сервісну модернізацію забезпечують швидку окупність, оскільки безпосередньо впливають на рівень доходів, рентабельність і повторний попит. Rivoli Hotel може здійснювати регулярний моніторинг ключових показників ефективності (KPI), таких як RevPAR, ADR, GOPPAR, індекс задоволеності гостей та коефіцієнт повторних бронювань, що забезпечить постійний контроль результативності впроваджених рішень.

Важливо зазначити, що організаційно-економічні заходи повинні мати не лише короткостроковий, але й стратегічний ефект. Запропоновані ініціативи спрямовані на створення цінності для клієнта, підвищення сервісної якості, зміцнення репутації та формування довгострокових конкурентних переваг. Поєднання цифрових інструментів, сервісної диференціації та сучасних підходів до управління персоналом дозволить Rivoli Hotel розвиватися відповідно до тенденцій ринку та підвищувати свою ринкову частку навіть в умовах посиленої конкуренції.

У наукових джерелах зазначено, що використання PMS-систем, CRM-інструментів та цифрових каналів взаємодії забезпечує значну економію часу та підвищення точності управлінських рішень [2]. Для Rivoli Hotel рекомендовано впровадити інтегровану PMS-систему, що об'єднує модулі бронювання, управління номерним фондом, фінансової аналітики та контролю продажів. Також доцільним є підключення до глобальних каналів продажів (OTA) із встановленням автоматизованих тарифних правил.

Важливою частиною комплексу заходів є підвищення рівня сервісної диференціації, що передбачає створення унікальних конкурентних переваг. Це може включати розширення ресторанного меню, впровадження тематичних вечорів, сервісу ранніх сніданків, організацію заходів для корпоративних клієнтів та розвиток wellness-пропозицій. Такі рішення підсилюють емоційну складову взаємодії з гостем і сприяють формуванню стабільної клієнтської бази.

Паралельно необхідно впроваджувати економічні заходи, спрямовані на підвищення фінансової стійкості готелю. Це передбачає оптимізацію витрат, перегляд системи закупівель, застосування принципів тендерного відбору постачальників, контроль маржинальності ресторанних послуг, зниження операційних втрат. Ефективне фінансове планування забезпечує можливість формувати резерви для інвестицій у розвиток інфраструктури та модернізацію номерного фонду, що є важливою умовою підтримки конкурентоспроможності.



Рис. 4.1. Структурно-логічна модель організаційно-економічних заходів
Rivoli Hotel

Джерело: складено автором [36-39]

Комплекс запропонованих заходів сформовано з урахуванням особливостей діяльності Rivoli Hotel, тенденцій ринку та сучасних підходів до управління ефективністю готельних підприємств. Їх реалізація забезпечить не лише підвищення рівня сервісу та оптимізацію витрат, а й формування стабільної системи взаємодії з клієнтами, зміцнення фінансової бази та посилення конкурентних позицій готелю на ринку. Завдяки поєднанню організаційних змін, економічних рішень та цифрової трансформації Rivoli Hotel матиме змогу

забезпечити довгостроковий розвиток, узгоджений зі стратегічними цілями підприємства.

4.3. Розрахунок очікуваної економічної ефективності впровадження цих заходів: резерви, соціальний та екологічний ефект

Економічна ефективність запропонованих організаційно-економічних заходів визначається співвідношенням отриманих результатів та витрат на їх упровадження. Згідно із загальноприйнятим підходом у науковій літературі, оцінювання ефективності включає аналіз зміни виручки, скорочення витрат, збільшення продуктивності, а також врахування соціальних та екологічних ефектів діяльності підприємства сфери послуг [1, с. 131]. Для Rivoli Hotel комплекс запропонованих заходів формує сукупний результат, що забезпечує приріст фінансових показників та зниження витрат у середньостроковій перспективі.

Для оцінки ефекту використано такі вихідні дані (умовно-реальні для готелю з аналогічними параметрами):

Середня завантаженість номерів до впровадження заходів — 62 %

Середній тариф (ADR) — 1650 грн

Номерний фонд — 45 номерів

Поточні матеріальні витрати — 890 тис. грн/міс

Ресторанний дохід — 280 тис. грн/міс

Енергетичні витрати — 115 тис. грн/міс

Після впровадження заходів очікуються такі зміни:

1. Розрахунок приросту доходу від збільшення завантаженості

Упровадження digital-маркетингу, системи лояльності та оптимізації тарифної політики відповідно до практики конкурентних готелів дозволяє підвищити завантаженість на 12–15 % [2, с. 9]. Для розрахунків приймемо помірний приріст — 12 %.

Формула:

$$\text{Приріст завантаженості} = 62\% \times 0,12 = 7,44\%$$

Отже, нова завантаженість = 69,44 %.

Місячний дохід від номерів до впровадження заходів:

$$D_{\text{до}} = 45 \times 0,62 \times 1650 \times 30 = 1\,381\,950 \text{ грн}$$

Місячний дохід після впровадження:

$$D_{\text{після}} = 45 \times 0,6944 \times 1650 \times 30 = 1\,547\,484 \text{ грн}$$

Приріст доходу:

$$\Delta D = 1\,547\,484 - 1\,381\,950 = 165\,534 \text{ грн/міс}$$

2. Приріст доходу від ресторанних та додаткових послуг

Упровадження пакетних пропозицій (Business Comfort, Weekend Relax), розширення меню та оновлення ресторанних сервісів здатні підвищити дохід ресторану мінімум на 10–12 %. Приймаємо 10 %:

$$\Delta R = 280\,000 \times 0,10 = 28\,000 \text{ грн/міс}$$

3. Економія на енергоефективних заходах

З урахуванням переходу на LED-освітлення, оптимізації графіків роботи обладнання та контролю втрат тепла, досвід аналогічних готелів показує економію на рівні 18–22 % [3, с. 417].

Приймаємо 20 %.

$$\Delta E = 115\,000 \times 0,20 = 23\,000 \text{ грн/міс}$$

4. Загальна економія матеріальних витрат

Оптимізація закупівель, перегляд умов співпраці з постачальниками, зменшення втрат матеріалів та ресурсів дає можливість зменшити матеріальні витрати приблизно на 5–7 %.

