



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет

імені Петра Могили
Кафедра економіки та підприємництва

Єнгоян Ваган Андраникович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Вплив сезонності на діяльність підприємств сфери HoReCa
(тема кваліфікаційної роботи магістра)

Кваліфікаційна робота магістра

на здобуття ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
за освітньо-професійною програмою «Економіка та управління
підприємством»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Миколаїв 2025

АНОТАЦІЯ

Єнгоян В. А. Вплив сезонності на діяльність підприємств сфери HoReCa –
Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» – Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Миколаїв, 2025.

Метою магістерського дослідження є теоретичне обґрунтування та практична оцінка впливу сезонності на фінансові результати міського готелю високого класу й розроблення комплексу управлінських рішень щодо зменшення амплітуди сезонних коливань. Об'єктом є діяльність ПрАТ «Готель “Прем'єр Палац”», предметом – сезонні коливання попиту та їхній вплив на доходи, витрати й фінансову стійкість підприємства. У роботі уточнено зміст поняття «сезонність» у сфері HoReCa, виокремлено її основні види та окреслено їхній вплив на завантаженість номерного фонду, структуру доходів і витратну базу. Сформовано теоретичну модель впливу сезонності на діяльність готелю та систему показників для її кількісного оцінювання. Методологічну основу становлять загальнонаукові методи, економіко-статистичні інструменти (аналіз динамічних рядів, індекси сезонності, коефіцієнти варіації), методи фінансового аналізу й графічні прийоми. На основі аналізу фінансової звітності й управлінських даних ПрАТ «Готель “Прем'єр Палац”» виявлено високу амплітуду сезонних коливань виручки за умов значної частки постійних витрат і недостатньої диверсифікації позасезонних послуг. Запропоновано комплекс із трьох взаємопов'язаних програм – диверсифікації клієнтського портфеля, розвитку позасезонних сервісів і підвищення гнучкості витратної бази. Очікуваний ефект полягає у зменшенні варіації виручки між кварталами, зростанні частки доходів у міжсезоння та підвищенні операційної рентабельності.

Ключові слова: сезонність, HoReCa, готельно-ресторанний бізнес, фінансова стійкість, управління доходами, позасезонні послуги, ПрАТ «Готель “Прем'єр Палац”».

ANNOTATION

Yenkoian V. Impact of seasonality on the activities of HoReCa enterprises – Manuscript.

Master's thesis for a Master's degree in Specialty 076 "Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities" – Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, 2025.

Purpose. The aim of the master's thesis is to substantiate and empirically assess the impact of seasonality on the financial performance of a city hotel and to develop managerial solutions to reduce seasonal demand fluctuations and strengthen financial stability.

Scope and methodology. The research focuses on the activities of PJSC "Hotel Premier Palace" as a HoReCa enterprise in wartime Ukraine with high demand volatility. The information base comprises financial statements and management accounting data of the hotel, official statistics and industry reports. The study applies general scientific methods, economic and statistical tools (time-series analysis, seasonality indices, coefficients of variation), financial analysis and graphical techniques.

Results. The thesis clarifies the content and types of seasonality in the HoReCa sector and their influence on room occupancy, revenue structure, cost behaviour and employment. A conceptual model of the impact of seasonality on performance and a system of indicators for its quantitative assessment are developed. Empirical analysis for PJSC "Hotel Premier Palace" reveals a high amplitude of quarterly revenue fluctuations with a significant share of fixed costs and insufficient diversification of off-season services, increasing the risk of financial instability.

Conclusions and recommendations. A three-pillar programme is proposed, including diversification of the client portfolio, development of off-season services and greater flexibility of the cost base. The expected effect is a reduction in revenue variation between quarters, growth of income in low seasons and improvement of operating profitability and financial stability of PJSC "Hotel Premier Palace".

Keywords: seasonality, HoReCa, hotel industry, financial stability, revenue management, off-season services, PJSC "Hotel Premier Palace".

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ З ТЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ	11
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності сезонності в готельно-ресторанному бізнесі	11
1.2. Чинники виникнення сезонних коливань у сфері гостинності та їх наслідки	17
1.3. Концептуальні підходи до мінімізації впливу сезонності на діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства	24
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	31
2.1. Аналіз теоретичних концепцій, що описують об'єкт дослідження та представлені у сучасній науковій літературі	31
2.2. Формування теоретичної моделі дослідження	37
2.3. Вибір показників оцінювання факторів моделі та форми зв'язку.	41
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ СЕЗОННОСТІ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЮ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»	48
3.1. Сучасні тенденції розвитку підприємств сфери HoReCa в Україні	48
3.2. Організаційно-економічна та фінансова характеристика ПрАТ «Готель “Прем'єр Палац”»	55
3.3. Аналіз впливу сезонності на діяльність ПрАТ «Готель “Прем'єр Палац”»	64
3.4. Аналіз причин існування сезонних коливань у діяльності ПрАТ «Готель “Прем'єр Палац”»	69
Висновки до розділу 3	74
РОЗДІЛ 4. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ	76
4.1. Ефект від диверсифікації клієнтського портфеля та збалансування структури попиту	76
4.2. Розвиток позасезонних послуг як інструмент підвищення доходності готелю	82
4.3. Оптимізація витрат і забезпечення операційної гнучкості як чинник підвищення ефективності діяльності	88
Висновки до розділу 4	91
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	110

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена посиленням сезонних коливань попиту на послуги розміщення у сфері гостинності України в умовах війни, трансформації туристичних потоків та зростання витрат на утримання готельної інфраструктури. Сезонність у готельно-ресторанному бізнесі нині розглядається як одна з базових характеристик галузі, що визначає ритм завантаженості номерного фонду, стабільність грошових потоків, можливості інвестування та рівень зайнятості персоналу. У міських готелях високого класу, до яких належить ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”», сезонність проявляється не лише через природно-кліматичні чинники, а й через зміну структури клієнтських сегментів, переорієнтацію попиту з міжнародного на внутрішній, посилення ролі локальних і корпоративних гостей.

Особливістю сучасного етапу розвитку індустрії гостинності є накладання традиційних сезонних хвиль на кризові шоки, пов’язані з повномасштабною війною, логістичними обмеженнями, падінням платоспроможного попиту та зміною мотивацій туристів і ділових мандрівників. Це перетворює сезонність з відносно передбачуваного циклічного явища на фактор підвищеного ризику, що загрожує фінансовій стійкості підприємств. Для міських готелів, які мають значну частку постійних витрат, нерівномірність завантаженості упродовж року означає нерівномірне використання виробничих потужностей, підвищення питомої ваги фіксованих витрат у міжсезоння та обмеження можливостей для модернізації матеріально-технічної бази.

ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» як один із флагманів столичного готельного ринку стикається з проблемою високої залежності фінансових результатів від сезонних коливань попиту на послуги розміщення. У міжсезоння спостерігається суттєве зниження завантаженості номерного фонду, що за незмінно високої частки фіксованих витрат призводить до падіння маржі та обмежує інвестиційні можливості. Додатково ситуацію ускладнює недостатня диверсифікація клієнтських сегментів та обмежений розвиток позасезонних

програм (SPA, конференц-сервіс, івентові формати), унаслідок чого потенціал локального та корпоративного попиту використовується не повною мірою.

Ключовими учасниками системи, у межах якої проявляється досліджувана проблема, є керівництво готелю, яке відповідає за стратегічні рішення щодо продуктової та сегментної політики; служби маркетингу й продажів, що формують каналний мікс та програму просування; операційні підрозділи, які забезпечують надання основних і додаткових послуг; а також клієнти – як туристично-рекреаційні, так і ділові, транзитні та локальні резиденти. Важливими стрижневими змінними, що визначають стан справ у галузі, є структура клієнтського портфеля (співвідношення B2C/B2B), частка додаткових послуг у виручці, амплітуда сезонних коливань виручки, коефіцієнт варіації квартальних доходів та рівень гнучкості витратної бази готелю.

Постановка проблеми полягає в тому, що наявна модель діяльності ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» забезпечує високі результати у пікові періоди, проте залишається вразливою у міжсезоння. Сезонні коливання попиту спричиняють зниження прибутку, обмежують можливості інвестування в розвиток та підвищують ризик фінансової нестабільності у довгостроковій перспективі. Попередні спроби згладити сезонність здебільшого обмежувалися традиційними маркетинговими заходами – ціновими акціями, участю в онлайн-каналах, тимчасовими пакетами знижок, – які виявилися недостатніми для системного вирівнювання грошових потоків.

У науковій літературі сезонність у готельно-ресторанному бізнесі досліджується досить активно, однак переважна частина робіт зосереджена на курортних регіонах, аналізі сезонних хвиль туристичних потоків і загальних рекомендаціях щодо управління попитом. Значно менше уваги приділяється міським готелям високого класу, для яких поєднуються рекреаційні, ділові та локальні потоки, а сезонність набуває багатовимірного характеру – часово-сегментного, продуктового та каналного. У наявних дослідженнях рідко пропонується комплексний підхід, який одночасно поєднував би диверсифікацію

клієнтських сегментів, розвиток позасезонних послуг і оптимізацію витратної бази в єдину модель підвищення фінансової стійкості готелю.

Відповідно формулюється основне дослідницьке питання: яким чином сезонні коливання попиту впливають на фінансову стійкість ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» та які управлінські рішення здатні ефективно зменшити амплітуду сезонності й вирівняти структуру доходів упродовж року? У межах цього питання виокремлюються уточнювальні: які типи сезонності є найбільш релевантними для міського готелю високого класу; як структура клієнтського портфеля, каналний мікс і частка додаткових послуг модифікують глибину сезонних коливань; який очікуваний економічний ефект дає впровадження інтегрованих програм диверсифікації попиту, розвитку позасезонних сервісів та оптимізації витрат; які показники доцільно використовувати для кількісної оцінки цих змін.

Об’єктом дослідження є діяльність ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» як міського готельного підприємства високого класу в умовах сезонних коливань попиту. **Предметом дослідження** виступає вплив сезонності на фінансову стійкість готелю та система управлінських рішень, спрямованих на згладжування сезонних коливань шляхом диверсифікації клієнтських сегментів, розвитку позасезонних послуг і підвищення операційної гнучкості.

