

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Навчально-науковий інститут
«Інститут інформаційних технологій в економіці»**

**Кафедра математичного моделювання та статистики
Освітньо-професійна програма «Економічна кібернетика»**

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **«Аналіз показників розвитку об'єктів готельного бізнесу на прикладі
готельного комплексу «Shelest»**

(назва теми)

здобувача **Ліхтея Максима Юрійовича**

(ПІБ)

(підпис)

Науковий керівник: кандидат економічних наук,
доцент ТКАЧ ОЛЕГ

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: кандидат фізико-математичних наук,
професор Галина ВЕЛИКОІВАНЕНКО

(підпис)

Київ 2025

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 62 сторінок, 11 таблиць, 17 рисунків, перелік використаних джерел з 46 найменувань, додатки.

«Аналіз показників розвитку об'єктів готельного бізнесу на прикладі готельного комплексу «Shelest»

Об'єктом дослідження є готельний комплекс «Shelest», а предметом – його показники розвитку та методи управління.

Предметом дослідження є показники розвитку та методи управління.

Мета та завдання виконання дослідження. Метою роботи є аналіз показників розвитку готельного комплексу «Shelest», визначення основних тенденцій його діяльності, оцінка ефективності управління та розробка рекомендацій щодо покращення показників роботи.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

розкрити сутність та класифікація об'єктів готельного бізнесу;

дослідити основні тенденції розвитку готельної індустрії;

провести статистичний аналіз показників розвитку готельного бізнесу в Україні;

навести загальну характеристику готельного комплексу «Shelest»;

оцінити конкурентоспроможність та ринкові позиції готелю;

запропонувати використання сучасних технологій для покращення показників діяльності готельного комплексу «Shelest».

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. У ході дослідження застосовувалися методи економічного аналізу, статистичного дослідження, порівняльного аналізу та SWOT-аналізу.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для підвищення ефективності управління готельним комплексом «Shelest», що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності на ринку готельних послуг

Отже, дослідження готельного бізнесу в умовах економічної нестабільності має важливе значення для формування ефективної стратегії розвитку підприємств. Результати роботи можуть бути використані як у наукових дослідженнях, так і на практиці — для удосконалення управлінських рішень.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи – 2025.

Рік захисту роботи – 2025.

Ключові слова: готельний бізнес, готельна індустрія, індустрія гостинності, готельний комплекс, конкурентоспроможність, цифрові технології.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	6
1.1. Сутність та класифікація об'єктів готельного бізнесу	7
1.2. Основні тенденції розвитку готельної індустрії	13
1.3. Статистичний аналіз показників розвитку готельного бізнесу в Україні.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «SHELEST»	26
2.1. Загальна характеристика готельного комплексу «SHELEST»	26
2.2. Оцінка конкурентоспроможності та ринкових позиції готелю	38
2.3. Використання сучасних технологій для покращення показників діяльності готельного комплексу «SHELEST»	42
ВИСНОВКИ.....	48
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Готельний бізнес є однією з ключових галузей економіки, що відіграє важливу роль у розвитку туристичної індустрії та формуванні позитивного іміджу країни на міжнародному ринку. Останні роки стали серйозним випробуванням для готельної індустрії України, яка зазнала значних потрясінь спочатку через пандемію COVID-19, а згодом через повномасштабну війну. Воєнні дії суттєво вплинули на всі сектори економіки, поглиблюючи і без того нестабільну ситуацію на українському ринку.

Особливо серйозних втрат зазнала індустрія гостинності, оскільки воєнна агресія спричинила крах туристичної сфери, що критично позначилося на функціонуванні готельного бізнесу. Відсутність споживачів готельних послуг у поєднанні з руйнуванням інфраструктури робить цей сектор одним із найбільш уразливих у нинішніх умовах.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю аналізу економічних та фінансових показників готельних підприємств, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони їхньої діяльності, визначити чинники, що впливають на їхній розвиток, а також запропонувати ефективні шляхи вдосконалення управлінських процесів.

Дослідженню проблем розвитку об'єктів готельного бізнесу присвятили свої роботи такі вітчизняні вчені як Абрамова А.Г., Білозубенко В.С., Бурачек І.В., Володько О.В., Головня О.М., Кащук К.М., Ковальчук С.В., Мокрий А.В., Румянцева І.Б., Сушко Н.В.,

Метою роботи є аналіз показників розвитку готельного комплексу «Shelest», визначення основних тенденцій його діяльності, оцінка ефективності управління та розробка рекомендацій щодо покращення показників роботи.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

розкрити сутність та класифікація об'єктів готельного бізнесу;

дослідити основні тенденції розвитку готельної індустрії;

провести статистичний аналіз показників розвитку готельного бізнесу в Україні;

навести загальну характеристику готельного комплексу «Shelest»;
оцінити конкурентоспроможність та ринкові позиції готелю;
запропонувати використання сучасних технологій для покращення показників діяльності готельного комплексу «Shelest».

Об'єктом дослідження є готельний комплекс «Shelest», а предметом – його показники розвитку та методи управління.

Інформаційна база дослідження базується на сучасних теоріях і концепціях управління соціально-економічними системами та ринковою економікою, а також на фундаментальних працях вітчизняних і зарубіжних учених у сфері економіки туризму та готельного господарства. Крім того, інформаційною основою слугували дослідження з технологій обслуговування у готельних комплексах, матеріали наукових і науково-практичних журналів, електронних ресурсів, а також тези конференцій і семінарів, що стосуються тематики роботи.

У ході дослідження застосовувалися методи економічного аналізу, статистичного дослідження, порівняльного аналізу та SWOT-аналізу.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для підвищення ефективності управління готельним комплексом «Shelest», що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності на ринку готельних послуг.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОКАЗНИКІВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та класифікація об'єктів готельного бізнесу

Готельний бізнес володіє значним потенціалом для розвитку та відіграє важливу роль у національній економіці. Сучасні економічні умови визначаються глобалізацією, цифровізацією суспільства, зростанням впливу сфери послуг, а також новими вимогами з боку держави та споживачів щодо ринкових відносин. Зміни у цінностях, трансформація споживчих уподобань та формування нових ринків у сфері послуг стимулюють динамічний розвиток готельного бізнесу. Оскільки цей сектор є показником позитивних змін в економіці України та сприяє зміцненню міжнародних відносин і інтеграції у світову економіку, глибоке вивчення теорії та практики управління в цій сфері є ключовим для стратегічного розвитку підприємств [21, с. 59].

Готельна індустрія є частиною сфери послуг, що спеціалізується на розміщенні гостей та організації їхнього тимчасового проживання. Це поняття охоплює не лише готелі, а й інші типи розміщення, такі як хостели, мотелі, кемпінги та гостьові будинки. Однак воно не включає довготривале або постійне проживання [41].

Термін «готель» має свої корені в латинському слові «hostel» і англосаксонському «hospitality», що означає гостинність. Водночас, його походження пов'язане зі старофранцузьким словом «hospice», яке використовувалося для позначення місця тимчасового притулку для мандрівників. Згодом ця назва трансформувалася у знайоме нам слово «hotel», що має французьке походження [5, с. 7].

Важливо розмежовувати поняття «готельний бізнес», «готельна індустрія» та «індустрія гостинності». Остання охоплює не лише підприємства, що

безпосередньо надають послуги гостинності, а й виробництво товарів, необхідних для функціонування цієї сфери, зокрема обладнання, матеріалів та інфраструктури. Готельна індустрія зосереджена на організації розміщення гостей та наданні додаткових сервісів. Завдяки своїй специфіці вона має тісний взаємозв'язок із сферою туризму та подорожей.

Готельний бізнес – це соціально організована сфера обслуговування, що забезпечує клієнтів житлом, харчуванням, відпочинком, медичним обслуговуванням та культурними розвагами. Типи засобів розміщення можуть відрізнятися залежно від країни, і деякі формати, поширені в одній державі, можуть бути відсутні в іншій. В Україні найбільш розповсюдженими колективними засобами розміщення є готелі та подібні заклади [26].

Готельна індустрія, це – структурна складова економічної системи, що створює готельний продукт (послугу), який, у свою чергу, має високу споживчу цінність [41].

Індустрія гостинності – це особлива самостійна галузь економіки, що складається з групи галузей і підприємств, функції яких полягають у задоволенні різноманітного попиту на різні види відпочинку і розваг [15, с. 87].

Табл. 1.1 - Розмежування понять «готельний бізнес», «готельна індустрія» та «індустрія гостинності» [15; 19; 26; 41]

Поняття	Визначення
Готельний бізнес	Соціально організована сфера обслуговування, що забезпечує клієнтів житлом, харчуванням, відпочинком, медичним обслуговуванням та культурними розвагами. Включає різні типи засобів розміщення, які можуть відрізнятися залежно від країни. В Україні найбільш поширені колективні засоби розміщення – готелі та подібні заклади.
Готельна індустрія	Структурна складова економічної системи, яка спеціалізується на організації розміщення гостей та наданні додаткових сервісів. Вона тісно пов'язана з туризмом і подорожами та створює готельний продукт (послугу) з високою споживчою цінністю.
Індустрія гостинності	Галузь економіки, що включає не лише підприємства, які безпосередньо надають послуги гостинності, а й виробництво необхідного обладнання, матеріалів та інфраструктури. До її функцій належить задоволення попиту на різні види відпочинку, розваг і дозвілля.

Таке розмежування допомагає чітко розуміти особливості кожного з цих понять і їхню роль у сфері обслуговування та економіці.

Однією з ключових особливостей готельного бізнесу є його нематеріальний характер. Це означає, що готелі не пропонують туристам готовий фізичний продукт, а надають комплекс послуг. Основою їх виробництва та реалізації є матеріально-технічна база – будівлі, обладнання, інвентар, без яких надання послуг неможливе. Деякі дослідники відзначають, що готельна індустрія є прибутковою

сферою бізнесу, яка водночас характеризується високими капіталовкладеннями, значними ризиками та інтенсивною конкуренцією [41].

Розробкою систем готельної класифікації займалися провідні фахівці, особливо активно в 1970–1980-х роках. У цей період багато експертів, зокрема представники Міжнародної готельної асоціації, висловлювали сумніви щодо доцільності створення єдиної світової системи класифікації готелів. Основною причиною цього була значна різноманітність готельного бізнесу у різних країнах, що ускладнює уніфікацію стандартів.

Національні системи класифікації суттєво відрізняються як з юридичної, так і з адміністративної точки зору. Тому існували побоювання, що впровадження універсальних світових стандартів може призвести до втрати унікальних особливостей обслуговування та ввести клієнтів в оману щодо рівня якості послуг. Крім того, жодна система класифікації не здатна відобразити найважливіший аспект – атмосферу гостинності, яка відіграє ключову роль у готельному сервісі [16, с. 28].

Готельний бізнес охоплює широкий спектр підприємств, що надають послуги розміщення, харчування, відпочинку та супутнього сервісу для туристів та ділових гостей. Готелі можуть різнитися за розміром, рівнем обслуговування, цільовою аудиторією та функціональним призначенням.

Класифікація готельних об'єктів здійснюється за такими критеріями (рис. 1.1).

На сьогодні у світі існують різні національні системи категоризації засобів розміщення, зокрема готелів. Найпоширенішими є система «зірок» (від 1 до 5 зірок), а також альтернативні підходи, що використовують буквені позначення (A, B, C, D) або символи, такі як «корони», «місяці», «яблука», «діаманти» тощо.

Загалом усі ці системи можна поділити на дві основні групи [16, с. 30]:

1. «Європейський тип», що базується на французькій національній системі категоризації.
2. Система бальної оцінки, яка походить з індійської національної класифікації та переважає у країнах Азії та Африки.

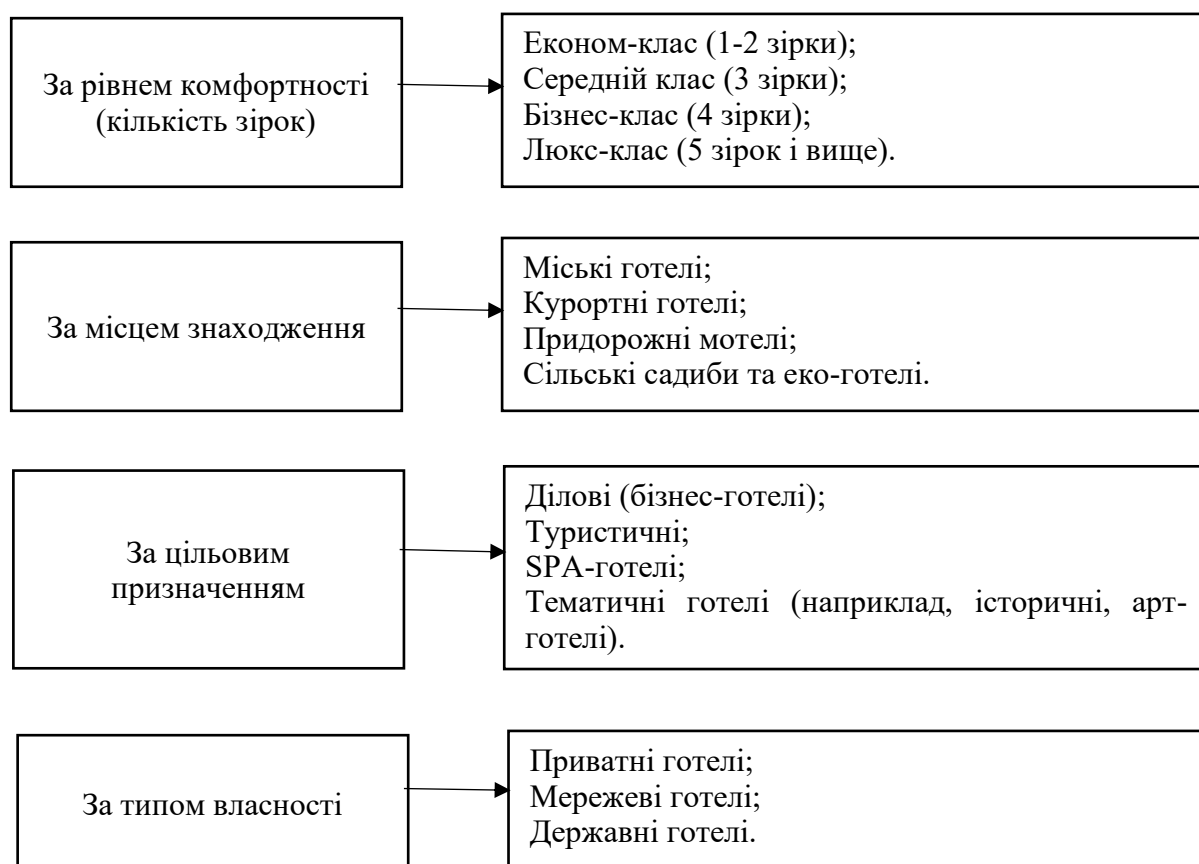


Рис. 1.1 – Класифікація об’єктів готельного бізнесу [7; 11; 14]

Готелі поділяються на категорії відповідно до рівня комфорту, якості послуг, інфраструктури та зручностей для гостей. У більшості країн застосовується п’ятизіркова система, хоча деякі країни можуть використовувати 7-зіркову шкалу.

Класифікація готелів за зірковою системою здійснюється у зростаючому порядку: що вищий рівень обслуговування, то більше зірок отримує заклад. Таким чином, готель із мінімальною кількістю номерів та найпростішими послугами отримує лише одну зірку. До цієї категорії належать сімейні мініготелі, які надають лише базове розміщення для ночівлі та найнеобхідніші зручності. Відповідно, вартість проживання в таких готелях значно нижча порівняно з більш комфортними варіантами [16, с. 32].

