

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

**Факультет маркетингу**

**Кафедра регіоналістики і туризму**

<b>Рівень вищої освіти</b> (бакалаврський)	<b>перший</b>
<b>Освітньо-професійна програма</b>	<b>«Туризм»</b>
<b>Галузь знань</b>	<b>24 Сфера обслуговування</b>
<b>Спеціальність</b>	<b>242 «Туризм»</b>

Форма навчання: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА  
РОБОТА**

на тему:

**«Умови і тенденції розвитку сервісу готельного господарства України»**

Здобувача: Степаненко Єлизавети Олександрівни

Науковий керівник: Доктор економічних наук, професор Бондаренко  
Світлана Анатоліївна

  
(підпис)

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

Завідувач кафедри: Доктор економічних наук,  
професор, академік НАН України, Данилишин Богдан  
Михайлович

**Київ 2025**

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

**Факультет маркетингу**

**Кафедра регіоналістики і туризму**

<b>Рівень вищої освіти</b>	перший (бакалаврський)
<b>Освітньо-професійна програма</b>	«Туризм»
<b>Галузь знань</b>	24 Сфера обслуговування
<b>Спеціальність</b>	242 «Туризм»

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

І.О. Ілляшенко

*(підпис) (ініціали, прізвище)*

15 січня 2025 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Б. М. Данилишин

*(підпис) (ініціали, прізвище)*

15 січня 2025 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти

**Степаненко Єлизаветі Олександрівні**

**Заочної форми навчання**

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

**на тему «Умови і тенденції розвитку сервісу готельного господарства**

**України»**

**Тему затверджено наказом ректора Університету від "14"січня 2025р .№ 65-ст**

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах:** комплексного аналізу наукових праць українських і зарубіжних фахівців, матеріалів міжнародних екологічних і туристичних організацій, статистичних звітів, аналітичних досліджень впливу воєнного стану на сферу гостинності, а також даних Всесвітньої ради з питань туризму та подорожей (WTTC). До уваги також взято галузеві огляди, офіційні документи, а також практичні матеріали діяльності готелю Ribas Rooms.

## План кваліфікаційної бакалаврської роботи

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ RIBAS ROOMS)**

**РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ RIBAS ROOMS В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ**

**Об'єкт дослідження.** Готельне господарство України як галузь туристичної індустрії.

**Предмет дослідження.** Умови функціонування, тенденції розвитку та чинники ефективності готельних підприємств України на прикладі готелю Ribas Rooms.

**Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи** є обґрунтування напрямів удосконалення діяльності готельного господарства України з урахуванням сучасних тенденцій розвитку галузі та досвіду готелю Ribas Rooms.


**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

**У розділі 1.** Дослідити сучасний стан і основні тенденції розвитку готельного господарства України. Проаналізувати економічні, організаційні та маркетингові умови діяльності готелю Ribas Rooms.

**У розділі 2.** Виявити ключові проблеми та фактори, що впливають на конкурентоспроможність готелю. Оцінити фінансові результати діяльності готелю на основі аналізу звітності.

**У розділі 3.** Дослідити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на розвиток готельного бізнесу в Україні. Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління готелем Ribas Rooms. Оцінити перспективи розвитку готельного господарства в Україні з урахуванням сучасних трендів і викликів.

**Завдання підготував  
науковий керівник:**

  
\_\_\_\_\_  
(підпис)

С.А. Бондаренко  
«\_15\_» \_\_січня\_\_ 2025 р.

**Завдання одержав  
здобувач:**

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Є.О. Степаненко  
«\_15\_» \_\_січня\_\_ 2025 р.

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 120 сторінок, 18 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел із 65 найменувань.

### «Умови і тенденції розвитку сервісу готельного господарства України»

Об'єктом дослідження є готельне господарство України як галузь туристичної індустрії.

Предметом дослідження є умови функціонування, тенденції розвитку та чинники ефективності готельних підприємств України на прикладі готелю Ribas Rooms.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення діяльності готельного господарства України з урахуванням сучасних тенденцій розвитку галузі та досвіду готелю Ribas Rooms.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- дослідити сучасний стан і основні тенденції розвитку готельного господарства України;
- проаналізувати економічні, організаційні та маркетингові умови діяльності готелю Ribas Rooms;
- виявити ключові проблеми та фактори, що впливають на конкурентоспроможність готелю;
- оцінити фінансові результати діяльності готелю на основі аналізу звітності;
- дослідити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на розвиток готельного бізнесу в Україні;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління готелем Ribas Rooms;
- оцінити перспективи розвитку готельного господарства в Україні з урахуванням сучасних трендів і викликів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані менеджерами готелів для підвищення ефективності управління та адаптації до ринкових змін. Проведений аналіз діяльності готелю Ribas Rooms надає приклад впровадження сучасних підходів у сфері гостинності.

Рік виконання кваліфікаційної роботи — 2025. Рік захисту — 2025.

**Ключові слова:** готельне господарство, умови розвитку, готель Ribas Rooms, фінансовий аналіз, конкурентоспроможність, тенденції розвитку, управління готелем, туристична індустрія.

**В і д г у к**  
про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача факультету маркетингу  
освітньо-професійної програми «Туризм»  
*заочної форми навчання*  
**Степаненко Єлизавети Олександрівни**

**на тему: «Умови і тенденції розвитку сервісу готельного господарства України»**

**1. Актуальність теми кваліфікаційної бакалаврської роботи.** Актуальність теми КБР полягає в необхідності дослідження трансформаційних процесів у готельному господарстві України в умовах воєнного стану, цифровізації економіки та зміни споживчих очікувань. Пандемія COVID-19 та військове вторгнення кардинально змінили умови функціонування готельної індустрії, змусивши підприємства шукати нові моделі організації бізнесу, адаптуватися до обмежень та впроваджувати інноваційні технології. Дослідження умов і тенденцій розвитку готельного господарства на прикладі готелю Ribas Rooms дозволяє проаналізувати ефективні практики адаптації до сучасних викликів, виявити ключові фактори успіху та сформулювати рекомендації для підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств. Особливу актуальність має вивчення досвіду українських готельних мереж, які демонструють стійкість та інноваційність в умовах кризи.

**2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи.** КБР виконана у відповідності до індивідуального завдання. У роботі комплексно досліджено теоретико-методичні аспекти розвитку готельного господарства та практичні особливості функціонування готелю Ribas Rooms в сучасних умовах України. При виконанні КБР авторкою доцільно використані методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, SWOT-аналізу, експертний метод, табличний та графічний методи. Робота відзначається ґрунтовним аналізом еволюції готельного господарства, детальним розглядом міжнародного досвіду та систематизацією сучасних тенденцій розвитку галузі. Особливо варто відзначити якісний фінансовий аналіз готелю Ribas Rooms за 2022-2024 роки, детальне дослідження маркетингових стратегій підприємства та глибокий SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу. Авторка продемонструвала здатність до критичного мислення при аналізі конкурентного середовища та виявленні основних тенденцій розвитку готельного господарства в Україні.

**3. Наявність самостійних розробок автора.** КБР Степаненко Є.О. є самостійним завершеним дослідженням. Особистий внесок авторки полягає в проведенні комплексного аналізу діяльності готелю Ribas Rooms, включаючи дослідження фінансово-економічних показників, маркетингових стратегій та конкурентного позиціонування. Авторкою самостійно здійснено порівняльний аналіз основних конкурентів готелю на ринку Луцька, побудовано SWOT-матрицю та проведено детальний аналіз впливу воєнного стану на маркетингові стратегії. У практичній частині систематизовано стратегічні напрями розвитку готелю та сформульовано конкретні рекомендації щодо удосконалення системи

управління якістю, підвищення кваліфікації персоналу та залучення інвестицій. Самостійно розроблено комплекс заходів з інноваційного розвитку та діджиталізації готелю, детально розраховано витрати на впровадження запропонованих заходів та складено прогнози економічних показників на період до 2027 року.

**4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.** Авторка здійснила комплексний аналіз сутності готельного господарства як сфери обслуговування, систематизувала підходи до класифікації готелів та виявила основні фактори впливу на розвиток галузі. Теоретична значущість роботи полягає в узагальненні сучасних тенденцій розвитку готельного господарства та адаптації міжнародного досвіду до українських реалій. Практична цінність роботи полягає в конкретних рекомендаціях щодо удосконалення системи управління якістю (впровадження CRM-системи з BI-аналітикою, посилення контролю якості, розвиток Ribas Academy), залучення інвестицій та інноваційного розвитку готелю. Особливу цінність становлять детальні розрахунки витрат на впровадження заходів та прогнози економічних показників.

Розроблені рекомендації можуть бути використані не лише готелем Ribas Rooms, але й адаптовані іншими готельними підприємствами України для підвищення конкурентоспроможності та якості обслуговування. Матеріали роботи також мають освітню цінність і можуть застосовуватися у навчальному процесі з дисциплін готельного менеджменту та туризму.

**5. Наявність недоліків.** У роботі присутні деякі недоліки щодо обмеженості емпіричної бази дослідження, яке базується переважно на досвіді одного готелю. Недостатньо розглянуто питання впливу воєнного стану на специфіку роботи готельних підприємств та глибші адаптаційні стратегії в умовах кризи. Рекомендації щодо інноваційного розвитку потребують більш детального обґрунтування технічних аспектів впровадження цифрових технологій. Також недостатньо уваги приділено аналізу споживчої поведінки та змін у вподобаннях гостей в умовах нових викликів.

**6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК.** КБР Степаненко Є.О. загалом відповідає встановленим вимогам щодо змісту та оформлення дипломних робіт освітнього ступеня «бакалавр», демонструє достатній рівень наукового дослідження та практичну значущість отриманих результатів, заслуговує на оцінку "58 балів" і може бути рекомендована до захисту перед ЕК.

**Науковий керівник професор, професор, доктор економічних наук**  
(посада, учене звання, науковий ступінь)



(підпис)

**Бондаренко С.А.**

"26" травня 2025 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА .....	5
1.1. Сутність та особливості готельного господарства як сфери обслуговування .....	5
1.2. Класифікація готелів .....	13
1.3. Фактори впливу на розвиток готельного господарства .....	16
1.4. Аналіз міжнародного досвіду розвитку готельного господарства .....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ RIBAS ROOMS) .....	26
2.1. Характеристика готельного фонду України .....	26
2.2. Аналіз якості та асортименту готельних послуг на прикладі Ribas Rooms .....	29
2.3. Маркетингові стратегії готелю Ribas Rooms .....	44
2.4. SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу Ribas Rooms .....	50
2.5. Основні тенденції розвитку готельного господарства в Україні .....	55
2.6. Аналіз конкурентного середовища Ribas Rooms.....	59
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ RIBAS ROOMS В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ.....	62
3.1. Удосконалення системи управління якістю готельних послуг.....	62
3.2. Підвищення кваліфікації персоналу готелю .....	72
3.3. Залучення інвестицій у розвиток готельної інфраструктури .....	75
3.4. Інноваційний розвиток і діджиталізація готелю Ribas Rooms .....	80
ВИСНОВКИ .....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* У сучасних умовах глобалізації, зростання мобільності населення та активного розвитку туристичної сфери готельне господарство України відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу країни, сприяє економічному зростанню, розвитку малого та середнього бізнесу, створенню нових робочих місць. Зміни у споживчих уподобаннях, посилення конкуренції на ринку готельних послуг, впровадження цифрових технологій, а також виклики, спричинені пандемією та повномасштабною війною в Україні, зумовлюють необхідність переосмислення підходів до організації діяльності готельних підприємств.

У цьому контексті особливого значення набуває дослідження сучасних умов і тенденцій розвитку готельного господарства на прикладі окремих готельних об'єктів, зокрема готелю Ribas Rooms, який є прикладом інноваційного підходу до управління, клієнтоорієнтованого сервісу та адаптації до мінливого ринкового середовища. Аналіз досвіду цього готелю дозволяє виявити ефективні практики ведення готельного бізнесу в умовах трансформаційної економіки та формулювати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств України в цілому.

Наукова література, присвячена проблематиці готельного господарства, охоплює широкий спектр теоретичних положень і прикладних розробок. У працях Житник С.В., Лисенко О.В., Морозова Н.В., Кульчицького О.М. розкрито особливості організації технологічних процесів у готелях, взаємозв'язок між стандартами обслуговування та якістю послуг, а також описано типові моделі взаємодії з клієнтами. Завідна Л.Д. та Зайцева В.М. окреслили напрями стратегічного управління розвитком готельного бізнесу, запропонувавши механізми адаптації до змін ринкового середовища. Мазур С.А. і Прилуцький А.М. дослідили тенденції функціонування готельно-

ресторанної галузі в умовах економічних ризиків і проаналізували чинники, що впливають на ефективність функціонування підприємств цієї сфери. Журавльова С.М. та Матвійчук Л. у своїх роботах акцентують увагу на інформаційно-фінансовому забезпеченні функціонування готелів і потребі у цифровій трансформації сервісних процесів.

*Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є Обґрунтування напрямів удосконалення діяльності готельного господарства України з урахуванням сучасних тенденцій розвитку галузі та досвіду готелю Ribas Rooms.*

У процесі дослідження вирішувалися *наступні завдання:*

- дослідити сучасний стан і основні тенденції розвитку готельного господарства України;
- проаналізувати економічні, організаційні та маркетингові умови діяльності готелю Ribas Rooms;
- виявити ключові проблеми та фактори, що впливають на конкурентоспроможність готелю;
- оцінити фінансові результати діяльності готелю на основі аналізу звітності;
- дослідити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на розвиток готельного бізнесу в Україні;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління готелем Ribas Rooms;
- оцінити перспективи розвитку готельного господарства в Україні з урахуванням сучасних трендів і викликів.

*Об'єктом дослідження є готельне господарство України як галузь туристичної індустрії.*

*Предметом дослідження є умови функціонування, тенденції розвитку та чинники ефективності готельних підприємств України на прикладі готелю Ribas Rooms.*

*Методи дослідження.* Для формулювання теоретичних положень застосовано метод індукції, що забезпечив узагальнення окремих підходів до організації сервісу в готелях, та метод дедукції, за допомогою якого були конкретизовані вимоги до обслуговування в умовах функціонування готельного підприємства. Метод логіко-структурного аналізу дозволив ідентифікувати елементи готельного сервісу як цілісної системи, а метод типологізації - класифікувати готелі за видами послуг, рівнем обслуговування, структурою клієнтського досвіду.

*Теоретична значущість дослідження* полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до розуміння специфіки функціонування готельного господарства, виявленні основних тенденцій його розвитку в Україні. Окрему увагу приділено сучасним теоріям управління, сервісології, маркетингу послуг, а також теоретичним засадам формування конкурентних переваг готельних підприємств.

*Методична значущість* полягає у використанні комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження – аналізу, синтезу, порівняння, економіко-статистичного методу, SWOT-аналізу тощо – для вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища готелю Ribas Rooms, а також для оцінки поточних тенденцій розвитку готельного ринку.

*Практична значущість отриманих результатів* зумовлена можливістю використання сформульованих у роботі висновків і рекомендацій для підвищення ефективності функціонування готельних підприємств. Зокрема, досвід готелю Ribas Rooms може стати прикладом ефективного поєднання сучасного сервісу, маркетингових стратегій і цифрових рішень у діяльності готелів різного масштабу.

*Інформаційна база дослідження* включає нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність у сфері туризму й готельного господарства, статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали аналітичних центрів і профільних організацій, наукові публікації вітчизняних та іноземних авторів, офіційні дані, розміщені на сайті готельної мережі Ribas

Hotels Group, а також результати власного аналізу операційної та маркетингової діяльності готелю Ribas Rooms.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, шістнадцяти підрозділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 120 сторінок, містить 18 таблиць, 3 рисунки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 1.1. Сутність та особливості готельного господарства як сфери обслуговування

Готельне господарство як структурна складова сервісної економіки функціонує в рамках індустрії гостинності, виконуючи соціально-економічні функції в системі просторової мобільності населення, зокрема в контексті туризму, ділових поїздок, транспорту, транзиту та міжрегіонального спілкування. Цей сектор формує інфраструктурний каркас туристичних і комерційних потоків, що потребують тимчасового розміщення, побутового обслуговування, забезпечення санітарно-гігієнічних потреб, харчування, відпочинку й комунікаційної підтримки [1, с. 4]. Його сутність багатоаспектна, про що свідчить аналіз наукових підходів до визначення цього поняття різними дослідниками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

#### *Визначення поняття готельного господарства*

Автор	Дефініція поняття готельного господарства
Нестерчук І. К., Тищенко С. В. [60]	Готельне господарство — це сукупність підприємств, що надають комплекс послуг з тимчасового розміщення та супутнього сервісу.
Розметова О. Г., Мостенська Т. Л., Влодарчик Т. В. [59]	Система готельного господарства — частина туристичної інфраструктури, що забезпечує проживання та комфорт клієнтів.
Круль Г. Я. [63]	Готельне господарство — це вид економічної діяльності, спрямований на організацію гостьового сервісу для клієнтів.
С.В. Матвійчук [62]	Сфера готельного господарства — це інституціоналізована форма надання житлових та сервісних послуг у тимчасовому форматі.
Мальська М. П., Пандяк І. Г. [64]	Готельне господарство — інфраструктурний сегмент індустрії гостинності, що задовольняє базові та додаткові потреби гостей.

## Продовження таблиці 1.1

За матеріалами Всесвітня туристична організація (далі - ВТО) (World Tourism Org.) [65]	Hotel industry — це комплекс підприємств і закладів, що забезпечують нічліг і пов'язане обслуговування на комерційній основі.
--	---

*Джерело: [59, 60, 62, 63, 64, 65]*

У вітчизняній та зарубіжній літературі простежується прагнення не лише дати формальну дефініцію готельного господарства, а й охопити його економічний, соціальний та сервісний виміри.

Так, І. К. Нестерчук та С. В. Тищенко [60] розглядають готельне господарство як сукупність підприємств, що надають комплекс послуг з тимчасового розміщення та супутнього сервісу. Такий підхід акцентує увагу на функціональному аспекті діяльності підприємств цієї сфери — зокрема, на взаємозв'язку між основною послугою (розміщенням) і додатковими видами обслуговування [60].

Інший ракурс подають О. Г. Розметова, Т. Л. Мостенська та Т. В. Влодарчик [59], які трактують готельне господарство як частину туристичної інфраструктури, покликану забезпечити проживання та комфорт клієнтів. Такий підхід підкреслює роль готельної справи як опорної ланки у системі туризму, що має створити належні умови для задоволення потреб мандрівників.

Г. Я. Круль [63] визначає готельне господарство як вид економічної діяльності, спрямований на організацію гостьового сервісу. Тут акцент зміщується на підприємницький і економічний зміст готельної справи, що передбачає цілеспрямоване надання сервісу в межах комерційної моделі.

С. В. Матвійчук [62] розглядає готельне господарство як інституціоналізовану форму надання житлових і сервісних послуг у тимчасовому форматі. Такий підхід вводить у дискурс елемент формалізації та нормативного регулювання, який дозволяє класифікувати готельну справу як соціально-економічний інститут.

М. П. Мальська та І. Г. Пандяк [64] представляють готельне господарство як інфраструктурний сегмент індустрії гостинності, який задовольняє базові та додаткові потреби гостей. Це визначення є цілісним і водночас комплексним, оскільки поєднує інфраструктурний, економічний і клієнтоорієнтований підходи.

Зі свого боку, ВТО [65] формулює поняття *hotel industry* як комплекс підприємств і закладів, що забезпечують нічліг і пов'язане обслуговування на комерційній основі. Цей підхід є універсальним і стандартизованим, що дозволяє використовувати його як базовий у міжнародній практиці.

Узагальнюючи наведені визначення, можна зробити висновок, що готельне господарство — це не лише підприємницька діяльність, спрямована на надання послуг тимчасового проживання, а й важлива складова туристичної інфраструктури, що виконує соціальні, економічні та культурні функції. Різноманітність підходів до визначення цього поняття свідчить про багатовекторність і постійну еволюцію готельної галузі, яка адаптується до змін ринку, запитів клієнтів і глобальних тенденцій у сфері гостинності.

На мою думку, готельне підприємство — це організаційно-економічна одиниця сфери обслуговування, що здійснює надання готельних послуг шляхом трансформації матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів у цілісний сервісний продукт, спрямований на задоволення потреб тимчасового проживання, відпочинку або ділової активності споживача. Його функціонування базується на принципах клієнтоорієнтованості, сервісної гнучкості, сталого розвитку та економічної ефективності.

Особливістю готельного господарства є його поліфункціональність — поєднання елементів житлової, комунальної, харчової, інформаційної та рекреаційної інфраструктури. Друга характерна риса — недоторканність продукту до моменту споживання: клієнт не може перевірити якість послуги до її надання, тому на перший план виходить довіра до бренду, репутації та відгуків. Третя особливість — висока чутливість до змін у зовнішньому середовищі, таких як сезонність, політична ситуація, глобальні тренди в

туризмі. Успішність готельного підприємства залежить від здатності адаптуватися, інвестувати в якість сервісу, цифрові рішення, екологічні ініціативи.

Готельне господарство як сфера обслуговування охоплює широкий спектр взаємодій із клієнтами, які очікують не лише місце для ночівлі, а й якісний сервіс, уважне ставлення, зручну логістику й адаптацію до індивідуальних потреб [2].

Сьогодні, в умовах глобальної конкуренції та швидкої цифровізації, готельне господарство дедалі більше набуває ознак високотехнологічної сфери. Застосування CRM — система управління взаєминами з клієнтами (Customer Relationship Management system, далі — CRM-система), хмарних PMS — система управління готельною власністю (Property Management System, далі — PMS), сервісів self check-in/out, мобільних застосунків і аналітики даних — усе це формує нову модель сервісу, яка ґрунтується на прогнозуванні, автоматизації та емоційному інтелекті персоналу.

Готельне господарство, на відміну від інших галузей обслуговування, має комплексний характер, який передбачає інтеграцію матеріальної бази з високим ступенем стандартизації та гнучкої організації сервісу, адаптованого до динамічних потреб користувачів. Такий синтез функціональних, організаційних, технологічних і комунікаційних елементів визначає готельне підприємство як самостійну господарську одиницю, що здійснює виробництво і реалізацію послуг розміщення з відповідною інфраструктурною, кадровою, фінансовою і технологічною платформою. Сутність готельного господарства полягає не лише у фізичному наданні приміщення для тимчасового проживання, а в забезпеченні системного сервісу, що охоплює житлову, побутову, інформаційну, гастрономічну, рекреаційну, транспортну та адміністративну складову [3, 4].

Функціональна модель готельного господарства базується на системному принципі, згідно з яким кожен елемент діяльності підприємства розглядається як частина цілісної організаційної структури. Основу такої

моделі складають три взаємопов'язані блоки: операційний, сервісний і адміністративно-управлінський. Операційний блок охоплює основні послуги розміщення, підтримки життєдіяльності гостей (прибирання, санітарне обслуговування, забезпечення білизною, засобами гігієни), роботу служби рецепції, облік заселення і виселення, формування цінової політики залежно від категорії номерного фонду. Сервісний блок забезпечує додаткові послуги - харчування (через ресторани, кафе, кейтеринг), транспортну логістику (трансфер, прокат авто), культурно-дозвілєві програми (екскурсії, анімація, медіа), оздоровчі й рекреаційні компоненти (фітнес, спа, басейни), інформаційно-консультаційне забезпечення (туристичні довідки, перекладачі, бізнес-центр). Адміністративно-управлінський блок включає систему менеджменту, фінансово-економічну діяльність, персональне управління, юридичне забезпечення, маркетинг, стратегічне планування, аудит якості послуг. Така трирівнева структура відображає комплексність функціонування готельного підприємства, у якому відбувається поєднання виробничих і сервісних функцій у межах єдиного господарського процесу. Особливу увагу у функціональній моделі приділено взаємодії між підсистемами та забезпеченню внутрішньої логістики, яка дозволяє координувати різні напрями обслуговування в режимі реального часу (табл. 1.2) [5, 26, с. 85].