Метою кваліфікаційної роботи є зменшення сезонних коливань попиту та підвищення фінансової стійкості ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» шляхом обґрунтування та оцінювання комплексу управлінських рішень, що охоплюють диверсифікацію клієнтських сегментів, розвиток позасезонних послуг (SPA, MICE, локальні пакети) та підвищення гнучкості витратної бази підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв’язати такі основні **завдання**:

- 1) узагальнити теоретичні підходи до трактування сезонності в готельно-ресторанному бізнесі, класифікувати її види та наслідки для фінансової стійкості готельних підприємств;

2) проаналізувати сучасні концепції диверсифікації послуг і клієнтських сегментів, адаптивного та антикризового управління, цифрової трансформації готельного бізнесу й визначити їхній внесок у побудову теоретичної моделі дослідження;

3) сформулювати теоретичну модель впливу сезонності на діяльність ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”», що відображає взаємозв’язок між сезонним імпульсом ринку, внутрішніми механізмами трансляції та фінансовими результатами;

4) обґрунтувати систему показників і методику оцінювання сезонних коливань попиту, структури доходів, витратної бази й фінансової стійкості готелю на основі даних фінансової звітності та управлінського обліку;

5) здійснити комплексний аналіз сезонної динаміки виручки ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”», виявити та систематизувати ключові проблеми, що зумовлюють високу амплітуду сезонних коливань, та охарактеризувати їхні причини;

6) розробити комплекс взаємопов’язаних управлінських заходів, спрямованих на диверсифікацію клієнтського портфеля, розвиток позасезонних послуг, оптимізацію витрат і підвищення операційної гнучкості ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”»;

7) оцінити очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів у вимірі зміни структури доходів, амплітуди сезонності, коефіцієнта варіації виручки та приросту операційного прибутку (EBITDA);

8) сформулювати практичні рекомендації для керівництва ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» щодо впровадження запропонованих рішень і визначити їхнє значення для підвищення довгострокової фінансової стійкості підприємства.

Основна гіпотеза дослідження полягає в тому, що системна реалізація трьох взаємопов’язаних програм – диверсифікації клієнтського портфеля із посиленням корпоративного сегмента, розвитку позасезонних послуг та оптимізації витратної бази – дозволить суттєво зменшити амплітуду сезонних коливань виручки, підвищити частку доходів у міжсезонні квартали, збільшити частку додаткових послуг у структурі доходів та забезпечити стійке зростання

операційного прибутку готелю. Очікуваний результат дослідження полягає у підтвердженні цієї гіпотези на основі економічних розрахунків і у формуванні практично орієнтованих рекомендацій, придатних до впровадження у діяльність ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”».

Особиста мотивація вибору теми пов’язана з прагненням поглибити розуміння механізмів управління сезонністю в умовах воєнної економіки, поєднати теоретичні знання з дисциплін «Менеджмент», «Готельно-ресторанний бізнес», «Фінансовий менеджмент» із реальними управлінськими викликами конкретного підприємства та зробити внесок у пошук рішень, які підвищують стійкість вітчизняних готельних компаній. Дослідження поєднує перевірку теоретичних концепцій (диверсифікації, управління доходами, адаптивного менеджменту) з використанням методів емпіричного аналізу фінансової звітності, статистичного моделювання сезонності та економічної оцінки ефективності управлінських рішень.

У процесі виконання магістерської роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**. До загальнонаукових належать аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняння, узагальнення й абстрагування, що застосовувалися для опрацювання наукової літератури, формування теоретичної моделі дослідження та інтерпретації отриманих результатів. Серед спеціальних методів використано системний і структурно-логічний аналіз для виявлення взаємозв’язків між сезонністю попиту, структурою доходів і фінансовими результатами готелю; економіко-статистичні методи (аналіз динамічних рядів, розрахунок індексів сезонності, коефіцієнтів варіації, середніх та відносних величин) – для кількісної оцінки сезонних коливань; методи фінансового аналізу (горизонтальний та вертикальний аналіз, елементи факторного аналізу) – для дослідження доходів, витрат і рентабельності ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”»; графічні методи – для візуалізації результатів у вигляді таблиць, діаграм і графіків.

Інформаційну базу дослідження становлять внутрішні документи ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» (фінансова звітність, у тому числі форма № 1 «Баланс»

та форма № 2 «Звіт про фінансові результати», дані управлінського обліку щодо виручки.), статистичні матеріали Державної служби статистики України та її територіальних органів, галузеві аналітичні звіти й огляди ринку готельно-ресторанних послуг, офіційні інтернет-ресурси органів державної влади та професійних асоціацій, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, присвячені проблематиці сезонності в туризмі та готельному бізнесі, управлінню доходами й підвищенню фінансової стійкості готельних підприємств.

Кваліфікаційна робота викладена на 113 сторінках друкованого тексту, містить 14 таблиць, 12 рисунків, 2 додатки, список використаних джерел із 100 найменувань. Структурно робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретико-методичні засади дослідження сезонності в готельно-ресторанному бізнесі та її впливу на фінансову стійкість підприємств. У другому розділі наведено методологію дослідження, сформовано теоретичну модель впливу сезонності на діяльність ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» та обґрунтовано систему показників і методів аналізу. Третій розділ присвячений оцінюванню сезонних коливань попиту та фінансових результатів готелю, виявленню ключових проблем і чинників сезонної нестабільності. У четвертому розділі запропоновано та економічно обґрунтовано комплекс управлінських рішень, спрямованих на зменшення амплітуди сезонних коливань і підвищення фінансової стійкості ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”».

РОЗДІЛ 1

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ З ТЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності сезонності в готельно-ресторанному бізнесі

Сезонність є однією з основних характеристик діяльності підприємств індустрії гостинності, оскільки саме вона визначає циклічний характер попиту та пропозиції послуг, що безпосередньо впливає на ефективність управління, планування ресурсів і формування доходів. У науковій літературі поняття «сезонність» розглядається як регулярна повторюваність певних економічних процесів протягом року, спричинена змінами природних, соціальних, економічних і культурних факторів [37]. За визначенням Державної служби статистики України, сезонність у сфері туризму та гостинності – це «періодичні коливання обсягів туристичних і готельно-ресторанних послуг, що повторюються з певною сталістю у часі». Таким чином, сезонність не є випадковим або тимчасовим явищем, а має закономірний характер, який формується під впливом комплексної взаємодії внутрішніх та зовнішніх чинників.

Проблематика сезонності активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями у проблемі управління попитом, розробки маркетингових стратегій і забезпечення сталого розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери. Гуштан Т. у своїй праці наголошує, що сезонність є фактором нестабільності, який визначає не лише обсяги реалізації послуг, а й структуру витрат підприємств, рівень зайнятості персоналу та ефективність використання матеріально-технічної бази [1]. Автор підкреслює, що в умовах ринкової економіки сезонність перетворюється на елемент стратегічного управління, оскільки потребує розробки спеціальних механізмів адаптації – від зміни формату сервісу до диверсифікації пропозиції у міжсезоння.

Подібну позицію висловлюють Лабазевич І. та Косар Н., які у своєму дослідженні виокремлюють сезонність як один із головних факторів впливу на

розвиток ринку готельних послуг. Науковці розглядають її як складну категорію, що проявляється у вигляді часових коливань попиту, обумовлених природно-кліматичними умовами, соціальними традиціями та економічною ситуацією [2]. Автори наголошують, що сезонність є елементом циклічності ринку, який може як стимулювати, так і стримувати розвиток готельного бізнесу залежно від рівня гнучкості управлінських рішень.

Зарубіжні дослідники підходять до поняття сезонності дещо ширше, розглядаючи її як структурний елемент туристичної системи, що поєднує економічні, культурні та природні цикли. Так, М. Скогстер визначає сезонність як «тимчасову концентрацію туристичних потоків у певний період, яка зумовлює дисбаланс між попитом і пропозицією» [38]. З позицій системного підходу сезонність розглядається не як негативний чинник, а як природна властивість ринку гостинності, що потребує стратегічного управління через прогнозування тенденцій і адаптацію бізнес-процесів.

В українській науковій традиції поняття сезонності тісно пов'язується з ресурсною обмеженістю підприємств, що працюють у курортних або рекреаційних регіонах. Шикіна О. та Цимбаліст О. зазначають, що для таких підприємств сезонність визначає ритм функціонування, рівень цінової політики та кадрову стабільність [4]. Дослідниці вказують, що у «високий» сезон попит перевищує пропозицію, тоді як у «низький» – підприємства стикаються з надлишковими витратами на утримання інфраструктури та персоналу, що зумовлює потребу у розробці гнучких форм управління персоналом і збалансованої політики ціноутворення.

Важливим є те, що сезонність має не лише економічний, а й соціально-поведінковий вимір. За дослідженням Хмелюк А. В., Соломикіної В. В., поведінка споживачів у сфері гостинності значною мірою залежить від культурних звичок, святкових циклів, навчального календаря та навіть психологічних факторів [9]. Сезонність не завжди пов'язана з погодними умовами, а може проявлятися через соціальні ритми суспільства, які формують попит на певні типи послуг.

Сучасні українські дослідження підкреслюють необхідність інтерпретації сезонності як системної характеристики бізнес-середовища, що охоплює не лише часові коливання попиту, а й зміни у логістиці, маркетингу та управлінні якістю послуг. За висновками Церклевич В., прояви сезонності мають враховуватися при формуванні асортименту ресторанних послуг, особливо через впровадження сезонних страв і локальних продуктів [5]. Саме це дозволяє не лише знизити витрати, а й сформувати позитивний імідж підприємства, орієнтованого на екологічність і регіональну ідентичність.

У науковій літературі пропонуються різні підходи до класифікації сезонності. Найбільш поширеним є поділ сезонності за причинами її виникнення: економічна, кліматична, соціальна та календарна [3].

Економічна сезонність відображає вплив макро- і мікроекономічних процесів на діяльність підприємств. Вона проявляється у коливаннях купівельної спроможності населення, зміні рівня доходів, динаміці цін і витрат. Наприклад, у періоди економічного спаду попит на готельно-ресторанні послуги скорочується, тоді як під час підйому або святкового сезону зростає. За дослідженням Заячківської Г. А., Вовк С. В., Церклевич В. С., економічна сезонність безпосередньо пов'язана з платоспроможністю туристів та ціновою еластичністю попиту, що змінюються протягом року [6]. Для готелів і ресторанів це означає необхідність постійного моніторингу ринкових тенденцій і гнучкого планування витрат.