Табл. 1.2 – Класифікація готелей за кількістю зірок [16; 17; 21]

Кількість зірок	Характеристика
1 зірка	Мінімальний рівень комфорту. Стандартні номери з базовими зручностями (ліжка, шафа, стіл, санвузол може бути спільним). Відсутність додаткових послуг, можлива відсутність ресторану.

2 зірки	Просте меблювання, можливе надання телевізора та телефону в номері. Щоденне прибирання. Обмежений спектр додаткових послуг, може бути їдальня або кафе.
3 зірки	Покращений рівень комфорту: номери з телевізором, телефоном, інтернетом. Наявність власної ванної кімнати. Додаткові послуги – ресторан, конференц-зал, фітнес-зона, паркінг.
4 зірки	Високий рівень сервісу: просторі номери з якісним ремонтом, кондиціонером, сейфом, міні-баром. Додаткові зручності – басейн, тренажерний зал, бізнес-центр, кілька ресторанів. Персонал володіє кількома мовами.
5 зірок	Елітний рівень сервісу. Просторі номери з розкішним дизайном, якісною технікою та панорамними вікнами. Персонал працює за високими стандартами. Доступні VIP-послуги: СПА, консьєрж-сервіс, люкс-апартаменти, індивідуальне обслуговування гостей.

Деякі готелі позиціонують себе на рівні 6 або 7 зірок (наприклад, Burj Al Arab у Дубаї), пропонуючи ексклюзивні умови, як-от особистий дворецький, вертолітний майданчик, люксові апартаменти з індивідуальним дизайном.

В Україні офіційна класифікація готелів за місткістю виглядає так: заклади, що вміщують до 150 гостей (не більше 100 номерів), належать до готелів малої місткості; від 150 до 400 місць (до 300 номерів) – до готелів середньої місткості; а ті, що розраховані на понад 400 гостей (понад 300 номерів), вважаються готелями великої місткості [16, с. 36].

У міжнародній практиці прийнята стандартна класифікація засобів розміщення, розроблена експертами Всесвітньої туристської організації (ВТО), представлена у додатку А. Представлена класифікація готельних підприємств є досить детальною та охоплює основні критерії, за якими можна розрізняти готелі. Проте її можна покращити шляхом деталізації категорій та узгодження з міжнародними стандартами.

Абрамова А.Г. наводить наступну класифікацію критеріїв закладів розміщення, призначених для відпочинку та лікування [4]: розташування (у межах міста, за його межами в рекреаційній зоні або на курортній території); місткість; перелік додаткових послуг; тарифний план; цільове призначення відповідно до потреб клієнтів; форма власності; режим функціонування (цілорічні, двосезонні, односезонні).

Різновиди засобів розміщення для відпочинку та лікування наведемо у таблиці 1.3.

Табл. 1.3 – Класифікація готелей залежно від мети перебування [4]

Мета перебування	Вид готелю
Відпочинок	клубні готелі, парк-готелі, гостьові будинки, SPA-курорти
Сімейний відпочинок	курортні та сімейні готелі, дитячі (kinder) готелі
Пізнавальний відпочинок	готелі для туристичних екскурсій
Активний відпочинок та подорожі з різними видами пересування	туристично-спортивні готелі, табори, кемпінги
Оздоровчо-профілактичний відпочинок	профілакторії, пансіонати, будинки відпочинку, курортні готелі, SPA- та wellness-готелі
Лікувально-оздоровчий відпочинок	санаторії, медичні SPA-готелі

Санаторій – це лікувально-профілактичний заклад готельного типу, який забезпечує медичне та санаторно-курортне лікування. Санаторії можуть бути призначені для дорослих, дітей, підлітків, а також для сімейного відпочинку з дітьми. За спеціалізацією санаторії поділяються на два типи: ті, що займаються лікуванням одного виду захворювань, та багатопрофільні заклади з двома або більше спеціалізованими відділеннями [16, с. 42].

SPA-готелі – це заклади гостинності, які зазвичай розташовані в курортних або рекреаційних зонах. Термін «SPA» означає метод фізіотерапії, що передбачає використання води та водних процедур. Відповідно, у таких готелях серед обов'язкових додаткових послуг представлені різні види водолікування, зокрема бальнеотерапія, таласотерапія, псамотерапія тощо. SPA-курорти спеціалізуються на наданні оздоровчих процедур із застосуванням мінеральних і морських вод, морських водоростей, солей, лікувальних грязей (пелоїдів) та цілющих рослин [4].

Wellness-готелі – це заклади розміщення, які, окрім основних послуг, пропонують широкий спектр рекреаційних та оздоровчо-профілактичних процедур. За останні десятиліття такі готелі активно розвиваються по всьому світу, стаючи важливою частиною тренду здорового способу життя. Концепція «wellness» поєднує фізичне та ментальне здоров'я, правильне харчування та помірні фізичні навантаження, які адаптуються до індивідуальних потреб людини. Різноманітність і гнучкість wellness-послуг дають готельєрам можливість пропонувати гостям оптимальні пакети послуг, що відповідають ресурсам готелю та запитам клієнтів. При впровадженні будь-яких оздоровчих процедур важливо

забезпечити їхню якість та комплексний підхід, оскільки саме гармонійне поєднання різних методик сприяє покращенню самопочуття гостей [4].

Таким чином, готельний бізнес охоплює різноманітні підприємства, що надають послуги розміщення, харчування, відпочинку та додаткового сервісу. Існуючі системи класифікації готелів значно відрізняються залежно від країни, зокрема за адміністративними критеріями. Це ускладнює впровадження універсальних стандартів, оскільки вони можуть не враховувати особливості місцевого сервісу та вводити клієнтів в оману щодо якості послуг.

Найпоширенішою є зіркова система (від 1 до 5 зірок), хоча деякі країни використовують альтернативні підходи, як-от буквені або символічні позначення. Окрім рівня комфорту, готелі також класифікуються за місткістю, функціональним призначенням, місцем розташування та формою власності.

Сучасний готельний ринок включає не лише класичні готелі, а й спеціалізовані заклади, як-от санаторії, wellness- та SPA-готелі, що пропонують оздоровчі та лікувальні послуги. Загалом повна класифікація має бути достатньо деталізованою, враховувати міжнародні стандарти, а також підкреслювати унікальні особливості обслуговування, які формують атмосферу гостинності – один із ключових чинників успішності готельного бізнесу.

1.2. Основні тенденції розвитку готельної індустрії

До повномасштабної війни з Росією український готельний ринок демонстрував стабільне зростання на 10–15% щороку. Готельний бізнес лише почав відновлюватися після пандемії, коли російські окупанти вторглися в північні та південні області України. Розвитку сфери гостинності сприяли прихід нових авіаліній, значне покращення регіональної інфраструктури, а також зростання внутрішнього та в'їзного туризму. Це, своєю чергою, стимулювало інвесторів до активного фінансування будівництва нових готелів.

До пандемії спостерігався зростаючий потік туристів із країн Аравійського півострова, які подорожували до західних регіонів України, зокрема до Буковелю.

Україна стала для них привабливою альтернативою європейським гірськолижним курортам Австрії, Швейцарії та Італії [39].

Досліджуючи наслідки війни для готельного бізнесу України, було визначено кілька ключових аспектів її негативного впливу, представлених на (рис. 1.2).



Рис. 1.2 - Вплив війни на готельний бізнес України [39]

На даний момент немає точної інформації щодо загальної кількості зруйнованих або пошкоджених готельних підприємств в Україні. Однак, згідно з публічними повідомленнями, відомо про 12 таких готелів [39].

Головною причиною закриття готельних підприємств у воєнний період є різке зниження попиту на їхні послуги. Скорочення туристичного потоку та обмеження пересування через бойові дії призвели до значного зменшення клієнтської бази. У результаті готельні та туристичні компанії зіткнулися з фінансовими труднощами та браком коштів для підтримки операційної діяльності в умовах економічної нестабільності.

Крім того, значних втрат зазнали й необоротні активи – руйнування готельних будівель зробило багато об'єктів непридатними для подальшого використання. Додатковим фактором, що ускладнює роботу, є постійна загроза

ракетних ударів: ризик для життя персоналу та гостей змушує власників або повністю закривати готелі, розташовані у зонах підвищеної небезпеки, або суттєво обмежувати їхню діяльність [26].

Через воєнні дії в Україні готельна індустрія зазнала значного спаду, особливо в східних, південних та північних регіонах. Багато готельних закладів були зруйновані, а бізнес на тимчасово окупованих територіях фактично припинив свою діяльність. Відбулося витіснення українських готельних підприємств з міжнародного ринку, масовий виїзд кваліфікованого персоналу за кордон, а також різке скорочення кількості гостей у зонах бойових дій.

На сьогоднішній день основними клієнтами готелів залишаються внутрішні туристи та іноземці, які працюють в Україні. Найбільші прибутки демонструють готелі західних регіонів, де рівень безпеки є відносно вищим. Військовий конфлікт значно вплинув на туристичний потік, оскільки нестабільна ситуація стримує як внутрішніх, так і закордонних мандрівників. Найбільше падіння відвідуваності зафіксовано у регіонах, що зазнали найбільшого руйнування від воєнних дій [39].

Фахівці готельного бізнесу [26] визначили ключові втрати, яких зазнала українська готельна індустрія від початку війни:

зупинка ділового туризму: через нестабільну політичну та економічну ситуацію ділові поїздки майже повністю припинилися;

зміна туристичних потоків: війна спричинила масову внутрішню міграцію, через що тимчасово переміщені особи стали основними клієнтами готелів. Виїзди за кордон переважно не пов'язані з туризмом, що кардинально змінило динаміку готельного бізнесу;

занепад курортних готелів: у постраждалих регіонах більшість курортних закладів зазнали руйнувань, деякі знищено майже на 90%. Частина морського узбережжя стала непридатною для відпочинку через мінування;

втрата кваліфікованих кадрів: готельна сфера суттєво постраждала від скорочення персоналу та міграції досвідчених працівників.

Однією з ключових проблем готельної індустрії ще до війни є зношеність готельного фонду [9]. Більшість готелів в Україні є вітчизняними, і 60% з них потребують реконструкції. Проте банки неохоче фінансують такі проєкти через

їхню високу вартість, а залучити інвесторів в умовах нестабільної ситуації в країні вкрай складно. До того ж, середній термін окупності реконструкції становить 5-6 років, що є значним викликом для власників, які не мають достатніх фінансових ресурсів.

Ще однією системною проблемою є нестача висококваліфікованих кадрів [9]. В Україні бракує підготовленого персоналу, а навчання нових працівників потребує значних часових і фінансових витрат. Висококваліфіковані фахівці є ключовим чинником підвищення продуктивності підприємств, зниження виробничих витрат і, як наслідок, формування їхньої конкурентоспроможності на ринку.

Ще однією значною проблемою є рівень оподаткування. Високі податкові ставки стають серйозною перешкодою для розвитку готельного бізнесу, адже вони поглинають від 70% до 85% прибутку. Основна мета оподаткування полягає у розподілі витрат, пов'язаних із забезпеченням комфортного обслуговування туристів. Однак значні податкові збори можуть знижувати попит на туристичні послуги, що не завжди є вигідним для держави. У відповідь на це власники готелів змушені підвищувати вартість проживання, що, у свою чергу, призводить до скорочення доходів і зменшення кількості клієнтів.

Ще одним викликом є недостатній рівень інформатизації [9]. Без ефективної інформаційної підтримки просування туристичних продуктів є ускладненим. Міжнародний досвід демонструє, що інвестиції у рекламу приносять значний економічний ефект.

Таким чином, виклики, з якими стикається туристична галузь, потребують комплексного підходу та ефективних рішень. Війна в Україні значно вплинула на розвиток туризму, що позначилося і на готельному бізнесі. Проте, після завершення військових дій багато людей захоче відвідати країну, щоб побачити її справжнє обличчя. Це може стати своєрідною рекламою, що сприятиме активному відновленню та розвитку туристичної сфери.

У період воєнного стану в Україні визначено кілька перспективних напрямів розвитку готельної індустрії [39]:

1. Розвиток внутрішнього туризму в західних регіонах. Попит зростає через обмеження на виїзд чоловіків за кордон та фінансові труднощі туристів, які раніше відпочивали за межами країни.
2. Популяризація відпочинку в заміських готельних комплексах, розташованих у межах дво-трьохгодинної автомобільної поїздки. Це забезпечує комфортний сімейний відпочинок із мінімальними витратами часу на дорогу.
3. Збільшення попиту на лікувальні курорти та спа-готелі, які сприяють відновленню фізичного та ментального здоров'я.
4. Організація автобусних турів до Карпат. На відміну від 2022 року, українці у 2023-2024 рр. починають сприймати відпочинок у період війни як необхідність, а не розкіш.
5. Переміщення готельного бізнесу у безпечніші західні регіони.
6. Підвищення вимог до безпеки готелів. Гості надають перевагу закладам із облаштованими підвалами або бомбосховищами, здатними вмістити всіх постояльців.
7. Покращення якості готельних послуг, що стає ключовим фактором конкурентоспроможності.
8. Зростання популярності екоготелів. Відпочивальники дедалі більше орієнтуються на екологічні стандарти та усвідомлений туризм.
9. Персоналізований підхід до гостей, що підвищує рівень сервісу та лояльність клієнтів.

Обмежені можливості виїзду за кордон для окремих категорій населення, небезпека та малодоступності відпочинку на українському морському узбережжі через безпеку, а також спекотні літні сезони 2023–2024 років спонукали багато готельєрів до розширення територій готелів для будівництва басейнів і водних розважальних комплексів. Якщо в 2021 році в Карпатській області послуг басейнів надано близько 40 готелів [20], то в літньому сезоні 2024 року лише в Івано-Франківській області, за даними Booking, таких послуг пропонує вже 101 заклад [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Сучасні подорожі набувають нових форм, після чого туристи прагнуть отримати яскравіших і більш автентичних вражень. Це особливо і на підході до

проектування готельних комплексів. Під час карантину особливої популярності набули окремі номери у форматі бунгало та глемпінгів. Глемпінг, що забезпечує комфорт і дух пригод, ідеально відповідає цій тенденції, пропонуючи мандрівникам унікальну можливість зануритися в природу та місцеву культуру. Світовий ринок глемпінгів демонструє стабільне зростання: у 2023 році його обсяг оцінювався в 3,52 мільярда доларів США, а до 2031 року прогнозується зростання до 9,23 мільярда доларів США [20]. На вибір від традиційних готелів у глемпінгу відвідувачі зможуть відірватися від буденної метушні, відновити зв'язок із природою та отримати незабутні враження.

Зростання попиту на екологічний відпочинок є єдиною з провідних світових тенденцій, яка активно проявляється і в Україні. Готельна індустрія все більше здійснює екологічні підходи у двох основних напрямках: зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та надання екопослуг, що водночас стає частиною маркетингової стратегії в умовах високої конкуренції.

Основні принципи еко-готелів можна поділити на дві категорії: використання природних матеріалів у будівництві та дизайні, а також раціональне й екологічно відповідне споживання природних ресурсів. Ці принципи стали основою екологічної політики таких закладів, які активно інформують гостей про заходи, що забезпечують екологічну безпеку проживання. У комплексі всі ці ініціативи формують цілісну стратегію сталого розвитку, яка є фундаментом діяльності еко-готелів.

Один із сучасних трендів у сфері туризму, який суттєво впливає на готельний бізнес, – це збільшення ролі соціальної мережі. Вони стали потужним маркетинговим інструментом і вагомим фактором у процесі обробки рішень про подорож. Сучасні мандрівники дедалі частіше використовують платформи, такі як Instagram, Facebook і Pinterest, щоб поділитися враженнями, зокрема від подорожей у готелях. Контент, створений користувачами, виконує функції відгуків і рекомендацій, залучаючи нових відвідувачів. У зв'язку з цим візуальна привабливість готельних закладів набуває все більшого значення: стильний дизайн, мальовниче оточення та фотогенічні локації становлять основу їх стратегії. Крім того, соціальні мережі продовжують впливати на натхнення та планування

подорожей, їхній вплив на ринок готельних послуг зростає, відкриваючи нові можливості для просування та залучення гостей [20].