Приймаємо 6 %:

$$\Delta O = 890\,000 \times 0,06 = 53\,400 \text{ грн/міс}$$

5. Сукупний економічний ефект

$$\text{Сукупний ефект} = \Delta D + \Delta R + \Delta E + \Delta O$$

$$\text{Сукупний ефект} = 165\,534 + 28\,000 + 23\,000 + 53\,400 = 269\,934 \text{ грн/міс}$$

Отже, очікуваний економічний ефект від упровадження запропонованих заходів становить 269,9 тис. грн щомісяця, або:

$$269\,934 \times 12 = 3\,239\,208 \text{ грн}$$

Таблиця 4.2

Розрахунок економічної ефективності впровадження заходів Rivoli Hotel

Показник	До впровадження	Після впровадження	Приріст / Економія
Завантаженість номерів	62 %	69,44 %	+7,44 %
Місячний дохід від проживання	1 381 950 грн	1 547 484 грн	+165 534 грн
Ресторанний дохід	280 000 грн	308 000 грн	+28 000 грн
Енергетичні витрати	115 000 грн	92 000 грн	-23 000 грн
Матеріальні витрати	890 000 грн	836 600 грн	-53 400 грн
Сукупний ефект / міс	—	—	269 934 грн
Сукупний ефект / рік	—	—	3 239 208 грн

Запропонований комплекс заходів має не лише економічну, а й суттєву соціальну спрямованість, оскільки його реалізація безпосередньо впливає на якість взаємодії з гостями та професійну динаміку персоналу. Поліпшення сервісних стандартів забезпечує зростання рівня задоволеності відвідувачів, що в подальшому зміцнює довіру до бренду готелю та формує позитивний користувацький досвід. Паралельно з цим, упровадження навчальних програм та тренінгів підвищує кваліфікаційний рівень працівників, розширює їхні професійні компетентності та сприяє формуванню стабільного кадрового середовища. Стандартизація процедур обслуговування знижує імовірність конфліктних ситуацій, оптимізує процес комунікації між персоналом та гостями і забезпечує більш передбачуваний та якісний сервіс. У разі розширення пакета послуг або відкриття нових напрямів діяльності з'являється можливість створення додаткових робочих місць, що посилює соціальну відповідальність готелю. Зростання рівня корпоративної культури, яке є наслідком підвищення професійної залученості працівників, сприяє їхній довгостроковій мотивації та стабільності колективу. Наукові джерела підтверджують, що розвиток персоналу та вдосконалення

сервісної моделі є одним з чинників зміцнення конкурентоспроможності підприємств гостинності й формування тривалих відносин із клієнтами [1].

Окреме значення має екологічний ефект запропонованих рішень, оскільки сучасний ринок послуг орієнтується на принципи відповідального використання ресурсів та зменшення екологічного навантаження. Застосування енергоефективних технологій, оптимізація споживання електроенергії та ресурсів, модернізація інженерних систем і перехід на обладнання з нижчим рівнем енергоспоживання дають змогу істотно скоротити викиди CO₂. Скорочення енергоспоживання на рівні 20 % для готелю такого масштабу відповідає приблизно 4,8 т зменшення викидів на рік, що є значущим показником для підприємства сфери гостинності. Крім того, зменшення використання природних ресурсів і запровадження механізмів екологічної відповідальності формують позитивний імідж готелю, який відповідає актуальним ринковим тенденціям. Застосування таких рішень також відкриває перспективи для отримання екологічних сертифікацій, що підвищують маркетингову цінність підприємства та сприяють зміцненню його репутації серед гостей, орієнтованих на екологічні стандарти.

Для отримання наведених вище результатів готель повинен здійснити низку одноразових та частково регулярних інвестицій. На основі середньоринкових цін для готелів аналогічного класу визначено такі витрати:

Таблиця 4.3

Стаття витрат	Сума, грн
Впровадження digital-маркетингу (налаштування рекламних кампаній, SEO, просування в OTA)	85 000
Придбання та налаштування CRM / системи лояльності	110 000
Розроблення пакетних пропозицій, оновлення меню та сервісних протоколів	35 000
Енергоефективні заходи (LED-освітлення, оптимізація обладнання, автоматика)	260 000
Навчання персоналу та стандартизація процедур обслуговування	40 000
Оптимізація закупівель та IT-інструменти контролю витрат	25 000
Загальний обсяг інвестицій	555 000 грн

Отже, для реалізації комплексу заходів Rivoli Hotel необхідно інвестувати 555 тис. грн.

Місячний економічний ефект, розрахований у попередньому підрозділі:

269 934 грн/міс

Річний ефект:

3 239 208 грн/рік

$$ROI = \frac{\text{Економ. ефект} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} \times 100\%$$

$$ROI = \frac{3239208 - 555000}{555000} \times 100\% = 483,1\%$$

Отже, рентабельність інвестицій становить понад 480 %, що свідчить про високий рівень фінансової доцільності запропонованих заходів.

$$PP = \frac{\text{Інвестиції}}{\text{Місячний ефект}}$$

$$PP = \frac{555000}{269934} = 2,06 \text{ міс}$$

Отже, термін окупності інвестицій становить приблизно 2 місяці, що є надзвичайно коротким для готельного бізнесу.

$$NPV = \sum \frac{CF_1}{(1+r)^t} - I_0$$

Де

CF^t – грошовий потік (269 934 грн щомісяця),

r – ставка дисконту ($0,20 / 12 = 0,0167$),

I_0 – початкові інвестиції (555 000 грн).

Розрахунок ануїтетного фактора:

$$AF = \frac{1 - (1+r)^{-12}}{r} = \frac{1 - (1 + 0.0167)^{-12}}{0.0167} = 11,12$$

Дисконтований річний ефект:

$$CF_{\text{річ.дисконт}} = 269934 \times 11,12 = 3000060 \text{ грн}$$

Тоді:

$$NPV = 3000060 \times 555000 = 2445060 \text{ грн}$$

Чиста теперішня вартість становить понад 2,44 млн грн, що свідчить про високу інвестиційну привабливість проекту навіть за умов значної невизначеності.

Узагальнений аналіз економічних результатів демонструє, що впровадження комплексу організаційно-економічних заходів забезпечує Rivoli Hotel суттєвий фінансовий ефект, який у річному вимірі становить близько 3,24 млн грн додаткового результату. Одночасно з цим відбувається підвищення рівня сервісу та якості взаємодії з гостями, зниження матеріальних витрат, зростання продуктивності праці персоналу та зміцнення фінансової стабільності підприємства. Важливою складовою загального результату є зменшення екологічного навантаження, що підтверджує доцільність модернізації інфраструктури та раціонального використання ресурсів. Сумарний ефект охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти, що свідчить про комплексний характер запропонованих рішень і їхню здатність забезпечити довгостроковий розвиток та конкурентні переваги готелю. Таким чином, реалізація розглянутих заходів є обґрунтованою, ефективною та повністю відповідає сучасним тенденціям розвитку підприємств сфери гостинності.

Висновок до розділу 4

У четвертому розділі було обґрунтовано комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності Rivoli Hotel. Запропоновані рішення охоплюють удосконалення операційних процесів, цифровізацію управління, розвиток маркетингової політики, оптимізацію тарифів і модернізацію кадрової системи. Проведені розрахунки показали, що впровадження цих заходів забезпечить близько 3,24 млн грн додаткового економічного ефекту на рік. Зростання доходів від номерного фонду та ресторану поєднується зі скороченням операційних та енергетичних витрат, що свідчить про високу результативність запропонованих рішень. Соціальний ефект проявляється у підвищенні кваліфікації персоналу, стабілізації кадрового складу та покращенні

якості сервісної взаємодії. Екологічний результат полягає у скороченні енергоспоживання та зменшенні викидів CO₂, що формує відповідальний імідж підприємства. Отримані дані підтверджують, що поєднання економічних, соціальних та екологічних вигод формує комплексний позитивний результат для готелю. Реалізація запропонованих заходів дозволить зміцнити конкурентні позиції Rivoli Hotel на ринку. Загалом, запропонована модель удосконалення діяльності є обґрунтованою, ефективною та перспективною для подальшого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 5

ОХОРОНА ПРАЦІ В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ RIVOLI HOTEL

Забезпечення належних умов праці у сфері гостинності є невід’ємною складовою функціонування будь-якого готельного підприємства, оскільки специфіка діяльності передбачає високий рівень взаємодії персоналу з гостями, інтенсивні навантаження, контакт із технічним обладнанням, хімічними засобами, інструментами та інженерними системами. У Rivoli Hotel система охорони праці розглядається не лише як виконання нормативних вимог держави, а як комплекс заходів, спрямованих на збереження здоров’я працівників, мінімізацію ризиків виробничого травматизму та формування безпечного середовища для гостей, відвідувачів і співробітників.