Кліматична сезонність обумовлена природно-географічними умовами, які формують туристичні потоки. У гірських регіонах України пік туристичної активності припадає на зимовий сезон, тоді як у приморських – на літні місяці, що безпосередньо створює циклічний характер завантаження готелів і ресторанів. Дослідження Гроцького А. А., Коханевича Р. І., Горак І. А., Кравця І. Б., Лацкевич В. Ю. свідчить, що кліматичний чинник є провідним для підприємств, орієнтованих на рекреаційний туризм, і потребує розробки стратегій диверсифікації послуг, які б дозволяли залучати клієнтів у міжсезоння [8].

Прикладами таких стратегій можуть бути організація конференц-сервісу, гастрономічних фестивалів чи wellness-програм поза основним сезоном.

Соціальна сезонність формується під впливом культурних, релігійних і поведінкових особливостей споживачів. Як зазначає Левченко О. О., соціальна сезонність визначається «ритмом життя суспільства», який включає святкові періоди, відпустки, навчальні канікули та інші соціально значущі події [10]. Вона проявляється у збільшенні попиту на послуги під час свят, весільного чи корпоративного сезонів, а також у скороченні – в робочі будні або міжсвяткові періоди. Для ресторанів така сезонність означає необхідність планування подійного календаря та розробки спеціальних пропозицій, які б стимулювали попит у «тихих» періоди.

Календарна сезонність пов'язана з адміністративно-організаційними факторами – змінами у законодавстві, податкових періодах, навчальному році, а також із сезонними кампаніями постачальників. У готельній справі кінець фінансового року часто супроводжується зниженням корпоративних бронювань, тоді як у ресторанах спостерігається зростання попиту наприкінці грудня. Як зазначає Лабазевич І., календарна сезонність може бути керованою через правильне планування цінових акцій, маркетингових заходів та корпоративних програм [2].

Окрім вказаних типів, деякі дослідники виокремлюють також психологічну сезонність, що пов'язана з емоційним станом споживачів. За дослідженням Барісік П., сприйняття відпочинку і потреба у зміні середовища є психологічним фактором, який проявляється циклічно протягом року [39]. Для готельно-ресторанного бізнесу це означає, що споживчий попит може зростати не лише в період традиційних свят, а й у моменти психологічного «вигорання» населення, наприклад, навесні чи восени.

На думку Гуштан Т., ефективне управління сезонністю можливе лише за умов глибокого аналізу її природи та класифікації проявів, що дозволяє підприємствам перетворити потенційний ризик у конкурентну перевагу [1].

Таким чином, сезонність має подвійний характер: з одного боку, вона створює об'єктивні труднощі, пов'язані з нерівномірністю доходів і використання ресурсів; з іншого – відкриває нові можливості для розвитку готельно-ресторанного бізнесу через удосконалення системи управління, планування й адаптації до ринкових циклів. Її розуміння є теоретичною основою для подальших досліджень причин, наслідків і шляхів згладжування сезонних коливань, що становитиме предмет наступних підрозділів даного розділу.

Проведений аналіз наукової літератури та фахових джерел дозволяє зробити висновок, що проблема сезонності у готельно-ресторанному бізнесі інтегрує економічні, соціальні, кліматичні та управлінські фактори й залишається однією з найважливіших у системі стратегічного менеджменту підприємств сфери гостинності. Незважаючи на значну кількість досліджень, питання ефективного управління сезонними коливаннями продовжує бути актуальним, особливо в умовах воєнного стану.

У наукових працях поняття «сезонність» розглядається у різних вимірах: економічному, соціальному, поведінковому, маркетинговому. Більшість дослідників погоджуються, що сезонність у готельно-ресторанному бізнесі – це періодичне коливання попиту та пропозиції послуг у часі, зумовлене сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів [2; 37].

Гуштан Т. [1] наголошує на підході, у якому сезонність є одночасно і обмеженням, і потенціалом для розвитку. Лабазевич І. [2] звертає увагу на її двоїстому характері, який формується під впливом кліматичних, економічних і соціокультурних чинників. Зарубіжні автори [37-44], розглядають сезонність як елемент туристичного циклу, що визначає структуру ринку, динаміку цін та кадрову політику.

Таким чином, сезонність у сучасному розумінні – це змінювана характеристика бізнесу, яка варіюється під впливом макроекономічних, технологічних і соціальних процесів. Сучасна концепція відображає перехід від статичного розуміння сезонності (як неминучого обмеження) до динамічного (як фактору управління і розвитку).

Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити чотири основні типи сезонності:

1. Кліматична сезонність, пов'язана з природними циклами та погодними умовами, є найвиразнішою у рекреаційних регіонах [4].
2. Економічна сезонність виникає під впливом платоспроможного попиту, рівня доходів населення, ділової активності [2].
3. Соціальна сезонність зумовлена змінами у споживчих звичках, святковими періодами, традиціями, шкільними канікулами [14].
4. Календарна сезонність – адміністративно встановлені цикли (податкові, звітні, ділові), що опосередковано впливають на діяльність підприємств гостинності [6].

Згідно з дослідженнями, вплив сезонності на ефективність бізнесу проявляється у нерівномірності доходів, проблемах із кадровим забезпеченням, нестабільністю запасів сировини, а також у необхідності коригування маркетингової політики.

Проте, як зазначає Гуменюк В. В. [13], сезонність не є суто негативним явищем. За умови ефективного планування вона може стати джерелом конкурентних переваг, дозволяючи оптимізувати ресурси, знизити операційні витрати у «низький» сезон і підвищити рівень сервісу в «піковий».

Науковці пропонують різні моделі управління сезонністю – від традиційних економічних методів до інноваційних стратегій. Аналіз праць показує, що найбільш ефективними є ті підходи, які поєднують маркетингові, організаційні, кадрові та технологічні інструменти.

Маркетингові методи – гнучке ціноутворення, сегментація споживачів, використання програм лояльності, сезонні пакети послуг [19; 28].

Кадрові стратегії – тимчасова зайнятість, крос-тренінг персоналу, залучення студентів у літній сезон, дистанційна робота у міжсезоння [18].

Диверсифікація послуг – розширення асортименту (сезонне меню, кейтеринг, корпоративні заходи), організація тематичних фестивалів, гастрономічних подій [5; 27].

Цифровізація – впровадження онлайн-бронювання, CRM-систем, аналітики попиту, автоматизації обліку та логістики [41].

Соціальна відповідальність і сталий розвиток – орієнтація на певні громади, підтримка екологічних ініціатив, партнерство з місцевими виробниками [35].

Узагальнюючи результати досліджень, можна виділити наступні тенденції: сезонність більше не сприймається як проблема, а як фактор стратегічного планування, роль технологій у прогнозуванні попиту та персоналізації послуг стає визначальною; соціальна орієнтація бізнесу зміцнює його репутаційну стабільність, що зменшує чутливість до сезонних коливань; гібридизація послуг створює нові позасезонні сегменти; а сталий розвиток і локальність стають конкурентними перевагами, які формують стабільний попит незалежно від сезону.

Як зазначає Сенбето Д. [37], нова гостинність ґрунтується на балансі між технологічною ефективністю та людяністю сервісу. Указане означає, що успішне управління сезонністю сьогодні потребує не лише математичних моделей і аналітики, а й розуміння соціального сенсу, у якому функціонує бізнес.

Отже, аналіз літератури свідчить, що управління сезонністю у сфері гостинності є не лише питанням економічної стабільності, а й відображенням загальної зрілості бізнесу, його здатності до інновацій, соціальної взаємодії та адаптації до глобальних викликів.

1.2. Чинники виникнення сезонних коливань у сфері гостинності та їх наслідки

Проблема сезонності в готельно-ресторанному бізнесі має двоїстий характер, оскільки її причини пов'язані з поєднанням природних, економічних, соціокультурних та організаційних чинників, які впливають на діяльність підприємств упродовж року. Вона проявляється у нерівномірному розподілі попиту на послуги, обсягу продажів, доходів та навантаження на персонал. За визначенням Левченко О. О., сезонність у сфері гостинності є результатом взаємодії ринку і середовища, де ритми природи, економіки та поведінки

споживачів накладаються один на одного, формуючи хвилеподібну динаміку бізнесу [10]. Отже, розуміння причин сезонних коливань є запорукою до формування ефективної політики управління підприємствами гостинності.

Однією з основних причин сезонності виступають природно-кліматичні фактори, які зумовлюють нерівномірність туристичних потоків та попиту на послуги розміщення й харчування. У регіонах з вираженим кліматом спостерігаються чітко окреслені «високі» і «низькі» сезони. За дослідженням Гороцького А. А., у гірських районах України (Карпати) пік активності припадає на зимовий період, тоді як у приморських зонах – на літній [8]. Ця циклічність створює значні коливання обсягів реалізації послуг, що впливає на рентабельність підприємств і потребує особливої гнучкості у плануванні витрат.

Головна складність полягає у тому, що природна сезонність є некерованим фактором, тобто підприємства не можуть вплинути на погодні умови чи тривалість туристичного сезону. Проте вони можуть адаптувати свою діяльність, пропонуючи альтернативні продукти в міжсезоння – наприклад, організацію конференцій, спортивних зборів чи гастрономічних турів. Дослідження Лабазевич І. показує, що саме такі адаптаційні стратегії дозволяють готельним комплексам підтримувати мінімально необхідний рівень завантаження у міжсезоння [2].

Другу групу чинників становлять економічні причини, пов'язані зі зміною купівельної спроможності споживачів, рівня доходів населення, валютних коливань і загальної економічної кон'юнктури. За результатами дослідження Демидова О. О., Литвиненко О. В., Моголівець А. А., Новак Є. В., під час економічного спаду туристи скорочують витрати на дозвілля та харчування поза домом, що безпосередньо впливає на діяльність готелів і ресторанів [11]. Водночас у періоди економічного підйому зростає попит на послуги вищої категорії, наприклад на готелі класу «преміум» та ресторани авторської кухні.

Особливої уваги заслуговують цінові коливання. За дослідженням Сердюк Д. О., Коряшкіної Л. С. ціни у готельному секторі мають чітко виражений сезонний характер: у періоди підвищеного попиту вони зростають, тоді як у міжсезоння – знижуються [12]. Для споживачів це створює стимул до планування

відпочинку в «низький» сезон, однак для підприємств виникає проблема забезпечення стабільного доходу. Таким чином, економічна сезонність впливає не лише на попит, а й на цінову політику, стратегічне планування та управління витратами.