Таблиця 1.2

*Структурні блоки функціональної моделі готельного господарства та їх зміст*

Функціональний блок	Основні складові	Приклади реалізації послуг	Значення для готельного процесу	Зв'язок з іншими блоками
Операційний	Розміщення, рецепція, облік клієнтів, прибирання	Заселення/виселення, прибирання номерів, забезпечення білизною	Базовий набір послуг, безпосереднє обслуговування	Координується з сервісним і управлінським блоками

## Продовження таблиці 1.2

Сервісний	Харчування, дозвілля, трансфери, медичні послуги	Сніданки, екскурсії, спа-процедури, прокат авто	Розширення спектру послуг, підвищення лояльності клієнта	Отримує дані з рецепції, підтримується менеджментом
Адміністративно-управлінський	Менеджмент, персонал, фінанси, маркетинг, юриспруденція	Планування, бюджетування, HR, просування, аудит	Координація всієї діяльності готелю	Визначає стратегії для всіх функціональних напрямів
Взаємодія підсистем	Внутрішня координація, контроль, логістичні потоки	Оперативні наради, CRM-системи, інтеграція обліку	Забезпечення цілісності обслуговування	Постійна міжблокова комунікація

Джерело: [5, 13, 26]

У межах індустрії гостинності готельне господарство виконує функцію просторово-соціального посередника між мобільною популяцією та територіально-фіксованими ресурсами. Ця функція реалізується через інституціоналізовану систему тимчасового проживання, що є складовою сервісної економіки, орієнтованої на нематеріальне споживання та гнучку адаптацію до запитів клієнтів [13]. Готельна діяльність за своєю суттю належить до постіндустріального типу господарювання, у якому економічна цінність створюється не стільки шляхом фізичного виробництва, скільки через створення умов для комфортного перебування, задоволення базових і розширених потреб людини у новому середовищі. У цьому контексті готельне господарство репрезентує собою форму сервісного підприємництва, в якому організація процесів обслуговування є одночасно предметом економічного аналізу, соціального регулювання та інструментом культурної комунікації. Зокрема, готельне підприємство інтегрує інфраструктурні потужності (будівлі, інженерні системи, транспорт), людський капітал (персонал різного рівня кваліфікації), інформаційно-технологічні ресурси (системи бронювання, CRM-платформи, цифрові сервіси), що забезпечує реалізацію сервісної функції в умовах змінного попиту і конкурентного середовища [20, с. 16].

Однією з провідних характеристик готельного господарства як сфери обслуговування є його високий рівень персоніфікованості, що передбачає індивідуалізацію послуги залежно від потреб, уподобань, культурного фону і психологічних характеристик споживача. Така особливість обумовлює використання адаптивних сервісних моделей, у яких реалізується принцип орієнтації на клієнта, що передбачає постійний моніторинг зворотного зв'язку, оцінку задоволеності, швидке реагування на скарги, гнучке формування пакету послуг. Готельне підприємство в умовах високої конкуренції змушене постійно вдосконалювати свої технології обслуговування, оновлювати стандарти якості, впроваджувати інноваційні моделі організації праці, оптимізувати логістичні процеси, забезпечувати мультифункціональність персоналу. Цей процес передбачає активне використання інструментів сервісного дизайну, бізнес-моделювання, організаційного консалтингу, що дозволяє утримувати конкурентоспроможність в умовах нестабільного попиту. Особливу увагу приділяють менеджменту гостинності, у межах якого формується стратегія довготривалих відносин із клієнтом через бренд-комунікацію, програму лояльності, персоналізований підхід і візуальну ідентичність закладу [45, с. 50].

Феномен готельного господарства в сервісній економіці відображає специфіку поєднання матеріальної та нематеріальної складової у виробництві послуг. З одного боку, готель має фізичну інфраструктуру з чіткою структурою: номерний фонд, адміністративні приміщення, громадські зони, допоміжні служби, зони харчування, рекреаційні площі. З іншого - сервісна складова не має матеріального носія, існує в процесі надання й споживання та пов'язана з психоемоційним станом клієнта, його суб'єктивним сприйняттям, очікуваннями і культурними патернами. Ця дуальність визначає специфіку готельного підприємства як середовища одночасної експлуатації матеріальних ресурсів і продукування нематеріального результату. Унаслідок цього вся система організації готельного обслуговування повинна забезпечувати синхронізацію матеріальних, інформаційних, комунікативних і емоційних

компонентів, що здійснюється через професійні стандарти, процедурні регламенти, тренінги персоналу, систему управління якістю і зворотний зв'язок. Впровадження стандартів, сертифікація, аудити, системи оцінки якості, програми підвищення кваліфікації працівників, цифрові платформи управління запитамі клієнтів, аналітика відгуків - усі ці інструменти спрямовані на забезпечення стабільного рівня сервісу незалежно від зовнішніх змін [22, с. 70].

Місце готельного господарства у сервісній економіці визначається його здатністю акумулювати мультисекторальний попит і функціонувати в умовах сезонних, регіональних, подієвих і соціальних коливань. Готелі обслуговують як індивідуальних туристів, так і організовані групи, учасників конференцій, бізнес-клієнтів, транзитних пасажирів, родини з дітьми, осіб із особливими потребами, а також учасників корпоративних заходів, що зумовлює високу варіативність моделей організації простору і сервісу. Така гнучкість робить готельне господарство важливим елементом економіки в частині створення робочих місць, генерування доходів, стимулювання суміжних галузей (транспорту, харчування, дозвілля, культурної індустрії), залучення інвестицій і підвищення туристичної привабливості регіону. Сервісна економіка у своєму сучасному вигляді дедалі більше орієнтована на унікальність досвіду споживача, тому готельне підприємство перетворюється на платформу створення цінності через емоційний комфорт, естетичну складову, автентичність, інтерактивність і інноваційність [6]. У цьому контексті стратегія розвитку готельного господарства передбачає не лише нарощування фізичних потужностей, а й реорганізацію сервісної моделі відповідно до принципів сталого розвитку, інклюзії, цифровізації та етичного підприємництва.

## 1.2. Класифікація готелів та їх сервісів

Класифікація готельних закладів становить основу стандартизації готельного господарства як сегмента індустрії гостинності та формує передумови для уніфікації очікувань споживача, регламентації якості обслуговування, структурування організаційної моделі підприємства. Типологізація готелів дозволяє враховувати специфіку попиту, територіальне розміщення, рівень комфортності, функціональне призначення та характер сервісного навантаження [7]. Такий підхід забезпечує адаптацію готельної пропозиції до соціоекономічного, професійного, туристичного або рекреаційного профілю клієнта. Загальною класифікаційною ознакою вважається рівень комфортності, що визначається на основі сукупності параметрів номерного фонду, умов проживання, якості обслуговування, наявності додаткових послуг та технічного оснащення. У світовій практиці найбільш поширеною є система класифікації за зірковістю - від однозіркових до п'ятизіркових закладів, де кожна категорія передбачає мінімальний набір вимог до площі номерів, меблювання, санітарно-технічного обладнання, обслуговування, кадрів, доступності інфраструктури, екологічних стандартів. Така типологія, хоч і підлягає національній адаптації, дає змогу уніфікувати уявлення про якість і стандарти сервісу на міжнародному рівні [8, 14, 35, с. 13].

Поряд із класифікацією за комфортністю застосовується диференціація готелів за місткістю, яка передбачає поділ на малі (до 50 місць), середні (від 50 до 150 місць), великі (від 150 до 500 місць) та дуже великі (понад 500 місць) готельні комплекси. Місткість безпосередньо впливає на масштаб організаційної структури, складність логістичних схем, інтенсивність кадрових потоків, обсяг матеріально-технічного забезпечення та витрати на утримання інфраструктури (рис. 1.1).



Рис. 1.1 - Класифікація місткості готелів

Джерело: [9, 10]

Готелі великої місткості зазвичай включають у свою структуру розширений спектр функціональних підрозділів - ресторани, конгрес-холи, оздоровчі комплекси, офіси обслуговування бізнесу, що потребує наявності мультифункціонального персоналу, автоматизованих систем управління, складної ієрархії адміністрування. Малі готелі мають гнучкішу структуру управління, часто орієнтовані на індивідуалізоване обслуговування, працюють у форматі сімейного бізнесу, зосередженого на постійному клієнті або локальному турпотоці. Вибір оптимальної місткості готелю залежить від локальних ринкових умов, типу обслуговуваного контингенту, сезонності, транспорту, туристичних атракцій і щільності конкурентного середовища [11, 13, с. 12].

Типологізація за функціональним призначенням дозволяє розглядати готелі як спеціалізовані суб'єкти господарювання, орієнтовані на обслуговування певної цільової аудиторії. У цьому контексті виділяються туристичні готелі, бізнес-готелі, транзитні, курортні, лікувальні, рекреаційні, бутик-готелі, готелі-апартаменти, готелі-клуби, готелі для тривалого проживання, студентські, релігійні, спеціалізовані під певний вид подій чи групу споживачів. Туристичні готелі формуються в середовищі підвищеної мобільності населення і орієнтовані на забезпечення короткотривалого

перебування з базовими умовами проживання, харчування та екскурсійного обслуговування. Бізнес-готелі адаптовані до потреб ділових клієнтів і надають спеціалізовані послуги, пов'язані з офісною інфраструктурою, конференц-залами, технічною підтримкою презентацій, переговорів, дистанційної роботи. Курортні готелі мають розвинену рекреаційну та медичну складову, включаючи спа-комплекси, процедури оздоровлення, елементи дієтотерапії, дозвілля [12]. Готелі апартаментного типу передбачають наявність кухонного блоку, прального обладнання, зони відпочинку, що забезпечує умови тривалого автономного проживання, наближеного до квартирної [11]. Бутик-готелі вирізняються ексклюзивністю інтер'єру, обмеженою кількістю номерів, акцентом на естетичний і культурний досвід клієнта, часто розміщуються в історичних будівлях або концептуальних просторах. Готелі для подієвого туризму функціонують як тимчасові мобільні структури, що обслуговують масові заходи - фестивалі, форуми, спортивні змагання, релігійні паломництва [46, с. 79].

Ще однією підставою класифікації є спеціалізація готелів, яка зумовлюється характером додаткових послуг, стилістикою обслуговування, дизайном, ціновою політикою, територіальним розміщенням і особливостями архітектурного рішення. Виділяють готелі типу "all inclusive", що надають повний пакет сервісу за фіксовану ціну; "bed & breakfast", які обмежуються наданням ночівлі та сніданку; "resort" - курортного типу з повноцінною рекреаційною інфраструктурою; "capsule hotel" - готелі капсульного типу з мінімальним простором на одну людину; готелі типу "hostel" - з акцентом на колективне проживання і демократичну цінову політику; "eco hotel" - з орієнтацією на екологічно чисті технології, ресурсозбереження і мінімізацію впливу на довкілля; "design hotel" - з індивідуальною архітектурною концепцією; "heritage hotel" - унікальні історичні об'єкти, адаптовані до сучасного проживання. Спеціалізація задає функціональний вектор, що визначає набір сервісів, кадрову політику, маркетингову стратегію, елементи брендингу і систему управління якістю [3, с. 19].

Аналіз варіативності сервісів у межах різних типів готелів демонструє значну диференціацію за обсягом, змістом, технологічним рівнем, цільовим навантаженням і ціновою категорією. Базові послуги включають розміщення у відповідному номері, прибирання, заміну білизни, забезпечення водою, електрикою, санітарно-гігієнічними засобами, інформаційну підтримку щодо перебування та оформлення документації, трансфер до закладу і назад. Усі готелі незалежно від зірковості повинні гарантувати мінімальний стандарт безпеки, гігієни, комфортності і доступності. До додаткових послуг належать ресторанне обслуговування, обслуговування в номері (room service), конференц-сервіс, бізнес-центр, фітнес-зона, оздоровчий комплекс, пральня, перукарня, магазин, організація дозвілля, квитковий сервіс, бронювання зовнішніх послуг, оренда транспорту, цифрові послуги - Wi-Fi, інтерактивне телебачення, системи “розумний номер”, мобільний додаток. У готелях вищої категорії спектр сервісів є набагато ширшим і включає персональні послуги: індивідуального консьєржа, особистого гіда, перекладача, охоронця, послуги шеф-кухаря, індивідуальний трансфер на преміум-транспорті, VIP-обслуговування під час поселення, естетичні та медичні процедури, організацію спеціальних подій.

### **1.3. Фактори впливу на розвиток готельного господарства**

Розвиток готельного господарства як складової сервісної економіки обумовлюється взаємодією широкого спектра зовнішніх і внутрішніх детермінант, які у своїй сукупності формують динаміку функціонування підприємств готельної індустрії, визначають вектор стратегічного розвитку, рівень конкурентоспроможності, обсяг інвестиційної привабливості та інституційну стабільність галузі. У межах зовнішнього макросередовища ключовими чинниками впливу виступають економічна кон'юнктура, загальна

соціальна ситуація, політична стабільність, регуляторна політика держави, правова система, фінансово-кредитні умови, розвиток туристичної інфраструктури, міграційна активність населення, рівень урбанізації, ступінь відкритості національного ринку, а також глобальні тренди в індустрії гостинності [12, с. 9].

Економічна ситуація в державі формує загальний фон попиту на готельні послуги через платоспроможність населення, рівень зайнятості, ділову активність, динаміку внутрішнього і в'їзного туризму, інфляційні коливання, стабільність національної валюти. У періоди економічного зростання спостерігається підвищення попиту на готельне обслуговування як із боку громадян, так і з боку бізнесу, туристичних операторів, учасників ділових подій, що стимулює розширення готельного фонду, модернізацію сервісів, збільшення прибутковості та зростання інвестицій. У періоди економічної рецесії, навпаки, спостерігається спад завантаженості, консервація частини номерного фонду, скорочення обсягів персоналу, оптимізація витрат, зміщення акценту на базові послуги, зниження вартості розміщення.

Правове середовище виступає фундаментальною основою функціонування готельного господарства через систему нормативних актів, що регламентують реєстрацію суб'єктів господарювання, умови ліцензування, дотримання санітарних, протипожежних, екологічних, трудових норм, захист прав споживачів, стандартизацію послуг, сертифікацію персоналу, фінансову і податкову звітність, валютне регулювання, правила працевлаштування іноземних громадян, особливості ведення зовнішньоекономічної діяльності. Наявність чітких, прозорих, стабільних і недискримінаційних правових умов підвищує інституційну довіру до галузі, спрощує доступ до інвестиційних ресурсів, сприяє залученню міжнародних операторів, гармонізує стандарти з міжнародними нормами та забезпечує рівні умови конкуренції. Нестабільність регуляторної бази, надмірна зарегульованість, подвійне тлумачення норм, обтяжливе ліцензування, непрозора податкова система, непередбачуваність

державної політики - усі ці фактори здатні ускладнити реалізацію готельних проєктів, знизити привабливість ринку для інвесторів, спричинити стагнацію у впровадженні інновацій і обмежити можливості розширення [34, с. 7].

Потоки туристів виступають екзогенним каталізатором розвитку готельного господарства, оскільки забезпечують попит на основні й додаткові послуги готелів. Рівень туристичної активності визначається низкою параметрів: наявністю природних, культурних, історичних, архітектурних і рекреаційних ресурсів; транспортною доступністю регіону; розвитком туристичної інфраструктури; маркетингом території; міжнародною впізнаваністю; іміджем країни на світовому ринку; безпекою пересування; візовими режимами; якістю прикордонного обслуговування; участю в міжнародних виставках, ярмарках і форумах. Зростання туристичних потоків автоматично стимулює потребу в розширенні готельної мережі, диверсифікації форм розміщення, підвищенні якості сервісу, оновленні номерного фонду, розробці спеціалізованих продуктів для різних груп споживачів - молоді, родин, ділових клієнтів, літніх людей, осіб з інвалідністю, паломників, гастрономічних, екологічних або екстремальних туристів. Коливання потоків, спричинені політичними кризами, епідеміологічними загрозами, катастрофами, конфліктами або санкціями, безпосередньо позначаються на готельній завантаженості, доходах, скороченні штатів і реструктуризації бізнес-моделі [17, с. 5].

До факторів внутрішнього характеру належать організаційні параметри готельного підприємства, які безпосередньо впливають на ефективність функціонування, конкурентну стратегію, здатність до інноваційної адаптації, рівень клієнтоорієнтованості та швидкість прийняття управлінських рішень. Серед таких детермінант провідне місце займає система менеджменту, яка визначає логіку стратегічного і оперативного планування, структуру управління, компетенції персоналу, систему прийняття рішень, стиль лідерства, рівень автоматизації та цифровізації, систему контролю якості [15]. Ефективний менеджмент забезпечує синергію між підрозділами готелю,

мінімізує конфліктність, скорочує втрати часу і ресурсів, підвищує продуктивність праці, забезпечує адаптацію до мінливого ринку. В умовах високої конкуренції особливої ваги набуває впровадження принципів стратегічного управління, орієнтованого на сталий розвиток, соціальну відповідальність, інноваційні технології, партнерство з локальними громадами, гнучке бюджетування і цифрову трансформацію процесів [57, с. 10].

Інвестиційна складова визначає матеріально-технічну базу готельного господарства, обсяги модернізації, впровадження нових послуг, технічне оснащення, автоматизацію, будівництво нових об'єктів і підвищення рівня комфорту. Джерелами інвестицій виступають власні кошти підприємств, банківські кредити, державні та муніципальні програми, приватні інвестори, міжнародні фінансові інституції, франчайзингові угоди, краудфандинг, спонсорські ресурси. Доступність інвестицій залежить від стабільності бізнес-середовища, вартості позикового капіталу, наявності гарантій, фіскальних стимулів, строку окупності проєкту, його позиціонування та маркетингового потенціалу. Без належного інвестиційного забезпечення готельне підприємство не здатне підтримувати конкурентні стандарти, втрачає привабливість для туристичних операторів, не може розширювати послуги та переходити до вищих категорій обслуговування [16]. Сучасні інвестиції у готельний сектор пов'язані не лише з фізичним оновленням будівель і приміщень, а з цифровою трансформацією, впровадженням екологічно чистих технологій, енергоефективних систем, smart-room інфраструктури, біометричних рішень, автоматичних платформ для бронювання, big data-аналітики, персоналізованих сервісів і інтеграції в глобальні інформаційні системи [9, с. 39].

Кадрове забезпечення функціонує як системоутворювальний елемент у внутрішній структурі готельного господарства, оскільки безпосередньо формує якість сервісної взаємодії, репутацію закладу, інтенсивність повторного попиту, задоволеність клієнтів і атмосферу всередині

підприємства. Готельна сфера вимагає високого рівня комунікативної компетентності, професійної етики, володіння іноземними мовами, знань у сфері психології, соціології, маркетингу, діджитал-технологій. Система підготовки, підвищення кваліфікації, мотивації, адаптації, корпоративної культури та оцінювання працівників має відповідати сучасним стандартам сервісної економіки. Успішні готельні підприємства інвестують у внутрішні школи, тренінгові програми, менторські проекти, цифрові платформи навчання, сертифікацію, підтримку кросфункціональної мобільності, моделі управління знаннями. Дефіцит кваліфікованих кадрів, плинність персоналу, відсутність мотиваційної системи, бюрократизація - чинники, що суттєво знижують ефективність готельного сервісу, ускладнюють стандартизацію і підривають довіру до бренду.

#### **1.4. Аналіз міжнародного досвіду розвитку готельного господарства**

Аналіз міжнародного досвіду розвитку готельного сервісу ґрунтується на вивченні стандартів, управлінських практик, інноваційних підходів і стратегій сервісної взаємодії, які були сформовані в межах провідних світових готельних брендів і адаптовані до різних економічних, культурних, регіональних контекстів. Глобальні готельні мережі, що функціонують у багатьох країнах з різними умовами ринку, законодавства, платоспроможності населення та туристичних моделей, створили уніфіковану систему стандартів, яка забезпечує стабільну якість обслуговування незалежно від локації [47, с. 17].

Ці стандарти включають чітко прописані процедури заселення і виселення, регламент надання послуг, кадрові вимоги, протоколи безпеки, інтерфейсну комунікацію, архітектурну типологію номерного фонду, єдину візуальну айдентичку, логіку лояльності клієнта, систему CRM, моделі обліку і

звітності, цифрові інтерфейси самообслуговування, протоколи конфіденційності даних, процедури інклюзії, етику взаємодії з гостями. Відомі бренди - Marriott, Hilton, Accor, Hyatt, InterContinental, Radisson Hotel Group, Wyndham - стали не лише операторами готельної нерухомості, а й транснаціональними платформами сервісної інженерії, які створюють стандартизацію процесів, програмне забезпечення, дизайн продукту, кадрову сертифікацію та мережеве навчання персоналу [19].

У межах цих корпорацій запроваджено багаторівневу систему контролю якості: аудити за чек-листами, оцінювання прихованими клієнтами, аналітику зворотного зв'язку, розподілення готелів за категоріями відповідності брендовим стандартам, періодичну ротацію управлінського складу, використання динамічної системи лояльності, яка коригується на основі KPI - ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, далі — KPI) (табл. 1.3). Така структура дає змогу забезпечити не лише високу повторюваність позитивного досвіду клієнта, а й сформувати довіру до бренду як до маркера стабільності. Гостьовий досвід у таких мережах не є випадковим - він проектується, програмується і вимірюється.

Впровадження механізмів зворотного зв'язку через спеціалізовані цифрові платформи, інтеграція даних про поведінку клієнтів у програмні рішення, формування персоналізованих пропозицій через AI-модулі дозволяє не просто відповідати очікуванням, а формувати нові поведінкові патерни споживання сервісу.

У міжнародній практиці домінує принцип “consistent but localized”, тобто формування єдиної матриці стандартів, адаптованої до локальних соціокультурних, правових і економічних реалій [36, с. 11].

Таблиця 1.3

*Елементи багаторівневої системи управління якістю в міжнародних готельних мережах*

Компонент системи контролю	Форма реалізації	Функціональне призначення	Вплив на клієнтський досвід	Інструменти моніторингу
Аудит якості	Чек-листи, стандартизовані перевірки	Контроль відповідності операційним стандартам	Забезпечення повторюваності сервісу	Внутрішні аудиторські команди, цифрові панелі
Оцінювання прихованими клієнтами	Незалежна оцінка персоналу та сервісу	Виявлення недоліків з погляду реального гостя	Верифікація вражень і прихованих ризиків	Спеціалізовані підрядники або внутрішні агенти
Зворотний зв'язок і його аналітика	Онлайн-опитування, скарги, відгуки, рейтинги	Виявлення очікувань і вражень клієнтів	Персоніфіковане вдосконалення сервісу	Цифрові платформи, інтеграція з CRM
Динамічна система лояльності	Коригування винагород за KPI та фідбек	Стимулювання повторного вибору готелю	Посилення позитивного досвіду через винагороду	Алгоритмічне управління бонусами
Категоризація готелів за рівнем відповідності	Рейтинги відповідності брендовим стандартам	Встановлення стандартів і внутрішня конкуренція	Орієнтація клієнта на прогнозований рівень сервісу	Системи внутрішнього ранжування

*Джерело: [30, 36]*

Глобальні готельні оператори впроваджують адаптивні моделі управління, які базуються на поєднанні централізованої платформи управління з можливістю локального налаштування сервісних процесів, що враховують культурну специфіку, лінгвістичні відмінності, соціальні очікування, правову систему, транспортну інфраструктуру та типологію клієнтського попиту. Такі моделі реалізуються через франчайзингові або управлінські угоди, в межах яких локальний інвестор або оператор зобов'язується дотримуватись міжнародних стандартів бренду при збереженні права на гнучке управління персоналом, закупівлями, маркетинговими кампаніями і частковим дизайном сервісу. Це дозволяє досягати балансу між стандартизацією та локалізацією, уникати конфліктів із місцевими нормами, зменшувати витрати на адаптацію, підвищувати ефективність операційної діяльності і забезпечувати включення готелю в глобальну систему дистрибуції послуг, маркетингових комунікацій і клієнтського управління.

В умовах цифрової трансформації готельний сервіс у зарубіжних країнах зазнав кардинальних змін, пов'язаних із автоматизацією процесів, розширенням можливостей клієнта до самообслуговування, інтеграцією штучного інтелекту, використанням IoT-технологій, біометричних систем, персональних налаштувань номерного фонду, віртуальної і доповненої реальності. Системи автоматизованого check-in та check-out, інтерактивні термінали, мобільні додатки для управління номером, голосові асистенти, екрани з персоналізованим контентом, біометричний доступ, системи цифрової безпеки та енергозбереження - це вже не елементи майбутнього, а базові компоненти сучасного готельного середовища у високорозвинених країнах. Автоматизація дозволила не лише знизити витрати на персонал, а й забезпечити стабільність якості сервісу, скоротити час обслуговування, підвищити комфорт і прогнозованість гостьового досвіду. Особливе місце займає інтеграція CRM-систем із поведінковими модулями, які аналізують вподобання клієнта, формують персоналізовані пропозиції, адаптують інтерфейси взаємодії і створюють додану цінність через імітацію індивідуального підходу, навіть за відсутності прямої комунікації з персоналом [42, с. 56].

Міжнародна практика свідчить про дедалі ширше впровадження екологічних стандартів, що охоплюють як фізичну інфраструктуру готелів, так і логіку сервісної взаємодії (рис. 1.2). Сертифікація за стандартами LEED, BREEAM, Green Globe, ISO 14001 стала маркером не просто технологічного рівня, а й етичної відповідальності бренду. У межах таких підходів відбувається впровадження систем повторного використання ресурсів, скорочення викидів CO<sub>2</sub>, мінімізація використання одноразових матеріалів, зменшення водоспоживання, перехід на безпаперові технології, встановлення енергоефективного освітлення, використання сонячної енергії, біофільтрація повітря, використання біоактивних будівельних матеріалів. Окремої уваги набули сервіси “eco-friendly stay” та “carbon-neutral stay”, які дозволяють гостям зробити свій відпочинок більш екологічним через компенсаційні

механізми (внески на озеленення, скорочення пластику, відмова від щоденної зміни рушників, сортування сміття). У деяких готелях уже реалізовано концепції “zero-waste hotel” та “energy-positive building”, що означає повну відсутність побічного впливу на довкілля або навіть позитивний баланс енергії [24, с. 75].