Готельна індустрія постійно розвивається під впливом глобальних трендів та змін у поведінці споживачів. Основні тенденції розвитку готельного бізнесу включають [18; 20; 25]:

1. Діджиталізація та автоматизація – використання мобільних додатків для бронювання, електронних ключів, чат-ботів для обслуговування гостей та систем штучного інтелекту для персоналізації сервісу.
2. Сталий розвиток – впровадження екологічно чистих технологій, зниження споживання енергії та води, сортування відходів та використання органічних матеріалів.
3. Інноваційні концепції розміщення – зростання популярності капсульних готелів, еко-курортів, бутик-готелів та концептуальних апартаментів.
4. Зміни у споживчих вподобаннях – збільшення попиту на гнучкі тарифи, короткострокове проживання, а також поєднання роботи та відпочинку (workation).
5. Підвищення стандартів безпеки та гігієни – запровадження безконтактних платежів, цифрової реєстрації та посилених санітарних заходів у зв'язку з глобальними викликами.
6. Розвиток готелів формату «все включено» – підвищення популярності курортних комплексів із повним спектром послуг для максимального комфорту гостей.

Таким чином, український готельний сектор не лише адаптується до викликів, а й впроваджує інноваційні підходи, що відповідають сучасним світовим тенденціям.

Серед ключових напрямів розвитку, актуальних для України, виділяються: диверсифікацію послуг та впровадження нових сервісів, спрямованих на комплексне обслуговування гостей; орієнтацію на клієнтів, які потребують оздоровчих і реабілітаційних послуг, як фізичних, так і психологічних; розширення готельної інфраструктури; екологізація готельного бізнесу; активне використання соціальної мережі як ефективного інструменту маркетингу та взаємодії з послугами.

1.3. Статистичний аналіз показників розвитку готельного бізнесу в Україні

Кількість готелів та спеціалізованих закладів розміщення безпосередньо впливає на привабливість країни для туристів та їхню готовність залишатися на триваліший період. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році в Україні функціонувало 4475 підприємств, які надають послуги із тимчасового розміщення [30]. Важливу роль також відіграє надання додаткових послуг, які підвищують комфорт і зручність перебування гостей.

Готельний бізнес України демонструє стабільне зростання, попри економічні та геополітичні виклики. Статистичний аналіз основних показників дозволяє оцінити динаміку розвитку галузі та виявити основні тенденції (таблиця 1.4).

Табл. 1.4 – Динаміка кількості суб'єктів господарювання готелів та засобів тимчасового розміщення по Україні (КВЕД 55.1), од. [30]

Регіон	2019	2020	2021	2022	2023
Україна	5451	5125	4903	4082	4475
Вінницька область	163	145	126	119	129
Волинська область	97	86	89	78	93
Дніпропетровська область	295	281	272	247	268
Донецька область	138	135	130	45	46
Житомирська область	80	76	60	57	67
Закарпатська область	451	400	355	327	383
Запорізька область	211	206	217	83	78
Івано - Франківська область	305	300	337	346	417
Київська область	265	238	237	200	208
Кіровоградська область	57	55	53	58	61
Луганська область	27	26	30	4	2
Львівська область	696	637	570	589	682
Миколаївська область	129	128	122	82	93
Одеська область	764	715	616	476	468
Полтавська область	118	115	111	111	126
Рівненська область	72	74	78	70	81
Сумська область	54	54	58	44	49
Тернопільська область	87	80	89	90	109
Харківська область	253	242	236	161	159

Херсонська область	139	148	144	33	33
Хмельницька область	108	107	104	104	115
Черкаська область	118	112	107	97	103
Чернівецька область	108	91	102	104	115
Чернігівська область	75	64	54	43	48
м. Київ	641	610	606	514	542

Як видно із рис. 1.4., загальна кількість підприємств готелів в Україні за період 2019-2023 рр. зменшилась з 5451 од. до 4475 од. (-976 од. або $\approx -18\%$). Найбільший спад при цьому відбувся у 2022 році (до 4082 од.), що можна пояснити повномасштабною війною, однак у 2023 році показник частково відновився (+393 од.)

Найбільш постраждали регіони: Донецька область зниження з 138 од. у 2019 році до 46 од. у 2023 році (-67%), Луганська область - з 27 од. до всього 2 од., Запорізька область - падіння з 211 од. до 78 од. (-63%), Херсонська область - з 139 од. до 33 од. (-76%), Одеська область - значне зниження з 764 од. до 468 од. (-39%). Це чітко відображає вплив війни: регіони, що перебувають під окупацією або в зоні бойових дій, втратили найбільше підприємств.

Регіони з відносним зростанням або стабільністю: Івано-Франківська область зростання з 305 од. у 2019 році до 417 од. у 2023 році (+37%), Львівська область у 2023 році кількість підприємств повернулася до 682 (майже рівень 2019 року), Закарпатська область - падіння до 2022 року, але зростання у 2023 році до 383 од. Це, в першу чергу, пов'язано з релокацією бізнесу з постраждалих регіонів до західної частини країни.

Отже, війна серйозно вплинула на сферу готелів, особливо у східних та південних регіонах. Західна частина країни (Львівщина, Закарпаття, Івано-Франківщина) змогла не лише втримати показники, а й частково наростити бізнес. Після значного падіння у 2022 році у 2023 році відбулося часткове відновлення, що може свідчити про адаптацію до нових умов.

Готельно-ресторанні підприємства, які продовжили роботу в умовах воєнного стану, змушені були адаптувати свої бізнес-процеси до нового формату, що раніше не застосовувався. Вони одночасно підтримували звичний рівень

сервісу та гарантували безпеку для гостей, допомагали співробітникам і їхнім родинам, а також брали активну участь у волонтерській діяльності.

З початку війни заклади готельно-ресторанного господарства у багатьох містах України стали центрами для розміщення переселенців, забезпечення гарячим харчуванням та підтримки евакуації військових і волонтерів із зони бойових дій. Окрім цього, готелі надають складські приміщення для гуманітарної допомоги та інших ініціатив, спрямованих на підтримку цивільного населення, що постраждало від війни [11, с. 44].

Дані про відновлення туристичної галузі після пандемії COVID-19 свідчать, що сфера туризму та гостинності продемонструвала швидке відновлення після кризових періодів. Крім того, статистика щодо обсягів капітальних інвестицій у сектор гостинності (тимчасове розміщення) показує зростання у 2021 році після скасування карантинних обмежень, а також спад у 2022 році, що припав на перший рік війни (рис. 1.3.).

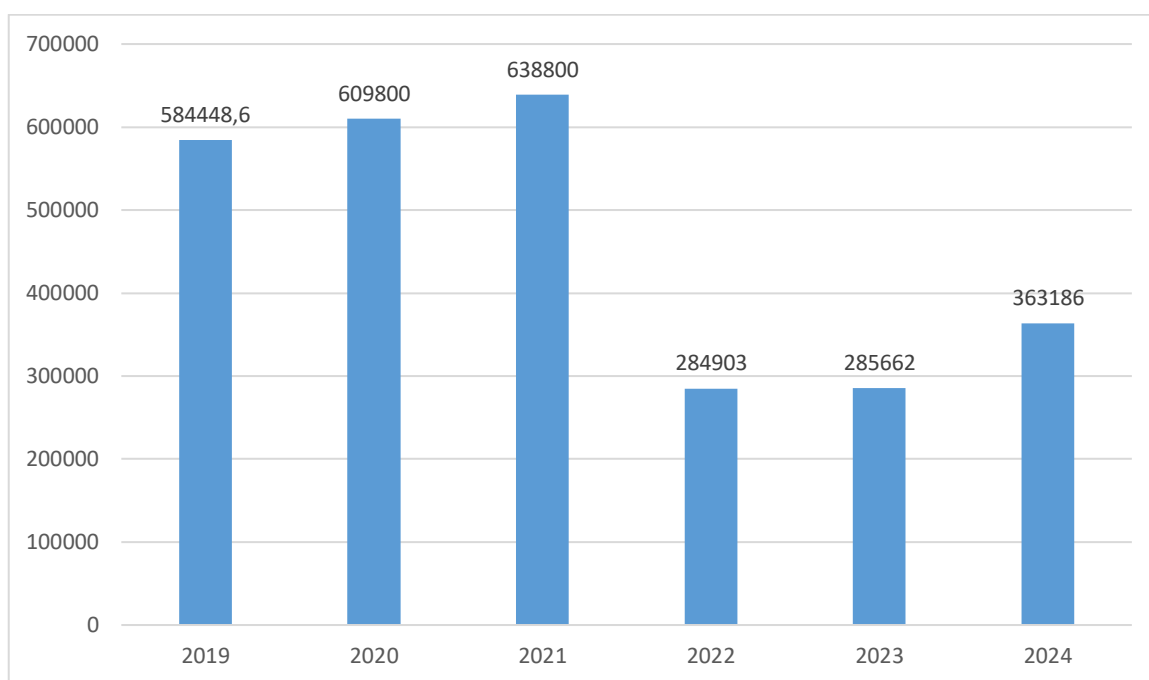


Рис. 1.3 – Динаміка капітальних інвестицій у галузь тимчасового розміщення, тис. грн. [30]

Як видно із рис. 1.3., маємо значне зростання капітальних інвестицій за 2024 рік порівняно з 2023 роком на 27,1%. Очікується, що після завершення війни сфера гостинності знову демонструє швидке зростання. Тому важливі зміни ключових

напрямів розвитку готельного бізнесу з урахуванням актуальних світових тенденцій.

Одним із показників розвитку готельного бізнесу є обсяг отриманої виручки від реалізації послуг (рис. 1.4). Збільшення виручки може свідчити про зростання туристичного потоку, підвищення середнього чека на проживання, розширення спектра додаткових послуг або покращення якості сервісу. Водночас на цей показник впливають зовнішні фактори, зокрема економічна ситуація в країні, рівень платоспроможності населення, туристичний сезон, конкуренція та регуляторна політика. Тому аналіз виручки від реалізації готельних послуг є важливим інструментом оцінки динаміки розвитку індустрії гостинності та стратегічного планування діяльності підприємств.

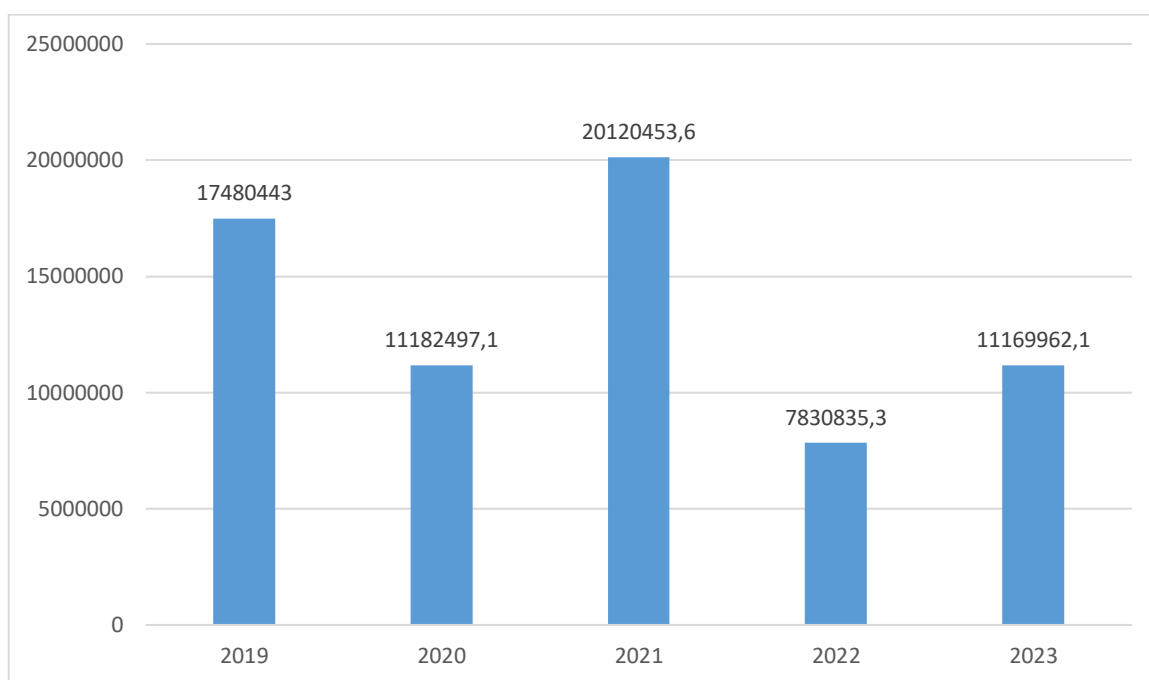


Рис. 1.4 – Динаміка обсягу реалізованої продукції галузі тимчасового розміщення по Україні (КВЕД 55), тис. грн. [30]

Одним із ключових показників розвитку готельної галузі є обсяг надходжень до державного бюджету. За даними Державного агентства розвитку туризму, за 2024 рік туристичні та готельні підприємства України перерахували 2938 млн грн, що на 43,4% більше, ніж у 2022 році, та на 31,6% більше порівняно з довоєнним 2021 роком (рис. 1.5).

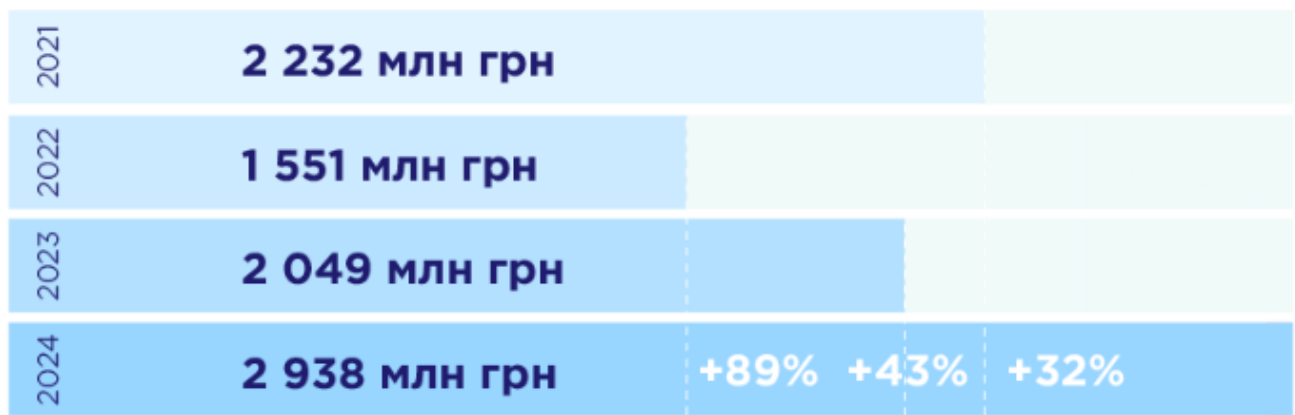


Рис. 1.5 – Динаміка сплачених податків туристичної сфери [28]

У 2024 році найбільшу частку надходжень (рис. 1.6) до державного бюджету забезпечили готелі – 66,5 % загальної суми, що становить 1 млрд 954 млн грн. Це майже вдвічі більше, ніж у 2023 році (1 млрд 304 тис. грн) і перевищує показник 2021 року (1 млрд 289 млн грн).