Окремо варто відзначити залежність сезонності від валютних коливань і зовнішнього туризму. За спостереженнями Гуменюк В. В., збільшення вартості міжнародних подорожей стимулює внутрішній туризм, що, у свою чергу, посилює сезонні коливання в національному готельно-ресторанному секторі [13]. Під час обмежень на виїзний туризм у зв'язку з Covid-19 (2020–2022 рр.) внутрішній попит різко зріс у літній період, тоді як зимові місяці характеризувалися різким спадом.

Соціальні причини сезонності пов'язані з ритмом життя суспільства, календарем свят, періодами відпусток, навчання та корпоративної активності. Дослідження Кифор М. В. показує, що у більшості країн Європи більшість туристичного потоку припадає на літні місяці – липень і серпень, коли більшість населення має відпустки [14]. В Україні подібна ситуація спостерігається також у зимові свята (Новий рік, Різдво), коли активізується внутрішній туризм та ресторанний сегмент.

Культурні чинники проявляються у традиціях святкування, сімейних звичаях і регіональних особливостях дозвілля. Як зазначає Фрасуняк В. І., у Західній Україні спостерігається зростання попиту на послуги гостинності під час релігійних свят, паломницьких подорожей та фестивалів, тоді як у великих містах активізується діловий туризм у вересні–листопаді [15]. Тому можемо окреслити, що соціокультурна сезонність є більш керованою, ніж кліматична, і може бути врахована у плануванні маркетингових заходів.

Соціальна структура споживачів також впливає на сезонність. За дослідженням Курилко Д. С., Назаренко Д. Б., молодіжна аудиторія більш схильна до короткострокових подорожей у періоди навчальних канікул, тоді як сімейні туристи орієнтуються на шкільні відпустки дітей [16]. Для підприємств це означає

потребу у сегментації ринку і розробці пропозицій, що відповідають поведінковим моделям різних груп клієнтів.

Значну роль у формуванні сезонності відіграють внутрішні управлінські чинники, які визначають здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. За результатами Хмелюк А. В., Соломикої В. В, підприємства, що не мають довгострокового стратегічного планування, зазнають найбільшого впливу сезонних коливань [9]. Недостатня диверсифікація послуг, відсутність системи прогнозування попиту, низька кваліфікація персоналу у сфері антикризового менеджменту – усе це посилює негативний ефект сезонності.

Крім того, організаційна структура бізнесу часто не передбачає механізмів гнучкого управління персоналом. Підприємства, які працюють лише у високий сезон, змушені щороку проводити набір і навчання персоналу, що збільшує витрати та знижує якість сервісу. Як зазначає Подопрелов І. В., нестабільність зайнятості у сфері гостинності є прямим наслідком сезонності, що призводить до плинності кадрів і втрати професійного досвіду [18].

Також не можна не сказати про нерівномірність постачання ресурсів. Під час пікових навантажень підприємства стикаються з дефіцитом продуктів і перевантаженням логістичних каналів, тоді як у міжсезоння – із надлишками запасів і збитками від їх зберігання. За даними дослідження Князевої О. В., витрати на логістику у високий сезон зростають у середньому на левову частку, що безпосередньо впливає на собівартість послуг [19].

Сезонність має наслідки для підприємств гостинності – економічні, організаційні, соціальні та стратегічні.

Економічні наслідки полягають у нерівномірному розподілі доходів і прибутків упродовж року. Підприємства змушені покривати постійні витрати у періоди низького попиту, що знижує їх фінансову стійкість. За даними дослідження Несторенко Т. П., рівень завантаження готелів у міжсезоння може падати до чверті, тоді як у високий сезон збільшується уполовину [20], що створює дисбаланс у використанні ресурсів і потребує формування резервного фонду доходів.

Організаційні наслідки проявляються у зміні кадрової структури, збільшенні навантаження на персонал у пік сезону, а також у скороченні штату у міжсезоння. Така нестабільність призводить до втрати кваліфікованих працівників і зниження якості обслуговування. За дослідженням Безручко Л., Білоус С., Філь М., більше половини працівників сезонних підприємств не повертаються на попереднє місце роботи наступного року [21].

Соціальні наслідки сезонності мають ширший зміст. У регіонах із вираженою сезонністю формується нестабільний ринок праці, зростає частка тимчасової зайнятості, а рівень соціальної захищеності працівників знижується. За оцінкою Гайди Ю. І., Новак Ю. Р., усе це впливає на соціально-економічний розвиток регіонів, оскільки сезонні коливання доходів зменшують інвестиційну привабливість територій [23].

З погляду стратегічного управління, сезонність обмежує можливості довгострокового планування. Підприємства змушені концентрувати більшість маркетингових активностей у короткі проміжки часу, що призводить до перевантаження каналів збуту і зниження ефективності реклами. Як зазначають вищевказані науковці, надмірна залежність від сезонного попиту робить бізнес «вразливим до зовнішніх шоків» – змін у законодавстві, пандемій, воєнних дій [23].

Проте деякі дослідники наголошують, що сезонність може мати і позитивні ефекти, якщо її враховувати у стратегії розвитку. За висновками Гостєва С. П., Донченко Л. М., Рибальченко Н. П., періоди спаду попиту можуть бути використані для навчання персоналу, ремонту приміщень, оновлення меню або розробки нових маркетингових програм [24].

Готельно-ресторанний бізнес є однією з найчутливіших галузей економіки до зовнішніх змін, адже він безпосередньо залежить від мобільності населення, платоспроможного попиту та стабільності соціального середовища. Події останніх років: пандемія COVID-19, повномасштабна війна, упровадження штучного інтелекту тощо суттєво змінили ринок гостинності. Описані фактори не лише

посилили прояви сезонності, а й змінили її природу, зробивши її менш прогнозованою, але водночас більш керованою через за допомогою інновацій.

Як підкреслює Сенбето Д., сучасні проблеми сформували нову реальність гостинності, у якій класичні закономірності попиту та пропозиції перестали діяти у традиційний спосіб [37]. Відповідно, управління сезонністю сьогодні вимагає переосмислення базових стратегій і впровадження цифрових, соціально орієнтованих і гнучких рішень.

Пандемія COVID-19 стала безпрецедентним фактором впливу на сферу гостинності, фактично зруйнувавши усталені сезонні цикли. За оцінкою Скогстер Д., 2020 рік став роком нульової сезонності, коли попит на готельні послуги зменшився у всіх регіонах України незалежно від пори року [38]. Відбулося різке скорочення міжнародного туризму, зупинення ділових поїздок, обмеження внутрішнього пересування населення.

У цих умовах готельно-ресторанні підприємства були змушені переорієнтувати свою діяльність: частина готелів тимчасово закрилася, інші переформатувалися у місця тривалого проживання або коворкінги. Ресторани активно освоювали онлайн-доставку, take-away та крафтові сервіси, що дозволяло частково компенсувати втрати. Дослідження Барісік П. підтверджує, що саме ті підприємства, які впровадили цифрові канали збуту, зберегли фінансову стійкість і змогли швидше відновитися після карантину [39].

Пандемія також змінила поведінку споживачів: зросла цінність безпеки, гігієни, дистанційності та екологічності. Внаслідок цього попит перемістився у сегмент невеликих приватних готелів, апартаментів і замських закладів харчування. Як зазначає Азнар П., цей тренд зберігся й після скасування карантинних обмежень, сформувавши новий тип сезонності – локально-мобільну, коли попит концентрується у короткі періоди відпусток поблизу місця проживання клієнтів [40].

Повномасштабне вторгнення росії у 2022 році стало новим, ще більш масштабним за карантин для готельно-ресторанного бізнесу України. Воєнні дії, міграція населення, зниження туристичної активності, руйнування

інфраструктури – все це призвело до радикальної трансформації простору гостинності.

Як зазначає Гуштан Т., війна не лише посилила економічну сезонність, але й створила «кризову сезонність», коли попит залежить від безпекової ситуації, логістики, доступності енергоресурсів [1]. У деяких регіонах, особливо прифронтових, готелі та ресторани змінили своє призначення – стали гуманітарними центрами, шелтерами, пунктами тимчасового розміщення переселенців, пунктами незламності або і зовсім закрилися. Приклад – McDonald's, який наразі не працює у всіх прифронтових регіонах України.

Водночас у відносно безпечних областях (на Заході України) війна стала фактором децентралізації попиту. Потоки внутрішніх переселенців, волонтерів, працівників міжнародних організацій частково компенсували втрати від скорочення класичного туризму. За спостереженням дослідників, у 2022–2023 роках структура клієнтської бази готелів Львівської, Івано-Франківської та Закарпатської областей радикально змінилася, адже багато гостей становили службові відрядження, волонтери або переселенці.

Такі зміни вимагають нових стратегій адаптації. Підприємства почали запроваджувати гнучкі тарифи на проживання, короткострокові програми оренди, харчування для військових і благодійних організацій. Саме тому у межах цього сезонність втрачає класичне значення і набуває ситуативного характеру. Активність бізнесу визначається соціальними процесами, а не природними циклами.

Війна також стимулювала розвиток громадянської та соціальної відповідальності бізнесу. Ресторани і готелі активно долучаються до волонтерських місій, забезпечують працевлаштування ВПО, підтримують громади.

Одним із наслідків як карантинних обмежень так і війни стало прискорення цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. За дослідженням Жанг Д., цифрові технології сьогодні є найефективнішим інструментом управління сезонними

ризиками [41]. Вони дозволяють прогнозувати попит, оптимізувати ціноутворення, автоматизувати комунікації з клієнтами й забезпечувати стабільність сервісу.

Цифровізація сприяє згладженню коливань попиту шляхом персоналізації комунікації. Готелі можуть пропонувати спеціальні пакети постійним клієнтам у міжсезоння, а ресторани – автоматично надсилати знижки у дні з низьким відвідуванням.

Важливо, що цифровізація також створює нові ринки. Поширення онлайн-подій, кулінарних майстер-класів, дистанційних корпоративних заходів дозволяє готельно-ресторанним підприємствам розширювати клієнтську базу без територіальних обмежень.