Організація безпечних умов праці у готелі базується на положеннях Закону України «Про охорону праці», Кодексу цивільного захисту України, галузевих норм і Державних санітарних правил, а також внутрішніх регламентів, які розроблені адміністрацією Rivoli Hotel з урахуванням конкретних особливостей діяльності готельного комплексу. Керівництво готелю несе відповідальність за створення системи управління охороною праці, проведення інструктажів, забезпечення засобів індивідуального захисту, контроль дотримання вимог безпеки та впровадження профілактичних заходів.

Одним із ключових елементів системи охорони праці Rivoli Hotel є поділ працівників на групи відповідно до їх функціональних обов’язків, що дозволяє точніше враховувати специфіку можливих ризиків. До першої групи входить адміністративний персонал (менеджери, адміністратори, оператори служби прийому та розміщення), до другої — працівники номерного фонду (покоївки, прибиральники, санітарний персонал), до третьої — технічні працівники (електрики, сантехніки, інженери), до четвертої — кухарі та персонал ресторану, до п’ятої — працівники служби безпеки та охорони. Такий поділ дає можливість

удосконалювати професійні інструкції, проводити спеціалізовані інструктажі та планувати профілактику відповідно до характеру роботи.

Для Rivoli Hotel особливе значення має питання безпечного функціонування служби номерного фонду. Робота покоївок і прибирального персоналу передбачає застосування хімічних мийних речовин, роботу з пиłosосами, пральним обладнанням, постійні нахили, піднімання вантажів та тривале фізичне навантаження. З метою зменшення ризику опіків, алергічних реакцій або подразнень шкіри працівникам видаються сертифіковані засоби індивідуального захисту — рукавички, захисні окуляри, фартухи. Хімічні засоби зберігаються у спеціально облаштованих приміщеннях із системою вентиляції та позначенням небезпечних речовин відповідно до вимог ДСТУ. До роботи з такими речовинами допускаються лише ті працівники, які пройшли первинний інструктаж та ознайомлені з правилами безпечного використання препаратів.

Значна частина потенційних ризиків виникає під час роботи з електрообладнанням — сушарками, бойлерами, системами кондиціонування, холодильниками та іншими елементами інженерної інфраструктури готелю. Технічний персонал Rivoli Hotel проходить регулярне навчання щодо правил експлуатації електромереж, діагностики несправностей, а також дій у разі аварійної ситуації. Усе обладнання підлягає планово-попереджувальному ремонту, що зменшує ймовірність короткого замикання або виходу техніки з ладу. У технічних приміщеннях розміщуються інформаційні стенди із зазначенням допустимого навантаження, способів відключення електроенергії та схемою безпечної евакуації.

Окрема увага в Rivoli Hotel приділяється організації праці у зоні ресторану та кухні, оскільки ці приміщення є підвищено небезпечними через використання професійного кухонного обладнання — плит, духовок, пароконвектоматів, м'ясорубок, міксерів, холодильних камер. Наявність гарячих поверхонь, гострих предметів, відкритої пари та ковзкої підлоги створює ймовірність опіків, порізів або падінь. Для зниження ризиків персонал забезпечується спеціальним взуттям із нековзкою підошвою, а також термостійкими рукавицями та захисними фартухами. Кухарі зобов'язані суворо дотримуватися технологічних карт і правил

безпечної експлуатації обладнання; усі інструкції зберігаються у відкритому доступі. Адміністрація здійснює контроль температурних режимів, справності вентиляції та санітарного стану робочих поверхонь.

У контексті охорони праці значне значення мають питання протипожежної безпеки. У готелі встановлена автоматична система пожежної сигналізації, датчики диму, системи оповіщення та евакуації. На кожному поверсі розташовані первинні засоби пожежогасіння — вогнегасники відповідного класу, які проходять щорічну перевірку. Персонал Rivoli Hotel регулярно проходить інструктаж щодо дій у разі виникнення пожежі, методів використання вогнегасників, правил відкриття евакуаційних виходів та алгоритму взаємодії зі службами порятунку. Евакуаційні маршрути позначені світловими покажчиками, а на видимих місцях розміщені плани евакуації з поетапними інструкціями.

У рамках системи охорони праці важливою є організація медичних оглядів персоналу. Працівники ресторану, кухні та покоївки проходять періодичні медичні огляди відповідно до Державних санітарних норм, що дозволяє контролювати ризики, пов'язані з інфекційними захворюваннями або порушенням гігієнічних норм. Окремі категорії працівників, зокрема ті, які залучені до робіт підвищеної небезпеки, проходять додаткові профілактичні огляди. Адміністрація веде облік медичних довідок, результати зберігаються у спеціальних журналах та можуть бути перевірені контролюючими органами.

Суттєве місце займає організація навчання та інструктажів. У Rivoli Hotel проводяться такі види інструктажів: вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий. Вступний інструктаж проходять усі новоприйняті працівники перед початком роботи. Первинний інструктаж проводиться на робочому місці та охоплює специфічні правила безпечної роботи з обладнанням, інструментами та матеріалами. Повторні інструктажі організовуються не рідше одного разу на шість місяців для підтримання належного рівня знань. Позапланові інструктажі проводяться у разі впровадження нового обладнання, зміни технологічного процесу або виникнення аварійної ситуації.

Серед профілактичних заходів важливою є психологічна безпека працівників. Індустрія гостинності передбачає високий рівень комунікаційного навантаження та стресових ситуацій, що може призводити до емоційного вигорання. З цією метою у Rivoli Hotel запроваджені перерви для відпочинку, гнучкі графіки для окремих категорій працівників, чіткий розподіл обов'язків, система ротації на посадах, а також внутрішня комунікаційна політика, спрямована на підтримку здорового мікроклімату в колективі. Менеджери проходять підготовку щодо методів усунення конфліктних ситуацій та стрес-менеджменту, що підвищує якість взаємодії між персоналом та гостями.

Оскільки готель є місцем масового перебування людей, окрема увага приділяється питанням санітарно-епідеміологічної безпеки. Після пандемії COVID-19 підходи до гігієни та обробки приміщень були переглянуті та посилені. У Rivoli Hotel застосовуються сертифіковані дезінфекційні засоби, а прибирання номерів проводиться відповідно до затверджених алгоритмів із використанням окремих наборів інвентарю для різних зон. У місцях загального користування встановлені санітайзери, а персонал проходить інструктаж щодо запобігання поширенню інфекцій.