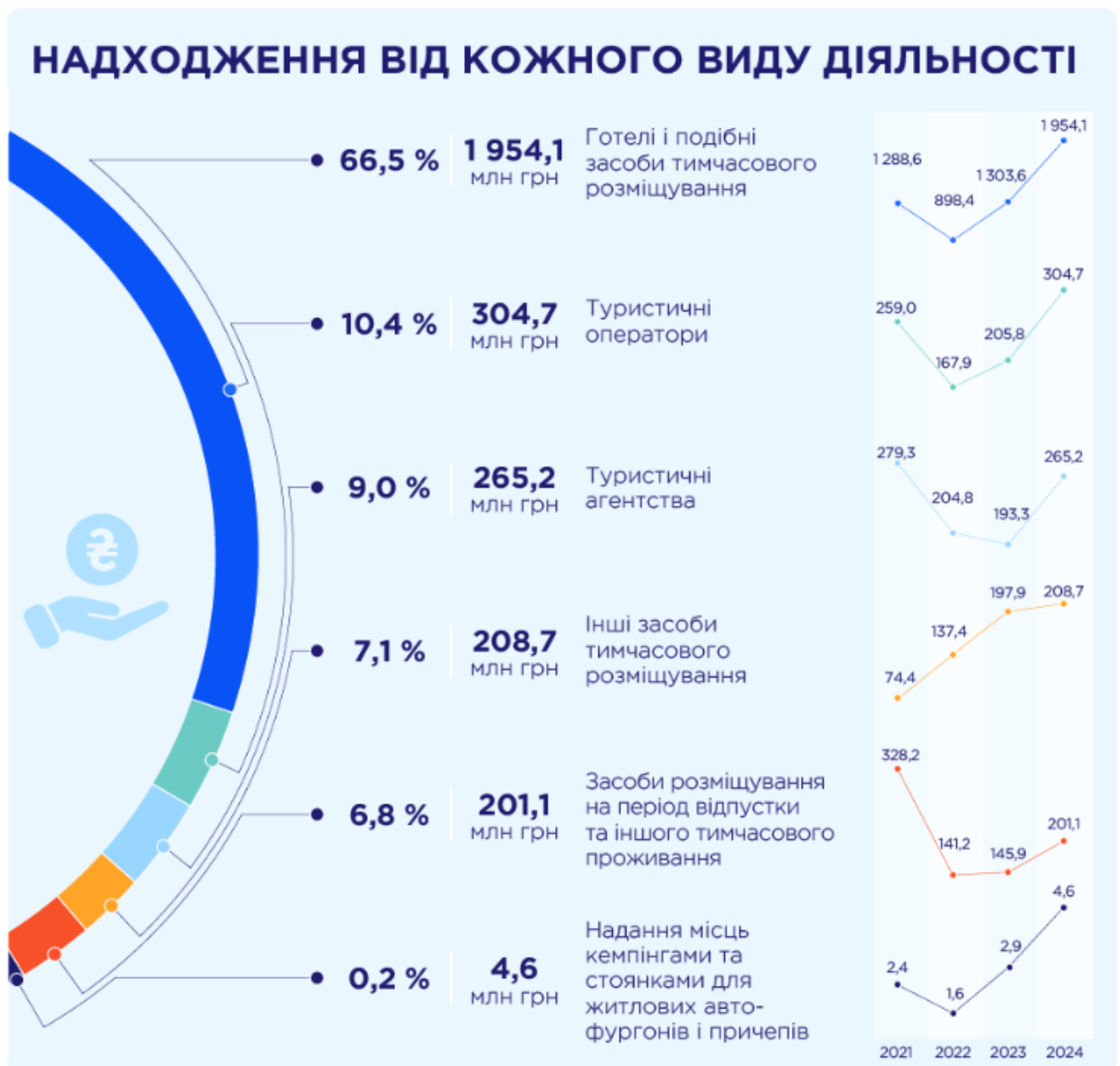


Рис. 1.6 – Динаміка та структура податкових надходжень залежно від виду туристичної діяльності [28]

Податкові надходження від туристичних операторів у 2024 році також значно зросли – 304,7 млн грн, що майже вдвічі більше, ніж у 2023 році (205,8 млн грн), і перевищує рівень 2021 року, коли ця сума становила 259 млн грн.

2024 року зросли податкові надходження від діяльності туристичних баз та дитячих таборів відпочинку. До бюджету від цих закладів надійшло 201,1 млн грн податків, що перевищує показник 2023 року (145,9 млн грн). Водночас, у 2021 році сума сплачених податків цими засобами розміщення становила 328,2 млн грн.

Податкові надходження від кемпінгів та стоянок для житлових автофургонів у порівнянні з 2023 роком зросли більш ніж удвічі – 4,6 млн грн проти 2,9 млн грн. Порівняно з 2021 роком, податки від цих засобів розміщення збільшилися майже на 100% – з 2,4 млн грн.

Отже, за останні роки спостерігається: збільшення кількості готелів на Заході України – активний розвиток туристичних регіонів сприяє відкриттю нових об'єктів розміщення; зміни у структурі туристичних потоків – збільшення внутрішнього туризму та адаптація до нових реалій; зростання середнього чеку на проживання – підвищення рівня сервісу та впровадження нових форматів розміщення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «SHELEST»

2.1. Аналіз діяльності готельного комплексу «SHELEST»

Готельний комплекс «Shelest» є сучасним об'єктом туристичної інфраструктури, розташованим у мальовничій місцевості Вишгородського району Київської області. Він пропонує широкий спектр послуг для відпочинку та ділових зустрічей, поєднуючи високий рівень комфорту з природною естетикою.

Основними складовими комплексу є готель, окремі будинки Family House, ресторан, а також літній басейн із баром. У перспективі передбачено розширення інфраструктури за рахунок будівництва SPA-центру, басейну в лісі, івент-холу та інвестиційної нерухомості у форматі будинків «Шелест Хутір».

Юридична назва готельного комплексу – ТОВ «Шелест Різорт», яке засноване 18.08.2020 року.

Організаційно-правова форма господарювання готельного комплексу відноситься до форми товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Така форма дозволяє об'єднати власників та управлінців готелю для здійснення діяльності з обмеженням особистої відповідальності власників до суми їхніх внесків у статутний капітал. Такий вибір організаційно-правової форми дозволяє забезпечити ефективне управління готелем, встановити структуру власності та управління, а також забезпечити захист інтересів учасників і споживачів послуг готелю відповідно до законодавства України.

Готельний комплекс «Shelest» спочатку був задуманий як місце для єднання з природою та відпочинку від повсякденного стресу. З початком війни в Україні у 2022 році команда комплексу зіткнулася з новими викликами та переосмислила свою місію. Нова місія проекту полягає в тому, щоб «усміхатися та зображати «політ» там, де він майже неможливий».

Основні характеристики комплексу:

1. Комплекс розташований у екологічно чистій зоні, що створює ідеальні умови для релаксації.
2. Номерний фонд включає 60 номерів різних категорій – від стандартних до люксових апартаментів.
3. Інфраструктура: ресторан (120 гостей), конференц-зали, SPA-центр (найбільший в Україні будується), басейни (2 басейни, 750 шезлонгів), спортивні майданчики, вертолітний майданчик.

4. Послуги: організація заходів, корпоративні події, весілля, індивідуальні та групові тури.

5. Цільова аудиторія: туристи, бізнесмени, сімейні пари, корпоративні клієнти.

Для дослідження внутрішнього середовища готельного комплексу «Shelest» розглянемо ціни на номерний фонд станом на березень 2025 року (табл. 2.1).

Табл. 2.1 – Номерний фонд готельного комплексу «Shelest» [28]

Категорія номеру	Ціна за добу, грн.
Superior Plus Forest View Room with Terrace/Balcony	4400
Premium Forest View Room With Terrace/Balcony	5200
Family Forest View Room with Terrace	5200
Forest View Suite	6800
Family House	10900
River House	15000

Категорії номерів [28]:

Classic Pool/Forest View Room (31 номер) – стандартні номери з панорамним вікном або міні-балконом.

Classic Forest View Room with Terrace/Balcony (12 номерів) – стандарт+ номери з балконами або терасами; частина адаптована для людей з обмеженими можливостями, Dogs Friendly.

Premium Forest View Room with Terrace/Balcony (8 номерів) – просторі номери з можливістю з'єднання суміжних кімнат (конектінг).

Family Forest View Room with Terrace (6 номерів) – тримісні номери з окремим входом (деякі Dogs Friendly).

Forest View Suite (1 номер) – однокімнатний номер із вітальною зоною та гардеробною (59 м²).

Будинки Family House (10 будинків) – двоповерхові будинки (92 м²) з вітальною, кухнею, каміном, двома спальнями та ванними кімнатами. Розраховані на 4 гостей із можливістю додаткового розміщення.

Готельний комплекс «Shelest» активно розвивається, враховуючи сучасні тенденції ринку, що сприяє його високій конкурентоспроможності та популярності серед клієнтів.

На рис. 2.1. зобразимо результати роботи підприємства.

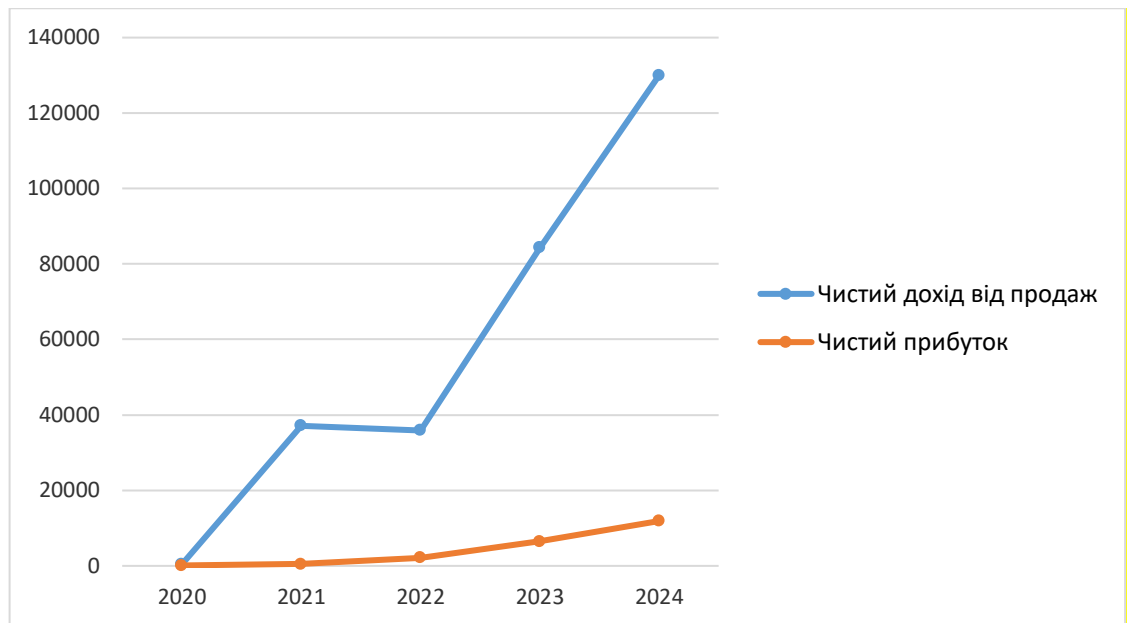


Рис. 2.1 - Результати роботи готельного комплексу «Shelest» за 2020-2024 рр.(зроблено автором)

Як видно із рис. 2.1, спостерігаємо суттєвий зріст чистого доходу від продажів та чистого прибутку, особливо у 2023 та 2024 році.

Отже, результатом роботи підприємства за досліджуваний період є зростання обсягів виробництва продукції. Готельний комплекс знаходиться на стадії життєвого циклу інтенсивного зростання.

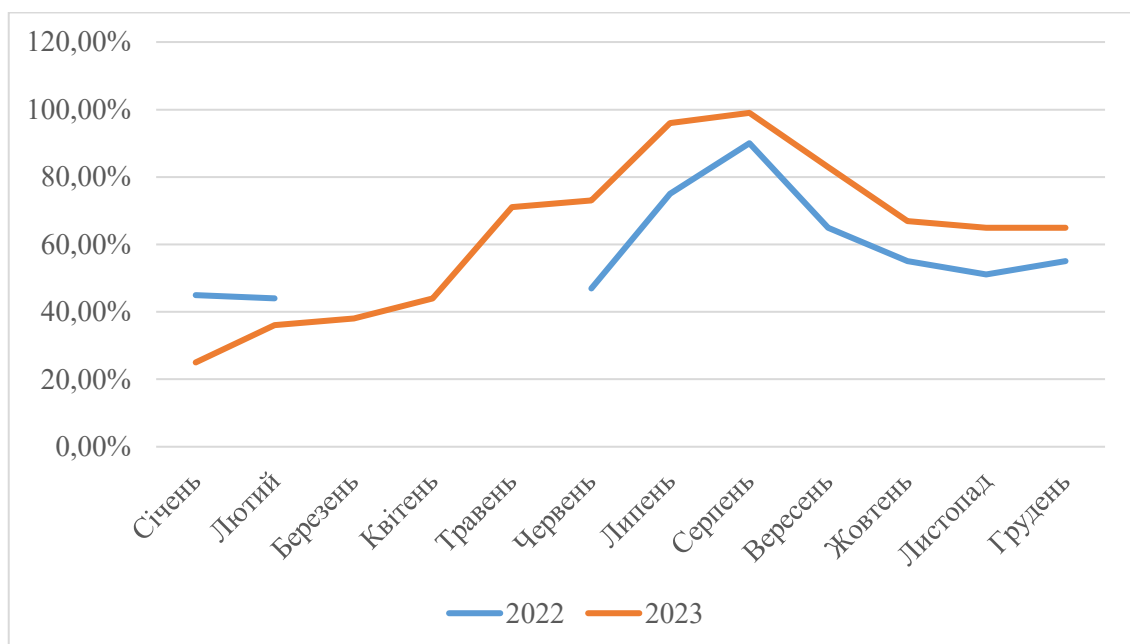


Рис. 2.2 – Динаміка завантаженості готельного комплексу «Shelest» (зроблено автором) [28]

Як бачимо із рис. 2.2, завантаженість номерів готельного комплексу у 2023 році значно вище від 2022 року. Результатів за 2024 рік ще немає опублікованих.

Чисельність працівників складає 22 особи у 2023 та 2024 роках.