Після пандемії та на тлі війни формується нова парадигма розвитку індустрії гостинності, в центрі якої – сталість, локальність і соціальна відповідальність. Як зазначає Шепель Т. В. та Живець А. М., сталий розвиток у сфері гостинності стає не лише вимогою часу, але й механізмом згладжування сезонності, адже він забезпечує стабільний попит з боку нових сегментів споживачів – еко-туристів, цифрових кочівників, соціально свідомих клієнтів [35].

Постпандемічна епоха принесла також тренд на гібридизацію послуг: поєднання відпочинку, роботи й навчання в одному просторі. Готелі та ресторани створюють спеціальні коворкінгові зони, конференц-пакети, пропонують корпоративні програми оздоровлення. Гібридизація послуг надає змогу зменшити сезонні коливання, адже попит на нього розподіляється рівномірно впродовж року [42].

Також трендом є розвиток локальної гастрономії. За спостереженням Церклевич В., використання місцевих продуктів і сезонних страв не лише знижує витрати, але й створює унікальну конкурентну перевагу, незалежну від міжнародних потоків туризму [5].

Таким чином, було з'ясовано, що наразі сезонність перестає бути фатальним фактором. Вона перетворюється на адаптивний параметр, яким можна управляти за допомогою аналітики, інновацій та соціальної взаємодії. Як зазначає Сенбето Д,

нова гостинність – це не лише про обслуговування клієнта, а про вміння швидко реагувати на зміни світу, зберігаючи людяність, стійкість і креативність [37].

1.3. Концептуальні підходи до мінімізації впливу сезонності на діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства

Проблема сезонності вимагає не лише констатації її існування, а й розробки комплексу практичних заходів щодо її згладжування. Оскільки сезонність має складену природу, підходи до її мінімізації також повинні бути системними, інтегруючи економічні, управлінські, маркетингові та кадрові чинники. Як підкреслює Дорош С., ефективне управління сезонністю можливе лише за умов поєднання стратегічного планування з оперативною гнучкістю та постійним моніторингом ринкової кон'юнктури [26].

Згладжування сезонності передбачає не усунення самого явища, що є об'єктивним, а оптимізацію його впливу на фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Тобто, бізнес повинен навчитися працювати в умовах нерівномірного попиту, забезпечуючи стабільність доходів, якість обслуговування та зайнятість персоналу.

Одним із найпоширеніших шляхів згладжування сезонності є диверсифікація послуг. Йдеться про розширення спектра пропозицій у міжсезоння за рахунок нових форматів дозвілля, гастрономічних подій, конференційного сервісу, фітнес-програм тощо. За дослідженням Лупашко А., готелі, що впроваджують багатофункціональні продукти – наприклад, «wellness»-комплекси або спа-послуги, – мають нижчий рівень сезонних коливань прибутку порівняно з тими, які обмежуються лише базовими послугами проживання [27].

Для закладів ресторанного господарства диверсифікація може полягати у впровадженні сезонних меню, гастрономічних фестивалів, тематичних подій. Церклевич В. доводить, що використання локальних сезонних продуктів сприяє зниженню собівартості страв, покращенню іміджу закладу та підвищенню відвідуваності навіть у періоди низького попиту [5]. Таким чином, сезонність

може бути використана не як загроза, а як інструмент маркетингу, що формує унікальну пропозицію для споживачів.

Наступне – це гнучка цінова політика. Як зазначають Мальська М. П., Пандяк І. Г., підприємства, що практикують системи динамічного ціноутворення, здатні більш ефективно розподіляти попит упродовж року [28]. У високий сезон підвищення цін дозволяє компенсувати майбутні збитки, а у міжсезоння знижки, бонуси чи програми лояльності стимулюють додатковий попит. При цьому важливо, щоб зниження ціни не сприймалося споживачами як ознака зниження якості – тому цінова стратегія має супроводжуватися маркетинговими комунікаціями, що наголошують на доданій цінності послуг.

Сучасні науковці й практики вказують, що інструментом подолання сезонних коливань є активна маркетингова стратегія, спрямована на управління попитом. За дослідженням Мальської М. П., Пандяка І. Г., ефективні маркетингові інструменти дозволяють «перенаправляти» споживчі потоки у міжсезоння, формуючи нові мотиви для відвідування закладів гостинності [29].

Серед таких інструментів науковці виділяють наступні:

- сезонні рекламні кампанії, що формують інформаційні приводи у «низький» сезон (наприклад, гастрономічні фестивалі, локальні події, святкові пропозиції);
- пакетування послуг (bundling) – пропозиція комплексних пакетів («проживання та вечеря», «вихідні для двох», «spa-weekend»), які створюють додану вартість;
- маркетинг подій (event marketing), який залучає клієнтів через участь у культурних заходах, дегустаціях, виставках, конкурсах тощо;
- цифровий маркетинг – таргетована реклама, SMM-просування, програми лояльності у мобільних додатках.

За спостереженням Ніколюк О. В., Савченко Т. В., Нікітчиної Т. І., ефективні маркетингові стратегії у готельно-ресторанній сфері сьогодні базуються на персоналізації пропозиції: створенні індивідуальних сценаріїв відпочинку,

орієнтованих на конкретні цільові групи [30], що дозволяє забезпечити сталість попиту незалежно від календарного сезону.

Особливо актуальним є просування внутрішнього туризму. Після пандемічних обмежень і скорочення міжнародних подорожей в Україні зростає роль внутрішніх туристичних потоків, які можуть забезпечувати завантаження готелів у міжсезоння. Тож за висновками науковців, ефективне партнерство готельєрів з місцевими органами влади, туроператорами та громадськими організаціями дозволяє створювати нові маршрути і продукти, орієнтовані на внутрішнього споживача [30].

Важливою умовою мінімізації впливу сезонності є професійне управління персоналом, яке забезпечує гнучкість трудових ресурсів. За дослідженням Олійник О. М., Сапельнікової Н. Л., Тонкіх О. Г., підприємства, що впроваджують системи гнучкої зайнятості (тимчасові контракти, неповна зайнятість, ротація кадрів), здатні оптимізувати витрати без втрати якості послуг [32], і дозволяє уникнути масових звільнень у міжсезоння і забезпечити стабільність кадрового потенціалу.

Іншим ефективним механізмом є сезонне планування навчання персоналу. У періоди зниженого попиту доцільно проводити тренінги, семінари, внутрішні курси підвищення кваліфікації. Як зазначають Брич В., Охота В., це не лише зменшує негативний вплив сезонних простоїв, але й підвищує рівень професійної мотивації працівників [33]. До того ж, навчання у міжсезоння сприяє збереженню робочих місць і створює умови для якісного старту нового високого сезону.

Управлінські стратегії також включають сезонне фінансове планування – формування резервних фондів і прогнозування грошових потоків. За дослідженням Савченко І., Кавари В., Ройко О., Стешенко Л., підприємства, що створюють фінансові резерви у високий сезон, мають більшу стійкість у періоди спаду, можуть зберігати персонал і виконувати інвестиційні зобов'язання [34].

Цифровізація відкриває нові можливості для зниження негативного впливу сезонності. Використання інформаційних технологій дозволяє підприємствам прогнозувати попит, автоматизувати процеси бронювання, управляти цінами в

реальному часі. За дослідженням Шепель Т. В., Живець А. М., впровадження CRM-систем, аналітики великих даних та інтернет-маркетингу дає змогу оптимізувати завантаження номерного фонду у міжсезоння [35].

Цифрові інструменти дозволяють також персоналізувати пропозиції на основі поведінкових моделей споживачів. Наприклад, готель може надсилати індивідуальні знижки постійним клієнтам у періоди низького попиту або автоматично формувати пропозиції для певних сегментів аудиторії.

Інновації охоплюють і екологічний напрям діяльності. Сучасні дослідження показують, що екологічна орієнтація бізнесу підвищує його конкурентоспроможність незалежно від сезонних коливань [36]. Використання енергоефективних технологій, скорочення споживання ресурсів, пропозиція еко-меню чи локальних продуктів формує позитивний імідж підприємства, що стимулює сталий попит.

Також суттєвим напрямом згладжування сезонності є співпраця підприємств гостинності з місцевими громадами, органами влади та туристичними організаціями. Як зазначають Ніколюк О. В., Савченко Т. В., Нікітчина Т. І., спільні програми розвитку внутрішнього туризму, фестивальні ініціативи, промоційні кампанії можуть створювати додаткові інформаційні приводи для відвідування регіону у міжсезоння [30]. Ця ж співпраця забезпечує мультиплікативний ефект, коли виграють і бізнес, і місцева економіка.

У практиці європейських країн активно застосовується концепція «регіонального календаря подій», який дозволяє рівномірно розподіляти туристичний потік упродовж року. Українські готельно-ресторанні комплекси поступово переймають цей досвід, розробляючи власні маркетингові плани спільно з громадами.

Таким чином, основними напрямками подолання негативних ефектів сезонності відповідно до опрацьованих джерел є:

- диверсифікація послуг і формування унікальних пропозицій для міжсезоння;

- впровадження гнучкої цінової політики та системи динамічного ціноутворення;
- розвиток маркетингу подій, внутрішнього туризму та цифрових комунікацій;
- застосування гнучких форм зайнятості, навчання персоналу та фінансового планування;
- використання інноваційних технологій і сталих екологічних практик;
- партнерство бізнесу з громадами у рамках регіональних програм розвитку.

Реалізація цих заходів дозволяє підприємствам сфери гостинності не лише зменшити вплив сезонності, а й перетворити її на джерело конкурентних переваг, підвищуючи гнучкість, інноваційність та соціальну стійкість бізнесу.

Висновки до розділу 1

Огляд наукових підходів засвідчив, що сезонність є стійкою та багатовимірною характеристикою функціонування підприємств сфери HoReCa. Вона формується поєднанням природно-кліматичних, соціально-поведінкових, економічних і управлінських чинників, які синхронно визначають циклічність попиту, темпи формування доходів і ступінь завантаження виробничо-сервісних потужностей. Унаслідок цього сезонність виступає не лише контекстною умовою, а й самостійним детермінантом коливань фінансових результатів і ресурсоемності операцій.