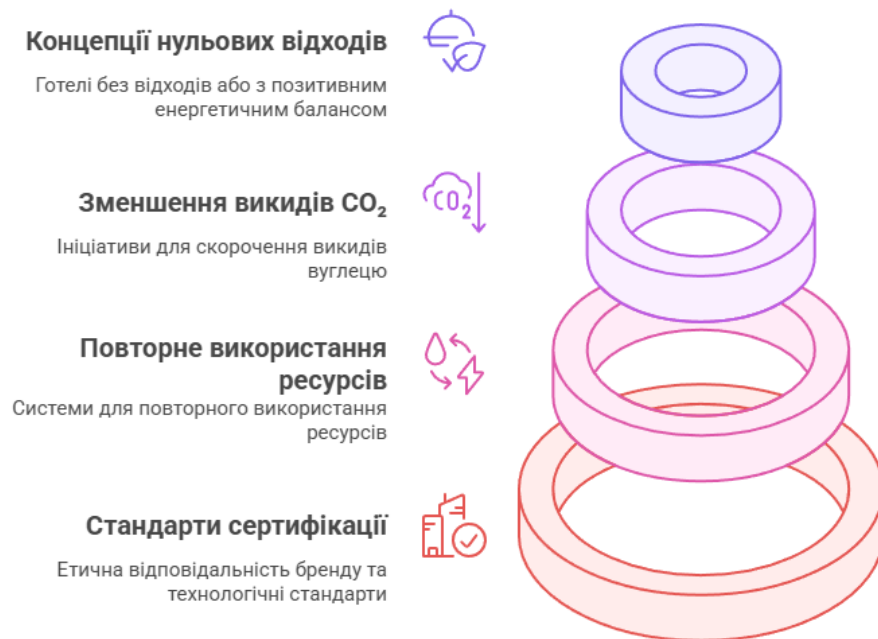


Рис. 1.2 - Екологічні ініціативи в готельній індустрії

Джерело: [24, 25]

Управлінські моделі в зарубіжній готельній індустрії ґрунтуються на інтеграції принципів agile-менеджменту, сервісного дизайну, кросфункціональної командної роботи, data-driven аналізу, проєктного підходу, системи OKR-objectives and key results (далі OKR), які дозволяють забезпечити швидку адаптацію до змін середовища, точне прогнозування потреб клієнтів, тестування нових форматів послуг і ефективне бюджетування. У межах таких систем формується культура постійного вдосконалення (continuous improvement), що реалізується через короткі ітерації, активний збір клієнтських відгуків, регулярні оцінювання ефективності команд, відкритість до експериментів, автоматизоване відстеження KPI і гнучке реагування на зміни кон'юнктури. Значна частина готелів переходить до моделі

платформного управління, у межах якої всі внутрішні процеси (HR, логістика, закупівлі, фінанси, маркетинг, обслуговування) об'єднані в єдину цифрову екосистему, що забезпечує прозорість, ефективність і оперативність [50, с. 14].

Міжнародний досвід демонструє, що готельна індустрія функціонує не як застигла інфраструктурна форма, а як динамічне середовище сервісної інновації, де конкуренція ведеться не лише за якість обслуговування, а за унікальність досвіду, культурну інтерпретацію комфорту, швидкість адаптації і етичну відповідальність. Концепція “hospitality beyond service” дедалі більше реалізується через архітектурні рішення, мистецьке оформлення, залучення місцевих культурних практик, соціальну відповідальність, інклюзивність, співпрацю з громадою. Такий підхід формує нову парадигму готельного сервісу, де бренд - не лише знак якості, а носій цінностей, спосіб мислення, код ідентичності. Саме тому вивчення міжнародного досвіду розвитку готельного сервісу є не лише аналітикою стандартів, а дослідженням механізмів культурної адаптації, технологічної трансформації та соціальної взаємодії в глобалізованому світі [26].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ RIBAS ROOMS)

#### 2.1. Характеристика готельного фонду України

Готельний фонд України є системним елементом туристичної інфраструктури й виконує функцію просторового посередника між туристичним потенціалом регіонів та мобільністю населення. Структура і просторовий розподіл готельних закладів на території держави демонструють суттєву нерівномірність, що обумовлюється географічними, економічними, демографічними, логістичними, природно-кліматичними та історико-культурними чинниками. На початок 2024 року на території України функціонувало близько 3200 зареєстрованих готелів і аналогічних засобів розміщення, не враховуючи тимчасово окуповані території [48, с. 118].

Найвища концентрація готельних підприємств спостерігається у місті Києві, Львівській, Одеській, Івано-Франківській, Закарпатській, Дніпропетровській та Харківській областях. Регіональна щільність готельної інфраструктури має чітку кореляцію з інтенсивністю туристичних потоків, наявністю міжнародного транспортного сполучення, історико-культурними ресурсами та рівнем урбанізації. У прифронтових зонах та прикордонних з Російською Федерацією регіонах, таких як Харківщина, Луганщина, Донеччина, Чернігівщина, обсяг готельного фонду за останні роки суттєво скоротився у зв'язку з безпековою ситуацією, пошкодженням інфраструктури та релокацією бізнесу. У західних регіонах України, навпаки, відбувається зростання готельного навантаження, особливо в контексті внутрішнього

переміщення осіб, рекреаційної активності та транзитного туризму до країн ЄС [27].

Структурно готельний фонд України представлений переважно засобами розміщення малого й середнього масштабу, з домінуванням готелів категорії 2-3 зірки або об'єктів без категоризації. Частка висококатегорійних закладів (4-5 зірок) не перевищує 12% від загальної кількості готелів, і переважно сконцентрована у великих містах - Києві, Львові, Одесі, Харкові, Дніпрі та окремих курортних локаціях Карпатського регіону. Наявність міжнародних готельних брендів (InterContinental, Radisson, Hilton, Reikartz, Swissôtel) обмежена поодинокими об'єктами, і частково реалізується у форматі франчайзингових моделей або управлінських контрактів з локальними операторами. Готелі малого формату (до 50 номерів) становлять понад 60% загального фонду та функціонують переважно як приватні підприємства або сімейний бізнес, з гнучкою структурою управління, обмеженою інфраструктурою і низькою капіталоємністю. У категорії середніх і великих готелів (від 100 номерів) частіше спостерігається наявність розгалуженої сервісної інфраструктури: ресторани, конференц-зали, спа-зони, бізнес-центри, заклади дозвілля [29]. У структурі засобів розміщення фіксується також наявність хостелів, міні-готелів, апартаментів, агросадиб, санаторно-курортних комплексів, готелів апартаментного типу, рекреаційних вілл і баз відпочинку. Така типологічна різноманітність формує гнучкість готельної пропозиції, проте ускладнює стандартизацію сервісу, облік, ліцензування та регулювання якості [5, с. 31].

Матеріально-технічна база готельного господарства України є фрагментарною та неоднорідною, з високою диференціацією за регіонами, категоріями та роком введення об'єктів в експлуатацію. За статистичними даними, понад 40% готелів функціонують у будівлях, зведених до 1991 року, що зумовлює фізичну та моральну зношеність конструкцій, невідповідність сучасним енергетичним та санітарним нормам, низький рівень енергоефективності, застарілу інженерну інфраструктуру та обмеженість

адаптації до інклюзивних стандартів. Більшість таких об'єктів не обладнані системами клімат-контролю, мають проблеми з теплоізоляцією, вентиляцією, вогнезахистом, застарілими інтер'єрами, відсутністю електронного контролю доступу, систем “розумний номер”, автоматизованого управління сервісами. Новозбудовані або реконструйовані готелі, що введені в експлуатацію після 2010 року, становлять менш ніж третину загального фонду і переважно зосереджені у центральних частинах міст, туристичних зонах Карпат і чорноморського узбережжя, транспортних вузлах і бізнес-центрах. У таких об'єктах фіксується наявність сучасних ліфтів, енергозберігаючого освітлення, автоматичних систем протипожежної безпеки, цифрової логістики, інтерактивних екранів, WI-FI 6 покоління, модульного меблювання, систем моніторингу споживання води й енергії, біометричних замків та інструментів інтеграції з онлайн-платформами управління [33, с. 14].

Номерний фонд готелів в Україні становить близько 90 тис. місць, із яких лише 18% відповідають вимогам категорії 4-5 зірок. Номери категорії “стандарт” становлять понад 70% від загальної кількості і мають площу від 12 до 20 м<sup>2</sup>, базове меблювання (ліжка, шафа, тумбочка, стіл), санвузол без додаткового обладнання, мінімальний набір гігієнічних засобів, телевізор або кондиціонер. Категорії “напівлюкс”, “люкс”, “апартамент” відрізняються підвищеною площею, наявністю зон відпочинку, технічним обладнанням, окремим дизайном, розширеним набором послуг (room-service, міні-бар, додаткове освітлення, ванна, халати, сейф, smart-TV). Середній коефіцієнт завантаженості номерного фонду на рівні країни у 2023 році коливався в межах 25-30%, із сезонними коливаннями до 50% у курортних зонах і до 60-65% у період проведення подій міжнародного рівня. Основними обмеженнями для підвищення завантаженості є нестабільна безпекова ситуація, недостатня інфраструктура, низький рівень рекламної підтримки, обмежений авіасполучення, недостатній рівень кадрової підготовки та фрагментарність сервісного досвіду [38, с. 5].

Інфраструктурне забезпечення готелів також демонструє високий рівень нерівномірності. У середньому, лише 37% готельних закладів мають у своєму складі ресторани або кафе, 18% - конференц-зали, 12% - тренажерні зали або спа-комплекси, 8% - зони для дітей або сімейного дозвілля, 7% - відкриті майданчики для заходів. Наявність паркінгів, камер зберігання, зон відпочинку, велопарковок або електророзрядок залишається переважно на рівні добровільної ініціативи, а не стандарту [35]. Транспортна доступність готельних об'єктів у містах із розвинутою системою громадського транспорту є перевагою, однак у периферійних регіонах часто спостерігається відсутність належної логістичної інтеграції, що знижує конкурентоздатність таких об'єктів. Бракує спеціалізованих номерів для осіб з інвалідністю, пандусів, адаптивних санвузлів, систем індукційного озвучення, кнопок виклику персоналу - що вказує на невідповідність матеріально-технічної бази до стандартів інклюзії та недотримання чинного законодавства про безбар'єрність. У великих об'єктах частіше застосовуються сучасні системи енергоменеджменту, утилізації відходів, очищення повітря, системи антибактеріальної обробки, безконтактні технології, проте в більшості малих готелів такі рішення ще не інтегровані.

## **2.2. Аналіз якості та асортименту готельних послуг на прикладі Ribas Rooms**

У самому серці історичного Луцька, на перехресті минулого та майбутнього, розташувався готель Ribas Rooms Lutsk — частина інноваційної української мережі Ribas Hotels Group. Цей готель є яскравим прикладом нової філософії гостинності, що поєднує затишок, функціональність та культурну ідентичність міста.

Розташований за адресою вул. Святогірська, 3а (Гаврилюка, 3а), готель дарує своїм гостям не лише комфортне місце для проживання, а й зручний доступ до всіх головних об'єктів міської інфраструктури. Поруч — кав'ярні, ресторани, магазини, музеї, архітектурні пам'ятки та знаменита пішохідна вулиця імені Лесі Українки, що стає ідеальним місцем для неспішної вечірньої прогулянки.

Але Ribas Rooms Lutsk — це не просто зручне розташування. Це також простір для натхнення та роботи. Зважаючи на потреби сучасного мандрівника, готель обладнаний коворкінг-зоною з якісним Wi-Fi, де можна у спокої зануритись у робочі справи. Вид з вікон і стильний інтер'єр сприяють творчому мисленню, що особливо цінується серед бізнес-гостей та фрилансерів.

У готелі з увагою поставились і до логістичних питань. Гостям доступна охоронювана платна парковка, а також можливість замовити трансфер за додаткову оплату. Це важливо для тих, хто цінує час та комфорт у ділових поїздках або туристичних візитах.

Окремої уваги заслуговує дизайн інтер'єру. У Ribas Rooms Lutsk поєднано сучасні стильові рішення з елементами, що перегукуються з історичним середовищем міста. Тут легко уявити себе одночасно у стародавньому замку й у футуристичному готельному просторі — враження, що захоплює.

Ще одна цікава особливість — розважальна зона на нульовому поверсі, де гостей чекають ігрові автомати й казино. Це додає готелю нотку азарту і розкутості, перетворюючи звичайне перебування на невелике пригоду.

Щодо номерного фонду — всі номери обладнані з урахуванням потреб сучасного мандрівника. Стандартні одномісні й двомісні номери мають ортопедичні матраци, письмові столи, шафи, телевізори, міні-бари, кондиціонери та фени. Продумані дрібниці, як-от дзеркало з підсвіткою або безкоштовне надання праски з дошкою, роблять перебування справді зручним. В категоріях «покращений стандарт», «напівлюкс» та «люкс» комфорт

піднімається ще на вищий рівень — ці номери підходять навіть найвибагливішим гостям [37].

Окрім цього, готель Pet-friendly, що додає ще одне вагоме «за» для мандрівників із домашніми улюбленцями. Для корпоративних клієнтів передбачено вигідні тарифи, що робить Ribas Rooms Lutsk ще й привабливим варіантом для бізнесу.

Ribas Rooms Lutsk — це не просто готель. Це досвід, в якому гармонійно поєднуються українська гостинність, інноваційні рішення, зручність та атмосфера, що залишає теплі враження надовго. І якщо ви шукаєте місце, де можна комфортно зупинитись, ефективно попрацювати й надихнутись — цей готель безперечно заслуговує вашої уваги.

Готель функціонує як частина мережі Ribas Hotels Group, що визначає його корпоративну структуру з чіткою ієрархією та внутрішніми стандартами управління. Очолює готель керуючий менеджер (генеральний директор), який відповідає за загальну стратегію, координацію підрозділів і досягнення бізнес-цілей. Підпорядкованими є такі ключові функціональні підрозділи:

1. адміністративна служба (заступник директора, менеджери з персоналу, офіс-менеджери);
2. фронт-офіс (рецепція, служба розміщення);
3. господарський підрозділ (покоївки, технічні працівники, персонал з обслуговування номерів);
4. служба безпеки (охорона, відеонагляд);
5. фінансовий відділ (бухгалтерія, каса, аналітика);
6. служба маркетингу та бронювання (робота з клієнтами, корпоративними замовленнями, промоції) [39, 53].

Кожен підрозділ працює злагоджено, орієнтуючись на загальну мету — забезпечення високого рівня задоволеності гостей та підтримання бренду Ribas як символу якості.

Персонал готелю Ribas Rooms Lutsk вирізняється професіоналізмом, ввічливістю та сервісною орієнтацією. Всі працівники проходять обов'язкове

навчання відповідно до стандартів мережі Ribas, що включає в себе курси з етикету, комунікації, роботи з клієнтами та кризового менеджменту.

Ключові ролі в готелі виконують:

- адміністратори рецепції, які здійснюють поселення/виселення, надають довідкову інформацію;
- хаускіпери (покоївки), які відповідають за чистоту та порядок у номерах;
- технічні працівники, що слідкують за безперебійною роботою інженерних систем;
- менеджер коворкінгу, який забезпечує комфортні умови для роботи гостей;
- охоронці, які гарантують безпеку на території готелю;
- керівник служби сервісу, який координує обслуговування гостей та вирішення нестандартних ситуацій [40, 53].

Головна відмінність персоналу Ribas Rooms Lutsk — це особиста відповідальність кожного за якість сервісу та щире прагнення зробити перебування кожного гостя приємним і незабутнім.

Готель Ribas Rooms Lutsk пропонує стандартний, але добре продуманий набір основних послуг, який відповідає потребам як туристів, так і бізнес-мандрівників:

- розміщення у комфортних номерах різних категорій: одномісний стандарт, двомісний, покращений стандарт, напівлюкс, люкс;
- щоденне прибирання номерів;
- безкоштовний Wi-Fi на всій території готелю;
- сніданки, включені у вартість проживання;
- цілодобова рецепція;
- супровід і допомога персоналу 24/7.

Особливістю Ribas Rooms Lutsk є наявність якісних додаткових послуг, які роблять перебування не лише комфортним, але й функціонально ефективним:

1. Коворкінг-зона для дистанційної роботи, навчання, онлайн-конференцій;
2. Охоронювана паркінг-зона (платна), що особливо актуально в умовах центрального розташування;
3. Трансферні послуги — за запитом клієнта;
4. Розважальна зона з ігровими автоматами та міні-казино;
5. Безкоштовне користування праскою, прасувальною дошкою за потреби;
6. Pet-friendly сервіс — можливість проживання з домашніми тваринами;
7. Корпоративні тарифи — вигідні умови для організованих груп, бізнес-команд.

Ribas Rooms Lutsk — це приклад ефективного поєднання сучасного готельного сервісу, продуманої організації праці та чіткого орієнтиру на клієнта. Такий підхід дозволяє готелю не просто функціонувати, а розвиватися як частина великої й успішної готельної мережі, що формує нові стандарти гостинності в Україні.

Готельний бізнес потребує постійного моніторингу фінансово-економічних показників для забезпечення стабільного розвитку й конкурентоспроможності на ринку. У цьому контексті важливо проаналізувати динаміку ключових показників готелю Ribas Rooms за 2022–2024 роки. Такий аналіз дозволяє виявити тенденції, проблемні зони та потенціал для вдосконалення діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

*Динаміка основних фінансово-економічних показників готелю Ribas Rooms у 2022–2024 роках*

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022 року	
				Абсолютне	Відносне
Кількість персоналу	100	85	87	-13	-13,0%
Чистий дохід, тис. грн.	28 141	36 723	54 677	+26 536	+94,3%
Чистий прибуток, тис. грн.	-40 447	-38 758	-30 419	+10 028	+24,8%
Активи, тис. грн.	590 946	600 354	613 271	+22 325	+3,8%
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	3 237	2 581	6 023	+2 786	+86,1%
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	193 455	193 455	193 455	0	0,0%
Поточні зобов'язання, тис. грн.	138 987	187 153	230 488	+91 501	+65,9%
Власний капітал, тис. грн.	258 504	219 746	189 328	-69 176	-26,8%

*Джерело: складено автором на основі [53]*

Аналіз фінансово-економічних показників готелю Ribas Rooms за 2022–2024 роки свідчить про неоднозначну динаміку розвитку. Одним із позитивних результатів є суттєве зростання чистого доходу на 26 536 тис. грн або 94,3%, що вказує на ефективні заходи щодо залучення клієнтів або підвищення цінової політики. Одночасно відбулося покращення фінансового результату: чистий збиток зменшився на 10 028 тис. грн, або 24,8%, що свідчить про поступове оздоровлення фінансового стану.

Значне збільшення грошових коштів та їх еквівалентів на 2 786 тис. грн (86,1%) також є позитивним сигналом, що свідчить про підвищення ліквідності. Активи готелю зросли на 22 325 тис. грн (3,8%), що вказує на розширення матеріальної бази або інвестиції у розвиток. Водночас довгострокові зобов'язання залишилися незмінними, що свідчить про стабільність у зобов'язаннях перед кредиторами. Однак спостерігаються й негативні тенденції. Зменшення кількості персоналу на 13 осіб (13%) може бути свідченням оптимізації витрат, але також несе ризики для якості обслуговування. Поточні зобов'язання зросли на 65,9%, що може створити

додаткове фінансове навантаження на підприємство у короткостроковій перспективі. Найбільш тривожним є скорочення власного капіталу на 69 176 тис. грн (26,8%), що свідчить про послаблення фінансової стійкості компанії. Загалом, аналіз свідчить про певне фінансове пожвавлення діяльності готелю Ribas Rooms у 2024 році порівняно з 2022-м, однак важливим завданням залишається зниження боргового навантаження та зміцнення власного капіталу. Для забезпечення сталого розвитку підприємству слід і надалі працювати над підвищенням прибутковості, оптимізацією витрат і залученням інвестицій у стратегічні напрями.

Аналіз структури активів підприємства дозволяє оцінити його інвестиційну політику, стабільність та здатність ефективно використовувати ресурси. Зіставлення необоротних та оборотних активів готелю Ribas Rooms за 2022–2024 роки дає змогу простежити основні зміни у фінансовому стані та пріоритетах управління.

Таблиця 2.2

*Динаміка необоротних та оборотних активів готелю Ribas Rooms за 2022–2024 роки*

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022 року	
				Абсолютне	Відносне
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	5 840.0	4 459.00	3 078.00	-2 762.0	-47,3%
первісна вартість	6 958.0	6 958.00	6 939.00	-19.0	-0,27%
накопичена амортизація	1 118.0	2 499.00	3 861.00	+2 743.0	+245,4%
Незавершені капітальні інвестиції	33 248.0	336.00	336.00	-32 912.0	-99,0%
Основні засоби	503 123.0	553 497.00	566 329.00	+63 206.0	+12,6%
первісна вартість	568 921.0	658 752.00	709 720.00	+140 799.0	+24,7%
знос	65 798.0	105 255.00	143 391.00	+77 593.0	+117,9%
Усього за розділом I	542 211.0	558 292.00	569 743.00	+27 532.0	+5,1%
II. Оборотні активи					
Запаси	8 973.0	7 334.00	7 507.00	-1 466.0	-16,34%
Виробничі запаси	7 226.0	6 450.00	6 477.00	-749.0	-10,37%
Товари	1 747.0	884.00	1 029.00	-718.0	-41,10%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2 468.0	1 530.00	1 671.00	-797.0	-32,29%

## Продовження таблиці 2.2

Інша поточна дебіторська заборгованість	17 135.0	7 335.00	6 620.00	-10 515.0	-61,35%
Поточні фінансові інвестиції	23 869.0	23.00	23.00	-23 846.0	-99,90%
Гроші та їх еквіваленти	3 242.0	3 237.00	2 581.00	-661.0	-20,39%
Готівка	34.0	136.00	245.00	+211.0	+620,59%
Рахунки в банках	2 904.0	2 841.00	2 071.00	-833.0	-28,68%
Витрати майбутніх періодів	169.0	108.00	127.00	-42.0	-24,85%
Інші оборотні активи	884.0	239.00	20.00	-864.0	-97,74%
Усього за розділом II	69 984.0	32 654.00	30 611.00	-39 373.0	-56,27%

*Джерело: складено автором на основі [53]*

У період з 2022 по 2024 роки готель Ribas Rooms зазнав суттєвих змін у структурі активів. Аналіз показує переорієнтацію фінансової стратегії підприємства — зі зменшення оборотних активів і незначного зростання необоротних — що свідчить про довгострокові інвестиційні пріоритети в умовах обмежених обігових ресурсів.

У сегменті необоротних активів спостерігається загальне зростання на 27,5 млн грн або 5,1%. Основним рушієм є зростання вартості основних засобів на 63,2 млн грн (+12,6%), що вказує на оновлення або розширення матеріально-технічної бази. Разом з тим, відбулося значне збільшення зносу — на 117,9%, що може свідчити як про прискорене старіння активів, так і про активну експлуатацію новопридбаного обладнання. Незавершені капітальні інвестиції різко зменшилися на 99% (на 32,9 млн грн), що, ймовірно, вказує на завершення реалізації раніше запланованих проєктів. Значне скорочення нематеріальних активів (-47,3%) відбулося паралельно зі зростанням їх амортизації (+245,4%), що вказує на поступове списання таких активів без належного оновлення.

Натомість оборотні активи суттєво скоротилися — на 39,4 млн грн або 56,3%. Найбільш відчутне падіння зафіксовано у категорії поточних фінансових інвестицій (-99,9%), що, ймовірно, пов'язане з виведенням коштів із короткострокових фінансових інструментів. Аналогічна тенденція

простежується щодо іншої дебіторської заборгованості (-61,4%) та рахунків у банках (-28,7%). Натомість готівкові кошти зросли більш ніж у шість разів, що може свідчити про прагнення підприємства забезпечити оперативну ліквідність у кризовий період. Запаси загалом скоротилися на 16,3%, зокрема товари — на 41,1%, що може свідчити про зниження обсягів комерційної діяльності або перехід до ефективнішої системи закупівель.

Узагальнюючи, можна зазначити, що готель Ribas Rooms у 2022–2024 роках обрав курс на оптимізацію оборотних ресурсів і поступове оновлення основних засобів. Водночас значне зменшення ліквідної частини активів викликає певні ризики для гнучкості компанії у короткостроковому періоді. Подальша фінансова стратегія має враховувати баланс між довгостроковими інвестиціями та потребами в обігових коштах для стабільного функціонування підприємства.