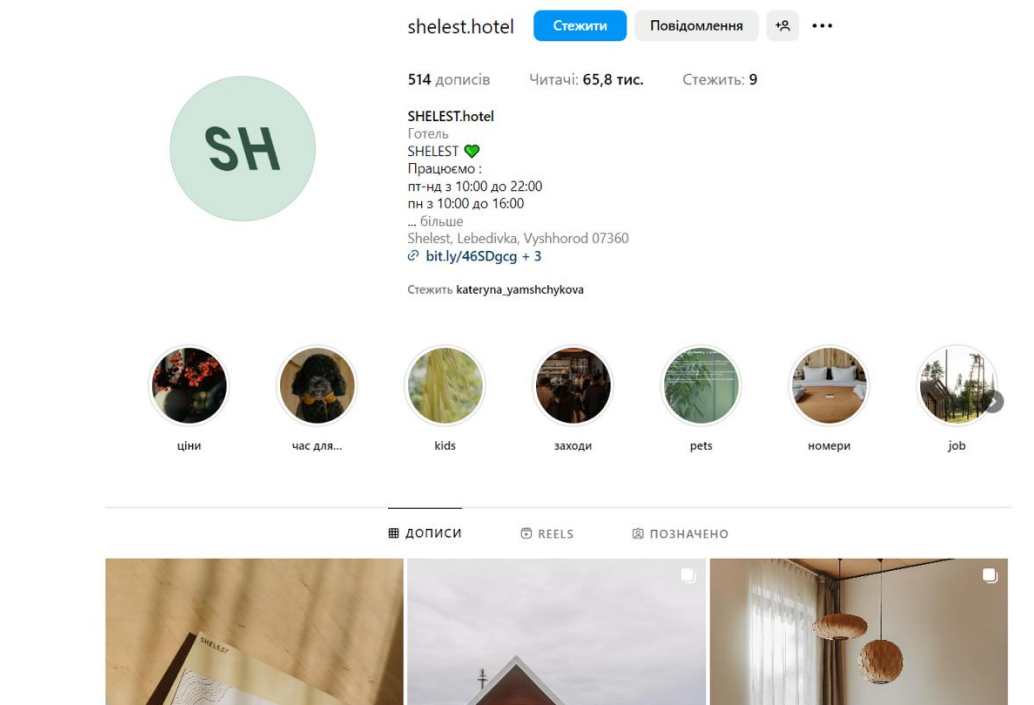


Рис. 2.3 – Офіційна сторінка готельного комплексу «Shelest» в Instagram (зроблено автором)

Готельний комплекс «Shelest» активно представлений у соціальних мережах. Комплекс має офіційні сторінки на Facebook та Instagram (рис. 2.3). Ці сторінки регулярно оновлюються, надаючи актуальну інформацію про послуги, спеціальні пропозиції та заходи, що проводяться у комплексі.

У листопаді 2024 року розпочалося будівництво масштабного SPA-центру, що стане ще одним важливим елементом комплексу. Очікується, що вже влітку 2025 року гості зможуть насолоджуватися розширеними можливостями для відпочинку та відновлення сил.

Будинки «Шелест Хутір» – інвестиційна нерухомість, що після будівництва перейде в управління комплексом.

У процесі аналізу економічної ефективності готельного комплексу «Shelest» є необхідність застосувати математичні методи, які моделювати ситуації та прогнозувати майбутні показники.

Методи економіко-математичного моделювання застосовуються переважно у середньостроковому, а також у довгостроковому прогнозуванні. У цій групі методів можна назвати кореляційно - регресійне моделювання, яке використовується для об'єктів складної багатофакторної природи (обсяг інвестицій, витрати, прибуток, обсяги продажу тощо).

Об'єктивно існуючі залежності і взаємозв'язки між економічними явищами здебільшого описані тільки вербально. Значно важливіше кількісно виміряти тісноту причинно-наслідкових зв'язків і виявити форму впливів. Для дослідження інтенсивності, щільності та форми причинних зв'язків широко застосовується кореляційно-регресійний аналіз. Він може стати тим інструментом, який розкриває складні комплекси причин і наслідків. Аналіз кількісних взаємозв'язків через регресію та порівняння фактичних значень з отриманими модельними дозволяє глибше розібратися у природі досліджуваного явища. Це в свою чергу надає можливість впливати на знайдені фактори, втручатися в економічний процес з метою досягнення необхідних результатів [27].

Для здійснення регресійного моделювання необхідні:

- наявність щорічних даних за досліджуваними показниками;
- наявність одноразових прогнозів, тобто таких, які не коригуються з появою нових даних.

У системі статистичної обробки даних та аналітики часто використовується поєднання методик кореляції та регресії.

Щоб провести регресійний аналіз візьмемо, показники, що впливають на основний результат діяльності готельного комплексу «Shelest» - чистий прибуток у таблиці 2.2. Оскільки підприємство працює з 2020 року, то доступні дані для аналізу саме з цього періоду.

Табл. 2.2 - Дані для регресійного аналізу чистого прибутку [28]

Рік	Чистий прибуток, тис. грн.	Виручка, тис. грн.	Середньооблікова кількість працівників, осіб	Середня завантаженість номерного фонду за рік, %
2020	112,6	398,2	5	30,2
2021	461,9	37147	13	45,5
2022	2125,4	35892,9	18	58,6
2023	6473,6	84337,6	22	63,5

2024	11878,3	129949	22	75,5
------	---------	--------	----	------

Припустимо, що зв'язок між результативною і факторними ознаками описується лінійним рівнянням регресії:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3, \quad (2.1)$$

де y – чистий прибуток (тис. грн.),

x_1 – виручка (тис. грн.),

x_2 – середньооблікова кількість працівників (осіб),

x_3 – середня завантаженість номерного фонду (%),

a_0 – вільний член рівняння регресії,

a_i – коефіцієнти рівняння регресії, які характеризують кількісний вплив на результуючий показник зміни величини відповідного факторного показника на одиницю його виміру $i=1,4$).

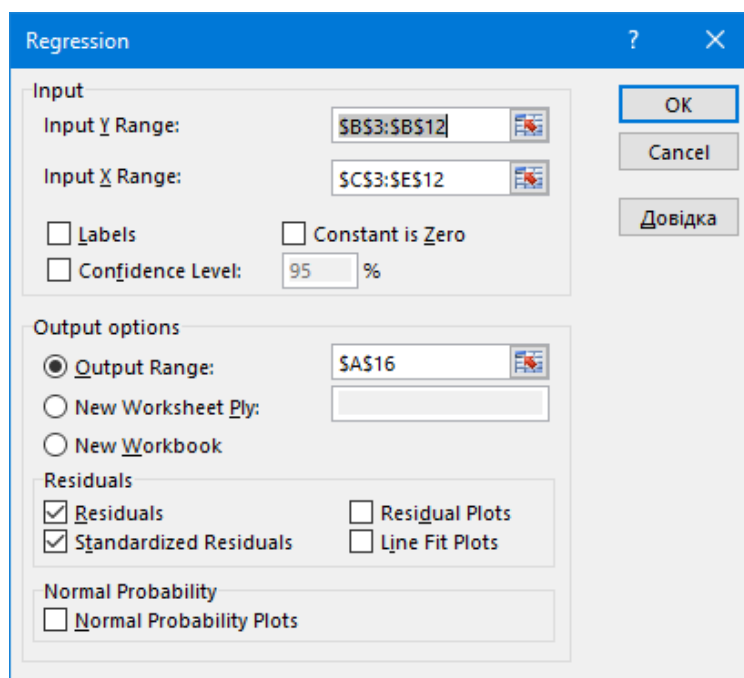


Рис. 2.4 - Функція регресії в пакеті аналізу даних в MS Excel (зроблено автором)

У пакеті «Аналіз даних» (рис. 2.4) вибираємо функцію «Регресія». Потім необхідно вибрати відповідні результати розрахунку у вікні «Регресія». Інструмент регресійного аналізу виконує регресійний аналіз найменших квадратів на лінії за допомогою набору спостережень. Інструмент регресії використовує функцію LINEST.

Рис. 2.5 - Результати розрахунку регресійної моделі в MS Excel (зроблено автором)

Модель загалом є значущою. Проте для більш точного висновку варто розширити вибірку даних (принаймні 10–15 років).

В результаті можемо побудувати рівняння регресії, і воно виглядатиме так:

$$Y = -3794,77 + 0,0918 X_1 - 406,495 X_2 + 168,73 X_3$$

Для перевірки моделі на мультиколінеарність в Excel побудуємо кореляційну матрицю (рис. 2.6).

	A	B	C	D	E
1		Column 1	Column 2	Column 3	Column 4
2	Column 1	1			
3	Column 2	0,9706	1		
4	Column 3	0,78201	0,86037	1	
5	Column 4	0,88403	0,92771	0,96636	1

Рис. 2.6 - Перевірка моделі на мультиколінеарність (зроблено автором)

Кореляційні коефіцієнти понад 0,8–0,9 між змінними вказують на мультиколінеарність. Тобто побудована модель має мультиколінеарність.

Модель має високий рівень мультиколінеарності, особливо між завантаженістю та кількістю працівників. Це може викликати нестабільність коефіцієнтів регресії та зменшити достовірність моделі. Варто розглянути усунення однієї з корельованих змінних. Спробуємо видалити кількість працівників.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	SUMMARY OUTPUT								
2									
3	Regression Statistics								
4	Multiple R	0,971593							
5	R Square	0,943993							
6	Adjusted R Square	0,887986							
7	Standard Error	1665,958							
8	Observations	5							
9									
10	ANOVA								
11		df	SS	MS	F	gnificance F			
12	Regression	2	93558375	46779187	16,85484	0,056007			
13	Residual	2	5550832	2775416					
14	Total	4	99109207						
15									
16		Coefficient	Standard Err	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	Upper 95,0%
17	Intercept	-100,62	4797,739	-0,02097	0,985172	-20743,6	20542,39	-20743,6	20542,39
18	X Variable 1	0,106905	0,044381	2,408788	0,13764	-0,08405	0,297861	-0,08405	0,297861
19	X Variable 2	-33,678	128,2826	-0,26253	0,817482	-585,634	518,2776	-585,634	518,2776
20									
21									
22									
23	RESIDUAL OUTPUT								
24									
25	Observation	Predicted Y	Residuals	Standard Residuals					
26	1	-1075,13	1187,727	1,008248					
27	2	2338,216	-1876,32	-1,59278					
28	3	1762,966	362,4345	0,307667					
29	4	6776,906	-303,306	-0,25747					
30	5	11248,84	629,4609	0,534343					

Рис. 2.7 - Результати розрахунку регресійної моделі в MS Excel після видалення кількості працівників (зроблено автором)

Як видно із рис. 2.7, $R^2 = 0,944$ – модель як і раніше добре описує прибуток. Adjusted $R^2 = 0,888$ – трохи вищий за попередній варіант. F-статистика = 16,85, але р-значення для моделі 0,0560 – наближається до значущості при 0,05.

Кореляція між виручкою і завантаженістю: 0,93 – висока, але краще, ніж у попередній моделі.

VIF для обох змінних ≈ 7.18 – допустимий рівень (нижче 10), мультиколінеарність суттєво зменшена. Модель стала стабільнішою і менш чутливою до мультиколінеарності. Варто використовувати саме цей варіант, якщо важлива надійність коефіцієнтів.

```

'Revenue': [398.2, 37147, 35892.9, 84337.6, 129949], # Виручка
'Employees': [5, 13, 18, 22, 22], # Середньооблікова кількість працівників
'Occupancy': [30.2, 45.5, 58.6, 63.5, 75.5] # Середня завантаженість номерного фонду
}

# Створення DataFrame
df = pd.DataFrame(data)

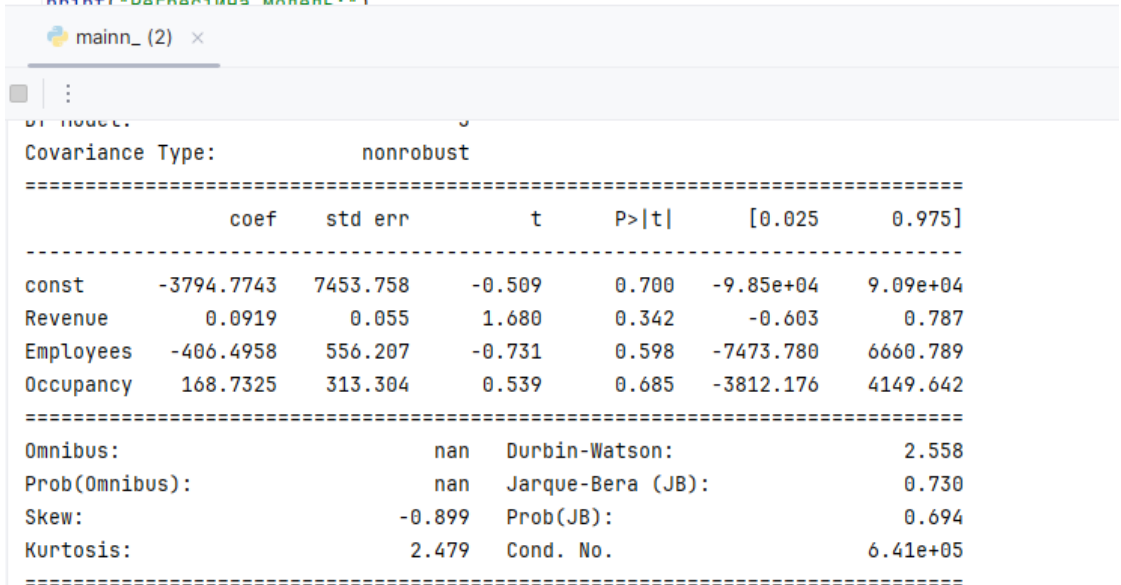
# Фактори для регресії
X = df[['Revenue', 'Employees', 'Occupancy']] # Незалежні змінні
X = sm.add_constant(X) # Додаємо стовпець з одиничками для вільного члена

# Залежна змінна - прибуток
y = df['Profit']

# Створення моделі та регресійний аналіз
model = sm.OLS(y, X) # OLS - метод найменших квадратів
results = model.fit() # Підгонка моделі

# Виведення результатів
print("Регресійна модель:")

```



```

mainn_ (2) x
Covariance Type: nonrobust
=====
              coef    std err          t      P>|t|      [0.025     0.975]
-----
const    -3794.7743    7453.758     -0.509     0.700    -9.85e+04     9.09e+04
Revenue      0.0919      0.055      1.680     0.342     -0.603      0.787
Employees  -406.4958    556.207     -0.731     0.598    -7473.780    6660.789
Occupancy   168.7325    313.304      0.539     0.685    -3812.176    4149.642
=====
Omnibus:                        nan    Durbin-Watson:                   2.558
Prob(Omnibus):                  nan    Jarque-Bera (JB):                 0.730
Skew:                          -0.899    Prob(JB):                     0.694
Kurtosis:                      2.479    Cond. No.                   6.41e+05
=====

```

Рис. 2.8 - Результати у Python (зроблено автором)

Оскільки $p\text{-value} > 0,05$, ми не відхиляємо нульову гіпотезу про гомоскедастичність (тобто рівність дисперсій). Це означає, що ознаки гетероскедастичності відсутні, і залишки мають приблизно однакову дисперсію.

Після аналізу мультиколінеарності варто також перевірити модель на автокореляцію залишків, тобто перевірити, чи помилки моделі не є залежними одна від одної в часі.

Для цього зазвичай використовують тест Дарбіна-Уотсона (Durbin-Watson test). Значення статистики DW варіюється від 0 до 4:

Значення близьке до 2 свідчить про відсутність автокореляції;

Значення менше за 1,5 може свідчити про позитивну автокореляцію;

Значення більше за 2,5 – про негативну автокореляцію.

У нашому випадку, значення $DW = 0,2381$ (Додаток Д) свідчить про відсутність серйозної автокореляції залишків. Це означає, що припущення класичної моделі лінійної регресії про незалежність залишків виконується, і результати моделі є статистично надійними.

Прогнозування завантаженості номерного фонду виконаємо за допомогою побудованих графіків авторегресії (рис. 2.9).