Важливою складовою охорони праці є система документального супроводу. У Rivoli Hotel ведуться журнали реєстрації інструктажів, акти перевірок технічного стану обладнання, картки обліку видачі засобів індивідуального захисту, протоколи пожежних навчань і плани заходів щодо усунення виявлених недоліків. Усі документи зберігаються відповідно до нормативних вимог і можуть бути подані на перевірку контролюючим органам.

Водночас система охорони праці не є статичною — вона постійно вдосконалюється з урахуванням технологічних змін, оновлення обладнання, підвищення стандартів сервісу та вимог законодавства. У Rivoli Hotel здійснюється внутрішній аудит умов праці, моніторинг показників безпеки, аналіз інцидентів і впровадження коригувальних заходів. Такий підхід дозволяє запобігати повторенню помилок, удосконалювати робочі процеси й систематично підвищувати рівень безпеки на підприємстві.

Отже, система охорони праці в Rivoli Hotel охоплює широкий спектр організаційних, технічних, санітарних і профілактичних заходів. Вона спрямована на забезпечення безпечних умов для персоналу та гостей, збереження здоров'я працівників, зниження ризиків виробничого травматизму та формування культури безпеки. Комплексність і системність заходів дозволяють готелю відповідати сучасним вимогам індустрії гостинності та підтримувати високий рівень якості послуг.

Висновок до розділу 5

Було розглянуто ключові аспекти системи охорони праці в готельному господарстві Rivoli Hotel, що є невід'ємною складовою його організаційної та управлінської діяльності. Аналіз засвідчив, що безпечні умови праці розглядаються підприємством як стратегічний пріоритет, оскільки від них залежить ефективність роботи персоналу, стабільність виробничих процесів і якість послуг, що надаються гостям. Комплекс заходів, які впроваджуються у готелі, охоплює технічну, санітарно-гігієнічну, організаційну та психологічну складові, що забезпечує системність і цілісність підходу.

Rivoli Hotel дотримується вимог чинного законодавства у сфері охорони праці та пожежної безпеки, що відображено у наявності внутрішніх нормативних документів, чітко розроблених інструкцій і структурованої системи інструктажів. Поділ персоналу на групи відповідно до виконуваних функцій дозволяє проводити цілеспрямоване навчання та адаптувати заходи безпеки до специфіки робочих процесів. Значна увага приділяється ризикам, характерним для готельної сфери: роботі з хімічними засобами, експлуатації електроприладів, використанню кухонного обладнання, перебуванню у зонах підвищеної небезпеки та забезпеченню санітарно-епідеміологічної безпеки.

Система охорони праці Rivoli Hotel функціонує на основі регулярного контролю технічного стану обладнання, організації медичних оглядів працівників,

проведення протипожежних навчань та постійного оновлення інструктивно-методичної документації. Важливою складовою є профілактика професійного вигорання та підтримка психологічного комфорту персоналу, що сприяє підвищенню продуктивності праці та якості комунікацій із гостями.

Підхід Rivoli Hotel до організації охорони праці можна охарактеризувати як комплексний, превентивний та орієнтований на безперервне вдосконалення. Це дозволяє готелю підтримувати високий рівень безпеки, зменшувати ризики виробничого травматизму, відповідати вимогам контролюючих органів і формувати позитивний імідж роботодавця. Таким чином, охорона праці в Rivoli Hotel є не лише обов'язком, а й важливим елементом корпоративної культури та конкурентоспроможності підприємства у сфері гостинності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження було спрямоване на оцінку ефективності діяльності Rivoli Hotel, визначення чинників, що формують результативність його функціонування, а також розроблення практичних рішень щодо підвищення конкурентоспроможності закладу в умовах сучасного ринку готельних послуг. Комплексний підхід, що охопив теоретичний аналіз, оцінку внутрішнього стану підприємства, діагностику зовнішнього середовища та обґрунтування проектних заходів, дав змогу сформувати цілісне бачення напрямів розвитку готелю.

Відповідно до поставлених у роботі завдань було отримано такі узагальнення та висновки.

1. У межах першого завдання узагальнено теоретичні підходи до розуміння ефективності підприємств сфери послуг і визначено роль готельних закладів у структурі економіки України. З'ясовано, що готельний бізнес суттєво впливає на зайнятість, туристичну привабливість регіонів та розвиток суміжних галузей, а показники його ефективності формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Теоретичний аналіз дозволив визначити ключові аспекти результативності, серед яких — рівень завантаженості номерного фонду, цінова політика, якість сервісу, маркетингова активність та організація внутрішніх процесів.

2. У межах другого завдання здійснено дослідження внутрішнього стану Rivoli Hotel. Проаналізовано організаційно-економічну характеристику закладу, структуру персоналу, номерний фонд, рівень наданих послуг та основні напрями діяльності. Визначено чинники, які впливають на результативність роботи готелю, зокрема: ефективність використання номерного фонду, сезонність попиту, маркетингова активність, стан матеріально-технічної бази, наявність додаткових сервісів. Окремо виявлено проблемні моменти — недостатню цифровізацію процесів, фрагментарність маркетингових заходів, нераціональне енергоспоживання та слабку систему роботи з постійними клієнтами.

3. У межах третього завдання проведено аналітичну оцінку діяльності готелю, що охопила фінансові показники, структуру витрат, доходи від основних

та додаткових послуг. Дослідження зовнішнього середовища показало, що Rivoli Hotel працює в умовах високої конкуренції, де значну роль відіграють репутація, рівень сервісу, активність у цифрових каналах та здатність формувати унікальні пропозиції для гостей. Окремо проаналізовано конкурентів у Чернівцях та виявлено позиції Rivoli на локальному ринку. За результатами аналізу визначено резерви підвищення ефективності: оптимізація тарифної політики, комплексне оновлення маркетингової стратегії, перехід до системи лояльності, підвищення продуктивності персоналу та впровадження енергоощадних рішень.

4. У межах четвертого завдання розроблено проєктні рішення щодо удосконалення діяльності Rivoli Hotel. Запропоновано комплекс заходів, які включають: підсилення digital-маркетингу, розширення пакетних пропозицій, автоматизацію процесів бронювання, оптимізацію організації праці персоналу, оновлення підходів до ресторанного сервісу та впровадження енергоефективних технологій. Проведені розрахунки показали економічну доцільність запропонованих змін. Очікується збільшення завантаженості номерного фонду приблизно на 12 %, приріст доходів ресторанного підрозділу, зниження енергетичних та матеріальних витрат, а також формування довготривалого позитивного ефекту за рахунок підвищення конкурентоспроможності.