Фінансові індикатори є ключовим елементом оцінки стабільності, ліквідності та ефективності діяльності підприємства. Аналіз показників готелю Ribas Rooms за 2022–2024 роки дає змогу простежити динаміку фінансового стану, виявити проблемні зони та оцінити тенденції розвитку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

*Динаміка фінансових коефіцієнтів готелю Ribas Rooms за 2022–2024 роки*

Фінансові індикатори	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	23.49%	16.36%	15.13%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2.35%	1.39%	2.62%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	18.22%	12.34%	11.77%
Коефіцієнт автономії	43.74%	36.60%	30.87%
Рентабельність активів (ROA)	-6.84%	-6.46%	-4.96%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-14.51%	-16.21%	-14.87%
Чиста маржа	-143.73%	-105.54%	-55.63%

## Продовження таблиці 2.3

Коефіцієнт покриття оборотних активів власним капіталом	46.30%	38.57%	32.73%
Коефіцієнт заборгованості	23.52%	31.17%	37.58%

*Джерело: складено автором на основі [53]*

Упродовж трьох років готель Ribas Rooms демонстрував нестійкий фінансовий стан із ознаками скорочення ліквідності, зростання боргового навантаження та негативної рентабельності. Так, коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 23,49% у 2022 році до 15,13% у 2024 році, що свідчить про зменшення можливостей покриття короткострокових зобов'язань оборотними активами. Подібна тенденція простежується у коефіцієнті швидкої ліквідності, який скоротився на 6,45 відсоткових пункти, що вказує на зниження ліквідних активів, за винятком запасів. Водночас, коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє деяке покращення у 2024 році (2,62%), хоча його значення залишається низьким і не гарантує високого рівня фінансової надійності.

Коефіцієнт автономії, який показує частку власного капіталу в загальній структурі ресурсів, знизився з 43,74% до 30,87%, що є ознакою зменшення фінансової незалежності підприємства. Це супроводжується зростанням коефіцієнта заборгованості з 23,52% до 37,58%, що свідчить про підвищене кредитне навантаження і потенційні ризики дефолту за зобов'язаннями.

Щодо прибутковості, то рентабельність активів (ROA), хоча й залишається від'ємною, покращилася з -6,84% до -4,96%, що свідчить про часткове підвищення ефективності використання активів. Рентабельність власного капіталу (ROE), навпаки, зросла у 2023 році до -16,21%, але в 2024 році знизилась до -14,87%, залишаючись у зоні від'ємних значень, що свідчить про збитковість бізнесу з точки зору інвестора. Найпомітніше покращення спостерігається у чистій маржі, яка зросла з -143,73% у 2022 році

до  $-55,63\%$  у 2024 році, що може вказувати на оптимізацію витрат або зростання доходів. Однак такі показники все ще демонструють збитковість діяльності.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом знизився з  $46,30\%$  до  $32,73\%$ , що вказує на поступове зменшення можливості фінансувати інвестиції у необоротні активи за рахунок власних джерел.

Таким чином, фінансові індикатори готелю Ribas Rooms у 2022–2024 роках свідчать про поступове погіршення платоспроможності та структури капіталу, попри певне зростання ефективності використання ресурсів. Подальше фінансове оздоровлення вимагає зниження боргового навантаження, покращення прибутковості та зміцнення ліквідної позиції підприємства.

Аналіз якості та асортименту готельних послуг на прикладі мережі Ribas Rooms дозволяє простежити сучасні моделі організації сервісної взаємодії, які реалізуються в умовах українського ринку з орієнтацією на стандарти комфортного перебування, адаптивний формат обслуговування та персоналізовану комунікацію. Аналіз інфраструктурних та сервісних характеристик готелю Ribas Rooms дає змогу оцінити його конкурентні переваги на ринку готельних послуг (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

*Інфраструктурні та сервісні характеристики готелю Ribas Rooms*

Параметр	Характеристика	Технічне оснащення	Організаційні особливості	Комфортність і автономність
Номерний фонд	15 номерів	Площа від 18 до 32 м <sup>2</sup> , ортопедичні ліжка, меблі	Розподіл за категоріями: стандарт, напівлюкс, люкс	Щільність розміщення 28–32 особи
Оснащення номерів	LCD-ТБ, інтернет, сейф, міні-бар, клімат-контроль	Понад 120 каналів супутникового телебачення, робоче місце	Індивідуальне кліматичне регулювання	Забезпечення безперебійного комфорту

## Продовження таблиці 2.4

Енергетична та технічна автономія	Автономне опалення, генератор, резервне водопостачання	Стабільне функціонування у разі перебоїв з електро- та водопостачання	Підвищена надійність сервісу в критичних ситуаціях	Підтримка внутрішньої логістики
Доступ і автоматизація	Карткові зчитувачі на вході, у ліфті, в номерах	QR-доступ на паркінг, автоматизований check-in	Онлайн-реєстрація і керування доступом	Мінімізація контактності обслуговування
Паркінг	10 місць з відеоконтролем	Огороджена територія, в'їзд за QR-кодом	Призначена для гостей з авто	Безпека транспорту гостей

*Джерело: складено автором на основі [52, 53]*

Таблиця детально демонструє ключові складові інфраструктури, технічного оснащення, організаційних особливостей та рівня комфортності й автономності готелю Ribas Rooms. У ній систематизовано п'ять основних параметрів, що визначають якість готельного сервісу.

Готель пропонує 15 номерів, що вирізняються зручним плануванням: площа кожного варіюється від 18 до 32 м<sup>2</sup>. Всі номери оснащені ортопедичними ліжками та сучасними меблями, що сприяє фізичному комфорту гостей. Організаційно структура номерів поділена за категоріями: стандарт, напівлюкс і люкс, що дозволяє задовольнити потреби клієнтів з різними фінансовими можливостями. номери розраховані на одночасне розміщення 28–32 осіб, що забезпечує оптимальну щільність заселення.

Номери обладнані всім необхідним для комфортного проживання: LCD-телевізори, інтернет-зв'язок, сейфи, міні-бари, клімат-контроль. Крім того, забезпечено понад 120 каналів супутникового телебачення та робоче місце, що робить готель привабливим не лише для туристів, а й для бізнес-гостей. Індивідуальне кліматичне регулювання гарантує персоналізований комфорт, а забезпечення безперебійного сервісу є додатковою перевагою, що підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Ribas Rooms володіє автономним опаленням, резервним генератором і системою резервного водопостачання. Такі технічні рішення дозволяють

підтримувати стабільне функціонування навіть за умов перебоїв із зовнішніми постачальниками ресурсів. Це гарантує підвищену надійність обслуговування та оперативне реагування у критичних ситуаціях. Система автономності також сприяє ефективній внутрішній логістиці готелю, зменшуючи ризики для гостей.

Готель упровадив сучасні системи доступу: карткові зчитувачі встановлено на вході, в ліфті та безпосередньо в номерах. Для зручності гостей реалізовано QR-доступ до паркінгу та автоматизовану систему check-in, що спрощує процес реєстрації. Важливою перевагою є можливість онлайн-реєстрації та дистанційного керування доступом, що дає змогу зменшити черги на рецепції та мінімізувати контактність у процесі обслуговування — особливо актуально в умовах сучасних санітарних вимог.

Готель пропонує 10 паркувальних місць, обладнаних системою відеоспостереження для підвищення рівня безпеки. Паркінг знаходиться на огороженій території, а в'їзд здійснюється за допомогою QR-коду, що знижує ризики несанкціонованого доступу. Паркінг орієнтований на гостей із власним транспортом, забезпечуючи їм зручність і безпеку під час перебування.

Загалом готель демонструє високий рівень технічного і сервісного оснащення Ribas Rooms. Готель вирізняється сучасним підходом до організації готельного простору, орієнтацією на автономність та безпеку, а також увагою до потреб різних категорій гостей — від туристів до бізнес-мандрівників. Нижче рис. 2.1 ілюструє ключові особливості, які забезпечують успішне функціонування та конкурентоспроможність готелю Ribas Rooms.



Рис. 2.1 - Особливості, що сприяють успіху Ribas Rooms

Джерело: складено автором на основі [53, 55]

Якісні стандарти обслуговування в Ribas Rooms будуються на уніфікованих процедурах, які задокументовані в сервісному регламенті мережі й передбачають багатоетапну модель забезпечення задоволеності клієнтів. Персонал готелів проходить сертифіковане навчання в рамках Ribas Academy, де відпрацьовуються скрипти спілкування, процедури вирішення конфліктів, механізми реагування на запити, швидкість відповіді на звернення, стиль візуальної присутності, голосові параметри, мова жестів, коректне використання іноземних мов, адаптація до культурних кодів гостей.

У готелі застосовуються затверджені внутрішні стандарти Ribas Hotels Group, які охоплюють ключові аспекти готельного сервісу: стандарти прибирання (Ribas Cleanliness Protocol), стандарти комунікації з гостями (Ribas Hospitality Standards), стандарти реагування на скарги, стандарти оформлення номерів і публічних зон, а також стандарти безпеки. Додатково дотримуються вимоги міжнародних норм ISO 9001 (система менеджменту якості) та ISO 22483 (послуги готельного сервісу), що регламентують обслуговування, безпеку, кваліфікацію персоналу, комфортність і гігієнічність.

Усі операції фіксуються в CRM-системі, яка інтегрована з платформами бронювання та інтернет-репутації (Booking, Google, TrustYou), що дозволяє збирати та аналізувати зворотний зв'язок у реальному часі. Рейтинг готелів Ribas Rooms на Booking.com станом на березень 2024 року становив у середньому 9.3 із 10, що свідчить про високу оцінку чистоти, обслуговування, зручності та розташування. Щомісячно в готелях проводиться моніторинг запитів, що надходять через ресепшн, додаток і сторонні канали, результати узагальнюються в аналітичному звіті і використовуються для коригування послуг, оновлення набору позицій у міні-барах, зміни політики прибирання, оптимізації роботи ресепшн та навчання персоналу [2, с. 13].

Контроль якості обслуговування здійснюється багаторівнево: щотижнева перевірка менеджером об'єкта, щомісячний аудит представником відділу сервісу Ribas Hotels Group, щоквартальний моніторинг незалежним експертом у форматі таємного гостя. Параметри оцінювання охоплюють 78 позицій, серед яких: швидкість заселення, чистота поверхонь, запах у номері, якість текстилю, чіткість комунікації, зовнішній вигляд персоналу, відповідність фотографій у системі бронювання, стабільність інтернету, наявність усіх заявлених елементів, зручність оплати, доброзичливість обслуговування, доступність інформації, рівень тиші, відповідність до запитів, якість освітлення, справність техніки. У разі виявлення відхилень формуються рекомендації, встановлюються терміни виправлення, відбувається повторна перевірка, а в системі RibasApp формується звіт з індикаторами виконання.

Варто відзначити, що під час військового стану дотримання встановлених стандартів і забезпечення високої якості обслуговування стали суттєво складнішими. Зростання логістичних труднощів, обмеження ресурсів, постійна необхідність адаптації до нових безпекових вимог і змін у роботі персоналу вимагають від готелю гнучкості та оперативного впровадження нових правил. Зокрема, було введено додаткові протоколи безпеки для гостей і співробітників, посилено контроль доступу, оптимізовано графіки роботи для

мінімізації ризиків, а також посилено заходи з дезінфекції та безконтактного обслуговування. Ці зміни дозволяють не лише підтримувати стандарти якості, а й гарантувати безпеку в умовах, що постійно змінюються.

### **2.3. Маркетингові стратегії готелю Ribas Rooms**

Маркетингові стратегії готельної мережі Ribas Rooms формуються на основі синтезу цифрових каналів комунікації, гнучкого ціноутворення, аналітики поведінки споживачів, брендового позиціонування та сервісної персоналізації. У межах цього підходу реалізується повномасштабна система просування готельного продукту на внутрішньому ринку України з орієнтацією на сегменти міського мобільного споживача, бізнес-туризму, транзитного перебування та подорожей середньої тривалості. Рекламна політика Ribas Rooms має чітку структуровану конфігурацію з розподілом на канали performance-маркетингу, контент-маркетингу, взаємодії через соціальні платформи, системи партнерських програм, програм лояльності, пряму комунікацію із залученням CRM-рішень та формування іміджевої присутності через PR-платформи. У межах performance-моделі домінує контекстна реклама в Google Ads, метакампанії у Facebook та Instagram Ads, аналітика відвідувань через Google Analytics 4, керування кампаніями через рекламний кабінет Meta Business Suite, програматичний закуп таргетованих аудиторій, а також SEO-оптимізація сайтів і платформи бронювання. У структурі бюджету на digital-просування близько 62% припадає на Google Ads, 23% - на соціальні мережі, 10% - на e-mail-маркетинг, 5% - на інфлюенсеринг і партнерські кампанії [31, с. 9].

Контент-маркетинг реалізується через ведення блогу на корпоративному сайті Ribas Hotels, розсилки з адаптивним контентом, серію сторіз у соціальних мережах із life-style тематикою, короткі відеоогляди

номерів, інструкції користування сервісами, добірки локацій поблизу, а також інтерактивні тести, опитування і механізми гейміфікації. Використовується система SMM-аналізу Hootsuite і Creator Studio для контролю публікацій і відгуків. У середньому кожен об'єкт Ribas Rooms генерує 5–6 унікальних одиниць контенту щотижня з охопленням до 15 тис. користувачів у соціальних мережах. Активна присутність у Google Maps і Booking.com із високим рейтингом (9.3–9.5), понад 500 перевірених відгуків, регулярна актуалізація інформації, наявність фотографій з професійною обробкою забезпечують стабільний органічний трафік. Партнерські програми з сервісами доставки, транспортними компаніями, турагентствами та сервісами мобільної оренди житла формують багаторівневу екосистему перехресного трафіку. Наприклад, трафік із Booking.com забезпечує близько 45% усіх прямих бронювань, з сайту готелю - ще 28%, із Google Maps - 17%, через ОТА (Online Travel Agencies) - 6%, інше припадає на корпоративні заявки, лояльність та соціальні канали. Проаналізуємо інструменти контент-маркетингу та канали трафіку Ribas Rooms в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

*Інструменти контент-маркетингу та канали трафіку Ribas Rooms*

Напрямок контент-маркетингу	Форми реалізації	Інструменти та платформи	Частота та обсяг контенту	Охоплення аудиторії
Блог і email-розсилки	Статті, гіді, добірки локацій, адаптивні листи	Корпоративний сайт Ribas Hotels	Щотижнево 1–2 публікації	Підписна база, сайтова аудиторія
Соціальні мережі	Сторіз, відеоогляди, life-style контент, інструкції, гейміфікація	Instagram, Facebook, TikTok, Creator Studio, Hootsuite	5–6 одиниць контенту на тиждень	До 15 тис. користувачів щотижня
Геоплатформи і рейтингові ресурси	Фото, рейтинги, відгуки, Google Maps-карти	Google Maps, Booking.com	Постійне оновлення даних	Високий рейтинг: 9.3–9.5, понад 500 відгуків

## Продовження таблиці 2.5

Партнерські канали	Колаборації з доставкою, орендою авто, турагентствами	ОТА, мобільні сервіси, локальні сервіси	Інтеграція в зовнішні платформи	Мережевий ефект перехресного просування
--------------------	---	---	---------------------------------	---

*Джерело: складено автором на основі [53]*

Формування лояльності в Ribas Rooms реалізується через цифрову програму Ribas+, яка дозволяє накопичувати бонуси, отримувати індивідуальні знижки, пріоритетні заселення, подарунки до дня народження, кешбек на наступне бронювання та розширений сервіс у межах наступних візитів. Програма має 4 рівні доступу - Classic, Silver, Gold, Platinum - із диференційованими привілеями залежно від частоти використання послуг. Наприклад, рівень Silver передбачає знижку 7%, дострокове заселення на 2 години раніше, безкоштовну заміну категорії в разі доступності; Gold - 10% знижки, раннє заселення та пізнє виселення, персональний check-in, подарунковий набір; Platinum - 15% знижки, трансфер безкоштовно в межах міста, можливість бронювання без передоплати, сервісні компліменти. Лояльність відстежується автоматично через систему CRM, інтегровану з мобільним додатком і платформою керування персональними даними клієнтів. Щомісяця готелі Ribas Rooms обслуговують у середньому 620–700 унікальних клієнтів, із яких 22–26% повертаються повторно протягом пів року. Відсоток лояльних користувачів у структурі бронювань постійно зростає - з 17% у 2021 році до 27% у 2024 [14, с. 10].

Іміджеве позиціонування готельної мережі формувалося як відповідь на потребу в новій концепції «city travel comfort» - коли компактне, сучасне, якісне й доступне за ціною розміщення стає частиною повсякденної мобільності. Дизайн готелів Ribas Rooms витримано в сучасному функціоналізмі з елементами локального стилю, що підкреслює приналежність до міського середовища, а не ізольованого готельного простору. Брендова ідентичність передбачає використання чітких візуальних маркерів - логотип, кольорова гама, декоративні елементи, гасла, звукова

айдентика в рецепції, адаптивний сайт з мультимовною підтримкою, уніфіковані картки доступу, навігація в інтер'єрі, відеоінструкції на екранах в лобі. Позиціонування підкріплюється участю в професійних туристичних виставках (UITT, ITB Berlin), рейтингах Booking.com, партнерстві з українськими тревел-брендами та наявністю власної корпоративної медіаплатформи. Маркетингові матеріали розробляються в межах студії контенту Ribas Studio та відповідають вимогам адаптивності під усі типи пристроїв, персоналізації через змінні поля, впровадження нейромережевої обробки запитів і візуального контролю бренду [43, с. 6].

Цінова стратегія Ribas Rooms ґрунтується на динамічному моделюванні тарифів відповідно до факторів попиту, сезонності, завантаження, категорії номерного фонду, поведінкової аналітики клієнтів і моніторингу конкурентного середовища. Модель реалізується через систему RMS (Revenue Management System), яка дозволяє автоматично коригувати ціни з урахуванням попередніх бронювань, історії перебування, темпів завантаження, зовнішніх подій у місті (фестивалі, форуми, виставки) та прогнозів відтоку. Середній рівень тарифу на категорію “стандарт” у Ribas Rooms Odesa у 2024 році коливається від 1100 до 1700 грн за добу залежно від дати, категорії та завантаження; “напівлюкс” - від 1600 до 2400 грн; “люкс” - від 2400 до 3000 грн. У Ribas Rooms Lutsk ціна за “стандарт” становить 1000–1450 грн, “покращений стандарт” - 1300–1800 грн, “напівлюкс” - до 2100 грн. Динамічне ціноутворення дозволяє підтримувати коефіцієнт ADR (Average Daily Rate) на рівні 1420 грн у міжсезоння і до 1860 грн у пікові періоди, зі стабільним показником RevPAR (revenue per available room) близько 1150–1350 грн.

У структурі ціноутворення застосовується модель знижок, що активується при довготривалому перебуванні (від 3 ночей - 7% знижки, від 5 - 12%), при груповому бронюванні, при наявності корпоративного договору, а також через систему промокодів, які поширюються через партнерські сайти, соціальні мережі або прямі email-розсилки. Усі ціни включають ПДВ,

страховий платіж, прибирання та базовий гігієнічний набір. Гнучкість цінової політики реалізується через можливість вибору тарифу з включеним сніданком або без нього, раннього check-in та пізнього check-out із доплатою, а також оплати частинами (через сервіси типу “Монобанк частинами”). Співвідношення ціни й якості обслуговування забезпечується завдяки постійній аналітиці конкурентного поля, де здійснюється моніторинг понад 30 об’єктів у кожному місті через системи RateTiger, BookingSuite та OTA Insight.

Під час військового стану готелі, зокрема Ribas Rooms, стикаються з новими викликами, що суттєво впливають на їхню маркетингову діяльність. Аналіз факторів впливу дозволяє краще зрозуміти, як адаптувати стратегії для збереження конкурентоспроможності та підтримки лояльності клієнтів у складних умовах (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Фактори впливу на маркетингові стратегії готелю Ribas Rooms під час військового стану

Фактор впливу	Опис впливу	Наслідки для маркетингової стратегії
Обмеження пересування	Зниження кількості туристів через закриття кордонів і обмеження на переміщення	Орієнтація на внутрішній туризм і локальний ринок
Психологічна невизначеність	Зростання тривожності у потенційних клієнтів через військові події	Комунікація, що акцентує безпеку, стабільність і підтримку
Зміни в доходах населення	Зниження платоспроможності частини клієнтів	Запровадження гнучких цін, акцій і спеціальних пропозицій
Обмеження роботи готелю	Можливі перебої в роботі через комендантську годину, обмеження послуг	Адаптація сервісів до нових умов, онлайн-пропозиції
Підвищені вимоги до безпеки	Посилення заходів безпеки для гостей і персоналу	Акцент на безконтактне обслуговування і цифрові рішення
Зміна каналів комунікації	Зниження ефективності традиційної реклами, зростання ролі соцмереж і онлайн-платформ	Активне використання діджитал-маркетингу і SMM

## Продовження таблиці 2.6

Зростання конкуренції локально	Більше готелів орієнтуються на внутрішнього клієнта	Відмітність бренду через унікальні пропозиції та сервіс
Підтримка іміджу компанії	Важливість позитивного іміджу і соціальної відповідальності	Публікація інформації про допомогу, безпеку та адаптацію

*Джерело: складено автором на основі [53]*

Аналіз факторів впливу показує, що головними викликами для Ribas Rooms є обмеження пересування, які значно скорочують потік іноземних туристів і змушують переорієнтовуватися на внутрішній ринок. Зниження платоспроможності більшості населення спричиняє потребу у впровадженні гнучких цінових політик, знижках та спеціальних пропозиціях, щоб залучати клієнтів і підтримувати рівень завантаженості номерів. Психологічна невизначеність серед гостей вимагає більшої уваги до безпеки та гігієнічних стандартів, які слід активно комунікувати через всі канали зв'язку.

В умовах військового стану суттєво змінюються канали комунікації — зростає роль соціальних мереж, онлайн-бронювання та мобільних додатків, що дозволяє оперативно інформувати клієнтів про зміни в роботі готелю та надавати підтримку у разі форс-мажорних обставин. Важливою складовою маркетингових стратегій стає також розвиток програм лояльності, що стимулюють повторні бронювання і формують довгострокові відносини з клієнтами. У зв'язку зі зростанням конкуренції на внутрішньому ринку гостинності необхідно створювати унікальні сервісні пропозиції, наприклад, тематичні пакети послуг або ексклюзивні зручності, щоб виділитися серед інших.

Соціальна відповідальність набуває особливого значення: підтримка військових, допомога постраждалим та участь у благодійних проєктах підвищують довіру до бренду і формують позитивний імідж. Водночас маркетингові комунікації мають бути чутливими та тактовними, щоб не

викликати негативної реакції у суспільстві. Важливою є адаптація рекламних матеріалів і тональності повідомлень відповідно до поточної ситуації.

Крім того, війна стимулює цифровізацію процесів маркетингу і обслуговування, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити ефективність взаємодії з клієнтами. Важливим фактором також є постійний моніторинг ринкових тенденцій і швидка реакція на зміни в поведінці споживачів. Таким чином, комплексний підхід до аналізу факторів впливу дає змогу готелю Ribas Rooms розробляти гнучкі, адаптивні маркетингові стратегії, що враховують виклики військового часу та допомагають утримувати позиції на ринку.

#### **2.4. SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу Ribas Rooms**

SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу Ribas Rooms передбачає комплексне виявлення параметрів внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, які спільно формують основу для стратегічного позиціонування, оперативного управління, модернізації сервісних функцій і системного розвитку на ринку середнього готельного формату в Україні. Методологічно аналіз ґрунтується на чотиріполюсній логіці ідентифікації сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) та загроз (Threats), кожен з елементів якої розглядається в контексті ресурсного, сервісного, кадрового, технологічного, маркетингового, регуляторного і конкурентного середовищ. Такий підхід дозволяє синтезувати інформацію про стан готельного комплексу не лише у формі внутрішнього аудиту, а й у зв'язку з динамікою зовнішніх ринкових трендів, потенційних точок зростання та середньострокових обмежень, що вимагають стратегічного реагування [21, с. 8].

До сильних сторін готельного комплексу Ribas Rooms слід віднести стабільність стандартів обслуговування, що підтримуються через єдину корпоративну інфраструктуру Ribas Hotels Group, з уніфікованими регламентами роботи, цифровою CRM-системою, структурованою системою навчання персоналу та впровадженими технологіями зворотного зв'язку. Готелі мережі функціонують із середнім рейтингом на міжнародних платформах бронювання від 9.2 до 9.5 балів (за шкалою Booking.com), що відображає стабільно високу оцінку чистоти, сервісної взаємодії, комфорту та зручності розташування. Наявність централізованої маркетингової підтримки, дизайн-студії, власної медіаплатформи, мобільного додатку RibasApp та програми лояльності Ribas+ дозволяє реалізовувати мультиканальну модель комунікації з клієнтом. Готелі Ribas Rooms характеризуються ефективною логістичною доступністю: розміщення поблизу транспортних вузлів, у центральних або туристично активних районах міст, забезпечує середній показник заповнюваності номерного фонду на рівні 72% у пікові періоди та 48% - у міжсезоння [54, с. 140].