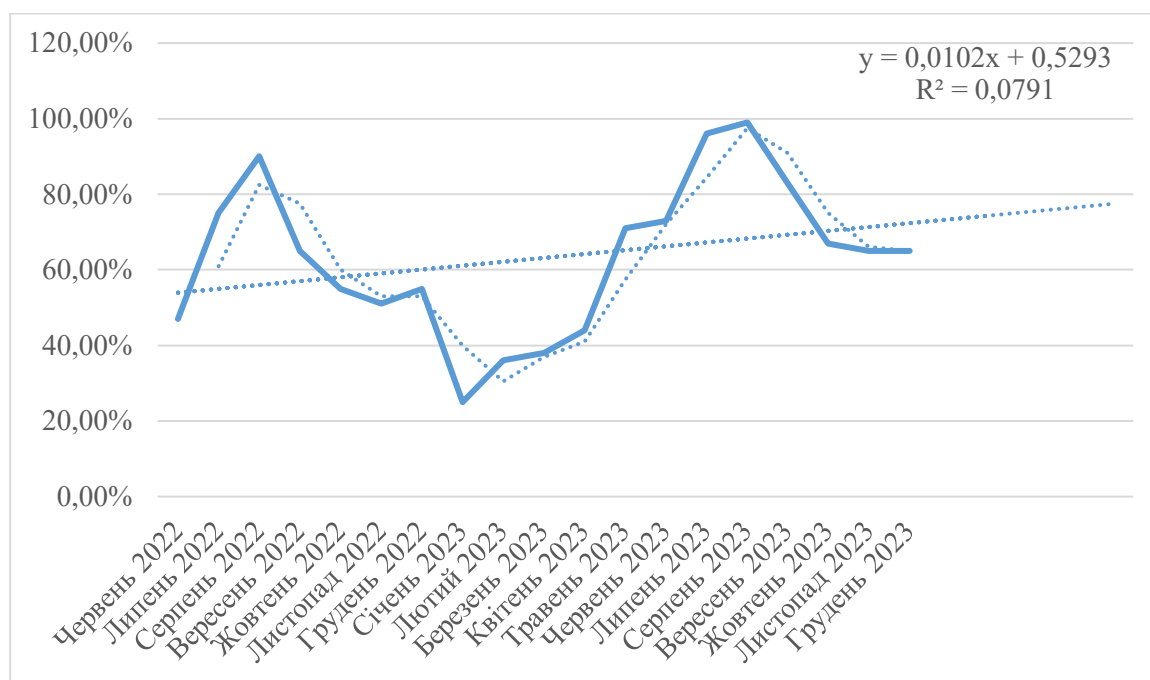


Рис. 2.9 – Прогнозування завантаженості номерного фонду готельного комплексу «Shelest» (зроблено автором)

Рівняння парної регресії:

$$\hat{Y} = 0,0102 X + 0,5293 \quad (2.2)$$

Прогноз демонструє стабільність на рівні ~64,6–64,8%, що свідчить про стабілізацію завантаженості після пікових літніх періодів.

Таким чином, у процесі аналізу економічної ефективності діяльності підприємства було встановлено доцільність використання економіко-математичних методів моделювання, які дозволяють не лише описати, а й кількісно оцінити вплив факторів на результативні показники, зокрема чистий прибуток. Це дозволяє не тільки прогнозувати майбутні результати, а й формувати подальший розвиток готельного комплексу «Shelest».

2.2. Оцінка конкурентоспроможності та ринкових позиції готелю

Для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності готельного комплексу «Shelest» необхідно проаналізувати конкурентне середовище та програму ринкової позиції закладу.

Основними конкурентами «Shelest» є інші заміські готельно-ресторанні комплекси, які пропонують схожі послуги та розташовані в околицях Києва. У Київській області налічується значна кількість заміських готельних комплексів, які пропонують різноманітні умови для відпочинку.

На основі доступної інформації, можна виділити кілька популярних комплексів [28; 31; 32; 33]:

Sobi Club: комплекс з великою територією, басейнами, ресторанами та СПА-центром.

УЛІС: сервіс оренди заміських будинків модульного типу в селі Дудки за 40 км від Києва. Будинки інтегровані в натуральне середовище, оточені лісом і ставком.

Глібівна: дачний готель, розташований серед соснового лісу на березі Київського моря. Пропонує оренду будиночків, номерів різних категорій, таунхаусів, а також відпочинок біля річки.

Табл. 2.3 - Порівняльний аналіз готельного комплексу «Shelest» та основних конкурентів [28; 31; 32; 33]

Показник	Готельний комплекс «Shelest»	УЛІС. Дудки	Sobi Club	Княжий двір	Глібівна
Кількість номерів	60	72	63	47	36
Середня ціна 2-міст. номера, грн.	9700	6850	5000	2000	9500
Наявність басейну	+	-	+	+	+
Наявність конференц-залу	+	-	+	+	+
Наявність SPA	+	-	+	-	+
Наявність лазні	+	+	+	+	+
Наявність ресторану	+	-	+	+	+
Дитяча кімната	+	-	+	-	+

Вертолітний майданчик	+	-	-	-	-
Зони відпочинку	+	+	+	+	+
Тренажерна зала	-	-	+	-	-
Тенісний корт	-	-	+	-	+
Наявність навігації на сайті готелю вільних номерів на конкретні дати	-	+	-	-	-
Кількість відгуків у Google на 22.03.2025 р.	990	681	5149	1286	1684
Рейтинг відгуків у Google (максимум 5)	4,0	4,8	4,3	4,2	4,4
Рейтинг Booking (максимум 10)	-	9,3	8,6	-	8,6

Ресторанно-готельний комплекс «Княжий Двір» знаходиться в селі Княжичі, приблизно за 15 км від Києва. Готель пропонує 47 номерів, 5 з яких класу «люкс», оформлених у стилях модерн та прованс. Кожен номер оснащений сучасними зручностями, включаючи Wi-Fi, сучасну сантехніку та ортопедичні матраци. На території комплексу є ресторан, бар та тераса для відпочинку.

Як видно із таблиці 2.3, для VIP-відпочинку найкращий варіант – Shelest (дорогий, але з високим рівнем комфорту та унікальними опціями, як вертолітний майданчик). Оптимальне співвідношення ціни та якості – Sobi Club (помірна ціна, багато послуг, висока популярність). Бюджетний варіант – Княжий двір (найнижча ціна, але обмежений набір зручностей). УЛІС. Дудки – має високі рейтинги, але поступається за кількістю послуг. Глібівна – хороший варіант для відпочинку з сім'єю (SPA, дитяча кімната, високий рейтинг).

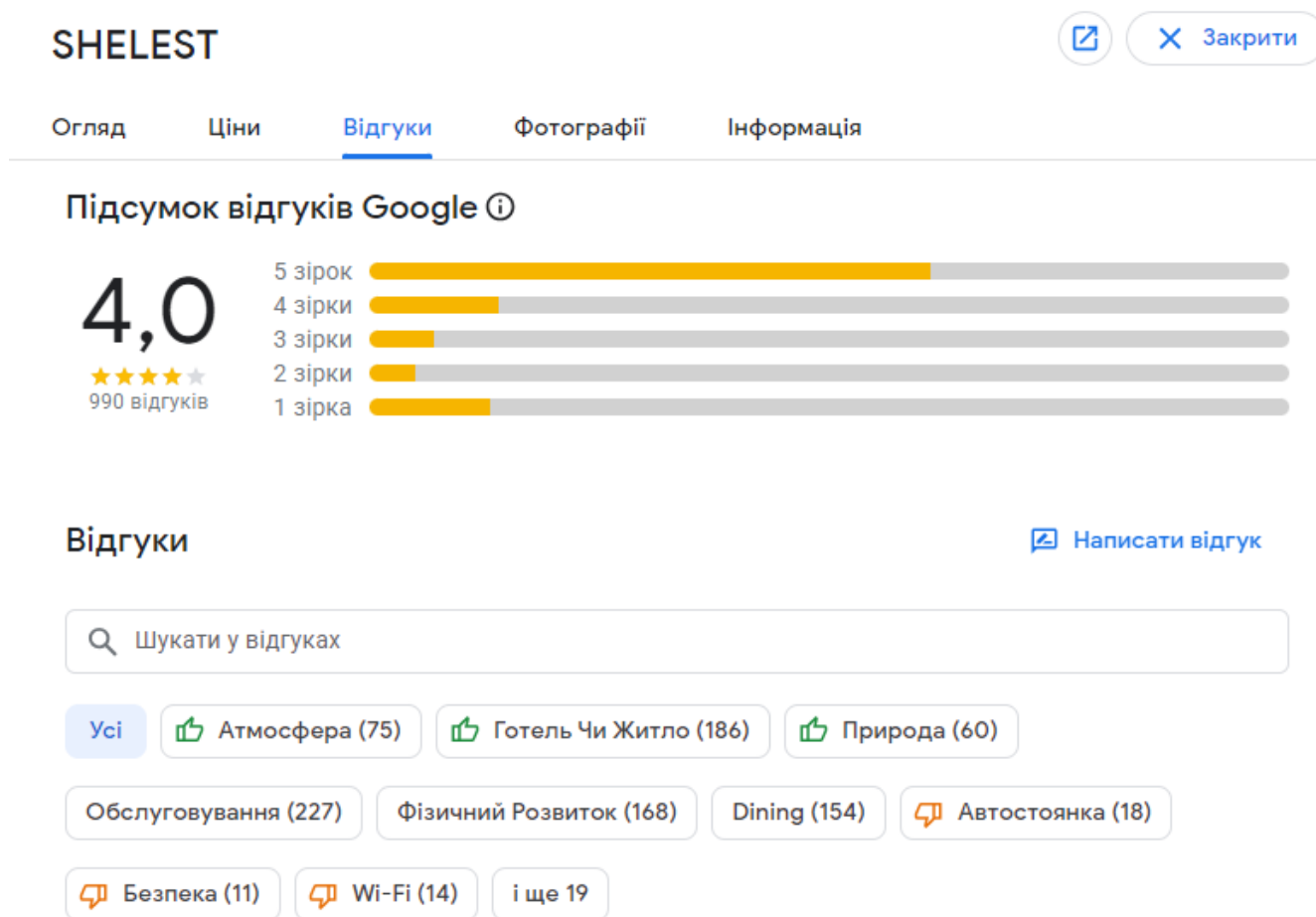


Рис. 2.10 - Рейтинг готельного комплексу «Shelest» у Google

На основі аналізу відгуків клієнтів про готельний комплекс «Shelest» (рис. 2.10.), найбільш поширені негативні зауваження стосуються наступних аспектів:

1. Ціни: деякі гості вважають, що вартість проживання та послуг є завищеною відносно запропонованого сервісу та умов.
2. Обслуговування: відзначаються випадки некваліфікованого або повільного обслуговування персоналом, що впливає на загальне враження від перебування.
3. Чистота: деякі клієнти скаржаться на недостатню чистоту номерів та спільних зон, що не відповідає очікуванням від закладу такого рівня.
4. Шум: гості повідомляють про підвищений рівень шуму вночі, що заважає спокійному відпочинку.

5. Інфраструктура: деякі відвідувачі зазначають, що певні об'єкти інфраструктури потребують оновлення або ремонту.

На рис. 2.11 буде наочно продемонстровано сильні та слабкі сторони готельного комплексу «Shelest» проти конкурентів. Кожен промінь діаграми відображає окремий фактор конкурентоспроможності, а відстань від центру до точки на проміні – його оцінку за 10-бальною шкалою. Поєднання точок для кожного закладу створює багатокутники різних кольорів, що відображають загальний профіль конкурентоспроможності.

Згідно з даними дослідження Асоціації індустрії гостинності України, основними трендами розвитку готельного бізнесу в країні є підвищення комфорту та безпеки, впровадження безконтактних технологій обслуговування та розширення послуг для власників електромобілів [45; 39]. Дотримання цих тенденцій має важливе значення для забезпечення конкурентоспроможності готельного комплексу «Shelest» у довгостроковій перспективі.

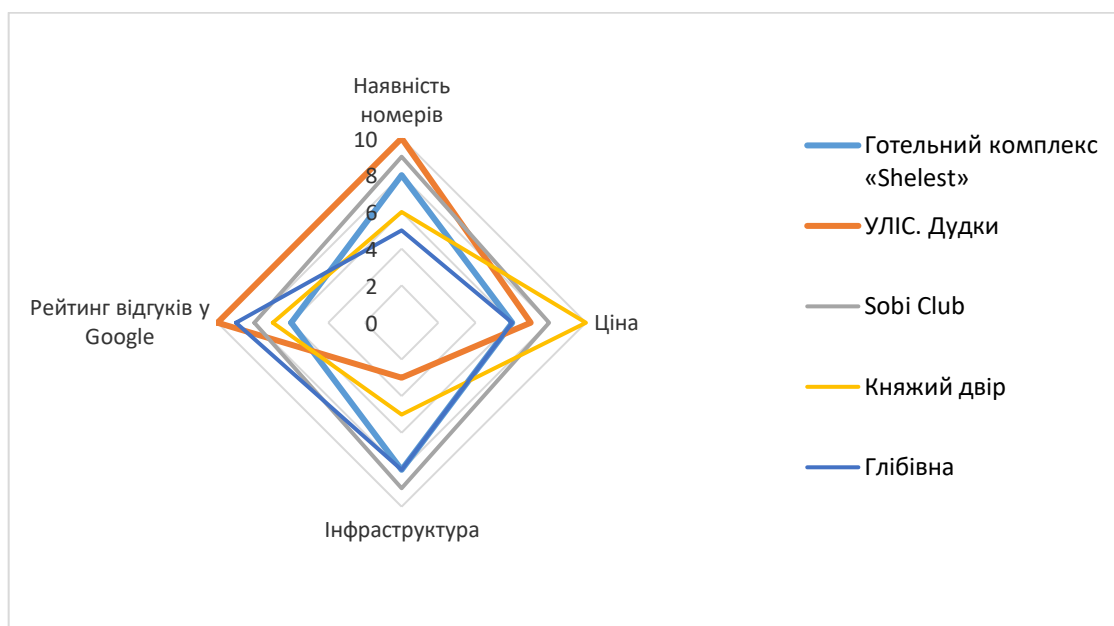


Рис. 2.11 - Порівняльний аналіз конкурентоспроможності готельного комплексу «Shelest» та основних конкурентів (зроблено автором)

Для визначення шляхів покращення показників діяльності готельного комплексу «Shelest» розглянемо аналіз SWOT, представлений у таблиці 2.4.

Табл. 2.4 - SWOT – аналіз готельного комплексу «Shelest» (зроблено автором)

Сильні сторони	Слабкі сторони
Вигідне розташування поблизу туристичних об'єктів.	Обмежена кількість номерів у піковий сезон (липень-серпень).

Різноманітність додаткових послуг (СПА, басейн, конференц-зали).	Високі ціни відносно конкурентів. Зафіксовані випадки некваліфікованої роботи персоналу
Можливості	Загрози
Розширення спектру послуг для залучення нових клієнтів. Співпраця з туристичними агентствами для підвищення бронювань. Впровадження програми лояльності для постійних клієнтів. Подальший розвиток інфраструктури	Економічні коливання, що впливають на платоспроможність клієнтів. Зростання конкуренції в регіоні. Непередбачувані події, такі як наслідки військових дій.

Підсумовуючи аналіз конкурентного середовища, можна зробити висновок, що готельний комплекс «Shelest» утримує стабільні ринкові позиції завдяки вигідному розташуванню та додатковим послугам. Проте, щоб зберегти конкурентоспроможність у швидкозмінних умовах галузі, заклад повинен регулярно відслідковувати ринкові тенденції та впроваджувати інновації, спрямовані на підвищення рівня комфорту та розширення клієнтської аудиторії.

2.3. Використання сучасних технологій для покращення показників діяльності готельного комплексу «SHELEST»

На основі проведеного аналізу можна виділити основні методи підвищення лояльності споживачів через покращення якості послуг готельного комплексу «Shelest» [45, с. 138]:

1. Розробка стратегії утримання постійних клієнтів шляхом надання їм бонусів та привілеїв, таких як підвищення категорії номера, спеціальні привітання, компліменти від готелю тощо.

2. Використання сучасних технологій комунікації – месенджерів, текстових повідомлень, мобільних додатків. Досвід провідних світових готелів показує, що понад 80% туристів зацікавлені у використанні цифрових сервісів для комунікації з персоналом, що покращує обслуговування та економить час.

3. Впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), що дозволяють готелям аналізувати поведінку гостей, оптимізувати

рекламні кампанії та створювати персоналізовані пропозиції. Це також може включати невеликі приємні бонуси – вітальні подарунки в номерах, безкоштовні напої у лобі тощо.