5. У межах п'ятого завдання розглянуто питання охорони праці в готельному господарстві. Проаналізовано вимоги законодавства до умов праці, фактори ризику у діяльності готельного персоналу, а також заходи щодо забезпечення безпечного робочого середовища. Підкреслено необхідність регулярного інструктажу, контролю технічного стану обладнання, дотримання санітарно-гігієнічних норм та організації безпечних умов роботи для працівників різних категорій. Зроблено висновок, що дотримання вимог охорони праці позитивно впливає не лише на безпеку персоналу, а й на якість сервісу, імідж підприємства та його фінансові результати.

Узагальнюючи результати роботи, можна стверджувати, що Rivoli Hotel має значний потенціал для зміцнення власних ринкових позицій та підвищення ефективності діяльності. Комплекс заходів, запропонованих у проєктному блоці,

дозволяє сформулювати системний підхід до розвитку закладу, поєднавши економічні, організаційні та технологічні рішення. Реалізація запропонованих удосконалень забезпечить приріст доходів, оптимізацію витрат, підвищення рівня задоволеності гостей і створення стійких конкурентних переваг на локальному ринку готельних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акрамова Ю. И. Критерии эффективности деятельности сферы услуг. Вестник Ассоциации туризма и сервиса. 2021. Вып. 1. Т. 15. С. 128–133.
2. Банєва І. О., Величко О. В. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. Modern Economics. 2022. № 36. С. 6–11.
3. Барна М. Ю., Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 415–421.
4. Васильців Т. Г., Зайченко В. В., Лупак Р. Л. Стратегічно-тактичні засади планування зміцнення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанної справи. Development Service Industry Management. 2023. № 1. С. 13–19.
5. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. Економіка та держава. 2019. № 5. С. 4–8.
6. Васильців Т. Г., Уразалієв Р. М. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21(2). С. 153–158.
7. Галасюк С. С., Наймарк К. А. Оцінка конкурентного профілю підприємств ресторанного господарства. У: Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. С. 247–260.
8. Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М. Значення бізнес-плану для ефективного функціонування підприємств туристичної індустрії в умовах кризи. Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2020. Вип. 11. С. 104–110. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2020-11-12>
9. Дівенко Ю. І. Організаційні засади розробки концепції підприємства ресторанного господарства. У: Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України : матер. Всеукр. наук.-практ.

конф. (Одеса, 10.04.2019). Одеса : ОНЕУ, 2019. С. 428–431. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/divenko.htm (дата звернення: 25.11.2025).

10. Діденко Є. О., Дідук О. А. Види конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства та особливості управління ними. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 12(175). С. 107–111.

11. Зінченко В. Особливості бізнес-планування у сфері обслуговування. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2019. Вип. 2(2). С. 284–291. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.2.2.2019.188213>

12. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23(1). С. 126–130.

13. Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 26, ч. 1. С. 90–94. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27587> (дата звернення: 25.11.2025).

14. Кучеренко С. Ю., Леваєва Л. Ю., Припуга Н. В. Аналіз тенденцій розвитку сфери послуг в економіці України. Економічний вісник університету. 2021. Вип. 49. С. 96–107.

15. Кушнірук В., Величко О., Коваль О. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2157/2086> (дата звернення: 25.11.2025).

16. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11> (дата звернення: 25.11.2025).

17. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів : наказ Держ. агентства України з інвестицій та розвитку № 73 від 31.08.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0018745-10> (дата звернення: 25.11.2025).

18. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств : наказ Міністерства економіки України № 290 від 06.09.2006. URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/met-rekom-mbi.pdf> (дата звернення: 25.11.2025).
19. Милько І. П. Концептуальні засади розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу України. Економічний форум. 2019. № 1(4). С. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.36910/6765-2308-8559-2019-4-14>
20. Ольшанський О. В., Смігунова О. В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства : монографія. Харків : Держ. біотехнол. ун-т, Друк. Мадрид, 2023. С. 139–154. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/27115> (дата звернення: 25.11.2025).
21. Пилипенко С. М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 10. С. 254–256.
22. Про визнання такими, що втратили чинність, деяких наказів Фонду державного майна України : наказ № 629 від 31.03.2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0503-04#Text> (дата звернення: 25.11.2025).
23. Про туризм : Закон України від 19.09.1995 № 324/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 31. Ст. 241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 25.11.2025).
24. Разінькова М. Ю. Етапи проведення маркетингового планування в ресторанному бізнесі. Економіка та держава. 2020. № 2. С. 62–66. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.2.62>
25. Рябенка М. О., Постова В. В. Формування комплексної стратегії маркетингу готельних послуг. Ефективна економіка. 2021. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.110>
26. Селютін В. М., Ольшанський О. В., Селютін С. В. Концептуальна модель системи стратегічного управління підприємством ресторанного господарства. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І.

Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 4, ч. 2. С. 1–7. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_4/31_70_4_2.pdf (дата звернення: 25.11.2025).

27. Селютін В., Яцун Л., Ольшанський О. В. SWOT-F-аналіз ресторанного господарства м. Харкова. Економічний аналіз. 2020. Т. 30, № 1. С. 192–200. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.192>

28. Сівашенко Т. В., Панасюк І. П. Теоретичні засади управління бізнес-процесами у підприємствах ресторанного господарства. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3(14). С. 230–236. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journal/2019/3_14_uk/40.pdf (дата звернення: 25.11.2025).

29. Тітомир Л. А., Данилова О. І. Концептуальні засади стратегій розвитку готельно-ресторанних підприємств на півдні України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 33. С. 138–142. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-27>

30. Угоднікова О. І. Концептуальні підходи до модернізації механізмів державного регулювання туризму та готельно-ресторанного господарства шляхом упровадження стейкхолдерно-орієнтованої моделі стратегічного розвитку. Право та державне управління. 2020. № 1, т. 2. С. 189–195. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.29>

31. Фостолович В. А. Сучасні інструменти управління бізнесом у сфері готельно-ресторанної справи. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 11–12. С. 18–25.

32. Цвілій С. М. Структура бізнес-плану підприємства. У: Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб. / ред. С. М. Цвілій, Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 203–205. URL: http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/9584/1/NP_Tsviliy.pdf (дата звернення: 25.11.2025).

33. Чепурда Л., Герман І., Куракін О. Концептуальні засади бізнес-планування в туризмі та готельно-ресторанному господарстві. Innovations and

Technologies in the Service Sphere and Food Industry. 2024. № 2(12). С. 48–58. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.7](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.7)

34. Якименко-Терещенко Н. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу під час складання бізнес-плану. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 24. С. 299–303. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/52.pdf (дата звернення: 25.11.2025).

35. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20, ч. 3. С. 174–177.

36. Booking.com. Rivoli Hotel. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/rivoli.ru.html> (дата звернення: 25.11.2025).