Виявлено, що економічні ефекти сезонності проявляються у нерівномірності виручки та прибутковості за незмінно значної частки постійних витрат, що ускладнює підтримання ліквідності в міжсезоння та спричиняє амплітудні зрушення маржі у пікові періоди. Організаційні наслідки охоплюють плинність кадрів, нерівномірне робоче навантаження та ризики деградації стандартів сервісу, а операційно-логістичні — дисбаланси в постачаннях і запасах, що підвищують

собівартість і підсилюють асиметрію між «піком» і «провалом». На стратегічному рівні це послаблює конкурентні позиції під час низького сезону та знижує стійкість підприємств до зовнішніх шоків попиту.

Синтез джерел підтверджує, що подолання негативних наслідків сезонності не зводиться до пасивного очікування високого сезону. Ефективний підхід передбачає активне керування параметрами попиту й пропозиції на перетині трьох рамок: системної, економіко-статистичної та фінансово-аналітичної. Економіко-статистичні індикатори (квартальні індекси сезонності, амплітуда, коефіцієнт варіації) забезпечують вимірюваність феномену; фінансово-аналітичні метрики (маржинальність, покриття постійних витрат, чутливість грошових потоків) надають управлінську інтерпретацію; системний підхід описує механізм трансляції ринкових імпульсів у внутрішні результати через канальний, продуктовий і операційний контури.

Узагальненням для подальших розділів є висновок про доцільність інтеграції канального міксу (direct/OTA/B2B), пакетизації продуктів і кадрово-операційної гнучкості як ключових важелів демпфування міжсезонних провалів. На цій основі формулюється концептуальна модель «ринковий імпульс — внутрішні механізми — фінансово-кадровий ефект», що обґрунтовує вибір груп показників для вимірювання сезонності, структуру емпіричного аналізу та логіку управлінських рекомендацій, які будуть розгорнуті в наступних частинах дослідження.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Аналіз теоретичних концепцій, що описують об'єкт дослідження та представлені у сучасній науковій літературі

Методологічна база дослідження впливу сезонності на діяльність підприємств сфери гостинності спирається на сукупність теоретичних концепцій, що розкривають економічну природу сезонних коливань, специфіку функціонування готельно-ресторанних підприємств як відкритих соціально-економічних систем, а також можливості адаптації цих систем до нестабільного попиту. У першому розділі було узагальнено еволюцію наукових підходів до трактування сезонності, окреслено її сутність, чинники та наслідки для готельно-ресторанного бізнесу. На цій основі у межах методологічного розділу доцільно зосередитися на тих концепціях, які безпосередньо формують теоретичний ґрунт побудови моделі дослідження діяльності ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» і дають змогу пояснити зв’язок між сезонними коливаннями попиту та фінансовою стійкістю підприємства.

У сучасній науковій літературі сезонність у туризмі та готельно-ресторанному бізнесі послідовно розглядається як одна з базових характеристик галузі, що проявляється у періодичних коливаннях інтенсивності туристичних потоків, завантаженості засобів розміщення, обсягів виручки та зайнятості персоналу. Ряд українських авторів трактують сезонність як структурну властивість туристичної системи, зумовлену поєднанням природно-кліматичних, соціально-економічних, інституційних та поведінкових чинників, які формують часові хвилі попиту на послуги розміщення і харчування. У новіших дослідженнях наголошується, що сезонність не лише відображає циклічність рекреаційної активності, а й виступає важливим обмеженням для сталого розвитку суб’єктів індустрії гостинності, оскільки посилює нестабільність

грошових потоків, поглиблює дисбаланс між постійними й змінними витратами та підвищує ризики втрати фінансової стійкості підприємств.

Суттєвий внесок у формування сучасних уявлень про об'єкт дослідження – підприємства готельно-ресторанного господарства – зроблено у працях, присвячених регіональному розвитку готельного господарства України. У цих роботах готельний сектор розглядається як системоутворюючий елемент індустрії гостинності, що виконує інфраструктурну функцію в регіонах, формує додану вартість, робочі місця та туристичний імідж територій. При цьому сезонність позиціонується як один із ключових еколого-географічних та соціально-економічних факторів, котрий безпосередньо впливає на рівень заповненості засобів розміщення, комплексність туристичного продукту та необхідність залучення інших суб'єктів індустрії гостинності до спільного формування пропозиції. Такий підхід дозволяє інтерпретувати діяльність окремого готельного підприємства не ізольовано, а у контексті регіональної системи гостинності, де сезонні коливання попиту виступають результатом взаємодії багатьох факторів зовнішнього середовища. [67]

У післяпандемічний та воєнний період в українській літературі посилюється увага до концепцій, які поєднують сезонність із ширшими категоріями вразливості та стійкості бізнесу. Колективні монографії та галузеві дослідження, присвячені перспективам розвитку туризму й індустрії гостинності в умовах повномасштабної війни, підкреслюють, що сезонні коливання попиту накладаються на шоки безпекового, логістичного й макроекономічного характеру. Це трансформує сезонність з відносно передбачуваного, циклічного явища на фактор підвищеного ризику, який вимагає від готельних підприємств нових підходів до планування завантаженості, структури доходів, витрат та інвестиційної активності. У таких концепціях підприємства індустрії гостинності розглядаються як адаптивні системи, здатні еволюціонувати через зміну продуктового портфеля, цінової політики, форматів обслуговування та каналів збуту для того, щоб компенсувати втрати від сезонних і кризових спадів попиту. [68]

Важливим теоретичним зміщенням є перехід від вузького розуміння сезонності як виключно часової нерівномірності попиту до її трактування як багатовимірного явища, що інтегрує часові, просторові, продуктові та сегментні аспекти. Частина досліджень акцентує увагу на часовій структурі попиту, аналізуючи сезонні хвилі за місяцями та кварталами, тоді як інші автори зосереджуються на асиметрії сезонності між різними сегментами клієнтів, видами послуг і каналами збуту. Сезонність у такій оптиці виступає не лише часовою характеристикою, а й індикатором неузгодженості між структурою пропозиції підприємства та структурою попиту на різних етапах календарного циклу. Це особливо помітно у готельних підприємств міського типу, до яких належить ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”», де одночасно взаємодіють рекреаційні, ділові, транзитні та локальні споживчі потоки.

Окремий напрям теоретичних досліджень пов’язаний із аналізом впливу сезонності на фінансово-економічні результати готельних підприємств. У працях, присвячених регіональним аспектам розвитку готельного господарства, наголошується, що високий рівень сезонної диференціації завантаженості призводить до нерівномірного використання виробничих потужностей, підвищення питомої ваги постійних витрат у структурі собівартості послуг у міжсезоння, зниження рентабельності та обмеження можливостей для інвестицій у модернізацію матеріально-технічної бази. Відповідно, фінансова стійкість готельного підприємства розглядається як функція не лише загального обсягу попиту, а й ступеня його рівномірності упродовж року, а також здатності менеджменту змінювати структуру доходів і витрат з урахуванням сезонних коливань. [67]

Сучасні дослідження, присвячені трансформації готельного бізнесу під впливом пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, підкреслюють, що сезонність посилює негативний ефект зовнішніх шоків, оскільки періоди традиційно низького попиту збігаються з фазами загального падіння ділової активності та платоспроможного попиту. У таких умовах особливої ваги набувають концепції адаптивного й антикризового управління, які акцентують

необхідність переорієнтації готельних підприємств на внутрішній ринок, роботу з новими сегментами клієнтів (внутрішні переселенці, військові, учасники ділових і волонтерських заходів), розширення спектра додаткових послуг, здатних формувати стабільні грошові потоки поза піковими сезонами. У межах цих концепцій готельний бізнес трактується як динамічна система, що має переходити від реактивної відповіді на сезонні коливання до їх випереджального управління, поєднуючи маркетингові, продуктові, організаційні та фінансові інструменти. [69]

На тлі зазначених підходів дедалі більшої популярності набувають концепції диверсифікації послуг та клієнтських сегментів як засобу пом'якшення сезонних коливань і зниження ризиків. Українські дослідження диверсифікації в індустрії гостинності наголошують, що поглиблення спеціалізації, розширення спектра послуг, запровадження нових форматів обслуговування, використання цифрових каналів комунікації та створення багатогалузевих, поліфункціональних готельних комплексів сприяють зменшенню залежності підприємств від окремих сезонних сегментів попиту. У цих концепціях диверсифікація розглядається не лише як інструмент зростання доходів, а й як елемент системи ризик-менеджменту, що дозволяє розподіляти сезонні й кризові ризики між різними видами послуг і клієнтськими групами. Саме ця логіка, адаптована до специфіки діяльності ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”», лежить в основі подальшого формування теоретичної моделі дослідження впливу сезонності на фінансову стійкість готельного підприємства. [70]

У межах окреслених теоретичних підходів до розуміння сезонності формується коло концепцій, які безпосередньо визначають методологічні засади дослідження діяльності готельних підприємств і обґрунтовують вибір факторів, включених до теоретичної моделі. Класичні праці з готельного бізнесу, насамперед роботи М. Мальської, І. Пандяк та інших українських дослідників, розглядають готель як відкриту соціально-економічну систему, в якій поєднуються виробничі, сервісні, маркетингові та фінансові підсистеми. У цих підходах підкреслюється, що результативність діяльності готельного підприємства залежить від здатності менеджменту узгоджувати внутрішні параметри

функціонування із зовнішніми коливаннями попиту, зокрема сезонними. Сезонність, відповідно, трактується як фактор, що вимагає системного управління через зміну структури попиту, пропозиції та організації операційних процесів, а не лише як незалежна зовнішня умова, до якої підприємство пасивно пристосовується. [71]

Суттєвий вплив на методологію дослідження мають концепції, які поєднують сезонність із диверсифікацією послуг та клієнтських сегментів. У сучасних українських працях диверсифікація готельного продукту тлумачиться як одна з ключових стратегій зниження сезонних ризиків, що дає змогу зменшити залежність підприємства від окремих сегментів попиту та вирівняти завантаженість упродовж року. Наголошується, що розширення спектра послуг, запровадження оздоровчих, конференц- та подієвих програм, розвиток локально орієнтованих пакетів, а також переорієнтація на нові групи споживачів сприяють формуванню стабільніших грошових потоків у міжсезоння. Окремі дослідження прямо пов'язують застосування стратегії диверсифікації з необхідністю згладжування сезонних коливань і відносять сезонність до ключових мотивів перегляду структури готельної пропозиції та клієнтського портфеля. Саме ця логіка закладається в основу гіпотези про те, що зміна структури доходів і послуг ПрАТ «Готель “Прем'єр Палац”» може слугувати механізмом підвищення його фінансової стійкості. [72]

Паралельно в науковому дискурсі утверджуються концепції, що трактують управління сезонністю крізь призму адаптивного та антикризового менеджменту. У дослідженнях стану та тенденцій розвитку індустрії гостинності в Україні підкреслюється, що підприємства готельно-ресторанного бізнесу функціонують в умовах поєднання циклічних (сезонних) та шоківих (пандемічних, воєнних, макроекономічних) впливів. У такій ситуації стратегічна орієнтація лише на традиційні пікові сезони виявляється недостатньою, а акцент зміщується на формування здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища шляхом гнучкого планування завантаженості, оперативного перегляду цінової політики, оптимізації витрат та активного управління структурою попиту.