4. Інвестування у навчання персоналу. Це сприяє підвищенню рівня обслуговування, задоволеності клієнтів і продуктивності працівників. Гості завжди помічають рівень професійності персоналу, що безпосередньо впливає на їхню лояльність.

5. Мотивація співробітників та зв'язок їхніх зусиль із загальною ефективністю готелю. Необхідно створювати умови, де професійне зростання та старання робота персоналу будуть винагороджені преміями, бонусами та кар'єрним розвитком.

6. Організація коворкінг-просторів у готелі для залучення як гостей, так і місцевих жителів, що сприяє популяризації закладу та підвищенню його конкурентоспроможності. Також це може включати надання додаткових безкоштовних послуг для гостей, що сприятиме їхній лояльності.

Сучасні тенденції включають активне впровадження роботів та штучного інтелекту в готельний бізнес. Готельні роботи поділяються на чотири основні типи [45, с. 44]: чат-боти, сервісні роботи, роботи-прибиральники та голосові помічники. Усі вони є частиною інфраструктури, спрямованої на покращення комфорту гостей. Чат-боти забезпечують спілкування з клієнтами, а сервісні роботи виконують функцію доставки замовлених товарів до номерів.

Деякі сучасні інноваційні цифрові технології, що застосовуються в готельній індустрії, наведені у табл. 2.5. Вони докорінно змінюють сферу електронної комерції, розширюючи можливості покупців і покращуючи їхню взаємодію з онлайн-торгівлею. Впровадження штучного інтелекту, блокчейн-технологій та розширеної реальності сприяє підвищенню рівня персоналізації, безпеки та створенню більш занурюючого досвіду для користувачів. Використання мобільних додатків, інтернету речей і технологій швидких платежів робить електронну комерцію зручнішою та доступнішою, сприяючи її подальшому розвитку [12, с. 30].

Табл. 2.5 – Можливі цифрові технології для покращення показників діяльності готельного комплексу «Shelest» (зроблено автором)

Цифрова технологія	Можливості цифрової технології
Онлайн-бронювання та мобільні додатки	Платформи для онлайн-бронювання (Booking.com, Expedia) дозволяють зручно знаходити, порівнювати та резервувати номери. Мобільні додатки дають змогу переглядати бронювання, отримувати спеціальні пропозиції та навіть відкривати двері номера через телефон.
Персоналізовані програми лояльності та рекомендації	Використання даних про вподобання клієнтів для створення персоналізованих пропозицій та бонусних програм.
Чат-боти, віртуальні помічники та доповнена реальність (AR)	Чат-боти та віртуальні гіді допомагають із бронюванням і надають персоналізовані консультації. AR дозволяє віртуально оглядати номери перед бронюванням.
Інтерактивні технології у лобі	Інтерактивні термінали з інформацією про готель та навколишню територію. Автоматизована реєстрація та виїзд через кіоски.
Системи онлайн-оплати та безконтактний сервіс	Можливість безконтактної оплати і онлайн-розрахунків для безпеки та зручності гостей.
Технології розпізнавання осіб	Автоматичне розпізнавання гостей для швидкої реєстрації та доступу до номерів.
Електронні ключі та RFID-технології	Заміна традиційних ключів мобільними додатками або RFID-картами.
Інтерактивні технології в номерах	Використання голосових помічників, мобільних додатків для управління освітленням, кліматом і мультимедіа в номері.
Автоматизовані системи управління готелем (PMS)	Оптимізація внутрішніх процесів: управління персоналом, фінансами та обслуговуванням гостей.
Аналітика та Big Data	Аналіз поведінки гостей для підвищення рівня сервісу та персоналізації послуг.
Інтернет речей (IoT) у готелях	Автоматизація рутинних процесів та покращення взаємодії різних систем готелю через IoT.

У готельному бізнесі успішна стратегія електронної комерції потребує всебічного підходу, який дозволяє задовольняти запити сучасних туристів і зміцнювати конкурентні позиції.

По-перше, необхідно створити зручний та інтуїтивно зрозумілий веб-сайт (внести актуальну наявність вільних номерів) і мобільний додаток, що забезпечують легкий процес бронювання. Важливим фактором є інтеграція систем онлайн-платежів і гарантування безпеки фінансових операцій, що підвищує довіру клієнтів.

По-друге, варто активно застосовувати аналітику та штучний інтелект для аналізу попередніх бронювань і прогнозування попиту. Це допомагає

персоналізувати пропозиції, оптимізувати ціни та адаптувати послуги відповідно до потреб гостей.

По-третє, ефективне використання соціальних мереж та відгуків клієнтів сприяє підвищенню впізнаваності бренду та залученню нових відвідувачів. Регулярне оновлення контенту, рекламні кампанії та взаємодія з аудиторією допомагають посилити довіру до готелю та зробити його більш привабливим для потенційних гостей [12, с. 30].

Пропозиція 1. Основною проблемою готельного комплексу «Shelest» є низька завантаженість (менше 50%) у більшості місяців року, крім липня та серпня. Тому пропонуємо розробити програму залучення клієнтів на період міжсезоння:

1. Запропонувати акцію – третя доба відпочинку безкоштовно.
2. Знижки на СПА та інші послуги для проживаючих у готелі у міжсезоння 20%.
3. При бронюванні номеру від 5 діб – знижка на всі послуги 50%.
4. Бронювання без ночівлі з понеділка по п'ятницю з 8.00 до 20.00 – 40% вартості номеру.
5. Створення міні-оздоровчого комплексу «Shelest Wellness». Включає процедури з використанням мінеральної води, яку можна регулярно завозити з відомих родовищ (наприклад, Моршинська, Східницька або Трускавецька). Лікувальні програми: детокс, відновлення після стресу, легкі опорно-рухові процедури. Комплекс можна адаптувати під короткі тури (2–5 днів), популярні серед містян у міжсезоння.
6. Сезонні ретрит-програми:
 - Весна/Осінь: «Оновлення тіла й розуму» – поєднання легких фітнес-активностей, SPA, йоги та здорового харчування.
 - Зима: «Зимова тиша» – тиша, прогулянки, камін, чайні церемонії, цифровий детокс.
7. Кулінарні вікенди: запрошення шеф-кухарів, дегустації локальних продуктів, майстер-класи з приготування традиційних страв у зимовий період. Це не тільки приваблює клієнтів, а й створює контент для соцмереж.

Пропозиція 2. Пропонуємо також провести цифровізацію готельного комплексу «Shelest».

У сфері готельно-ресторанного бізнесу працює кілька провідних компаній, що пропонують сучасні технологічні рішення для управління. Ось деякі з них:

1. Oracle Hospitality – забезпечує комплексні рішення для управління готелями та ресторанами, включаючи системи бронювання, управління взаємовідносинами з гостями, фінансовий облік та аналітику даних.

2. Amadeus – один із лідерів у сфері готельних технологій, що пропонує системи бронювання, управління гостьовими послугами, оптимізацію інвентарю та інші рішення для ефективного ведення бізнесу.

3. Sabre Hospitality Solutions – надає широкий спектр технологічних інструментів для готелів і ресторанів, включаючи системи бронювання, управління операціями, маркетингові рішення та аналітику.

4. Cloudbeds – популярний постачальник хмарних рішень, що пропонує платформу для керування готельними процесами, бронювання, фінансовий облік та інтеграцію з іншими сервісами.

5. RMS Cloud – пропонує інтегровані технології для управління готелями та ресторанами, включаючи системи бронювання, контролю гостьових послуг, аналітику та мобільні додатки [18, с. 97].

Ці компанії розробляють рішення, які сприяють підвищенню ефективності управління, автоматизації процесів і покращенню досвіду гостей.

Пропозиція 3: покращення навчання персоналу готельного комплексу «Shelest».

Основні проблеми навчання персоналу в готельного комплексу «Shelest»:

1. Необхідність постійного підвищення кваліфікації: у сучасному світі швидко змінилися технології та методи роботи, які вимагають від працівників постійного оновлення знань та навичок. Важливо створити культуру безперервного навчання, де навчання розглядається як постійний процес, а не лише як обов'язкова процедура.

2. Потреба в розробці навчальних програм для різних посад: необхідно забезпечити для кожної посади чітко розроблені навчальні програми, які відповідають специфіці роботи та сприяють професійному розвитку працівників.

Рекомендації для покращення системи навчання: впровадження мобільних навчальних команд, які проводять тренінги на місці; розширення програм дистанційного навчання всіх основних посад; розробка персоналізованих планів розвитку для співробітника з урахуванням його посадових обов'язків та кар'єрних амбіцій.

Табл. 2.6 – Витрати готельного комплексу «Shelest» на покращення навчання персоналу (складено автором)

Стаття витрат	Опис	Сума, грн
Впровадження мобільних навчальних команд	Формування виїзних тренінгових груп для навчання персоналу безпосередньо на робочих місцях	150 000
Розширення програм дистанційного навчання	Запуск та розвиток платформи дистанційного навчання для охоплення більшої кількості співробітників	200 000
Розробка персоналізованих навчальних планів	Створення індивідуальних програм розвитку для працівників відповідно до посадових обов'язків	75 000
Проведення тренінгів та семінарів	Оплата роботи тренерів, оренда приміщень та роздаткові матеріали	100 000
Разом	Загальні витрати	525 000

Джерело: складено автором

Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню кваліфікації працівників, що позитивно впливає на загальну ефективність та конкурентоспроможність готельного комплексу «Shelest».

Хоча проведений аналіз фінансових показників готельного комплексу «Shelest» свідчить про наявність фінансових та людських ресурсів для реалізації запропонованих заходів, в сучасних нестабільних економічних умовах необхідно проводити зміни в діяльності компанії поступово. Порівняємо вигоди від реалізації трьох запропонованих заходів (таблиця 2.7).

Табл. 2.7 – Порівняння доцільності запровадження запропонованих проєктів для готельного комплексу «Shelest» (складено автором)

Показники	Пропозиція 1	Пропозиція 2	Пропозиція 3
-----------	--------------	--------------	--------------

	Запуск програми залучення клієнтів	Вибір та впровадження комплексної системи автоматизації	Покращення навчання персоналу
Стартові інвестиції, грн	-	1 430 000	525 000
Операційні витрати (маркетинг, річні), грн/рік	250 000	-	-
Очікуваний річний дохід, грн.	700 000	700 000	600 000
Термін окупності, місяців	4,3	24,5	10,5

Отже, з огляду на швидкість окупності інвестицій та очікуваний дохід компанії для готельного комплексу «Shelest» доцільно розпочати із запуску програми залучення клієнтів, покращення навчання персоналу, а проєкт впровадження комплексної системи автоматизації розглядати як стратегічний.

Таким чином, запропоновані й вдосконалені ідеї сприятимуть не лише підвищенню ефективності бізнес-процесів і зростанню доходів готельного комплексу «Shelest», але й посилять інноваційний потенціал компанії та укріплять її позиції на ринку готельної індустрії.

ВИСНОВКИ

Готельний бізнес відіграє важливу роль у розвитку економіки, сприяючи створенню робочих місць, залученню інвестицій та зміцненню міжнародних зв'язків. Сучасні тенденції, зокрема цифровізація, глобалізація та зміни у споживчих вподобаннях, стимулюють динамічне зростання цієї сфери.

Готельна індустрія охоплює широкий спектр підприємств, що спеціалізуються на розміщенні гостей і наданні додаткових послуг, а індустрія гостинності включає також виробництво товарів та інфраструктурні елементи, необхідні для її функціонування. Незважаючи на різноманітність національних

систем класифікації, ключовими критеріями оцінки готелів залишаються рівень комфорту, якість обслуговування та спектр послуг.

До початку повномасштабної війни український готельний ринок демонстрував стабільне зростання, проте воєнні дії завдали значного удару по індустрії. Зниження туристичного потоку, руйнування інфраструктури, нестача кваліфікованих кадрів та фінансові труднощі стали основними викликами для бізнесу. У регіонах, що зазнали бойових дій, більшість готелів припинили роботу, а в окупованих зонах діяльність фактично зупинилася.

Попри труднощі, готельна галузь адаптується до нових умов. Основними напрямками розвитку є внутрішній туризм, зростання популярності лікувальних курортів, підвищення рівня безпеки готелів та впровадження нових сервісів. Зміни в поведінці споживачів стимулюють діджиталізацію, автоматизацію та екологізацію готельного бізнесу. Крім того, соціальні мережі стали важливим інструментом маркетингу та просування послуг.

Готельний бізнес в Україні зазнав значних змін у період 2019–2024 років, відображаючи вплив економічних, геополітичних та соціальних факторів. Загальна кількість підприємств тимчасового розміщення скоротилася, особливо в регіонах, які постраждали від військових дій, проте у 2023 році спостерігалось часткове відновлення. Західні області країни, зокрема Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська, демонструють позитивну динаміку завдяки релокації бізнесу та зростанню внутрішнього туризму.

Незважаючи на виклики, готельно-ресторанні підприємства змогли адаптуватися до нових умов. Відновлення галузі підтверджується зростанням капітальних інвестицій, збільшенням виручки від реалізації послуг та підвищенням податкових надходжень у 2024 році. Очікується, що після завершення війни сфера гостинності демонструватиме подальше зростання, орієнтуючись на нові тенденції розвитку туристичного ринку.

Готельний комплекс «Shelest» є яскравим прикладом сучасного туристичного об'єкта, що вдало поєднує комфорт, естетику та природну гармонію. Завдяки вдалому розташуванню у мальовничій місцевості Вишгородського району

Київської області, високій якості сервісу та широкому спектру послуг, комплекс зміцнив свої позиції на ринку готельно-ресторанного бізнесу.

Особливістю «Shelest» є не лише розвинена інфраструктура, яка включає готель, будинки Family House, ресторан, басейни та спортивні майданчики, а й перспективи подальшого розширення. Заплановане відкриття SPA-центру, івент-холу та будинків «Шелест Хутір» свідчить про прагнення комплексу відповідати сучасним тенденціям і підвищувати рівень комфорту для своїх гостей.

Аналіз показників діяльності за 2020–2024 роки демонструє динамічне зростання чистого доходу та прибутку, що підтверджує ефективність управління та затребуваність послуг серед клієнтів. Значне підвищення рівня завантаженості номерного фонду у 2023 році свідчить про зростання популярності комплексу.

Аналіз конкурентного середовища показав, що готельний комплекс «Shelest» займає помітну нішу серед замських готельно-ресторанних комплексів у Київській області завдяки вдалому розташуванню, високому рівню комфорту та різноманітності додаткових послуг. Однак у сегменті замського відпочинку існує значна конкуренція з боку комплексів Sobi Club, УЛІС, «Княжий Двір» та «Глібівна», які пропонують альтернативні умови відпочинку для різних цільових аудиторій.

Порівняльний аналіз показав, що «Shelest» є оптимальним вибором для VIP-відпочинку завдяки унікальним опціям, таким як вертолітний майданчик та великий SPA-центр, що будується. Водночас висока ціна, випадки некваліфікованого обслуговування та зауваження щодо чистоти можуть знижувати лояльність клієнтів.

Для збереження та зміцнення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі «Shelest» варто: регулярно аналізувати ринкові тенденції та впроваджувати інновації; підвищувати кваліфікацію персоналу та покращувати якість обслуговування; впроваджувати програми лояльності та розширювати клієнтську базу; оптимізувати ціноутворення для підвищення доступності послуг без втрати якості.