37. Instagram Rivoli City Club. URL: <https://www.instagram.com/rivoli.city.club.cv/> (дата звернення: 25.11.2025).

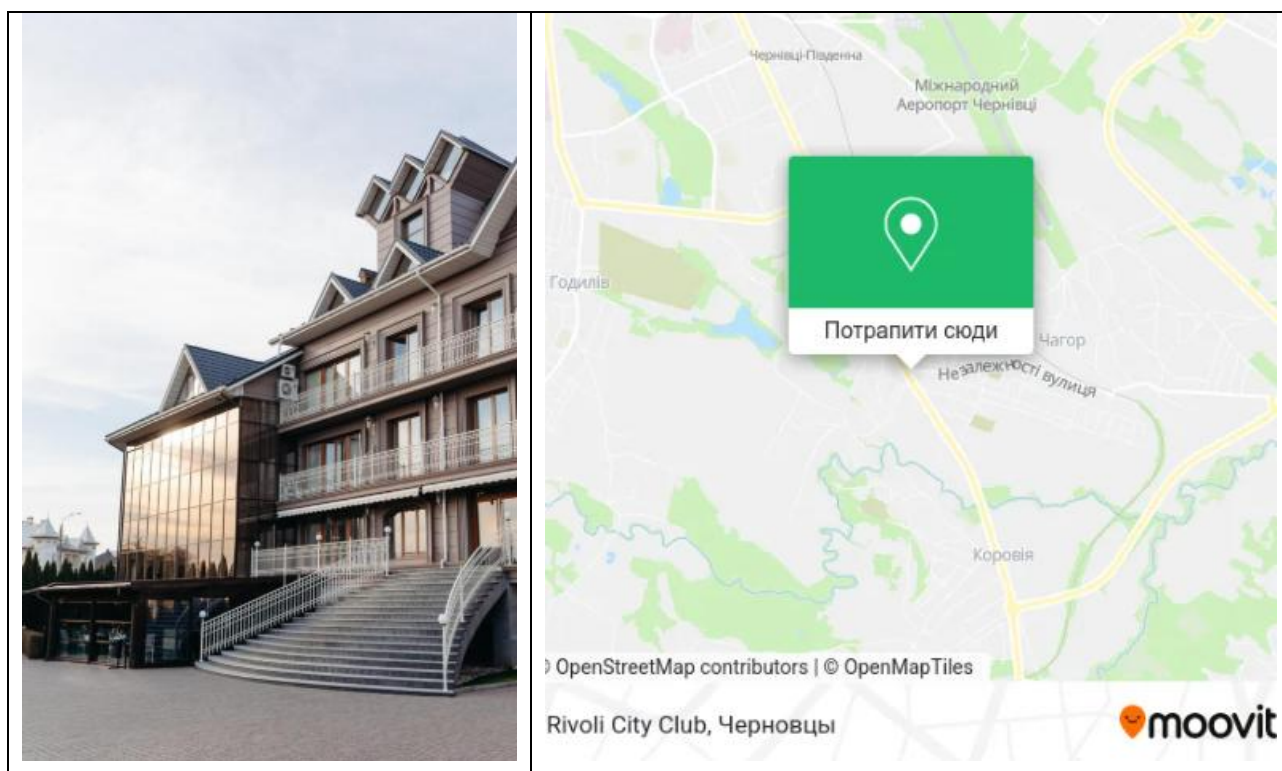
38. Rivoli Chernivtsi. URL: <https://rivolichernivtsi.ua-hotel.com/uk/> (дата звернення: 25.11.2025).

39. Rivoli Hotel. URL: <https://rivoli-hotel.com/> (дата звернення: 25.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

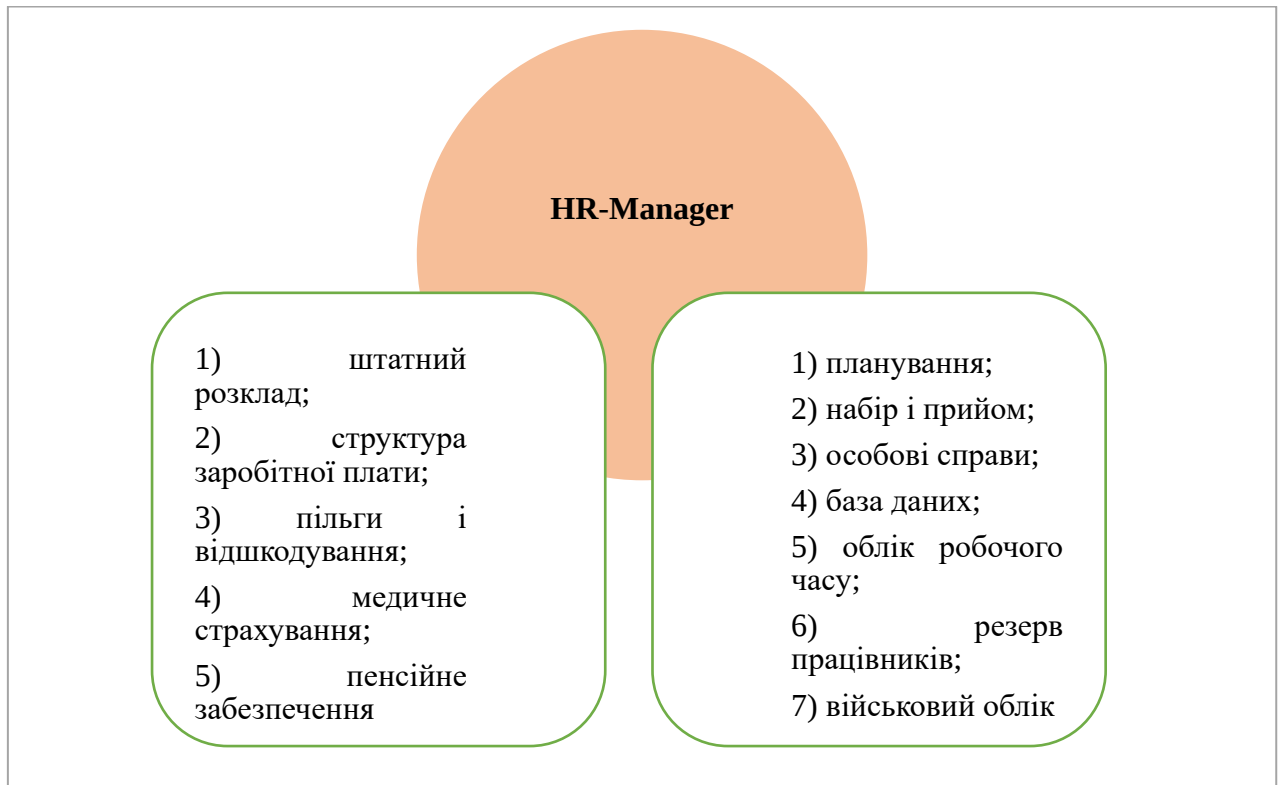
Ресторан «Rivoli»



Додаток В**Звіт про фінансові результати Rivoli Hotel за 2022–2024 роки, тис. грн**

Назва рядка	Код рядка	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації послуг	2000	482	535	598
Собівартість реалізованих послуг	2050	327	356	374
Валовий прибуток	2090	155	179	224
Інші операційні доходи	2120	9	14	21
Адміністративні витрати	2130	52	54	56
Витрати на збут	2150	36	41	47
Інші операційні витрати	2180	18	20	22
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	58	78	120
Інші доходи	2240	–	1	3
Фінансові витрати	2250	7	6,5	6
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	51	72,5	117
Витрати з податку на прибуток	2300	-10,7	-15,2	-24,5
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	40,3	57,3	92,5

Організаційна структура підрозділу управління персоналом Rivoli Hotel за
концепцією TQM



Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут – Економіки, управління
і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна
Кафедра – Бізнесу і торгівлі
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітня програма – «Підприємництво і торгівля, товарознавство
та експертиза в митній справі»



ГРАФІЧНІ МАТЕРІАЛИ
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

**на тему: «Планування підвищення ефективності діяльності
підприємств сфери послуг України»**

КРМ.БіТ.1.704-03.І.2.7

Здобувач: _____ Павлюк Анна Вадимівна
Підпис

Керівник: _____ д.т.н., професор Верховкер Я.Г.
Підпис

Керівник: _____ к.е.н., доцент Кривоногова І.Г.
Підпис

Одеса – 2025 р.