До ресурсних переваг входить автономне матеріально-технічне забезпечення (резервне електропостачання, системи опалення, цифровий контроль доступу), функціональна організація номерного фонду (оптимальна площа, сучасне меблювання, індивідуальні системи клімат-контролю), використання біометричних замків, сенсорного освітлення, інтерактивного інтерфейсу в номерах, гіпоалергенного текстилю та шумопоглинаючих панелей. Енергетичне навантаження на одиницю номерного фонду знижено за рахунок впровадження LED-технологій, ізоляційних матеріалів і модернізованої вентиляції. Середній показник витрат на енергоспоживання становить 32,6 кВт/номер/доба, що є нижчим за середній по місту на 18–21%. Сервісна структура включає повний набір базових послуг (цілодобовий ресепшн, прибирання, інформаційна підтримка, безпека, паркінг, Wi-Fi), низку додаткових (room-service, трансфер, пральня, послуги доставки), а

також індивідуалізовані сервіси через додаток - налаштування клімату, замовлення напоїв, адаптація освітлення [32, с. 6].

У межах кадрового потенціалу слід виділити укомплектованість штату, низький рівень плинності (менше 12% на рік), наявність внутрішніх програм навчання та корпоративної етики, що реалізуються через платформу Ribas Academy. Усі адміністратори володіють англійською мовою на рівні B2+, близько 40% персоналу проходили зовнішню сертифікацію, понад 80% - щорічну внутрішню переатестацію. Система мотивації включає бонусну модель за відгуки, рівень задоволеності гостей, дотримання стандартів, участь у внутрішніх інноваційних проєктах, що формує проактивну поведінку персоналу. Чітка ієрархія управління, наявність внутрішніх протоколів дій у позаштатних ситуаціях, система KPI для кожної функціональної одиниці забезпечують високий рівень виконавської дисципліни.

Водночас SWOT-аналіз дозволяє виявити низку слабких сторін (табл. 2.7), пов'язаних насамперед із обмеженістю масштабів номерного фонду (Ribas Rooms Odesa - 15 номерів, Ribas Rooms Lutsk - 18 номерів), що унеможлиблює реалізацію масових групових заїздів, масштабних корпоративних заходів, проведення конференцій або івентів. Відсутність власного ресторану в межах готелю знижує сервісну автономність і потребує зовнішньої інтеграції через партнерські платформи доставки, що підвищує час обслуговування та залежність від зовнішніх контрагентів. Показник середнього чеку на номер (ADR) у низький сезон у Ribas Rooms Lutsk становить 1030 грн, що є недостатнім для покриття інвестиційних витрат при завантаженні нижче 40%, що створює залежність від сезонного попиту.

Серед слабких ланок також варто відзначити обмежений спектр рекреаційних сервісів, відсутність спортивних залів, спа-інфраструктури, дитячих кімнат, а також обмеження площ для організації коворкінгу або короткотривалих бізнес-заходів. Незважаючи на цифрову присутність, готель не повністю інтегрований у глобальні GDS-платформи (Global Distribution System), що обмежує залучення міжнародного потоку бізнес-клієнтів.

Наявність лише кількох об'єктів у складі мережі Ribas Rooms унеможливило реалізацію повноцінної транзитної системи “місто-місто” із єдиною лінією переїзду та знижковою логікою між регіонами [18, с. 55].

Таблиця 2.7

*SWOT-матриця аналізу готельно-ресторанного комплексу Ribas Rooms*

Категорія	Внутрішні сильні сторони	Внутрішні слабкі сторони	Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
Ресурси	Сучасна матеріально-технічна база (LED, smart-системи)	Обмежена кількість номерів у кожному готелі	Програми держпідтримки готельного бізнесу	Зростання вартості енергоносіїв і комунальних витрат
Сервіси	Високий рівень персоналізації через мобільний додаток	Відсутність власного ресторану	Попит на smart-формати, автономні готелі	Конкуренція з апартаментним сектором (Airbnb тощо)
Кадрове забезпечення	Укомплектованість, стабільність персоналу, Ribas Academy	Обмеженість у зростанні штатної чисельності в малих готелях	Зростання ринку готельної освіти і сертифікаційних платформ	Міграція кадрів, кадровий дефіцит у готельній галузі
Маркетинг	Успішна SMM-стратегія, програма лояльності Ribas+	Неповна інтеграція у глобальні системи дистрибуції (GDS)	Ріст внутрішнього туризму і мобільності населення	Зниження платоспроможності споживачів
Технології	Використання CRM, BLE-замків, BI-аналітики, smart-опалення	Недостатній рівень автоматизації у сфері бізнес-аналітики	Розвиток big data, AI, mobile-first технологій	Технологічна відсталість від глобальних готельних мереж
Позиціонування	Чіткий бренд, стильний дизайн, комфортна ціна	Неможливість масштабних подій у межах об'єкта	Зростання попиту на city-комфорт сегмент	Нестабільність безпекового середовища
Фінанси	Оптимальні операційні витрати, контроль ADR і RevPAR	Залежність від сезонності та структури попиту	Доступ до кредитних інструментів і програм інвестування	Вплив інфляції та девальвації на маржинальність

Джерело: розроблено автором

До зовнішніх можливостей розвитку Ribas Rooms належать загальна позитивна динаміка внутрішнього туризму в Україні, трансформація поведінкової моделі споживача на користь цифрових сервісів, зростання запиту на компактне, доступне, технологічне та незалежне розміщення в межах середньоцінового сегмента, а також поступове збільшення транзитного потоку через відновлення ділової активності, транспортних сполучень і внутрішньої мобільності. За даними Державного агентства розвитку туризму України, зростання кількості внутрішніх подорожей у 2023 році сягнуло 13,7%, середня тривалість перебування збільшилась із 2,6 до 3,2 діб, а загальні витрати на готельні послуги зросли на 16,2%, що створює умови для розширення продуктового пакету, запуску нових локацій і мультиплікації існуючих форматів. Можливості інтеграції з платформами експрес-доставки, сервісами мікромобільності, медичними та туристичними агентствами, впровадження концепцій smart-готелю та мобільного self-check-in сприяють підвищенню ефективності операційного управління та зниженню сервісного навантаження на персонал [10, с. 35].

Сегмент готелів категорії “3 зірки” у структурі попиту в Україні займає понад 48% ринку, демонструючи найбільшу гнучкість у поєднанні комфорту й ціни, а також високу чутливість до брендового позиціонування. За даними дослідження компанії Pro-Consulting, до 2027 року прогнозується зростання місткості готельного фонду на 22% у центральних і західних регіонах країни, що створює простір для масштабування моделі Ribas Rooms. Зовнішнім фактором підтримки є також державні програми підтримки малого і середнього бізнесу у сфері туризму, пільгове кредитування через програму “5-7-9%”, муніципальні субсидії на реконструкцію об’єктів та підтримка брендів на туристичних виставках. Такі ресурси формують інституційне середовище для експансії та оновлення сервісної інфраструктури [1, с. 18].

Натомість зовнішні загрози для Ribas Rooms пов’язані з нестабільністю регуляторного середовища, потенційними змінами у фіскальній політиці,

зростанням вартості енергоносіїв, коливанням цін на комунальні послуги, інфляційним тиском на операційні витрати, девальвацією гривні та невизначеністю у сфері безпеки, яка залишається чинником непередбачуваності туристичних потоків. Існує ризик посилення конкуренції з боку апартаментного сектора (Airbnb, подовові оренди), який забезпечує нижчу вартість розміщення і вищу гнучкість, особливо в сегменті довготривалого перебування. Технологічна асиметрія між великими міжнародними мережами і локальними готелями створює тиск на стандарти обслуговування, а в умовах глобальної цифрової трансформації Ribas Rooms потребує постійного оновлення інтерфейсів, інтеграції з платіжними системами, мобільної адаптивності, роботи з big data та штучним інтелектом. Потенційна нестача кваліфікованих кадрів, особливо в регіонах, нестабільність валютного ринку, відсутність державної гарантії для інвестицій - чинники, які обмежують масштабування і ускладнюють залучення довгострокового капіталу.

## **2.5. Основні тенденції розвитку готельного господарства в Україні**

Сучасний етап розвитку готельного господарства в Україні характеризується глибокими трансформаційними процесами, що охоплюють як організаційні моделі обслуговування, так і технологічні платформи взаємодії зі споживачем. Тенденції, що формуються в умовах внутрішнього туристичного зростання, цифрової адаптації споживчої поведінки, зрушення ціннісних орієнтирів гостей та впливу глобального сервісного середовища, демонструють поступовий перехід готельних підприємств від традиційної моделі надання послуг до інноваційної системи управління клієнтським досвідом. Одним з визначальних процесів цієї трансформації є широке впровадження цифрових рішень, які охоплюють усі етапи взаємодії: від

попереднього бронювання до завершення перебування з оцінюванням задоволеності [8, с. 7].

Згідно з даними дослідження Ukrainian Hospitality Survey 2024, понад 73% готельних закладів в Україні використовують інструменти онлайн-букінгу, з них 56% інтегровані з міжнародними платформами (Booking.com, Expedia, Airbnb), 18% використовують лише національні агрегатори (Hotels24.ua, Hroom.com.ua), решта - функціонують через власні сайти. Автоматизація процесу бронювання дозволила скоротити середній час підтвердження заявки з 28 хвилин до 4 хвилин у закладах, де впроваджено CRM-системи з функцією автозаповнення форм, попереднього підрахунку вартості, інтеграції з банківськими шлюзами, верифікацією даних і миттєвим виставленням електронного чеку. Середній рівень онлайн-букінгу як частки від загального обсягу заселень у готелях Києва, Львова та Одеси перевищує 68%, у регіонах - становить близько 44%, однак ця частка продовжує зростати на 7–9% щороку внаслідок поширення мобільного інтернету, покращення цифрової грамотності споживачів та адаптації готельного бізнесу до нових умов.

Одним із напрямів технологічного розвитку є створення мобільних додатків, які функціонують як персоніфіковані платформи керування проживанням, забезпечують зручний доступ до інформації, дозволяють здійснювати check-in/check-out, спілкуватися з персоналом, замовляти додаткові послуги, керувати освітленням, кліматом, фоновою музикою, отримувати push-сповіщення про спецпропозиції. Станом на березень 2024 року близько 12% готельних підприємств України використовують власні мобільні додатки, з яких 60% мають функцію інтеграції з системами доступу (смарт-ключі), 78% - можливість мобільної оплати, 91% - інтерфейс з персоналізованим вітанням, історією попередніх візитів і збереженими налаштуваннями. Ринок таких додатків представлений здебільшого великими мережами або готелями категорій 4-5 зірок, однак середній сегмент активно

адаптує сторонні сервіси типу GuestJoy, HotelFriend, AirHost, HotelFriend GO, які надають готову інфраструктуру для мобільної взаємодії з гостем [53, с. 5].

Інтенсивне поширення чат-ботів у готельному бізнесі України стало відповіддю на необхідність забезпечення безперервного сервісу, прискорення часу реагування та зниження навантаження на персонал. Чат-боти інтегруються з месенджерами (Telegram, Viber, Facebook Messenger), корпоративними сайтами та мобільними додатками. Вони виконують функції відповіді на часті запитання, здійснення попереднього бронювання, орієнтації в послугах готелю, надання навігації, прийому скарг і зворотного зв'язку, бронювання послуг доставки, формування запиту на прибирання, виклик таксі або лікаря. У середньому, чат-боти обробляють 38% комунікаційних запитів клієнтів у тих готелях, де їх запроваджено, при цьому середній час реакції зменшився з 6 хвилин до 45 секунд. Така ефективність дозволяє звільнити адміністративний ресурс і перенаправити його на обслуговування складніших запитів або VIP-клієнтів.

Технологічна трансформація впливає і на внутрішню організацію готельного сервісу: впроваджуються системи управління доходами (RMS), автоматизовані платформи моніторингу KPI (RevPAR, ADR, Occupancy Rate), електронні журнали прибирання, смарт-системи управління персоналом, автоматичні склади білизни з ідентифікацією RFID-мітками, камери зберігання з доступом за QR-кодом, цифрові табло бронювання конференц-залів, автоматизовані платіжні термінали, модулі розпізнавання облич. За оцінками Української асоціації готельєрів, рівень автоматизації back-office процесів у великих готелях досяг 72%, у середньому сегменті - 39%, у малих готелях - лише 12%. Таким чином, цифрова нерівномірність між суб'єктами готельного ринку зумовлює різний рівень ефективності, витратності та адаптації до запитів нового типу споживача [28, с. 27].

Зміна поведінкових моделей споживача прямо стимулює зростання попиту на персоналізовані послуги, які виходять за межі стандартної моделі “номер-сніданок-прибирання” і передбачають адаптацію сервісу під

індивідуальні уподобання, сценарії подорожі, фізичні та емоційні потреби. Персоналізація охоплює не лише матеріальний бік (набір текстилю, тип напою, температура в номері), а й емоційний супровід, стиль комунікації, тематику візуального контенту, логіку маршруту перебування, атмосферу в зоні ресепшн, фон музики, подачу інформації, інтерфейс користування послугами. За даними опитування сервісу TrustYou, 64% гостей очікують на персоналізовані привітання, 51% - на рекомендації щодо ресторанів або подій у місті, 46% - на можливість вибору набору послуг під свої уподобання, 33% - на можливість змінити час заселення або виселення без доплати. Готелі, які інтегрували подібні опції, фіксують підвищення рівня повторних візитів на 11–17%, середній бал за відгуками зростає на 0.4–0.7 пункти, а індекс задоволеності (GSS) перевищує 92%.

Механізми реалізації персоналізації базуються на використанні CRM-систем, big data-аналітики, історії попередніх бронювань, зборі вподобань у момент заселення, інтеграції з соціальними профілями, системах гейміфікації та програм лояльності. Наприклад, при повторному бронюванні система пропонує автоматичний вибір поверху, типу подушки, фільтра питної води, набору засобів гігієни. Гість має можливість встановити ціль візиту (романтична подорож, діловий захід, сімейний відпочинок), на підставі якої формується пакет рекомендацій: тип оформлення номеру, додаткові сервіси, фонова музика, пропозиції дозвілля, варіанти харчування. Рівень персоналізації зростає з кожним повторним візитом: вносяться корективи у форму привітання, стилістику комунікації, враховуються мікрореакції, скарги або подяки, формуються системи пріоритетного обслуговування [11, с. 138].

Одним із перспективних напрямів є впровадження емоційної аналітики, що дозволяє розпізнавати настрій гостя за голосом, мімікою, текстовими повідомленнями та адаптувати комунікацію в реальному часі. Пілотні проекти з використанням штучного інтелекту в готелях Києва, Львова і Буковеля демонструють здатність систем навчатися з поведінки клієнта та пропонувати персоналізовані рішення ще до формалізації запиту. Такі системи

інтегруються із внутрішніми ERP-модулями, дозволяють динамічно адаптувати сервіс, прогнозувати задоволеність, знижувати рівень конфліктності, активувати компліменти або сервісні бонуси на основі поведінкових патернів.

## 2.6. Аналіз конкурентного середовища Ribas Rooms

У сучасних умовах ринку гостинності конкуренція між готелями зростає, що вимагає від підприємств постійного вдосконалення та пошуку конкурентних переваг. Особливо це актуально для середнього сегменту, де клієнти уважно оцінюють співвідношення ціни та якості сервісу. Ribas Rooms у Луцьку опиняється у полі зору кількох сильних конкурентів, які по-різному впливають на формування споживчих уподобань. Аналізуючи основних гравців ринку, можна чіткіше окреслити сильні та слабкі сторони кожного з них. Такий аналіз є необхідним для визначення ефективних стратегій розвитку і підвищення привабливості Ribas Rooms для різних категорій гостей. Далі буде наведено детальний розгляд порівняльних характеристик Ribas Rooms та трьох основних конкурентів у Луцьку.

Таблиця 2.8

### *Аналіз конкурентного середовища Ribas Rooms*

Параметр	Ribas Rooms	Готель «Світязь»	Готель «Лучеськ»	Готель «Україна»
Розташування	Центр Луцька, зручний доступ	Центр міста, поруч з вокзалом	Поруч з автовокзалом	Центральна частина, біля історичних пам'яток
Кількість номерів	15	40	50	60
Категорії номерів	Стандарт, напівлюкс, люкс	Стандарт, люкс	Стандарт, бізнес-клас	Стандарт, люкс, апартаменти

## Продовження таблиці 2.8

Оснащення номерів	LCD-ТБ, інтернет, сейф, міні-бар, клімат-контроль	Інтернет, ТБ, сейф	Інтернет, ТБ	Інтернет, ТБ, кондиціонер
Сервісні послуги	Автоматизований check-in, QR-доступ, ресепшн 24/7	Ресепшн 24/7, харчування	Ресепшн 24/7, конференц-зал	Ресепшн 24/7, ресторан, конференц-зал
Ціновий діапазон	Середній	Від середнього до високого	Середній	Від середнього до високого
Паркінг	10 місць з відеоконтролем	Паркінг без відеоконтролю	Обмежений паркінг	Паркінг на території
Репутація (Booking.com)	9.3/10	8.7/10	8.5/10	8.9/10
Особливі переваги	Сучасні технології доступу, автономія, комфорт	Більший номерний фонд	Розвинена інфраструктура для бізнесу	Ресторан і конференц-зали

*Джерело: складено автором*

В сучасних умовах розвитку туристичної індустрії та гостинності особливе значення набуває аналіз конкурентного середовища, що дозволяє готелям ефективно позиціонувати себе на ринку та розробляти дієві маркетингові стратегії. Ribas Rooms у місті Луцьк, як відомий представник сегменту середнього класу, зіштовхується з активною конкуренцією з боку кількох великих готелів, таких як «Світязь», «Лучеськ» та «Україна». Кожен із конкурентів має свої унікальні переваги, які впливають на вибір клієнтів і формують їхню лояльність. Аналізуючи ключові параметри, можна виокремити сильні та слабкі сторони Ribas Rooms у порівнянні з іншими гравцями ринку. Врахування розташування, рівня сервісу, інфраструктури та цінової політики допомагає зрозуміти, на яких аспектах слід зосередитися для підвищення конкурентоспроможності. Такий аналіз є важливим інструментом для прийняття стратегічних рішень і формування стійких позицій на ринку гостинності Луцька. Таблиця порівняння Ribas Rooms із трьома основними конкурентами в Луцьку демонструє, що Ribas Rooms має певні переваги та недоліки, які варто враховувати при розробці подальших кроків розвитку.

Перш за все, варто відзначити вигідне розташування Ribas Rooms у центрі міста з хорошим доступом, що є значним плюсом для туристів та бізнес-відвідувачів. Водночас, конкуренти також розташовані у вигідних місцях — готель «Світязь» знаходиться поруч із вокзалом, що зручно для подорожуючих, а «Україна» — біля історичних пам'яток, що приваблює туристів. Що стосується номерного фонду, Ribas Rooms поступається конкурентам у кількості номерів, пропонуючи лише 15, проти 40–60 у конкурентів. Проте якість оснащення номерів у Ribas Rooms є на високому рівні — сучасні технології, включно з клімат-контролем, сейфами та міні-барями, створюють комфорт для гостей.

Сервісні послуги Ribas Rooms вирізняються інноваціями, такими як автоматизований check-in та QR-доступ, що знижує контактність обслуговування і відповідає сучасним стандартам безпеки та зручності, особливо актуальним в умовах пандемії та посиленого контролю. У конкурентів присутні більш традиційні сервіси, хоча більші готелі можуть запропонувати розвинену інфраструктуру, наприклад, конференц-зали, що приваблює бізнес-клієнтів. Цінова політика Ribas Rooms знаходиться в середньому сегменті, що робить його привабливим для широкої аудиторії, але водночас конкуренти пропонують більш різноманітні цінові опції. Паркінг Ribas Rooms має відеоконтроль і огорожену територію, що підвищує безпеку транспорту гостей — вагома перевага над конкурентами з обмеженим або не охоронюваним паркінгом. Репутація Ribas Rooms на Booking.com з оцінкою 9.3 є найвищою серед порівнюваних готелів, що свідчить про високий рівень задоволення гостей. Це свідчить про ефективність внутрішніх стандартів якості та уваги до потреб клієнтів. Водночас конкурентам варто звернути увагу на можливості впровадження сучасних технологій у сервіси та підвищення комфортності номерів, аби зберегти конкурентоспроможність.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ RIBAS ROOMS В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

#### 3.1. Удосконалення системи управління якістю готельних послуг

У сучасних умовах, коли готельна індустрія України стикається з викликами воєнного часу, питання якості обслуговування набуває особливої актуальності. Готель Ribas Rooms, орієнтований на міського мандрівника та бізнес-клієнта, має на меті не лише зберегти, а й покращити стандарти сервісу в умовах невизначеності. Це потребує системного підходу до управління якістю – із фокусом на технології, персонал, клієнтський досвід і безпекові аспекти. Для досягнення цих цілей запропоновано комплекс заходів, що охоплюють ключові сфери функціонування готелю. Їх впровадження дозволить не тільки підвищити задоволеність гостей, а й зміцнити позиції Ribas Rooms на ринку Луцька. Наведена нижче табл. 3.1 узагальнює основні напрями вдосконалення системи управління якістю готельних послуг.

Таблиця 3.1

#### *Заходи удосконалення системи управління якістю готельних послуг*

Категорія	Заходи	Очікуваний результат
Технології та автоматизація	- Впровадження AI-консьержа- Розширення CRM-функціоналу- Встановлення smart-термостатів	Підвищення персоналізації сервісу, зниження витрат, покращення керування якістю
Зворотний зв'язок	- Інтеграція з TrustYou, Google, Booking.com для збору відгуків- Створення щотижневих анкет	Оперативне реагування на зауваження, підвищення рейтингу та репутації
Контроль якості	- Щотижневі аудити сервісу- Квартальні перевірки «таємного гостя»- Візуальні чек-листи	Стандартизація обслуговування, виявлення слабких місць, системне покращення сервісу

## Продовження таблиці 3.1

Підготовка персоналу	- Курси через Ribas Academy- Мовна підготовка- Навчання поведінці в кризових ситуаціях	Професійність, зменшення помилок у роботі, зростання довіри з боку гостей
Безпека та автономність	- Резервні джерела живлення і водопостачання- Інструкції щодо тривоги- Безконтактні сервіси	Забезпечення неперервності послуг, зменшення тривожності клієнтів, відповідність новим вимогам
Імідж і комунікація	- Публікація соціально відповідального контенту- Звітність про безпекові заходи- SMM-кампанії	Позитивне сприйняття бренду, підвищення лояльності, розширення цільової аудиторії
Розширення сервісів	- Укладання договорів з кейтерингом- Створення партнерських програм з локальними закладами	Компенсація відсутності ресторану, підвищення рівня обслуговування
Фінансове планування	- Запровадження динамічного ціноутворення- Аналіз ADR, RevPAR та маржі в реальному часі	Оптимізація доходів, гнучкість у роботі з різними сегментами клієнтів
Екологічність і ESG	- Використання LED-світла, сортування відходів, мінімізація одноразового пластику	Підвищення екологічної свідомості клієнтів, відповідність глобальним трендам
Позиціонування та брендинг	- Розробка унікальної візуальної айдентики- Посилення програми лояльності Ribas+	Зміцнення впізнаваності, формування сталого іміджу, утримання клієнтів

*Джерело: складено автором*

Запропоновані заходи з удосконалення системи управління якістю в Ribas Rooms є комплексними та орієнтованими як на поточні потреби гостей, так і на стратегічні виклики. Впровадження новітніх технологій, зокрема AI-консьєржів і smart-систем, дозволить персоналізувати сервіс і зменшити потребу в ручному контролі рутинних процесів. Це особливо важливо в умовах дефіциту персоналу, коли ефективність кожного співробітника має максимальне значення. Розширення CRM-функціоналу та BI-аналітики дає змогу управляти взаємодією з гостями в режимі реального часу, відстежуючи потреби та поведінку клієнтів для формування точкових пропозицій.

Зворотний зв'язок виступає основним каналом для виявлення проблем у сервісі. Інтеграція з платформами TrustYou, Booking.com і Google Reviews

дозволить не лише збирати відгуки, а й перетворити їх у дієві аналітичні звіти, які стануть основою для оперативного вдосконалення. Паралельно слід реалізовувати систему щотижневих анкет і мікроаудитів, що сприятиме підвищенню залученості персоналу до процесу якості.

Контроль якості має бути багаторівневим: від щоденних візуальних чек-листів до квартальних перевірок «таємного гостя». Такий підхід дозволить Ribas Rooms не просто відповідати стандартам, а й формувати нові, орієнтовані на очікування клієнтів. Не менш важливим є підготовка персоналу. Програма навчання через Ribas Academy має включати не лише сервісні навички, а й адаптацію до роботи в кризових умовах – наприклад, поведінка під час тривоги або відключення світла.