Адаптивні підходи передбачають послідовне виявлення чутливих до сезонності параметрів діяльності, моделювання можливих сценаріїв їхніх змін і розроблення набору управлінських рішень, які дозволяють згладити негативний вплив сезонних спадів і використати можливості сезонних підйомів. [73]

З огляду на сучасні трансформаційні процеси окремий вимір у концептуальному полі займає цифрова трансформація готельного бізнесу. Аналітичні матеріали та галузеві дослідження свідчать, що впровадження систем управління відносинами з клієнтами, програм онлайн-бронювання, інтегрованих каналів продажів, аналітичних модулів прогнозування попиту та динамічного ціноутворення стає важливим інструментом підвищення гнучкості готелів щодо сезонних коливань. Цифрові рішення дозволяють оперативно відстежувати зміни в структурі попиту, сегментувати клієнтську базу, персоналізувати пропозиції для різних груп споживачів, автоматизувати процеси управління бронюваннями та завантаженістю номерного фонду. В українських умовах цифровізація готельного бізнесу додатково розглядається як механізм розширення присутності підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках, що дозволяє частково компенсувати сезонні та кризові спади фізичного потоку гостей за рахунок підвищення ефективності комунікації й збуту. [74]

Сучасні концепції сталого розвитку туризму й індустрії гостинності також роблять вагомий внесок у теоретичне осмислення сезонності. У працях, присвячених сталому відновленню туристичної сфери України в умовах війни та післявоєнної реконструкції, сезонність розглядається не лише як економічний, а й як соціальний та екологічний виклик, що впливає на рівень зайнятості, використання ресурсів, збереження культурної й природної спадщини [75]. У межах цих підходів готельні підприємства, зокрема міські готелі високого класу, мають розробляти такі моделі функціонування, які забезпечують баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю. Зменшення надмірної сезонної диференціації завантаженості й доходів трактується як умова стабільної зайнятості персоналу, зменшення ризиків

соціальної вразливості працівників і більш раціонального використання інфраструктурних потужностей протягом року.

Поєднання зазначених концептуальних підходів дає змогу чіткіше окреслити теоретичні рамки дослідження діяльності ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”». По-перше, готель розглядається як елемент регіональної системи гостинності, на який впливають як традиційні сезонні коливання попиту, так і структурні зрушення, пов’язані з війною, змінами у туристичних потоках та поведінці споживачів. По-друге, сезонність інтерпретується як фактор, який модифікує фінансову стійкість підприємства через нерівномірність завантаженості, зміну структури доходів і зростання навантаження постійних витрат у періоди низького попиту. По-третє, диверсифікація послуг і клієнтських сегментів, впровадження цифрових інструментів управління попитом і гнучке коригування операційних витрат розглядаються як ключові напрями адаптації готелю до сезонних викликів, що відповідає сучасним уявленням про антикризове та адаптивне управління в індустрії гостинності. [76]

Узагальнюючи викладене, методологічний підхід у даному дослідженні ґрунтується на інтеграції системного бачення готельного підприємства, концепцій диверсифікації та управління ризиками сезонності, сучасних уявлень про цифрову трансформацію готельного бізнесу та принципів сталого розвитку індустрії гостинності. Це дозволяє сформулювати теоретичну модель, у межах якої сезонні коливання попиту розглядаються як результат дії комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, а фінансова стійкість готелю — як функція структури попиту, структури доходів та витрат, рівня диверсифікації послуг і ступеня цифрової зрілості підприємства. Надалі саме на основі цих теоретичних засад відбуватиметься формування теоретичної моделі дослідження, вибір показників для оцінювання факторів і результативних параметрів, а також побудова зв’язків між ними в емпіричній частині роботи.

2.2. Формування теоретичної моделі дослідження

Теоретична модель, що використовується у даній магістерській роботі, покликана формалізувати причинно-наслідкові зв'язки між сезонними коливаннями попиту, внутрішніми механізмами функціонування ПрАТ «Готель “Прем'єр Палац”» та його фінансовою стійкістю. Вона спирається на результати огляду літератури, проведеного у першому розділі, де сезонність у сфері гостинності розглядається як одна з базових характеристик туристичної діяльності, що впливає на стабільність розвитку, завантаженість виробничих потужностей, зайнятість персоналу та фінансові показники підприємств. З урахуванням сучасних українських досліджень ринку готельних послуг, у яких підкреслюється сезонний і нестабільний характер грошових потоків та витрат підприємств туристично-готельного бізнесу, сезонність розглядається як фактор, що безпосередньо модифікує рівень фінансової стійкості та інвестиційний потенціал готелів. [77]

Узагальнення теоретичних підходів дало змогу сформулювати концептуальну рамку моделі, яку можна описати як послідовність «ринковий сезонний імпульс – внутрішні механізми трансляції – фінансовий та кадрово-операційний ефект».

На першому рівні модель фіксує вплив зовнішнього середовища на підприємство: природно-кліматичні умови, календарна структура попиту, зміни в туристичних потоках, макроекономічні та безпекові шоки, насамперед пов'язані з повномасштабною війною, формують сезонні хвилі попиту на послуги розміщення, харчування та додаткові сервіси. Ці хвилі проявляються у вигляді нерівномірності завантаженості номерного фонду, коливань виручки між кварталами, сезонних коливань структури клієнтських сегментів та зміни попиту на окремі види послуг. У теоретичній моделі цей блок описується як «сезонний імпульс ринку», що задає вихідні умови функціонування готелю упродовж року.

Другий рівень моделі відображає внутрішні механізми трансляції сезонного імпульсу у результати діяльності підприємства. Він охоплює сукупність параметрів, через які сезонні коливання попиту перетворюються на фінансові, операційні та кадрові наслідки. До таких параметрів віднесено продуктовий та

сегментний профіль готелю (структуру послуг і клієнтів), каналний мікс (співвідношення прямих бронювань, онлайн-туристичних агентств, корпоративних і B2B-каналів), цінову політику та інструменти управління доходами, структуру витрат із виокремленням частки постійних і змінних компонентів, кадрову й операційну гнучкість, а також рівень цифрової зрілості підприємства.

Саме цей блок відображає, яким чином готель реагує на сезонні коливання попиту: чи зберігає пасивну модель поведінки, обмежуючись традиційними піковими сезонами, чи активно змінює структуру пропозиції, дистрибуційних каналів та витрат з метою згладжування міжсезонних провалів. Дослідження сучасних стратегій диверсифікації готельних послуг та управління портфелем сервісів показують, що розширення асортименту, введення нових форматів обслуговування, робота з VIP- та корпоративними сегментами, а також розроблення спеціалізованих пакетів під різні періоди року дозволяють зменшити залежність від сезонних піків та сформувати стабільніші потоки доходів. [72]

Третій рівень моделі репрезентує результативний блок, у якому зосереджені фінансові та соціально-економічні наслідки поєднання сезонного імпульсу та внутрішніх механізмів управління. До нього віднесено рівень сезонної варіації виручки, динаміку операційного прибутку, показники рентабельності продажів, коефіцієнти фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, а також завантаженість номерного фонду у різні квартали.

У межах моделі фінансова стійкість готелю розглядається як функція не стільки абсолютних обсягів доходів, скільки ступеня їх рівномірності протягом року, структури доходів між основними та додатковими послугами, а також гнучкості витратної бази. Сучасні дослідження управління ризиками та фінансової стійкості підприємств туризму й гостинності підтверджують, що висока сезонна волатильність грошових потоків, поєднана з жорсткою структурою постійних витрат, суттєво підвищує ризик кризової неплатоспроможності та знижує інвестиційний потенціал бізнесу.

Логіка моделі відображає також наявність зворотних зв'язків між результативним і факторним блоками. Поліпшення фінансових показників та зменшення амплітуди сезонних коливань створюють ресурсну базу для інвестицій у диверсифікацію послуг, розвиток позасезонних сервісів та цифрову трансформацію, що, у свою чергу, посилює спроможність підприємства протидіяти сезонним та кризовим викликам.

У роботі цей взаємозв'язок конкретизовано через побудову «дерева проблем» та відповідного «дерева рішень» для ПрАТ «Готель “Прем'єр Палац”», де на верхньому рівні зафіксовано стратегічну ціль – зменшення сезонних коливань попиту та підвищення фінансової стійкості готелю, а нижчі рівні представлено у вигляді причинно-наслідкових ланцюгів, що поєднують сезонні коливання завантаженості, структуру попиту, витратну базу, управлінські рішення та кінцеві фінансові результати.

Узагальнення наведених причинно-наслідкових зв'язків дало змогу побудувати теоретичну модель впливу сезонності на діяльність готельного підприємства, яку схематично подано на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Теоретична модель впливу сезонності на діяльність ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”»

Окремим елементом теоретичної моделі є блок, що описує стратегічні напрями управлінського втручання. Він ґрунтується на запропонованих у «дереві рішень» трьох інтегрованих програмах: диверсифікація клієнтських сегментів, розвиток позасезонних послуг та оптимізація витрат і підвищення операційної гнучкості. Згідно з сучасними науковими підходами до диверсифікації ринку туристичних послуг, а також до цифрової трансформації та управління доходами в готельному бізнесі, саме поєднання цих напрямів вважається найбільш перспективним для пом’якшення сезонних коливань та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності готелів. [78]

У теоретичній моделі ці програми розглядаються як керовані змінні, через які менеджмент готелю може впливати на параметри внутрішнього блоку (структуру попиту, каналний мікс, витратну базу, завантаженість, цифрові інструменти) з метою досягнення заданих цільових орієнтирів щодо фінансової стійкості.