На основі проведеного аналізу було визначено основні методи підвищення лояльності споживачів готельного комплексу «Shelest» шляхом покращення якості

послуг. Основними напрямками удосконалення є розробка стратегії утримання постійних клієнтів, активне використання сучасних технологій комунікації, впровадження CRM-систем, інвестування у навчання персоналу, мотивація співробітників та організація коворкінг-просторів. Додатково, сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу передбачають активне використання цифрових технологій, таких як чат-боти, автоматизовані системи управління готелем, персоналізовані програми лояльності та аналітика Big Data.

Головною проблемою готельного комплексу «Shelest» є низька завантаженість у міжсезоння. Для її вирішення запропоновано спеціальну програму залучення клієнтів, що включає акційні пропозиції та знижки на додаткові послуги. Також наголошено на важливості цифровізації бізнес-процесів, зокрема впровадженні сучасних систем автоматизації управління, що допоможе оптимізувати операційну діяльність і покращити взаємодію з клієнтами.

Особливу увагу приділено питанню навчання персоналу, адже підвищення кваліфікації працівників сприяє покращенню якості обслуговування та задоволеності гостей. Для цього рекомендовано розширення програм дистанційного навчання, створення персоналізованих навчальних планів та проведення тренінгів безпосередньо на робочих місцях.

Проведений фінансовий аналіз продемонстрував, що найбільш швидкоокупним заходом є запуск програми залучення клієнтів, який має термін окупності 4,3 місяця. Покращення навчання персоналу окупиться за 10,5 місяців, а впровадження комплексної системи автоматизації – за 24,5 місяця. Виходячи з цього, першочерговими кроками для готельного комплексу «Shelest» мають стати реалізація маркетингових програм для залучення гостей та інвестування в навчання персоналу, тоді як цифровізацію варто розглядати як стратегічний довгостроковий проєкт.

Отже, впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності бізнес-процесів, зростанню доходів, зміцненню конкурентоспроможності готельного комплексу «Shelest» та його позицій на ринку готельної індустрії.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про туризм»: станом на 15 лист. 2024 р. № 324-95 – ВР
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 04.03.2025).

2. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)»: станом на 29 липня 2009 р. № 803
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/803-2009-%D0%BF#n17> (дата звернення: 04.03.2025).

3. Наказ Міністерства інфраструктури України «Положення про Комісію із встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)»: станом на 17 листопада 2022 року № 858
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1527-22#Text> (дата звернення: 04.03.2025).

4. Абрамова А.Г. Сучасні тренди та перспективи розвитку готелів для відпочинку та лікування. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1422> (дата звернення: 04.03.2025).

5. Апатенко Т. М. Проектування об'єктів готельно-ресторанного господарства: конспект; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2022. 45 с.

6. Білозубенко В.С., Поляков М.П., Шаблій С.Є. Перспективи розвитку глобальної готельної індустрії. *Економічний простір*. 2021. №165. С. 18-22.

7. Бондар С.В. Трансформація розвитку готельного бізнесу в Україні в умовах війни. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2024. №60. С. 56-64.

8. Босовська М.В., Охріменко А.Г. Стратегічні вектори розвитку індустрії гостинності в Україні. Перспективи розвитку індустрії туризму і гостинності в Україні та світі: тези доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції. Луцьк. ЛНТУ. 2024. С.7-14.

9. Бурачек І.В., Горшкова Л.О., Ярмолюк Д.І. Проблеми та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3279> (дата звернення: 04.03.2025).

10. Ведмідь Н., Бойко М. Готельний бізнес: реалії та пріоритети відновлення. *Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Чернівці, 11 травня 2023 р. С. 8-13.

11. Володько О.В., Рогова Н.В., Куш Л.І., Дудник С.О. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: поточний стан та глобальна тенденції. *International scientific journal «Grail of Science»*. 2023. №26. С. 42-45.

12. Воляник Г.М., Колінько Н.І., Шутка С.Є. Інноваційні цифрові технології електронної комерції у готельній індустрії. *Інновації та технології в сфері послуг та харчування*. 2024. №2 (12). С.28-33.

13. Головня О. М., Ставська Ю.В. Сучасні трансформації розвитку сфери туризму та індустрії гостинності: монографія. Вінниця: ДРУК, 2021. 220 с.
14. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник. / О. А. Ніколайчук, Н. С. Приймак, О. А. Сімакова, А. В. Слащева, Ю. А. Горяйнова, Ю. М. Коренець, О. А. Боднарук, О. А. Пусікова, Є. Г. Клевцов; ред. О. А. Ніколайчук. Кривий Ріг: Вид. ДонНУЕТ, 2022. 250 с.
15. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії та виклики: тези доп. II Міжнар. студ. наук. конф. Київ, 22 березня 2023 р. / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 745 с.
16. Завальний О. В. Проектування об'єктів готельно-ресторанного господарства = Design of Hotel and Restaurant Facilities: білінгв. навч. посіб. / О. В. Завальний, Т. М. Апатенко, Ю. В. Краснокутська; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 226 с.
17. Індустрія гостинності: стан, тенденції розвитку та перспективи галузі в умовах євроінтеграційних та військових викликів. II-ий Міжнародний науково-практичний форум, 17–19 квітня 2024 року. Львів: зб. матер. Львів: «Камула», 2024. 463 с.
18. Кащук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. *Бізнес Інформ*. 2023. №6. С. 93–99. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-93-99> (дата звернення: 04.03.2025).
19. Ковальчук С.В. Дослідження стану та тенденції розвитку індустрії гостинності України. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 2 (07). С. 27-32.
20. Коробейникова Я.С., Котенко Р.М., Щука Г.П. Адаптація готельного бізнесу в період війни в контексті сучасних трендів (кейси Івано-Франківської області). *Економіка та суспільство*. 2024. №65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4488> (дата звернення: 05.03.2025).
21. Кушнірук В. С., Денищенко Л. В. Готельно-ресторанна індустрія: сучасний стан та перспективи розвитку. *Modern Economics*. № 38. 2023. С. 58-62. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-0](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-0) (дата звернення: 04.03.2025).

22. Мартиненко В.О. Державне регулювання готельно-ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 241-245.
23. Себова М. Порівняю 5 будинків під Києвом для ідеального відпочинку на природі. YouTube. 07.02.2025. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=7eH5oaw9RNM> (дата звернення: 04.03.2025).
24. Модернізація готельної сфери в контексті сучасних європейських трендів: навч. посіб / укладачі І. Савченко, В. Кавара, О.Ройко, Л. Стешенко, О. Ройко. 2025. 101 с.
25. Мокрий А.В., Чепурда Л.М. Аналіз стану та сучасних тенденцій розвитку вітчизняних підприємств готельного господарства. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 3 (13). С. 57-61.
26. Носирєв О.О. Розвиток готельного та туристичного бізнесу: пріоритети та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4115> (дата звертання: 03.03.2025).
27. Основи статистичного моделювання: навч. посібник / за загальною редакцією С.В. Чугаєвської, Н.В. Ковтун. Житомир: Видавництво ПП «Рута», 2022. 604 с.
28. Офіційний сайт готельного комплексу «Shelest» URL: <https://shelest.ua/> (дата звернення: 05.03.2025).
29. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму URL: <https://cdn.prod.website> (дата звернення: 05.03.2025).
30. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023): офіц. сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.03.2025).
31. Офіційний сайт УЛІС. Дудки URL: <https://ulis.ua/dudky#nature> (дата звернення: 22.03.2025).
32. Офіційний сайт Sobi Club URL: <https://sobiclub.com/> (дата звернення: 22.03.2025).
33. Офіційний сайт Княжий двір URL: <https://www.kdvir.com/kontakty/> (дата звернення: 22.03.2025).

34. Охріменко А.Г., Антоненко І.Я. Інноваційні проєкти розвитку суб'єктів туристичного та готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3159> (дата звернення: 04.03.2025).
35. Панова І. О., Тимощук А. В. Теоретичні основи дослідження готельного господарства. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 235–240.
36. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. Видання десяте / за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю., проф. Барського Ю.М., доц. Лепкого М.І. Луцьк: Вежа-Друк, 2024. 320 с.
37. Петренко Н.О., Поліщук О.А., Коваленко Л.Г. Правове регулювання та аспекти ціноутворення в сфері готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2022. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/8.pdf (дата звертання: 03.03.2025).
38. Рахман М. С., Данилейко Є. І. Інформаційно-статистичний аналіз діяльності українських підприємств, що надають послуги з тимчасового розміщення. *Бізнес Інформ*. 2021. №10. С. 227–233.
39. Румянцева І.Б., Мендела І.Я. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. №11. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-12-02> (дата звертання: 04.03.2025).
40. Сучасні тенденції та стратегії відновлення індустрії гостинності після COVID-19 та карантинних обмежень: монографія / Г.О. Горіна, Г.А. Богатирьова, Ю.С. Дорош, Р.І. Дудченко та ін.; наук. ред. Г.О. Горіна. Кривий Ріг: Вид. ДонНУЕТ, 2023. 142 с.
41. Сушко Н.В. Сучасні тенденції розвитку гостинної індустрії: проектний підхід. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1422> (дата звертання: 04.03.2025).
42. Табенська О.І. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності. *Інтелект XXI*. 2022. №2. С. 51-56.

43. Типи організаційних структур управління у готелях: веб-сайт. URL: <https://pidru4niki.com/> (дата звертання: 03.03.2025).

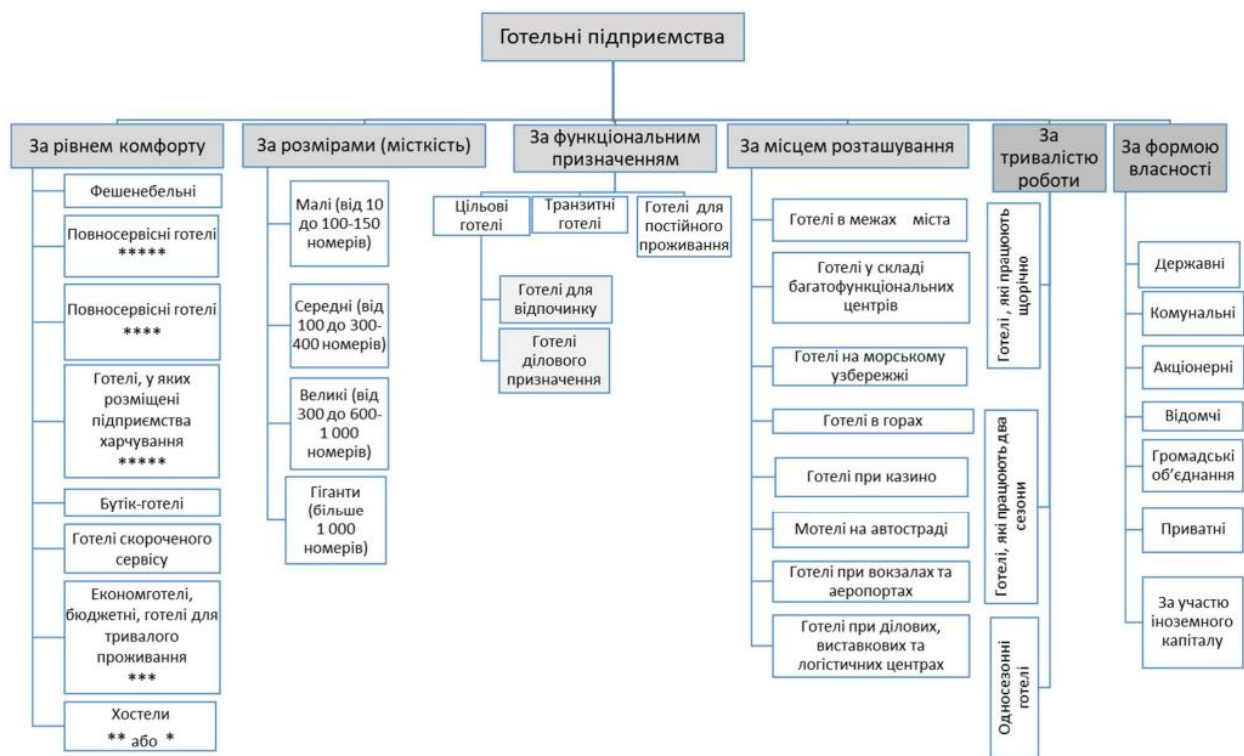
44. ТОП-25 кращих готелів України: веб-сайт. URL: <https://www.tripadvisor.com/TravelersChoice-Hotels-cTop-g294473#3> (дата звернення: 03.03.2025).

45. Туризм та креативні індустрії: сучасні виклики: зб. наук. праць II Міжнар. наук.-практ. конф., 28 квіт. 2023 р. Дніпро: Біла К. О., 2023. 212 с.

46. Шикіна, О. В. Сучасні тенденції розвитку категоризованих готелів України. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2021. № 2 (77). С. 163–179.

ДОДАТКИ

Додаток А



Класифікація готельних підприємств

Додаток Б

Загородный клуб Sobi Club

1000 метрів від Київської ГЕС в бік с, Хотянівка, Київська область

4,3 ★★★★★ 5 149 отзывов ⓘ

Упорядочить

по релевантности по дате По убыванию рейтинга По возрастанию рейтинга



Victoriia Ostapchuk
1 отзыв

★★★★★ неделю назад **НОВОЕ**

Спасибо за максимально комфортный отдых!
Отдельное персонал отеля за внимательное отношение к гостям, а также персонал ресторана, в котором проходят завтраки, очень вкусно и эстетически красиво.
Точно вернемся к вам! 😊 Ещё

Переведено Google · [Посмотреть оригинал \(украинский\)](#)

 Нравится

Ответ владельца вчера

Спасибо вам за такие теплые слова! ❤️ Нам очень приятно, что ваш отдых был комфортным, а наша команда смогла сделать его особенным. С нетерпением ждем вас снова! 😊🌟

Переведено Google · [Посмотреть оригинал \(украинский\)](#)



Ира Остапчук
1 отзыв

★★★★★ неделю назад **НОВОЕ**

Отпуск | С семьей

Спасибо за приятно проведенное время. ... Ещё

Рейтинг Sobi Club у Google

Княжий Двір

Закреть

Обзор

Цены

Отзывы

Фото

Описание

Средняя оценка в Google

4,2

★★★★☆

1 286 отзывов

5 звезд

4 звезды

3 звезды

2 звезды

1 звезда

Отзывы на других сайтах

Tripadvisor

3,3/5 · 25 отзывов

Отзывы

Написать отзыв

Поиск отзывов

Все

Атмосфера (38)

Для Семейного Отдыха (38)

Свойство (118)

Обслуживание (123)

Фитнес (103)

Где Поесть (94)

Номер (27)

Бар (29)

Рейтинг Княжий двор у Google

Glibivka Family Park

Заккрыть

Обзор

Цены

Отзывы

Фото

Описание

Средняя оценка в Google ⓘ

4,4

★ ★ ★ ★ ★

1 684 отзыва

5 звезд

4 звезды

3 звезды

2 звезды

1 звезда

Отзывы на других сайтах

Tripadvisor

3,3/5 · 44 отзыва

Отзывы

Написать отзыв

Поиск отзывов

Все

Велнес-Зона (108)

Спа (94)

Бизнес (30)

Пары (30)

Кондиционер (26)

Безопасность (18)

Спортзал (23)

Ночные Развлечения (15)

Специальные Возможности (14)

+ ещё 21

Рейтинг Glibivka Family Park у Google

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2	Y	Y (x)	$e = Y - Y(x)$	e^2	$(e_i - e_{i-1})^2$		
3	112,6	-904,858	1017,458	1035220,171			
4	461,9	18222,1	-17760,2	315424792,8	352600522,6		
5	2125,4	17110,6	-14985,2	224556346,4	7700615,288		
6	6473,6	42839,27	-36365,67	1322462260	457124495,3		
7	11878,3	66814,43	-54936,13	3017978544	344861884,3		
8				4881457164	1162287517	0,2381	DW
9							