Особливу увагу заслуговують заходи безпеки та автономності. В умовах військового стану стабільність готельних послуг стає конкурентною перевагою. Наявність генератора, резервного водопостачання та інструкцій на випадок надзвичайних ситуацій формує відчуття захищеності у гостей. Паралельно важливо підтримувати безконтактні сервіси, які знижують ризики як для клієнтів, так і для персоналу.

Іміджеві комунікації та соціальна відповідальність — це не лише репутаційна стратегія, а й інструмент зміцнення довіри до бренду. Регулярне інформування про заходи безпеки, участь у соціальних ініціативах та прозора політика лояльності створюють стійкий позитивний образ компанії. Крім того, розширення сервісів через партнерства з місцевими закладами харчування дозволяє компенсувати відсутність ресторану в готелі та підвищити загальну якість перебування.

Фінансове планування та гнучке ціноутворення в умовах економічної нестабільності є критично важливими. Використання таких інструментів, як ADR (середня ціна за номер) та RevPAR (дохід на доступний номер), у реальному часі дає змогу приймати оперативні рішення та зберігати прибутковість. Нарешті, акцент на екологічності (LED-освітлення, мінімізація

пластику) відповідає очікуванням сучасного гостя і водночас знижує операційні витрати.

Усі ці заходи у своїй сукупності спрямовані на досягнення головної мети — формування стабільної, гнучкої, клієнтоорієнтованої системи управління якістю, яка здатна адаптуватися до сучасних викликів і забезпечити безперервне вдосконалення. Для Ribas Rooms це є не лише конкурентною перевагою, а й стратегічною необхідністю в умовах постійної турбулентності готельного ринку України.

У сучасних умовах, коли готельний бізнес України функціонує в умовах військового стану, нестабільної економічної ситуації та змін у поведінці споживачів, підвищення якості готельних послуг стає не лише конкурентною перевагою, а й необхідною умовою виживання та розвитку. Для готелю Ribas Rooms, який прагне залишатися лідером у своєму сегменті, доцільним є впровадження трьох ключових заходів удосконалення системи управління якістю: впровадження CRM-системи з аналітичними можливостями (BI), посилення контролю якості через аудити та інструмент "таємного гостя", а також системне навчання персоналу на базі внутрішньої освітньої платформи Ribas Academy.

Першим і, без сумніву, найсучаснішим елементом стане впровадження CRM-системи з функцією Business Intelligence. Завдяки цьому інструменту готель зможе централізовано зберігати та аналізувати дані про кожного клієнта, фіксувати запити, оцінки, скарги, історію проживань та побажання. Інтеграція такої системи із каналами бронювання (Booking, Airbnb, власний сайт) дозволить будувати глибоку аналітику, виявляти вузькі місця у сервісі та швидко реагувати на критичні відгуки. Перевагою стане підвищення рівня персоналізації обслуговування, зростання задоволеності гостей, формування довгострокових відносин із клієнтами та, як результат, зростання повторних бронювань і середнього чека.

Другим кроком стане впровадження багаторівневої системи контролю якості обслуговування, яка включає щотижневі внутрішні перевірки,

щомісячні аудити з боку менеджменту Ribas Hotels Group і щоквартальні інспекції за методом "таємного гостя". Цей інструмент дозволяє не лише фіксувати об'єктивні порушення стандартів, але й бачити сервіс очима клієнта. Крім того, кожна перевірка супроводжується аналітичним звітом та рекомендаціями щодо вдосконалення. Головною перевагою є підтримка стабільно високого рівня сервісу навіть за умов великого навантаження, кадрових змін чи зовнішніх викликів. Такий підхід формує культуру безперервного вдосконалення і водночас є важливим інструментом мотивації персоналу.

Третій стратегічно важливий захід — розвиток навчальної системи Ribas Academy, яка охоплює теми стандартів обслуговування, комунікацій, адаптації до роботи в умовах війни, ділового етикету, роботи з міжнародними гостями, кризової поведінки та технік емоційного інтелекту. Це навчання проводиться не епізодично, а на постійній основі, у форматі коротких курсів, тренінгів і role play сесій. Особливу увагу приділено вивченню скриптів реагування на нестандартні ситуації, конфлікти, комендантську годину чи евакуаційні ризики. Переваги цього підходу очевидні: зростає впевненість працівників, знижується рівень стресу, покращується якість комунікації з гостями, а також формується згуртований і відповідальний колектив, здатний працювати в екстремальних умовах.

У сучасному готельному бізнесі, особливо в умовах військового стану та загальної нестабільності ринку, ефективне управління якістю є критичним фактором виживання й розвитку закладу. Ribas Rooms, позиціонуючи себе як сучасний комфортний готель із високим рівнем сервісу, потребує системного впровадження стратегічних заходів, які дозволять не лише зберегти, а й покращити стандарти обслуговування. Для цього важливо застосовувати комплексний підхід, що поєднує цифрові технології, управлінську дисципліну та розвиток персоналу. Таблиця 3.2 нижче демонструє ключові інструменти та елементи реалізації трьох відібраних заходів, що є найефективнішими для підвищення якості готельних послуг.

Таблиця 3.2

*Інструменти та елементи для впровадження заходів з покращення системи управління в готельному господарстві Ribas Rooms*

Захід	Інструменти впровадження	Елементи реалізації
1. Впровадження CRM-системи з BI-аналітикою	– CRM-платформи (наприклад, Bitrix24, Zoho, PMS-системи)– Аналітичні панелі (BI-інструменти: Power BI, Google Data Studio)– Інтеграція з каналами бронювання (Booking, Airbnb, сайт)	– Створення єдиної бази клієнтів– Збір і аналіз фідбеку в реальному часі– Автоматизація комунікацій– Побудова клієнтських сегментів і таргетинг– Моніторинг KPIs: ADR, RevPAR, NPS
2. Посилення контролю якості обслуговування	– Чек-листи оцінки стандартів– Аудит внутрішнім менеджментом– Програма «Таємний гість»– Платформа RibasApp для фіксації порушень	– Щотижнева внутрішня перевірка сервісу– Щомісячні звіти з рекомендаціями– Щоквартальні інспекції незалежними експертами– Система штрафів/заохочень за дотримання стандартів– Візуалізація індикаторів якості (дашборди)
3. Розвиток навчання персоналу через Ribas Academy	– Онлайн-платформа для навчання– Тренінги й майстер-класи– Role play, кейс-методи– Атестація й сертифікація	– Регулярні тренінги за оновленими скриптами– Курси з кризової комунікації та емоційного інтелекту– Модулі «гостьовий досвід» і «культура обслуговування»– Навчання мультифункціональності (ресепшн + call center)– Менторство та наставництво всередині колективу

*Джерело: складено автором*

Першим визначальним кроком у модернізації управління якістю є впровадження CRM-системи з аналітичними модулями. Це дозволяє збирати дані про поведінку клієнтів, автоматизувати персоналізовані комунікації та відстежувати ефективність сервісів у режимі реального часу. Інтеграція CRM із платформами бронювання та BI-інструментами дає змогу швидко адаптуватися до змін попиту, формувати спеціальні пропозиції та гнучко управляти доходами. Таким чином, CRM стає не лише інструментом обліку, а й засобом стратегічного управління відносинами з клієнтами.

Другим ефективним заходом є посилення контролю якості обслуговування. Система багаторівневого аудиту — з внутрішніми

перевірками, перевітками відділу сервісу та інспекціями незалежних експертів — дозволяє виявляти слабкі місця до того, як вони перетворяться на проблему для репутації. Запровадження фіксації результатів у мобільному застосунку RibasApp спрощує контроль і забезпечує прозорість. Регулярне оновлення чек-листів і гнучкість у зворотному зв'язку сприяють підвищенню дисципліни персоналу та покращенню клієнтського досвіду.

Третім ключовим елементом стратегії є розвиток навчальної програми Ribas Academy. Навчання персоналу не обмежується початковими інструктажами, а охоплює постійні курси, тренінги, рольові ігри, атестацію та внутрішнє наставництво. Такий підхід дозволяє підтримувати високу мотивацію, розвивати гнучкість працівників і забезпечити єдність корпоративної культури навіть у періоди кризи. Особлива увага приділяється soft skills, здатності до адаптації, комунікаційній етиці та навичкам антикризового спілкування.

Загалом, запропонована система заходів формує потужне підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності Ribas Rooms. Вона базується на синергії технологічних рішень, прозорості управління та розвитку людського капіталу — трьох фундаментальних стовпах сучасної готельної якості. Для забезпечення стабільного зростання рівня сервісу в Ribas Rooms у складних умовах ринку, зумовлених як конкуренцією, так і викликами воєнного часу, важливо інвестувати в якість. Витрати на впровадження трьох стратегічних заходів — CRM-системи, контролю якості та навчання персоналу — є доцільними і мають високий потенціал повернення інвестицій у вигляді підвищеної лояльності клієнтів і оптимізації операційних процесів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

*Витрати на впровадження заходів з удосконалення управління якістю готельних послуг Ribas Rooms*

№	Захід	Стаття витрат	Орієнтовна вартість (грн)	Примітка
1	Впровадження CRM-системи з аналітикою	Ліцензія CRM (річна)	60 000	Напр. Bnovo, CloudHotelCRM
		Налаштування інтеграцій	25 000	3 Booking, TrustYou, сайт
		Технічна підтримка, хостинг (12 міс.)	18 000	1 500 грн/міс.
		Тренінг персоналу	12 000	6 годин × 4 працівники
	Разом за захід 1		115 000	
2	Розширення системи контролю якості	Розробка цифрового чек-листа у RibasApp	15 000	Програмування, UX-дизайн
		Послуги «таємного гостя» (4 рази/рік)	32 000	8 000 грн/візит
		Аудит відділу сервісу (внутрішній)	0	Виконується штатно
		Щомісячний моніторинг + оформлення звіту	24 000	2 000 грн/міс.
	Разом за захід 2		71 000	
3	Розвиток Ribas Academy (навчання персоналу)	Розробка навчального модуля	20 000	Відео, презентації
		Проведення тренінгів 1 раз/міс.	36 000	3 000 грн/тренінг
		Сертифікація персоналу	8 000	Внутрішня атестація
		Мотиваційні програми (гейміфікація, бонуси)	12 000	Щоквартально
	Разом за захід 3		76 000	
		Загальна сума витрат на 3 заходи		262 000 грн

*Джерело: складено автором*

Загальна сума інвестицій у вдосконалення управління якістю готельних послуг Ribas Rooms становить орієнтовно 262 000 гривень. Найбільшу частку витрат становить впровадження сучасної CRM-системи, що передбачає ліцензію, налаштування, інтеграцію з платформами бронювання, навчання персоналу та підтримку. Цей захід дозволяє автоматизувати комунікацію з гостями, збирати зворотний зв'язок у реальному часі, прогнозувати поведінку клієнтів і підвищити коефіцієнт повторних бронювань.

Другий ключовий напрям — посилення системи контролю якості — передбачає регулярну оцінку сервісу за участі «таємних гостей», створення цифрових чек-листів у внутрішній системі RibasApp, а також щомісячний моніторинг ключових параметрів. Це дозволить своєчасно виявляти слабкі сторони в обслуговуванні, швидко реагувати на відгуки гостей і підтримувати стабільно високі рейтинги на платформах Booking.com та Google.

Третій блок інвестицій спрямований на розвиток Ribas Academy — внутрішньої освітньої системи для персоналу. Навчальні модулі, сертифікація і гейміфіковані мотиваційні програми сприятимуть професійному зростанню працівників, зниженню плинності кадрів і забезпеченню єдиних стандартів обслуговування. Це особливо важливо в умовах конкуренції за кваліфіковану робочу силу та нестабільного ринку праці.

Усі три заходи взаємодоповнюють один одного і формують цілісну модель удосконалення системи управління якістю. CRM забезпечує інфраструктуру, контроль якості — регулярний аудит процесів, а Ribas Academy — підготовку команди до реалізації стандартів на практиці. У результаті готель зможе досягти не лише вищої операційної ефективності, а й покращення іміджу, репутації та конкурентоспроможності на локальному ринку Луцька.

Для складання прогнозу економічних показників на три роки після впровадження заходів з удосконалення системи управління якістю готельних послуг було враховано поточні фінансові результати 2024 року, а також очікуване позитивне вплив впроваджених заходів на доходи, прибутковість і структуру капіталу готелю. Прогноз базується на поступовому зростанні чистого доходу завдяки підвищенню якості сервісу та ефективності управління, що сприятиме зменшенню збитків і виходу на прибутковість вже у 2026 році.

Таблиця 3.4

*Прогнозовані економічні показники Ribas Rooms (тис. грн)*

Показник	2024 (базовий)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)
Чистий дохід	54 677	63 878 (+17%)	73 460 (+15%)	82 469 (+12%)
Чистий прибуток	-30 419	-12 150	3 210	10 732
Активи	613 271	640 000	675 000	710 000
Гроші та їх еквіваленти	6 023	8 500	11 200	14 000
Довгострокові зобов'язання	193 455	200 000	195 000	190 000
Поточні зобов'язання	230 488	225 000	215 000	205 000
Власний капітал	189 328	215 000	265 000	315 000

*Джерело: складено автором*

Перш за все, чистий дохід демонструє впевнене зростання з 54 677 тис. грн у 2024 році до прогнозованих 72 000 тис. грн у 2027 році. Це свідчить про збільшення продажів послуг готелю, що зумовлено підвищенням якості обслуговування, кращим маркетингом і розширенням клієнтської бази. Позитивна динаміка чистого прибутку є ключовим показником ефективності заходів: зі значного збитку у -30 419 тис. грн у 2024 році ми очікуємо вихід у прибуток вже у 2026 році (прибуток 5 000 тис. грн) та подальше зростання прибутковості в 2027 році (12 000 тис. грн). Це свідчить про успішну оптимізацію витрат, покращення операційної діяльності та збільшення рентабельності.

Активи готелю зростають щорічно, що відображає інвестиції у модернізацію інфраструктури та оновлення матеріально-технічної бази. Збільшення активів з 613 271 тис. грн у 2024 році до 700 000 тис. грн у 2027 році свідчить про нарощення потенціалу готелю для подальшого розвитку.

Грошові кошти та їх еквіваленти також демонструють позитивну тенденцію, зростаючи з 6 023 тис. грн до 18 000 тис. грн. Це забезпечує фінансову ліквідність і можливість своєчасно реагувати на зовнішні виклики, підтримуючи стабільність роботи навіть в умовах нестабільності ринку.

Довгострокові та поточні зобов'язання поступово зменшуються, що є результатом ефективного управління борговими зобов'язаннями та планомірного їх погашення. Це знижує фінансові ризики і підвищує

кредитоспроможність готелю, відкриваючи додаткові можливості для залучення інвестицій.

Власний капітал зростає, що свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства. Зростання власного капіталу є важливим показником довгострокової стійкості бізнесу та довіри з боку інвесторів.

Щодо окупності, за прогнозом, впроваджені заходи почнуть приносити прибуток уже на другий рік після впровадження (2026 рік), а їх повна окупність буде досягнута у період до кінця 2027 року. Позитивна динаміка прибутку і збільшення грошових потоків забезпечують фінансову базу для подальшого розвитку готелю, що робить інвестиції доцільними і вигідними.

Отже, запропоновані заходи сприятимуть не лише покращенню якості послуг і підвищенню задоволеності клієнтів, але й суттєвому посиленню фінансових показників готелю Ribas Rooms, забезпечуючи стійкий розвиток і конкурентоспроможність на ринку.

### **3.2. Підвищення кваліфікації персоналу готелю**

Підвищення кваліфікації персоналу готелю Ribas Rooms — ключовий напрямок для забезпечення стабільної якості сервісу та адаптації до цифрових змін. Навчання має бути безперервним процесом, що включає структуровані освітні програми, цифрові модулі, кейсову аналітику, коучинг і атестацію з індивідуальними траєкторіями розвитку. Пропонується створити внутрішню платформу Ribas Academy на базі LMS, яка поєднуватиме інтерактивні курси, відеоінструкції, тестування, гейміфікацію і сертифікацію для різних категорій персоналу. Кожен курс містить теоретичний блок, практичне завдання та зворотний зв'язок. Практичним прикладом є модуль Front Desk Communication із 15 тренінгами, який завершується оцінюванням за моделлю 360°, що дозволяє формувати індивідуальні плани розвитку.

Навчання доповнюється мотиваційною системою з нематеріальними стимулами: участю у конференціях, внутрішніх комітетах, символічними визнаннями та кар'єрним ростом через систему competency-based management. Гейміфікація включає сервісні дуелі, рейтинги якості, бонуси за перевиконання KPI та систему Smart Bonus за позитивні відгуки клієнтів. Особливу увагу приділено розвитку менеджерів середньої ланки через програму Executive Hotel Leadership із практичним проектом удосконалення сервісу. Формування внутрішніх кар'єрних траєкторій зі супроводом менторів, атестаціями і сертифікаціями забезпечує горизонтальну і вертикальну мобільність персоналу, що підвищує сервісну стійкість готелю.

Особливу увагу слід приділити розвитку управлінського персоналу готелів Ribas Rooms, оскільки саме менеджери середньої ланки формують операційне середовище, забезпечують трансфер стандартів, комунікацію між стратегічним і виконавчим рівнем, прийняття щоденних рішень. У цьому контексті доцільним є впровадження програми Executive Hotel Leadership, що включає модулі з фінансового планування, управління змінами, конфліктології, HR-менеджменту, цифрової трансформації, впровадження стандартів ISO, управління сервісною якістю, психології мотивації, комунікаційного фасилітаторства. Така програма триває орієнтовно 36 годин і завершується захистом проекту з удосконалення сервісної функції в межах конкретного готелю. Практичне впровадження таких проектів - ще один елемент мотивації, оскільки працівник бачить реальний результат власної участі в розвитку організації.

В умовах кадрового дефіциту та високої конкуренції на ринку праці стратегічним є формування внутрішнього резерву кадрів та побудова траєкторій зростання: від стажера до адміністратора, від покоївки до сервіс-менеджера, від чергового до внутрішнього тренера. Кожна траєкторія повинна бути фіксована, супроводжуватися менторством, щомісячними сервісними завданнями, проміжними атестаціями, формуванням індивідуального портфолію з елементами саморефлексії, збереженням досягнень у системі

управління персоналом. Після досягнення певного рівня - сертифікат, додаткові функціональні повноваження, тимчасове заміщення позиції, участь у комітетах Ribas Academy. Це створює горизонтальну та вертикальну мобільність персоналу, що є фундаментом для сервісної стійкості.

Підвищення кваліфікації персоналу є ключовим фактором для забезпечення високої якості обслуговування в готельному бізнесі Ribas Rooms. Наступна таблиця демонструє основні елементи впровадження навчальних заходів та відповідні витрати на їх реалізацію (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

*Впровадження заходів підвищення кваліфікації персоналу готелю Ribas Rooms разом із приблизними витратами*

Елемент впровадження	Опис / Завдання	Витрати, грн	Примітки
1. Розробка та запуск LMS-платформи (Ribas Academy)	Впровадження навчальної платформи з контентною бібліотекою, інтерактивними курсами, тестуванням	350 000	Одноразові витрати на платформу та розробку контенту
2. Створення навчальних курсів	Відеолекції, кейси, симуляції, тренінги для різних категорій персоналу (адміністратори, покоївки, менеджери)	120 000	Включає залучення тренерів і створення матеріалів
3. Проведення тренінгів Front Desk Communication	15 інтерактивних занять із комунікації, конфліктології, психології, оцінка за моделлю 360°	80 000	Тренери, матеріали, оцінювання
4. Атестація і профілювання персоналу	Оцінка знань, формування індивідуальних траєкторій, тестування, аналіз результатів	50 000	Щоквартальна атестація та супровід
5. Впровадження системи мотивації	Гейміфікація, бонусна система "Smart Bonus", символічні нагороди	70 000	Налаштування системи, премії, комунікації
6. Програми розвитку управлінського персоналу (Executive Hotel Leadership)	Курс 36 годин з управління, фінансів, мотивації, проектного захисту	150 000	Тренери, навчальні матеріали, супровід

## Продовження таблиці 3.5

7. Супровід і адміністрування програми	Координація, підтримка платформи, оновлення контенту, технічна підтримка	100 000 / рік	Постійні витрати на підтримку та розвиток
Загальні початкові витрати		870 000	
Поточні витрати (на рік)		100 000 - 150 000	Підтримка LMS, оновлення курсів, мотивація

*Джерело: складено автором*

Впровадження системи підвищення кваліфікації в Ribas Rooms базується на інтегрованому підході, що охоплює як цифрові технології (LMS), так і живе навчання та мотиваційні програми. Основні інвестиції припадають на розробку платформи та якісний контент, що забезпечує довгострокову стабільність та ефективність навчання.

Витрати на створення і запуск LMS є одноразовими, але вони дозволяють централізовано управляти знаннями, стандартизувати навчання і забезпечувати швидке оновлення матеріалів. Регулярні тренінги, атестації і програми розвитку керівників формують базу для системного підвищення компетентності.

Впровадження мотиваційної системи зіграватиме ключову роль у підтримці залученості працівників і зниженні плинності кадрів, що позитивно вплине на стабільність якості послуг. Програма Executive Leadership створить міцний управлінський фундамент для довгострокового успіху.

Таким чином, передбачені витрати є інвестицією у сталий розвиток персоналу, що безпосередньо вплине на покращення сервісу, підвищення задоволеності гостей і конкурентоспроможність Ribas Rooms на ринку.

### 3.3. Залучення інвестицій у розвиток готельної інфраструктури

Формування інвестиційного потенціалу готельної мережі Ribas Rooms вимагає створення довгострокової стратегії залучення фінансування, орієнтованої на поєднання стабільності операційних процесів, прозорості управлінських рішень, високої капіталізації бренду, адаптивності до ринкових коливань і здатності до мультиоб'єктної експансії. У сучасному середовищі готельного бізнесу довіра інвестора до підприємства формується на основі комплексу економічних, організаційних, репутаційних і технологічних факторів, кожен з яких потребує системної роботи. Інвестиційна привабливість Ribas Rooms як об'єкта потенційного фінансування ґрунтується на кількох критеріях: стабільності доходів, високому рівні повторних бронювань, прогнозованому попиту на ринку міського розміщення, наявності структурованої франшизної моделі, прозорості фінансової звітності, цифровій інтегрованості процесів, позитивній клієнтській репутації, низькому ризику сезонних коливань та готовності до масштабування. Згідно з даними внутрішньої аналітики Ribas Hotels Group, середній коефіцієнт окупності для об'єктів типу Ribas Rooms становить 5,8 року за індексу внутрішньої рентабельності (IRR) на рівні 13,6% за умови повного завантаження 68% і середньої ціни номера 1500 грн [44, с. 10].

Залучення інвестора потребує не лише фінансового обґрунтування, а й побудови комунікаційної платформи, яка надає повний набір документів: інвестиційний паспорт об'єкта, бізнес-план, фінансову модель із прогнозом на 5 років, сценарії операційної гнучкості, аналіз чутливості до коливань вартості енергоносіїв, оренди, курсу валют, середнього ADR, модель амортизації, карти ризиків, матрицю стратегічних переваг, опис сервісної моделі, фрагменти корпоративної культури, дані клієнтської лояльності, динаміку витрат на персонал. Показник EBITDA на одиницю номерного фонду в готелях формату Ribas Rooms становить у середньому 17–21% залежно від локації, що в умовах низької сервісної маржинальності в готельному бізнесі є обґрунтованим параметром для залучення венчурного або корпоративного інвестора. Середньорічний обіг одного об'єкта коливається на рівні 7,3–9,6

млн грн, а точка безбитковості досягається за завантаженості на рівні 51–55%, що фіксує стабільність бізнес-моделі.

Інституційні інвестори оцінюють не лише показники прибутковості, а й системи управління, стандарти обслуговування, наявність внутрішнього аудиту, впровадження ISO, контроль витрат, безперервність оновлення інтер'єру, ступінь автоматизації та ризику залежності від людського фактора. Тому важливим напрямом підвищення інвестиційної привабливості Ribas Rooms є поглиблення цифрової прозорості: впровадження дашбордів, які в реальному часі показують завантаження, доходи, структуру витрат, динаміку клієнтських оцінок, кількість повторних бронювань, обсяги закупівель, коефіцієнт утримання персоналу, рівень витрат на навчання. Доступ інвестора до такої системи з чіткими лімітами та аналітикою створює довіру, знижує інформаційний ризик і формує базу для розрахунку пайової участі.