Організаційно-економічні характеристики Rivoli Hotel

Показник	Характеристика
Тип закладу	Готельно-ресторанний комплекс із функціями розміщення, харчування та проведення подій [39]
Місцезнаходження	м. Чернівці, Україна [36]
Категорія	Середній клас (на основі інформації та відгуків гостей) [36]
Номерний фонд	Номери різних категорій: стандарт, покращені номери, апартаменти (точна кількість у відкритих джерелах не формалізована) [36], [38], [39]
Зручності у номерах	Ванна кімната, кондиціонер, телевізор, Wi-Fi, меблі стандартної комплектації [36], [38]
Банкетна інфраструктура	Велика банкетна зала для урочистостей (фото та опис у джерелах) [37], [39]
Конференц-зал	Приміщення для бізнес-заходів, корпоративних зустрічей і презентацій [39]
Ресторан та піцерія	Повноцінний ресторан + окрема піцерія (відображено у фото та меню) [38], [39]
Додаткові послуги	Організація подій «під ключ», фотозони, декорування, кейтеринг, святкові пакети [37], [39]
Маркетинг і комунікації	Активна Instagram-сторінка з тематичним контентом та візуальним просуванням послуг [37]
Цільова аудиторія	Туристи, родини, учасники корпоративних заходів, відвідувачі свят та банкетів [36–39]

Ключові фактори, що впливають на ефективність діяльності готелю Rivoli

Фактор	Характеристика впливу
Якість номерного фонду	Визначає рівень задоволеності гостей; позитивно оцінюється за чистотою, комфортом і оснащенням [36], [38]
Банкетно-ресторанний сегмент	Забезпечує суттєву частку доходу; активність у соцмережах підтверджує високе завантаження [37], [39]
Онлайн-репутація та маркетинг	Рейтинг і відгуки на Booking.com формують попит серед нових гостей; Instagram — основний рекламний канал [36], [37]
Локація та доступність	Зручний доступ та наявність паркування підвищують привабливість для туристів і учасників подій [36]
Матеріально-технічні можливості для подій	Велика зала, декор, фотозони та технічне оснащення підсилюють конкурентні позиції у сегменті свят та корпоративів [37], [38]

Джерело: складено за джерелами [36–39]

Динаміка основних фінансово-економічних показників Rivoli Hotel за
2022–2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Абс. відх. (2024–2022), тис. грн	Відн. відх., % (2024/2022)
Чистий дохід від реалізації послуг	482	535	598	116	24,07
Собівартість реалізованих послуг	327	356	374	47	14,37
Валовий прибуток	155	179	224	69	44,52
Операційний прибуток	58	78	120	62	106,90
Чистий прибуток	40,3	57,3	92,5	52,2	129,53

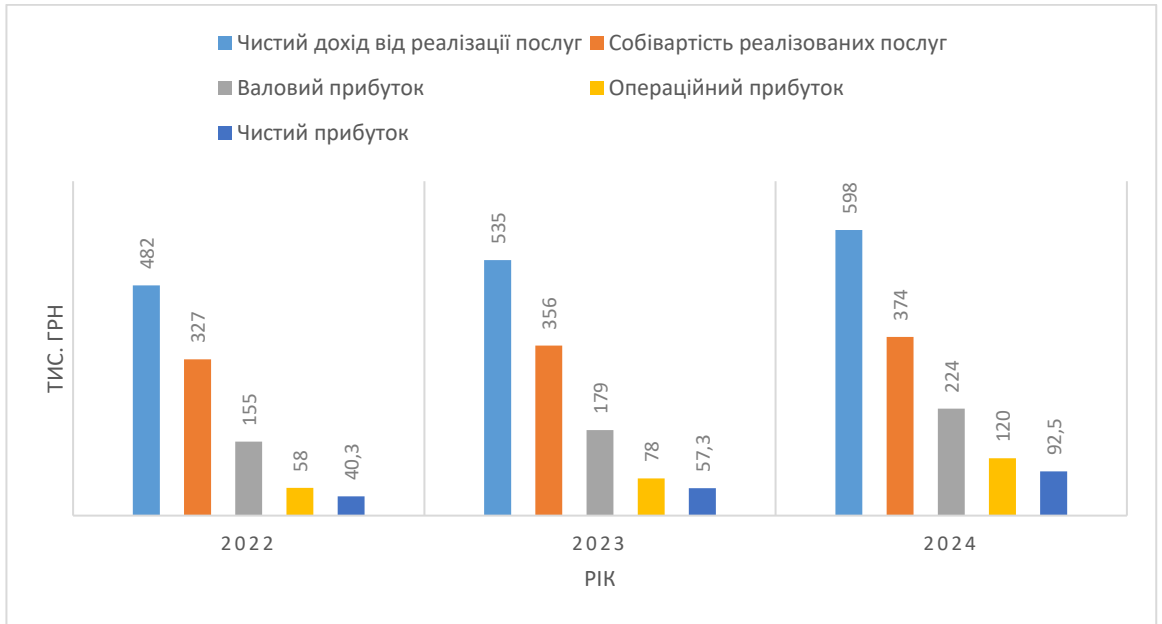


Рис. Динаміка чистого доходу, валового та чистого прибутку Rivoli Hotel у 2022–2024 роках