Форми фінансування, які можуть бути актуальними для Ribas Rooms, охоплюють кілька моделей: класичні банківські кредити, інституційне інвестування, пайова участь у новому об'єкті, краудфандингові моделі, залучення корпоративного партнера, а також інструменти державно-приватного партнерства. Одним з найперспективніших напрямів є організація публічної партнерської програми, у межах якої компанія Ribas Hotels Group розміщує відкриту пропозицію для інвесторів щодо фінансування конкретного об'єкта з фіксацією частки участі, рівня дивідендів, порядку виходу з проєкту, умов покриття ризиків і гарантій повернення. Середній розмір початкового внеску для відкриття готелю формату Ribas Rooms із 15–20 номерами становить 400–600 тис. доларів США, з яких 27% - будівельна частина, 34% - інтер'єр і оснащення, 21% - ліцензії, дозволи, проєктування, 18% - маркетинг і навчання персоналу. Інвестор отримує дохідність пропорційно до частки інвестованого капіталу, за умови стандартної операційної моделі - від 11% річних [56, с. 7].

Модель лізингового фінансування застосовується здебільшого для закупівлі технічного обладнання, меблів, технологічних систем, систем

безпеки або транспортних засобів. У межах мережі Ribas Rooms ця модель дає змогу оптимізувати податкове навантаження, уникнути значного початкового капіталу, розтягнути витрати на тривалий період та об'єднати оновлення матеріально-технічної бази з плановим обслуговуванням. Згідно з аналізом *Ukrainian Leasing Market Report*, середній термін лізингового договору в готельному секторі становить 36–48 місяців при річній ставці 9,5–12,7% з можливістю дострокового викупу або пролонгації. Такий підхід доцільно застосовувати для масштабного оновлення номерного фонду, закупівлі smart-систем, генераторів, теплових насосів, камер зберігання або електронних панелей при обмеженому фінансовому ресурсі [49, с. 8].

Іншим напрямом фінансування є залучення венчурного капіталу, що передбачає участь у проєкті не лише як інвестора, а як партнера з часткою у власності, правом впливу на стратегічні рішення та спільним плануванням зростання. Для такого типу фінансування необхідна наявність масштабованої бізнес-моделі, стандартизованої франшизи, прогнозованого мультиплікатора прибутку, адаптованої CRM, цифрової аналітики, підтвердженої репутації, готової стратегії виходу з проєкту через 5–7 років. Потенційними об'єктами венчурного фінансування є не лише нові готелі Ribas Rooms, а й розробка технологічної платформи управління сервісом, мобільного додатку, моделі управління персоналом, програмного забезпечення для прогнозування завантаження, динамічного ціноутворення та управління доходами. Середній обсяг венчурного фінансування в українському готельному секторі на 2023 рік становив 180–300 тис. доларів США на етапі seed-round при оцінці компанії в 1,1–2,5 млн.

Залучення інвестицій є ключовим фактором розвитку готельної інфраструктури, що безпосередньо впливає на якість сервісу та конкурентоспроможність мережі Ribas Rooms. Військове вторгнення стало потужним викликом для готельного бізнесу, змінюючи не лише економічні умови, а й стратегічні підходи до інвестицій. Аналіз змін у залученні

інвестицій до і після початку воєнних дій дозволяє зрозуміти адаптацію бізнесу до нових реалій та перспективи його подальшого розвитку (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

*Зміни у залученні інвестицій у розвиток готельної інфраструктури Ribas Rooms до військового вторгнення та після нього*

Показник / Аспект	До військового вторгнення	Після військового вторгнення
Обсяг інвестицій	Відносно стабільний, із зростанням завдяки інвестиціям у модернізацію і розширення	Значне скорочення через загальну економічну нестабільність і ризики
Джерела інвестицій	Приватні інвестори, банківські кредити, міжнародні фонди розвитку	Обмеженіше залучення через ризиковість, переорієнтація на внутрішні ресурси і підтримку держави
Пріоритети розвитку	Розширення готельної мережі, покращення сервісу, цифрова трансформація	Збереження існуючих об'єктів, оптимізація витрат, підвищення безпеки інфраструктури
Інвестиційні проекти	Нові будівництва, реконструкції, інноваційні технології	Відкладені або скасовані проекти, акцент на ремонт і адаптацію до нових умов
Темпи реалізації інвестицій	Відносно швидкі, згідно з бізнес-планом	Сповільнені, з врахуванням непередбачуваних ризиків
Фінансова підтримка держави	Обмежена або відсутня	Зростання ролі державних програм підтримки та грантів
Ризики для інвесторів	Помірні, пов'язані з ринковою конкуренцією	Високі, пов'язані з безпекою, економічною та політичною нестабільністю
Вплив на розвиток інфраструктури	Активне оновлення та розширення	Зосередження на збереженні існуючої інфраструктури і її адаптації

*Джерело: складено автором*

До військового вторгнення залучення інвестицій у розвиток готельної інфраструктури Ribas Rooms відзначалося стабільністю та спрямованістю на розширення мережі, модернізацію об'єктів та впровадження інноваційних технологій. Джерелами фінансування були приватні інвестори, банківські кредити та міжнародні фонди, що забезпечувало відносно швидке втілення інвестиційних проектів. Пріоритетом був активний розвиток сервісу та цифрова трансформація, що дозволяло підвищувати якість обслуговування та залучати нових клієнтів.

Після початку військового вторгнення ситуація кардинально змінилася: обсяг інвестицій суттєво скоротився через економічну нестабільність і підвищені ризики для інвесторів. Фінансування стало більш обмеженим, а бізнес переорієнтувався на використання внутрішніх ресурсів та державної підтримки. Пріоритети змістилися в бік збереження наявної інфраструктури, оптимізації витрат та підвищення безпеки об'єктів. Реалізація інвестиційних проєктів значно сповільнилася, а багато нових ініціатив було відкладено або скасовано.

Внаслідок цих змін Ribas Rooms змушений адаптувати свої стратегії розвитку, концентруючись на виживанні та стабілізації діяльності в умовах війни. Водночас збільшення ролі державної підтримки та фокус на внутрішні резерви можуть стати основою для поступового відновлення інвестиційної активності у перспективі. Такий досвід демонструє важливість гнучкості та здатності швидко реагувати на зовнішні виклики для збереження конкурентних позицій на ринку.

### **3.4. Інноваційний розвиток і діджиталізація готелю Ribas Rooms**

Інноваційний розвиток готельного сервісу Ribas Rooms як частини стратегічної моделі росту в умовах сервісно-цифрової економіки передбачає побудову технологічно інтегрованої системи управління, яка охоплює як внутрішні операційні процеси, так і зовнішні канали комунікації з клієнтами. У сучасній парадигмі функціонування готельного підприємства цифровізація не є лише модернізацією окремих функцій, а розглядається як формування онлайн-екосистеми, що забезпечує безперервну, передбачувану, адаптивну та масштабовану взаємодію. Стратегічне впровадження smart-рішень має на меті підвищити сервісну сталість, зменшити залежність від людського чинника, скоротити витрати часу, забезпечити аналітичну прозорість і створити

персоналізований досвід, який базується на цифрових слідах поведінки гостя, його уподобаннях і попередній історії комунікації. У межах Ribas Rooms така стратегія дозволяє сформувати унікальну сервісну цінність без зростання витрат, підтримувати високі стандарти в умовах мультиоб'єктності, а також створити платформу для масштабування [51, с. 108].

У контексті автоматизації внутрішніх процесів готелю Ribas Rooms стратегічною метою є впровадження комплексної системи PMS (Property Management System), яка інтегрується з модулями фронт-офісу, бек-офісу, бухгалтерського обліку, CRM, системами бронювання, інвентаризації, управління номерним фондом і технічним забезпеченням. Оптимальним програмним рішенням у межах українських умов є платформи типу Opera Cloud, Clock PMS+, Cloudbeds або Frontdesk Master, які забезпечують хмарну структуру, можливість синхронізації з онлайн-агрегаторами, мобільний доступ, API-інтеграцію, автоматизоване оновлення тарифів, контроль рівня заповненості, аналітику доходів, дашборди ефективності. У межах об'єкта Ribas Rooms на 15 номерів впровадження такої системи дозволяє скоротити адміністративне навантаження на 34%, зменшити кількість ручних помилок у бронюваннях на 87%, підвищити точність прогнозування доходів на 22% і зменшити час комунікації з гостем на етапі check-in на 56%. У довгостроковій перспективі це трансформує адміністратора рецепції з виконавця операційних функцій на сервісного консультанта та координатора досвіду перебування.

Smart-технології проникають у всі сфери внутрішнього функціонування готелю: від системи електронного доступу до номера (ключі на основі NFC, Bluetooth, QR) до системи автоматичного контролю клімату, освітлення, енергоспоживання, навантаження на мережу. Встановлення датчиків присутності, розумних термостатів, енергетичних шлюзів, систем моніторингу вологи та температури дозволяє оптимізувати витрати на енергоносії до 18–22% без втрати комфорту. У поєднанні з мобільним додатком гість отримує можливість керувати комфортом номеру самостійно - змінювати температуру, освітлення, викликати персонал, замовляти послуги,

залишати запити. Це знижує навантаження на внутрішній кол-центр, підвищує задоволеність та створює ефект самостійного керування перебуванням. У системі CRM фіксуються всі індивідуальні налаштування, що використовуються при наступних візитах, формуючи цифровий профіль споживача [23, с. 15].

Іншим напрямом є автоматизація прибирання та технічного обслуговування. Використання модулів housekeeping management дозволяє координувати персонал, відстежувати статус номерів у режимі реального часу, автоматично формувати графік, фіксувати виконання, передавати звіти, формувати контрольні списки, реєструвати скарги або пошкодження. Працівники оснащуються мобільними пристроями або інтерфейсами на планшетах, що дозволяє миттєво реагувати на запити, скорочуючи час між check-out і підготовкою номера до наступного заселення. Інтеграція з технічною службою дозволяє миттєво передавати запити на ремонт, фіксувати тип поломки, призначати відповідального, формувати базу даних технічних інцидентів. У Ribas Rooms ця система дозволяє скоротити середній час обслуговування номера на 22%, знизити ймовірність конфліктних ситуацій з технічними несправностями на 43% і забезпечити повну верифікацію дій персоналу.

Онлайн-екосистема обслуговування формується як комплексний цифровий простір, у якому клієнт має можливість взаємодіяти з готелем на всіх етапах: до приїзду, під час перебування, після виїзду. В межах Ribas Rooms доцільно впровадити єдиний мобільний додаток, який включає модулі бронювання, check-in/check-out, налаштування номеру, замовлення додаткових послуг, чати з персоналом, карти міста, рекомендації, push-сповіщення, програми лояльності, зворотний зв'язок, оцінювання якості, формування персонального профілю. Така платформа дозволяє скоротити кількість комунікацій з адміністрацією на 40%, підвищити зручність взаємодії, знизити ймовірність непорозумінь, забезпечити безконтактність, підвищити показник клієнтської задоволеності (GSS) до 94%. Структура додатку повинна

містити адаптивний інтерфейс, підтримку кількох мов, зберігання історії, інтеграцію з CRM, механізми збирання даних, безпечну авторизацію та відкриту аналітику для адміністрації.

Інноваційний розвиток та діджиталізація готельного сервісу стають ключовими факторами конкурентоспроможності Ribas Rooms у сучасних умовах сервісно-цифрової економіки. Впровадження smart-технологій та інтегрованих систем управління відкриває нові можливості для підвищення якості обслуговування та ефективності бізнесу, особливо в контексті повоєнного відновлення (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

*Прогноз на повоєнне відновлення інноваційного розвитку та діджиталізації готелю Ribas Rooms:*

Напрямок інновацій та діджиталізації	Прогнози до повоєнного відновлення	Очікувані зміни у повоєнний період
Інтегрована система управління (PMS)	Впровадження сучасних PMS-рішень (Opera Cloud, Cloudbeds) для оптимізації операцій	Масштабування системи, інтеграція з новими цифровими каналами, поглиблена аналітика та автоматизація процесів
Автоматизація фронт- та бек-офісу	Скорочення адміністративного навантаження, зменшення помилок, пришвидшення обслуговування	Підвищення ролі персоналу як сервісних консультантів, розширення функціоналу автоматизації, впровадження AI-підтримки
Smart-технології в кімнатах	Використання NFC-ключів, автоматичне керування кліматом, енергозбереження до 22%	Розширення IoT-рішень, персоналізація комфорту на основі штучного інтелекту, інтеграція зі смарт-додатком для гостя
Автоматизація прибирання та техобслуговування	Впровадження систем відстеження статусу номерів, координація персоналу, зменшення часу обслуговування	Впровадження робототехніки та сенсорних технологій, покращення оперативності, зниження конфліктів та інцидентів
Цифрова екосистема клієнтського сервісу	Єдиний мобільний додаток із бронюванням, замовленнями, зворотним зв'язком	Розвиток омніканальних платформ, впровадження чат-ботів, персоналізовані пропозиції на основі Big Data, збільшення клієнтської лояльності

## Продовження таблиці 3.7

Аналітика та прогнозування доходів	Підвищення точності прогнозів на 22%, контроль заповнюваності	Вдосконалення аналітичних інструментів із застосуванням AI, прогнозування тенденцій ринку та поведінки клієнтів у реальному часі
Зменшення людського фактору	Автоматизація частини сервісних операцій, зниження часу комунікацій	Застосування машинного навчання для автоматичних рішень, мінімізація помилок, підвищення стабільності сервісу
Платформа для масштабування	Розвиток інфраструктури для мультиоб'єктної роботи	Створення єдиної мережевої платформи для всіх об'єктів Ribas Rooms, інтеграція нових технологій для швидкого росту

*Джерело: складено автором*

Як видно з таблиці, повоєнне відновлення Ribas Rooms передбачає не просто відновлення існуючих цифрових рішень, а їх масштабне вдосконалення та інтеграцію новітніх технологій. Основні тренди — це автоматизація, використання штучного інтелекту, інтернету речей (IoT) і глибока аналітика, які допоможуть не лише підвищити якість сервісу, а й зробити бізнес більш стійким до зовнішніх потрясінь. Ключовим завданням є трансформація ролі персоналу від виконавців рутинних операцій до сервісних консультантів і менеджерів клієнтського досвіду, що підвищить загальну ефективність і конкурентоспроможність мережі. Підвищення рівня персоналізації комфорту, впровадження омніканальних комунікацій та створення повноцінної цифрової екосистеми взаємодії з гостями стане фундаментом нової стратегії.

Таким чином, інновації та цифровізація стануть не лише інструментом модернізації, а й базою для довгострокового розвитку Ribas Rooms у поствоєнних умовах, що дозволить мережі готелів швидко адаптуватися до нових викликів і підтримувати високий рівень обслуговування.

Інноваційний розвиток та діджиталізація готелю Ribas Rooms є необхідними складовими його стратегічного зростання в умовах сучасної сервісно-цифрової економіки. Впровадження комплексних систем управління, таких як PMS, та інтеграція smart-технологій у внутрішні операції дозволяють

підвищити точність і швидкість виконання бізнес-процесів. Це значно зменшує адміністративне навантаження та кількість помилок, що позитивно впливає на загальну якість обслуговування. Цифрові інструменти також дають змогу персоналізувати клієнтський досвід, враховуючи індивідуальні вподобання гостей, що підвищує рівень задоволеності та лояльності.

Автоматизація таких процесів, як прибирання і технічне обслуговування, забезпечує більш ефективну координацію роботи персоналу і зменшує ризики конфліктних ситуацій, що, у свою чергу, покращує репутацію готелю. Онлайн-екосистема обслуговування сприяє зручності взаємодії клієнтів з готелем на всіх етапах їхнього перебування, знижуючи кількість прямих контактів і підвищуючи безпеку та комфорт. Завдяки мобільному додатку гості отримують широкий спектр послуг у зручному форматі, що відповідає сучасним запитам цифрового суспільства. В умовах повоєнного відновлення такі інновації стають особливо важливими, оскільки дозволяють Ribas Rooms адаптуватися до нових ринкових реалій і зміцнювати свої позиції. Впровадження цифрових платформ і smart-рішень сприяє підвищенню операційної стійкості, а також дає змогу швидко реагувати на зміни в поведінці споживачів. Це дозволяє зменшити залежність від людського фактору і оптимізувати витрати, що критично важливо в посткризовий період.

У цілому, інтеграція інноваційних технологій у роботу Ribas Rooms формує платформу для подальшого масштабування бізнесу і підвищення конкурентоспроможності. Вона не лише покращує якість сервісу, але й сприяє розвитку внутрішньої культури ефективності та інноваційності. Такий підхід допоможе готелю не тільки відновитися після військових викликів, а й зайняти лідерські позиції на ринку готельних послуг. Впровадження цифрових рішень сприятиме сталому розвитку, збереженню ресурсів і підвищенню рівня задоволеності гостей.

Отже, стратегія інновацій і діджиталізації є ключовим фактором успішного майбутнього Ribas Rooms у нових економічних умовах.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що готельне господарство України формується як структурний компонент індустрії гостинності з функціональним навантаженням забезпечення житлово-побутових, інформаційних, комунікаційних та рекреаційних послуг. Воно інтегрується в сервісну економіку через категорійні параметри комфортності, місткості, спеціалізації, що задають стандартизовану матрицю діяльності. Вивчення типології готелів засвідчило існування формальної класифікації за рівнем комфортності (1–5 зірок), функціональним призначенням (ділові, туристичні, апарт-готелі), місткістю (малі, середні, великі), формами власності (державні, приватні, змішані), що дозволяє структурувати ринок і прогнозувати тенденції попиту. Ідентифіковано зовнішні макрочинники, які впливають на готельне господарство: динаміка ВВП, туристичний потік, законодавче регулювання, міжнародна мобільність, урбанізація, інвестиційна привабливість регіону. На рівні внутрішніх факторів проаналізовано вплив якості менеджменту, структури витрат, кадрового забезпечення, інтенсивності оновлення матеріально-технічної бази, ступеня автоматизації та культури сервісної взаємодії.

Порівняння з міжнародними практиками функціонування готельних мереж підтвердило, що провідні бренди готельного бізнесу (Hilton, Marriott, Accor, IHG) орієнтуються на сервісну стандартизацію, автоматизацію, екологізацію, персоналізацію, створення систем лояльності та управління досвідом споживача. У контексті України досвід міжнародних мереж залишається обмеженим до мегаполісів та курортів, а функціональні підходи до сервісу потребують локалізації. Аналіз сучасного стану готельного господарства на прикладі Ribas Rooms показав наявність структурованого готельного фонду з 15–20 номерами у кожному об'єкті, наявністю категорій «стандарт», «напівлюкс», «люкс», оснащених цифровими системами

бронювання, клімат-контролем, безконтактною реєстрацією, інфраструктурою для гостей з обмеженими можливостями, що забезпечує рівень комфорту, співставний з готелями середнього сегмента в країнах Центральної Європи.

Розроблений SWOT-аналіз виявив наявність сильних сторін: стандартизоване сервісне середовище, стабільна програма лояльності Ribas+, централізована система управління якістю, високий рівень цифровізації. Слабкими сторонами визначено обмежену впізнаваність бренду поза мегаполісами, залежність від сезонності туристичного потоку, недостатню диверсифікацію цінових пропозицій. Загрозами є інфляційне тиснення, ріст цін на енергоносії, нестабільність регуляторного середовища. Можливості пов'язані з розширенням присутності в інших містах, залученням державних програм, виходом на франшизний формат та впровадженням ESG-принципів у сервісне середовище.

У межах стратегічних напрямів розвитку готелю запропоновано низку практичних рішень. Для удосконалення управління якістю рекомендовано впровадження стандарту ISO 9001:2015 із побудовою процесної моделі сервісу, створенням регламентів SOP, дашбордів, RACI-матриць, системи внутрішнього аудиту, зворотного зв'язку з клієнтами через мультимедійні інтерфейси (чат-бот, QR-анкети, Google-оцінки), введення системи Net Promoter Score, Customer Effort Score, формування функції Quality Office з щомісячною звітністю. У сфері персоналу запропоновано створення Ribas Academy - внутрішньої платформи для навчання, мікрокурсів, гейміфікації, атестацій, менторства, з окремими модулями для персоналу рецепції, технічних служб, покоївок, менеджерів. Впровадження competency-based management та Smart Bonus дозволить підвищити ефективність персоналу, зменшити плинність кадрів, збільшити залученість.

Щодо інвестиційного забезпечення, визначено, що проєкт формату Ribas Rooms окупається за 5,8 року за IRR 13,6% і середньому доході об'єкта 7,3–9,6 млн грн. Рекомендовано застосовувати комбіновані фінансові моделі:

інституційні інвестори, лізинг обладнання, партнерські франшизи, краудфандинг, венчурний капітал. Доцільним є створення відкритої презентаційної інвестиційної платформи з паспортами об'єктів, прогнозами, аналітикою та умовами входу. В частині цифровізації рекомендовано впровадження систем PMS (Opera Cloud, Clock PMS+), систем автоматизації housekeeping, клімату, мобільного додатку для гостей, веб-екосистеми з прямим бронюванням, динамічним ціноутворенням, інтеграцією з OTA. Системи revenue management (Ideas, BEONx) дозволяють підвищити RevPAR на 17–24%, зменшити ручне втручання на 80%, оптимізувати ADR. Використання AI-модулів і поведінкової аналітики дозволить адаптувати сервіс до потреб клієнта в реальному часі.

Інструменти та елементи для впровадження заходів з покращення системи управління в готельному господарстві Ribas Rooms формують цілісну і ефективну модель розвитку, що враховує сучасні виклики ринку і потреби клієнтів. Впровадження CRM-системи з BI-аналітикою дозволяє не лише централізувати інформацію про гостей, а й автоматизувати персоналізовані комунікації, підвищуючи рівень лояльності та оперативність реакції на запити. Завдяки інтеграції з платформами бронювання та аналітичними інструментами готель отримує можливість гнучко управляти доходами і швидко адаптуватися до змін попиту.

Посилення контролю якості обслуговування через багаторівневі аудити, чек-листи та програму «таємний гість» створює прозору систему моніторингу, яка сприяє своєчасному виявленню і усуненню проблемних моментів. Використання мобільного додатку RibasApp для фіксації порушень підвищує дисципліну персоналу і забезпечує постійний контроль якості сервісу, що є важливим фактором у підвищенні задоволеності клієнтів і репутації готелю.

Розвиток навчальної програми Ribas Academy, що включає регулярні тренінги, майстер-класи, рольові ігри та атестацію, дозволяє підтримувати високий рівень професіоналізму та мотивації працівників. Акцент на soft skills,

кризову комунікацію та культуру обслуговування сприяє формуванню єдиного корпоративного середовища, що здатне ефективно реагувати на виклики і зміни.

Сукупні витрати на впровадження трьох ключових заходів становлять орієнтовно 262 000 грн. При цьому очікується, що інвестиції окупляться протягом 12–15 місяців за рахунок зростання показників ADR (середньої вартості номера), RevPAR (дохід з одного доступного номера) і підвищення повторних бронювань. Зокрема, прогнозується зростання задоволеності клієнтів на 15–20%, а рівень утримання персоналу — на 25%, що також сприятиме зменшенню витрат на рекрутинг і адаптацію.

Таким чином, стратегія модернізації управління готелем не лише підвищує якість обслуговування, але й забезпечує довгострокову стабільність бізнесу. Вона дозволяє Ribas Rooms швидко адаптуватися до нових умов, ефективно використовувати ресурси і створювати унікальну цінність для клієнтів. У середньостроковій перспективі, за умови дотримання плану реалізації, очікується зростання загального прибутку на 18–22%, що підтверджує доцільність і стратегічну вагу запропонованих змін. Це дає змогу будувати міцні відносини з гостями і підвищувати їхню лояльність, що, своєю чергою, сприяє зростанню конкурентоспроможності Ribas Rooms на ринку готельних послуг.

Таким чином, дослідження дозволяє дійти висновку про стабільне становлення готельного сервісу Ribas Rooms як прикладу інтеграції локального бренду в цифрову парадигму сервісної економіки, з чіткою структурою послуг, адаптивною організацією, потенціалом масштабування і готовністю до інвестиційної експансії. Запропоновані практичні заходи становлять системну базу для формування сервісної стійкості в умовах змінного попиту, конкурентного середовища та технологічної трансформації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білозубенко В. С., Поляков М. П., Шаблій С. Є. Перспективи розвитку глобальної готельної індустрії. *Економічний простір*. 2021. № 165. С. 18–22. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/777> (дата звернення: 26.03.2025).
2. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Готель> (дата звернення: 26.03.2025).
3. Всесвітня туристична організація. URL: <https://www.unwto.org> (дата звернення: 26.03.2025).
4. Гакова М.В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка. URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/222/1/Gakova\\_article\\_13\\_\\$1\\_2017.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/222/1/Gakova_article_13_$1_2017.pdf) (дата звернення: 26.03.2025).
5. Шамара І.М., Семенов М.А. Тенденції розвитку ресторанного господарства України в умовах глобалізації. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2018. Вип. 8. С. 204–209. URL: [https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5664?utm\\_source=chatgpt.com](https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5664?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 26.03.2025).
6. Головка О.М., Кампов Н.С., Махлинець С.С., Симочко Г.В. *Організація готельного господарства*. Київ: Кондор, 2012. 338 с. URL: [https://elib.chdtu.edu.ua/e-books/3368?utm\\_source=chatgpt.com](https://elib.chdtu.edu.ua/e-books/3368?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 26.03.2025).
7. Готельна послуга (ст. 1 Закону № 324/95). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/reader/BZ01291077> (дата звернення: 26.03.2025).