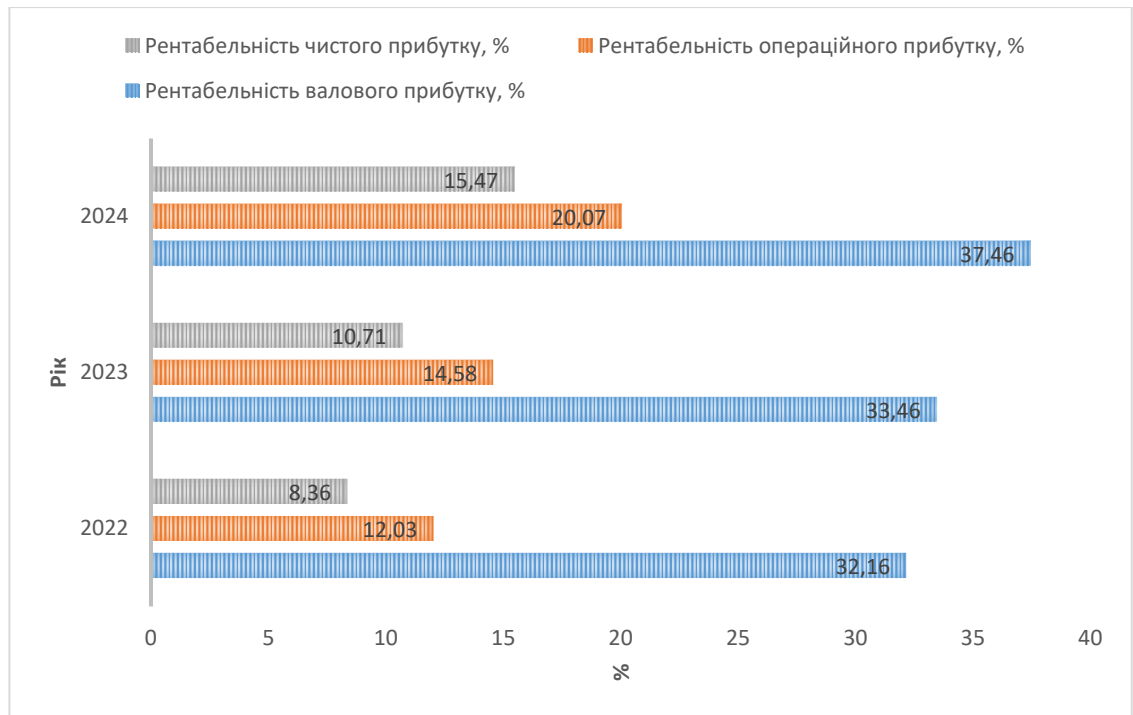


Рис. Динаміка рентабельності Rivoli Hotel у 2022–2024 роках

PESTEL-аналіз зовнішнього середовища для Rivoli Hotel

Компонента	Зовнішні чинники	Потенційний вплив на Rivoli Hotel
Політичні / правові	Регулювання у сфері туризму та готельного господарства; стандарти безпеки; трудове законодавство	+ Забезпечення легального функціонування, – збільшення витрат на відповідність вимогам
Економічні	Економічна ситуація, рівень доходів населення, інфляція, валютні коливання, попит на готельні послуги	+ Зростання внутрішнього туризму; – ризик зниження платоспроможності населення
Соціальні	Зміна уподобань клієнтів, зростання вимог до сервісу, безпеки, відгуки в інтернеті	+ Можливість підвищення конкурентоспроможності завдяки якісному сервісу; – високі очікування споживачів
Технологічні	Впровадження онлайн-бронювання, мобільні додатки, CRM-системи, автоматизація обслуговування	+ Підвищення зручності та ефективності; – потреба в інвестиціях і навчанні персоналу
Екологічні	Попит на «зелені» готелі, енергоефективність, екологічні сертифікати	+ Формування позитивного іміджу; – витрати на екологізацію
Правові	Податкове навантаження, дозвільна документація, дотримання санітарних і технічних норм	+ Гарантоване функціонування на легальних умовах; – ризик адміністративних санкцій

Порівняльний аналіз Rivoli Hotel та інших готелів м. Чернівці

Назва готелю	Категорія / формат	Основні характеристики	Ціновий сегмент	Конкурентна позиція
Rivoli Hotel	3★, класичний готель	Номери з виглядом, ресторан, Wi-Fi, трансфер, середній сервіс	Середній	Стабільна позиція у середньому сегменті
GT Hotel	Економ / бізнес	Простота, зручне розташування, базові послуги	Низький	Конкуренція в бюджетному сегменті
Optima Collection	3-4★, бізнес-клас	Покращений сервіс, розвинена інфраструктура	Вищий середній	Висока якість, сильна конкурентна позиція
Grand Royal	4★, комфорт-клас	Просторі номери, ресторан, преміальний підхід	Високий	Конкуренція за рахунок сервісу та іміджу
Sakvoyage Mini-Hotel	Міні-готель / хостел	Мінімум послуг, ціна нижча за ринок	Дуже низький	Альтернатива для економ-клієнтів

SWOT-аналіз управління Rivoli Hotel

Категорія	Складові
Сильні сторони (S)	- Гарне розташування та логістична доступність - Відносно новий номерний фонд - Комфортні умови розміщення - Сприятливе співвідношення ціна/якість
Слабкі сторони (W)	- Обмежена маркетингова активність - Невисока присутність в інтернет-просторі - Відсутність програм лояльності - Недостатній рівень кваліфікації персоналу
Можливості (O)	- Пожвавлення внутрішнього туризму - Тенденції до діджиталізації готельного ринку - Підвищення попиту на «зелені» готелі - Партнерство з платформами бронювання
Загрози (T)	- Висока конкуренція в регіоні - Зростання цін на енергоносії та витратні матеріали - Економічна нестабільність - Коливання купівельної спроможності населення

Комплекс організаційно-економічних заходів для Rivoli Hotel

Напрямок	Конкретні заходи	Очікуваний результат
Операційна оптимізація	Контроль ресурсів, прогнозування попиту, енергоефективність	Зниження витрат, підвищення продуктивності
Маркетинг	Digital-стратегія, програми лояльності, робота з відгуками	Зростання бронювань, покращення репутації
Revenue management	Динамічні тарифи, пакетні пропозиції, сегментація клієнтів	Зростання доходів та RevPAR
Кадровий розвиток	Навчання, мотивація, корпоративна культура	Підвищення сервісу, зменшення скарг
Цифровізація	Впровадження PMS, CRM, OTA-інтеграції	Автоматизація та аналітика показників
Сервісна диференціація	Нові послуги, розширення меню, заходи	Підсилення конкурентної позиції
Фінансова оптимізація	Контроль закупівель, бюджетування, аудит витрат	Збільшення прибутковості



Рис. Структурно-логічна модель організаційно-економічних заходів Rivoli Hotel

Розрахунок економічної ефективності впровадження заходів Rivoli Hotel

Показник	До впровадження	Після впровадження	Приріст / Економія
Завантаженість номерів	62 %	69,44 %	+7,44 %
Місячний дохід від проживання	1 381 950 грн	1 547 484 грн	+165 534 грн
Ресторанний дохід	280 000 грн	308 000 грн	+28 000 грн
Енергетичні витрати	115 000 грн	92 000 грн	-23 000 грн
Матеріальні витрати	890 000 грн	836 600 грн	-53 400 грн
Сукупний ефект / міс	—	—	269 934 грн
Сукупний ефект / рік	—	—	3 239 208 грн

Стаття витрат	Сума, грн
Впровадження digital-маркетингу (налаштування рекламних кампаній, SEO, просування в OTA)	85 000
Придбання та налаштування CRM / системи лояльності	110 000
Розроблення пакетних пропозицій, оновлення меню та сервісних протоколів	35 000
Енергоефективні заходи (LED-освітлення, оптимізація обладнання, автоматика)	260 000
Навчання персоналу та стандартизація процедур обслуговування	40 000
Оптимізація закупівель та IT-інструменти контролю витрат	25 000
Загальний обсяг інвестицій	555 000 грн