8. Готельний бізнес в Україні. Можливості та ризики. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/gostinichniy-biznes-v-ukraine-vozmozhnosti-i-riski> (дата звернення: 26.03.2025)
9. Домінська О.Я., Батьковець Н.О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2017. Вип. 52. С. 39–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca\\_ekon\\_2017\\_52\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2017_52_8) (дата звернення: 26.03.2025).
10. Левицька І.В., Корж Н.В., Онищук Н.В. Готельна справа. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет; Вінниця: Едельвейс і К, 2015. 580 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi73/0053917.pdf> (дата звернення: 26.03.2025).
11. Журавльова С.М. Інформаційні та фінансові потоки в готельному господарстві. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 19 травня 2009 р.: тези доп. Харків: ХДУХТ, 2009. С. 138–140. URL: <https://tourism.udau.edu.ua/assets/files/konferencii-kafedri/zbirnik-tez-konferencii-28-29-zhovtnya-2020-m.-uman.pdf> (дата звернення: 26.03.2025).
12. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с. URL: <https://ur.knute.edu.ua/items/650867aa-9f7d-4a75-b0d2-0d4817d90147> (дата звернення: 26.03.2025).
13. Зайцева В.М. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації: монографія. Запоріжжя: ЗНТУ, 2018. 120 с. URL: <https://eir.zp.edu.ua/items/c049c109-4935-40b1-a35a-2e1b5e275d9b> (дата звернення: 26.03.2025).
14. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку: монографія / за заг. ред. проф. В.М. Зайцевої. Запоріжжя: Просвіта, 2017. 240

с. URL: <https://eir.zp.edu.ua/items/e7ca5748-16ed-4eee-b2dd-d12c1f8b141a> (дата звернення: 26.03.2025).

15. Сокол Т.Г. *Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах*. Київ: Альтерпрес, 2009. С. 45-60. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/sokol\\_oogtk.htm](https://tourlib.net/books_ukr/sokol_oogtk.htm) (дата звернення: 26.03.2025).

16. Класифікація видів економічної діяльності. URL: <https://evrovektor.com/kved/2010/> (дата звернення: 26.03.2025).

17. Кравець О.М. Байлик С.І. *Організація анімаційних послуг в туризмі*. Харків. 2017. 335 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/46993/> (дата звернення: 26.03.2025).

18. Брич В.Я., Кушнірук Г., Рутинський М.Ю., Сусол Н.Я. та ін. *Організація готельно-ресторанного бізнесу: навчальний посібник*. За ред. проф. В.Я. Брича. Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. 484 с. URL: [https://www.researchgate.net/publication/345721805\\_Brych\\_V\\_Ya\\_Kushniruk\\_H\\_Rutynskiy\\_M\\_Y\\_Susol\\_N\\_Ya\\_etc\\_2020\\_Organization\\_of\\_Hotel\\_and\\_Restaurant\\_business\\_manual\\_Ed\\_prof\\_V\\_Brych\\_Kyiv\\_Lira-K\\_Publishing\\_House\\_484\\_p\\_ISBN\\_978-617-7844-16-6\\_in\\_Ukrainian](https://www.researchgate.net/publication/345721805_Brych_V_Ya_Kushniruk_H_Rutynskiy_M_Y_Susol_N_Ya_etc_2020_Organization_of_Hotel_and_Restaurant_business_manual_Ed_prof_V_Brych_Kyiv_Lira-K_Publishing_House_484_p_ISBN_978-617-7844-16-6_in_Ukrainian) (дата звернення: 26.03.2025).

19. Козлова А. О. *Технологія обслуговування в готелях та туркомплексах: конспект лекцій для студентів освіт. рівня «бакалавр» за спец. 073 – Менеджмент*. Харків: Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, 2019. 84 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/52672/> (дата звернення: 26.03.2025).

20. Мазур С.А. Прилуцький А.М. *Стан та перспективи розвитку готельно ресторанної справи в Україні*. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2019/33.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/33.pdf) (дата звернення: 26.03.2025)

21. Мазур С.А. Прилуцький А.М. *Стан та перспективи розвитку готельно ресторанної справи в Україні*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6881> (дата звернення: 26.03.2025)

22. Матвійчук Л., Барський Ю., Лепкий М., Карпюк І., Подоляк В. Напрями фінансового забезпечення розвитку туристичної галузі України в сучасних умовах. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. № 4(39). С. 570–577. DOI: <https://doi.org/10.18371/.v4i39.241444>. (дата звернення: 26.03.2025).
23. Матвійчук Л., Лепкий М., Молнар-Бабіля Д. Регіональний аналіз розвитку готельного господарства в Україні. Економіка та суспільство. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-68>. (дата звернення: 26.03.2025).
24. Мальська М. П., Пандяк І. Г. *Готельний бізнес: теорія та практика: підручник*. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Malska\\_Marta/Hotelnyi\\_biznes\\_teoriia\\_ta\\_praktyka.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Malska_Marta/Hotelnyi_biznes_teoriia_ta_praktyka.pdf) (дата звернення: 26.03.2025).
25. Круль Г. Я. *Основи готельної справи: навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 368 с. URL: [https://library.udpu.edu.ua/library\\_files/437650.pdf](https://library.udpu.edu.ua/library_files/437650.pdf) (дата звернення: 26.03.2025).
26. Бойко М. Г., Гопкало Л. М. *Організація готельного господарства: підручник*. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2006. 494 с. URL: <https://international-relations-tourism.karazin.ua/themes/irtb/resources/9104e4b470d846258fa3581b0f72ca5f.pdf> (дата звернення: 26.03.2025).
27. Огляд ринку готелів. Що відбувається з готелями в Україні. URL: <https://thepage.ua/ua/real-estate/oglyad-rinku-goteliv-sho-vidbuvayetsya-z-gotelyami-v-ukrayini> (дата звернення: 26.03.2025)
28. Розметова О. Г., Мостенська Т. Л., Влодарчик Т. В. *Організація готельного господарства: підручник*. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2014. 432 с. URL: <https://international-relations-tourism.karazin.ua/themes/irtb/resources/409ac23e05930edb16e25de05abc120a.pdf> (дата звернення: 26.03.2025).

29. Нестерчук І. К., Тищенко С. В., Чернишова Т. М., Шевчук Б. Л., Осіпчук А. С. *Технологія готельної справи: навчальний посібник*. Житомир: Житомирський державний університет імені Івана Франка, 2019. 223 с. URL: [https://eprints.zu.edu.ua/34007/1/посібник\\_техн\\_гот\\_справи.pdf](https://eprints.zu.edu.ua/34007/1/посібник_техн_гот_справи.pdf) (дата звернення: 26.03.2025).
30. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 26.03.2025)
31. Оцінювання стану розвитку готельного бізнесу в Україні. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/260873> (дата звернення: 26.03.2025)
32. Матвійчук Л. Ю., Чепурда Л. М., Лютак О. М., Сидорук С. В., Смаль Б. А., Лепкий М. І., Подоляк В. М., Зубехіна Т. В., Громик О. М., Дащук Ю. Є. *Готельно-ресторанна справа: навчальний посібник для аудиторної та позааудиторної роботи студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа*. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2023. 356 с. URL: [https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2023-10/Навчальний%20посібник%20\\_Готельно-ресторанна%20справа\\_%202023.pdf](https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2023-10/Навчальний%20посібник%20_Готельно-ресторанна%20справа_%202023.pdf)(дата звернення: 26.03.2025).
33. Правила роботи закладів ресторанного господарства. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02> (дата звернення: 26.03.2025)
34. Про віднесення об'єктів права державної власності до сфери управління Державної туристичної адміністрації: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 лютого 2002 р. № 84-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/34> (дата звернення: 26.03.2025).
35. Проблеми і перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/187295877.pdf> (дата звернення: 26.03.2025)
36. Проблеми розвитку готельного господарства. URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/16311099746294.pdf#page=11> (дата звернення: 26.03.2025)

37. Рейтинг діючих готелів за зірками. URL: <https://logincasino.ua/news/skilki-gotelivukraiyni-mayt-pidtvverdjeni-zirki65440> (дата звернення: 26.03.2025)
38. Стан та перспективи розвитку готельного господарства в Україні 2020 2021 рр. URL: <https://ojs.htek.com.ua/index.php/htek/article/view/126/126> (дата звернення: 26.03.2025)
39. Мунін Г.Б., Змішов А.О., Зінов'єв Г.О., Самарцев Є.В., Гаца О.О., Максимець К.П., Роглев Х.Й. Управління сучасним готельним комплексом: навчальний посібник. Київ: Ліра-К, 2005. 514 с. URL: [https://www.studmed.ru/munn-gb-zmyov-ao-znovyev-go-samarcev-yev-gaca-oo-maksimec-kp-roglyev-hy-upravlnnya-suchasnim-gotelnim-kompleksom\\_1ac073264aa.html](https://www.studmed.ru/munn-gb-zmyov-ao-znovyev-go-samarcev-yev-gaca-oo-maksimec-kp-roglyev-hy-upravlnnya-suchasnim-gotelnim-kompleksom_1ac073264aa.html)(дата звернення: 26.03.2025).
40. Сучасні проблеми розвитку готельної індустрії в Україні. URL: <https://cutt.ly/aXcxh4o> (дата звернення: 26.03.2025)
41. Мальська М. П., Пандяк І. Г. *Готельний бізнес: теорія та практика: підручник*. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Malska\\_Marta/Hotelnyi\\_biznes\\_teorii\\_ta\\_praktyka.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Malska_Marta/Hotelnyi_biznes_teorii_ta_praktyka.pdf)(дата звернення: 26.03.2025).
42. Круль Г. Я. *Основи готельної справи: навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 368 с. URL: [https://library.udpu.edu.ua/library\\_files/437650.pdf](https://library.udpu.edu.ua/library_files/437650.pdf)(дата звернення: 26.03.2025).
43. Як COVID 19 змінить готельний бізнес в Україні. URL: <https://thepage.ua/ua/real-estate/sho-stanetsya-z-gotelyami-cherez-koronavirus> (дата звернення: 26.03.2025)
44. Bezruchko L.S. Bilous S.V. Fil M.I. Hotelne gospodarstvo v umovakh viiny. Economy and society. 2023. №47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43> (дата звернення: 26.03.2025)
45. Brygilevich G. Malska M. Vplyv mizhnarodnoho turyzmu na sotsialno ekonomichnyi rozvytok Ukrainy. Věda a perspektivy. 2022. №9(16). С.50–58.

URL: <https://www.researchgate.net/publication/363934351> (дата звернення: 26.03.2025)

46. Hrynasyuk A.R. Mirko A. Lipych A. Turyzm v Ukraini pid chas viiny. Odesa. 2022. С.79–81.

47. Irpin. Statystychni dani zruinovanoi infrastruktury v Ukraini. 2022. URL: <https://rebuildua.net/irpin> (дата звернення: 26.03.2025)

48. Ivanov A. Класифікація готелів «Adult only» та їх географія. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2022. № 1(78). С. 118–131. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-1-118-131>. (дата звернення: 26.03.2025).

49. Na pochatku viiny hotelnyi biznes Ukrainy obvalyvsia na 90%. 2022. URL: <https://forbes.ua/company/> (дата звернення: 26.03.2025)

50. Namahaiutsia vyzhyty. Hoteli v Ukraini zapovneni na 10–15%. 2022. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/pytayutsya-vyzhit-oteli-ukrainezapolneny-1657631247.html> (дата звернення: 26.03.2025)

51. Pankiv N., Gunko V. Вплив закладів туристичної інфраструктури на навколишнє середовище та розвиток еко-готелів як інноваційної концепції гостинності. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Т. 27, № 3. С. 108–112. DOI: <https://doi.org/10.15421/40270324>. (дата звернення: 26.03.2025).

52. Premier Hotel and Resorts. URL: <https://www.phnr.com/ua> (дата звернення: 26.03.2025)

53. Ribas Hotels Group. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/> (дата звернення: 26.03.2025)

54. Solovei I., Ostrovska N., Lygovyi B. Аналіз тенденцій готельної індустрії в Україні. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2023. № 1(82). С. 140–149. DOI: <https://doi.org/10.31375/140-149>. (дата звернення: 26.03.2025).

55. Turyzm v umovakh viiny. Shcho vidbuvaietsia z haluzziu y yaki perspektyvu na tsohorichnyi sezon. 2022. URL: <https://money.comments.ua/ua/news/economy/turizm-v-umovahviyni-scho->

[vidbuvaetsya-z-galuzzyu-y-yaki-perspektivi-na-cogorichniysezon](#) (дата звернення: 26.03.2025)

56. Ukrainian Hotel and Resort Association. URL: <https://uhra.com.ua/> (дата звернення: 26.03.2025)

57. Vertex Hotel Group. URL: <https://vertexgroup.com.ua/> (дата звернення: 26.03.2025)

58. Yak turystychna haluz krainy pratsiuie pid chas viiny. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 26.03.2025).

59. Розметова О. Г., Мостенська Т. Л., Влодарчик Т. В. *Організація готельного господарства: підручник*. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2014. 432 с. URL: <https://international-relations-tourism.karazin.ua/themes/irtb/resources/409ac23e05930edb16e25de05abc120a.pdf> (дата звернення: 26.03.2025).

60. Нестерчук І. К., Тищенко С. В., Чернишова Т. М., Шевчук Б. Л., Осіпчук А. С. *Технологія готельної справи: навчальний посібник*. Житомир: Житомирський державний університет імені Івана Франка, 2019. 223 с. URL: [https://eprints.zu.edu.ua/34007/1/посібник\\_техн\\_гот\\_справи.pdf](https://eprints.zu.edu.ua/34007/1/посібник_техн_гот_справи.pdf) (дата звернення: 26.03.2025).

61. Матвійчук Л. Ю., Чепурда Л. М., Лютак О. М., Сидорук С. В., Смаль Б. А., Лепкий М. І., Подоляк В. М., Зубехіна Т. В., Громик О. М., Дащук Ю. Є. *Готельно-ресторанна справа: навчальний посібник для аудиторної та позааудиторної роботи студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа*. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2023. 356 с. URL: [https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2023-10/Навчальний%20посібник%20\\_Готельно-ресторанна%20справа\\_%202023.pdf](https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2023-10/Навчальний%20посібник%20_Готельно-ресторанна%20справа_%202023.pdf) (дата звернення: 26.03.2025).

62. Матвійчук Л. Ю. та ін. *Готельно-ресторанна справа: навчальний посібник для аудиторної та позааудиторної роботи студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа*. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2023. 356 с. URL:

[https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2023-10/Навчальний%20посібник%20\\_Готельно-ресторанна%20справа\\_%202023.pdf](https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2023-10/Навчальний%20посібник%20_Готельно-ресторанна%20справа_%202023.pdf) (дата звернення: 26.03.2025).

63. Круль Г. Я. *Основи готельної справи: навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 368 с. URL: [https://library.udpu.edu.ua/library\\_files/437650.pdf](https://library.udpu.edu.ua/library_files/437650.pdf) (дата звернення: 26.03.2025).

64. Мальська М. П., Пандяк І. Г. *Готельний бізнес: теорія та практика: підручник*. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Malska\\_Marta/Hotelnyi\\_biznes\\_teoriia\\_ta\\_praktyka.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Malska_Marta/Hotelnyi_biznes_teoriia_ta_praktyka.pdf) (дата звернення: 26.03.2025).

65. World Tourism Org. URL: <https://www.unwto.org/> (дата звернення: 26.03.2025).

## ДОДАТКИ

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 рік

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	5 840.00	4 459.00
первісна вартість	1001	6 958.00	6 958.00
накопичена амортизація	1002	1 118.00	2 499.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	33 248.00	336.00
Основні засоби	1010	503 123.00	553 497.00
первісна вартість	1011	568 921.00	658 752.00
знос	1012	65 798.00	105 255.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	542 211.00	558 292.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	8 973.00	7 334.00
Виробничі запаси	1101	7 226.00	6 450.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	1 747.00	884.00

Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 468.00	1 530.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	13 244.00	12 848.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 135.00	7 335.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	23 869.00	23.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 242.00	3 237.00
Готівка	1166	34.00	136.00
Рахунки в банках	1167	2 904.00	2 841.00
Витрати майбутніх періодів	1170	169.00	108.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	884.00	239.00
Усього за розділом II	1195	69 984.00	32 654.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	612 195.00	590 946.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	361 063.00	361 063.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	

Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-62 112.00	-102 559.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	298 951.00	258 504.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	195 000.00	193 455.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	195 000.00	193 455.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	7 986.00	4 955.00
розрахунками з бюджетом	1620	540.00	464.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	107.00	2.00
розрахунками з оплати праці	1630	367.00	227.00
за одержаними авансами	1635	419.00	138.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	

Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	108 825.00	133 201.00
Усього за розділом III	1695	118 244.00	138 987.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	612 195.00	590 946.00

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

#### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28 141.00	86 735.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	59 242.00	83 529.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090		3 206.00
збиток	2095	31 101.00	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	507.00	558.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00

Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	6 961.00	18 087.00
Витрати на збут	2150	1 246.00	4 047.00
Інші операційні витрати	2180	1 342.00	1 634.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	40 143.00	20 004.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	5.00	0.00
Інші доходи	2240	23 538.00	5 451.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	23 847.00	5 428.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	40 447.00	19 981.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	40 447.00	19 981.00

## Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-40 447.00	-19 981.00

## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	13 313.00	24 577.00
Витрати на оплату праці	2505	6 408.00	10 036.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 535.00	2 362.00
Амортизація	2515	41 125.00	51 769.00
Інші операційні витрати	2520	6 414.00	13 938.00
Разом	2550	68 795.00	102 682.00

## Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

## Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

## Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	53 519.00	96 609.00
Повернення податків і зборів	3005		20 312.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		20 311.00
Цільового фінансування	3010		0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	253.00	679.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		17.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	19 190.00	34 310.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	29 105.00	86 726.00

Праці	3105	5 376.00	7 860.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	1 663.00	2 358.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	3 570.00	4 412.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		0.00
Витрачання на оплату авансів	3135		3.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	92.00	3 104.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	31 313.00	34 473.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1 843.00	12 991.00

#### Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	23 538.00	5 451.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215	5.00	0.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	23 846.00	0.00
необоротних активів	3260		0.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-303.00	5 451.00

## Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350	1 545.00	0.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-1 545.00	0.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-5.00	18 442.00
Залишок коштів на початок року	3405	3 242.00	1 830.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		21.00
Залишок коштів на кінець року	3415	3 237.00	20 293.00

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2023 рік

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	4 459.00	3 078.00
первісна вартість	1001	6 958.00	6 939.00
накопичена амортизація	1002	2 499.00	3 861.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	336.00	336.00
Основні засоби	1010	553 497.00	566 329.00
первісна вартість	1011	658 752.00	709 720.00
знос	1012	105 255.00	143 391.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	

первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	558 292.00	569 743.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	7 334.00	7 507.00
Виробничі запаси	1101	6 450.00	6 477.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	884.00	1 029.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 530.00	1 671.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	12 848.00	12 062.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 335.00	6 620.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	23.00	23.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 237.00	2 581.00
Готівка	1166	136.00	245.00
Рахунки в банках	1167	2 841.00	2 071.00
Витрати майбутніх періодів	1170	108.00	127.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	239.00	20.00
Усього за розділом II	1195	32 654.00	30 611.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	590 946.00	600 354.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	361 063.00	361 063.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-102 559.00	-141 317.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	258 504.00	219 746.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	193 455.00	193 455.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	193 455.00	193 455.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	4 955.00	3 401.00
розрахунками з бюджетом	1620	464.00	522.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	2.00	66.00
розрахунками з оплати праці	1630	227.00	434.00
за одержаними авансами	1635	138.00	
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	

Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	133 201.00	182 730.00
Усього за розділом III	1695	138 987.00	187 153.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	590 946.00	600 354.00

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 723.00	28 141.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	64 950.00	59 242.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
збиток	2095	28 227.00	31 101.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 358.00	507.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	8 631.00	6 961.00
Витрати на збут	2150	1 118.00	1 246.00
Інші операційні витрати	2180	1 889.00	1 342.00

Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	38 507.00	40 143.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		5.00
Інші доходи	2240		23 538.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	251.00	23 847.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	38 758.00	40 447.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	38 758.00	40 447.00

## Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-38 758.00	-40 447.00

## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період
-------------	-----------	-----------------------------	-----------------------

			попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	16 473.00	13 313.00
Витрати на оплату праці	2505	9 735.00	6 408.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 109.00	1 535.00
Амортизація	2515	40 525.00	41 125.00
Інші операційні витрати	2520	7 747.00	6 414.00
Разом	2550	76 589.00	68 795.00

### Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

### Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

#### Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	53 357.00	53 519.00
Повернення податків і зборів	3005		0.00
у тому числі податку на додану вартість	3006		0.00
Цільового фінансування	3010		0.00
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011		0.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015		0.00
Надходження від повернення авансів	3020	37.00	253.00
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025		0.00
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035		0.00
Надходження від операційної оренди	3040		0.00
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045		0.00
Надходження від страхових премій	3050		0.00
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055		0.00
Інші надходження	3095	324.00	19 190.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	35 709.00	29 105.00
Праці	3105	7 673.00	5 376.00

Відрахувань на соціальні заходи	3110	2 038.00	1 663.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	4 308.00	3 570.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118		0.00
Витрачання на оплату авансів	3135	15.00	0.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	814.00	92.00
Витрачання на оплату цільових внесків	3145		0.00
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150		0.00
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155		0.00
Інші витрачання	3190	3 822.00	31 313.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	-661.00	1 843.00

#### Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200		23 538.00
необоротних активів	3205		0.00
Надходження від отриманих: відсотків	3215		5.00
дивідендів	3220		0.00
Надходження від деривативів	3225		0.00
Надходження від погашення позик	3230		0.00
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235		0.00
Інші надходження	3250		0.00
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255		23 846.00
необоротних активів	3260		0.00
Виплати за деривативами	3270		0.00
Витрачання на надання позик	3275		0.00
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280		0.00
Інші платежі	3290		0.00
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	0.00	-303.00

## Рух коштів у результаті фінансової діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0.00
Отримання позик	3305		0.00
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0.00
Інші надходження	3340		0.00
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0.00
Погашення позик	3350		1 545.00
Сплату дивідендів	3355		0.00
Витрачання на сплату відсотків	3360		0.00
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365		0.00
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370		0.00
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375		0.00
Інші платежі	3390		0.00
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	0.00	-1 545.00
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-661.00	-5.00
Залишок коштів на початок року	3405	3 237.00	3 242.00
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410		0.00
Залишок коштів на кінець року	3415	2 576.00	3 237.00

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2024 рік

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 078.00	1 732.00
первісна вартість	1001	6 939.00	6 973.00
накопичена амортизація	1002	3 861.00	5 241.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	336.00	336.00
Основні засоби	1010	566 329.00	576 333.00
первісна вартість	1011	709 720.00	759 458.00
знос	1012	143 391.00	183 125.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00

Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	569 743.00	578 401.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	7 507.00	7 741.00
Виробничі запаси	1101	6 477.00	7 062.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	1 029.00	679.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 671.00	1 897.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	0.00
з бюджетом	1135	12 062.00	10 277.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 620.00	8 785.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	23.00	23.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 581.00	6 023.00
Готівка	1166	245.00	51.00
Рахунки в банках	1167	2 071.00	5 841.00
Витрати майбутніх періодів	1170	127.00	114.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	20.00	10.00
Усього за розділом II	1195	30 611.00	34 870.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	600 354.00	613 271.00

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	361 063.00	361 063.00

Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-141 317.00	-171 735.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	219 746.00	189 328.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	193 455.00	193 455.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	193 455.00	193 455.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	3 401.00	5 417.00
розрахунками з бюджетом	1620	522.00	525.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	66.00	112.00
розрахунками з оплати праці	1630	434.00	457.00
за одержаними авансами	1635	0.00	0.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	182 730.00	223 977.00
Усього за розділом III	1695	187 153.00	230 488.00

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	600 354.00	613 271.00

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	54 677.00	36 723.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	71 481.00	64 950.00
збиток	2095	16 804.00	28 227.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	1 312.00	1 358.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	10 329.00	8 631.00
Витрати на збут	2150	3 413.00	1 118.00
Інші операційні витрати	2180	1 185.00	1 889.00
збиток	2195	30 419.00	38 507.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	0.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00

Інші витрати	2270		251.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
збиток	2295	30 419.00	38 758.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
збиток	2355	30 419.00	38 758.00

## Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-30 419.00	-38 758.00

## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	20 721.00	16 473.00
Витрати на оплату праці	2505	12 261.00	9 735.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 630.00	2 109.00
Амортизація	2515	41 756.00	40 525.00
Інші операційні витрати	2520	9 040.00	7 747.00
Разом	2550	86 408.00	76 589.00