2.3. Вибір показників оцінювання факторів моделі та форми зв'язку.

У теоретичній моделі, сформованій у підрозділі 2.2, сезонність розглядається як зовнішній імпульс, що трансформується через внутрішні механізми функціонування ПрАТ «Готель “Прем'єр Палац”» у фінансові та соціально-економічні результати. Завданням цього підрозділу є перехід від якісного опису цих зв'язків до формалізованої системи показників, яка дозволяє кількісно оцінити як глибину сезонних коливань, так і вплив структурних та управлінських чинників на фінансову стійкість підприємства. Обрані індикатори мають відображати ключові елементи теоретичної моделі: сезонні коливання попиту, структуру доходів, витратну базу, кадрово-операційну гнучкість та кінцеві фінансові результати.

Результативний блок моделі описує рівень сезонної нестабільності та фінансової стійкості готелю. Для його оцінювання застосовуються показники сезонної нерівномірності грошових надходжень і показники прибутковості. Базовим індикатором сезонної нерівномірності є квартальна виручка, на основі якої розраховуються узагальнені міри сезонності. По-перше, використовується амплітуда сезонних коливань виручки, що відображає розрив між «найкращим» і «найгіршим» кварталом за доходами. Вона визначається як різниця між максимальним і мінімальним квартальними значеннями чистого доходу за рік:

$$A = \text{Max}(\text{Виручка}_{\text{квартал}}) - \text{Min}(\text{Виручка}_{\text{квартал}}) \text{ за рік}$$

По-друге, для оцінювання відносної нерівномірності застосовується коефіцієнт варіації квартальної виручки, який показує, наскільки квартальні

доходи в середньому відхиляються від свого середнього рівня. Середня квартальна виручка за рік обчислюється як

$$\mu = \frac{Q_1+Q_2+Q_3+Q_4}{4}$$

де Q_i – виручка у відповідному кварталі. Стандартне відхилення визначається за формулою

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (Q^i - \mu)^2}{n}}$$

де $n=4$ (кількість кварталів).

Коефіцієнт варіації розраховується як

$$CV = \frac{\mu(\text{Виручка}_{\text{квартал}})}{\sigma(\text{Виручка}_{\text{квартал}})} \times 100\%$$

Вищі значення CV свідчать про більш виражену сезонність та більший ризик нестабільності грошових потоків, нижчі – про більш рівномірний розподіл виручки протягом року. У межах моделі цей показник виконує роль інтегрального індикатора сезонної нестабільності.

Додатково для характеристики сезонної структури доходів застосовуються квартальні індекси сезонності виручки. Для кожного кварталу індекс визначається як відношення виручки цього кварталу до середньоквартальної виручки за рік:

$$I_q = \frac{\text{Виручка кварталу}}{\text{Середньоквартальна виручка}},$$

Значення $I_q > 1$ вказують на періоди з виручкою вище середньорічного квартального рівня, $I_q < 1$ – на періоди, у яких доходи суттєво нижчі за середні. Порівняння індексів для другого кварталу (міжсезоння) та третього кварталу (пік сезону) дозволяє кількісно зафіксувати глибину міжсезонних провалів та асиметрію між «слабкими» й «сильними» періодами року.

Другу групу результативних показників формують індикатори прибутковості, насамперед квартальний чистий прибуток (збиток) і маржа чистого прибутку. Остання дає змогу оцінити, яку частку у виручці становить кінцевий фінансовий результат у кожному кварталі, тобто наскільки ефективно доходи

перетворюються на прибуток з урахуванням витратної структури. Для кожного кварталу маржа визначається як

$$Margin = \frac{\text{Чистий прибуток (збиток)}_q}{\text{Чистий дохід від реалізації}_q} * 100\%$$

де у чисельнику використовується квартальне значення чистого фінансового результату (рядок 2350 або 2355 форми №2), а в знаменнику – відповідне квартальне значення чистого доходу від реалізації (рядок 2000). Низькі або від’ємні значення маржі в окремих кварталах свідчать про те, що сезонні провали попиту в поєднанні з високою часткою постійних витрат призводять до збитковості, тоді як поступове зростання маржі інтерпретується як ознака посилення фінансової стійкості.

Факторний блок моделі включає показники, що характеризують сезонні характеристики попиту й внутрішні параметри бізнес-моделі готелю. Важливе місце в ньому посідають індикатори глибини та структури сезонності. Для кількісного опису залежності від пікових періодів використовується частка доходів у третій та четвертий квартали, що розраховується як

$$S_{Q3+Q4} = \frac{Q3+Q4}{Q1+Q2+Q3+Q4} * 100\%$$

Аналогічно обчислюється частка виручки в міжсезоння:

$$S_{Q1+Q2} = \frac{Q1+Q2}{Q1+Q2+Q3+Q4} * 100\%$$

Високі значення S_{Q3+Q4} у поєднанні з низькими значеннями S_{Q1+Q2} ¹ свідчать про концентрацію грошових потоків у пікові періоди та недостатню активність у міжсезоння. Зменшення дисбалансу між цими частками розглядається як результат успішного згладжування сезонних коливань.

Наступну групу факторних показників становлять індикатори структури операційних витрат і гнучкості витратної бази. Для кожної основної статті витрат (оплата праці, соціальні відрахування, амортизація, матеріальні витрати, інші операційні витрати) обчислюється її частка в загальній сумі операційних витрат за квартал:

$$Share = \frac{\text{Витрати за статтею } i}{\text{Загальні операційні витрати}} * 100\%$$

Особливу увагу приділено частці постійних витрат (фонд оплати праці, соціальні відрахування, амортизація та інші витрати, що слабо реагують на коливання обсягів діяльності). Зростання цієї частки означає посилення сезонної вразливості готелю, оскільки значний обсяг витрат має покриватися навіть у періоди різкого падіння виручки. Зменшення частки постійних витрат, навпаки, свідчить про підвищення операційної гнучкості та кращу адаптацію до сезонних коливань попиту.

Окремою складовою факторного блоку є показники кадрової та операційної гнучкості, до яких належать середньооблікова чисельність персоналу, витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи у поквартальному розрізі. Аналіз динаміки цих показників дозволяє оцінити, якою мірою підприємство реагує на сезонні спади шляхом скорочення штату, зміни режимів зайнятості або зниження фонду оплати праці. Різкі скорочення чисельності персоналу і фонду заробітної плати на тлі сезонних або кризових провалів виручки свідчать про високий рівень соціальної чутливості бізнес-моделі до сезонності та недостатній запас фінансової міцності. Водночас відносна стабільність цих показників у поєднанні зі змінами в структурі послуг і витрат може інтерпретуватися як ознака використання альтернативних механізмів адаптації (диверсифікація послуг, аутсорсинг, оптимізація графіків роботи).

Система показників, обрана для оцінювання факторів моделі, може бути узагальнена у вигляді таблиці 2.1, у якій кожному елементу теоретичної моделі відповідає група конкретних індикаторів.

Таблиця 2.1 – Система показників теоретичної моделі оцінювання впливу сезонності на діяльність ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”»

Блок теоретичної моделі	Групи показників	Приклади ключових індикаторів	Основне джерело даних
Сезонні коливання попиту та сезонна динаміка виручки	Показники сезонної динаміки доходів	Квартальна виручка; квартальні індекси сезонності (I_q); амплітуда (A); коефіцієнт варіації (CV)	Форма №2, рядок 2000; власні розрахунки

Структура попиту та сезонний розподіл виручки	Показники розподілу доходів за сезонами	Частка доходів у Q3–Q4; частка доходів у Q1–Q2	Форма №2, управлінські дані
Структура витрат і гнучкість витратної бази	Показники структури операційних витрат	Частка окремих статей витрат; частка постійних витрат у загальних операційних витратах	Форма №2, блок операційних витрат
Кадрово-операційна гнучкість	Показники зайнятості та фонду оплати праці	Середньооблікова чисельність; витрати на оплату праці; витрати на соціальні відрахування	«Загальна інформація», форма №2
Фінансові результати та прибутковість	Показники фінансового результату і рентабельності	Квартальний чистий прибуток (збиток); маржа чистого прибутку	Форма №2, рядки 2000, 2350/2355
Очікуваний економічний ефект управлінських рішень	Показники зміни доходів і фінансових результатів	Приріст виручки; зміна (A); зміна (CV); зміна маржі чистого прибутку	Власні розрахунки за сценаріями рішень

Запропонована система показників забезпечує узгодженість між теоретичною моделлю та її кількісним наповненням. Вона охоплює як характеристики сезонного імпульсу, так і внутрішні параметри бізнес-моделі готелю та кінцеві результати його діяльності. Це створює підґрунтя для аналізу форми зв'язку між показниками, оцінювання впливу окремих факторних блоків на фінансову стійкість ПрАТ «Готель “Прем'єр Палац”» та обґрунтування ефективності управлінських рішень, спрямованих на згладжування сезонних коливань.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було сформовано цілісну методологічну основу дослідження впливу сезонності на діяльність ПрАТ «Готель “Прем'єр Палац”». На основі аналізу сучасних теоретичних концепцій сезонності, управління доходами, адаптивного та антикризового менеджменту обґрунтовано доцільність системного підходу, за якого сезонність розглядається не як ізольований ризик, а як характеристика всієї бізнес-моделі готелю в умовах багатовимірних ринкових коливань.

Ключовим результатом розділу є запропонована теоретична модель впливу сезонності на діяльність ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”», яка пов’язує зовнішнє середовище та сезонний імпульс ринку з часовою й сегментною структурою попиту, внутрішніми механізмами трансляції сезонності (канальний мікс, продуктова структура, ціноутворення, витрати, рівень цифровізації) та фінансовими й соціально-економічними результатами. Виділення в моделі блоку стратегічних програм адаптації (диверсифікація клієнтських сегментів, розвиток позасезонних послуг, оптимізація витрат і підвищення операційної гнучкості) забезпечує логічний перехід від діагностики сезонних коливань до розроблення управлінських рішень.

На цій основі в розділі обґрунтовано систему показників, за допомогою яких оцінюються сезонні коливання попиту та їхній вплив на фінансову стійкість готелю. До неї включено індикатори динаміки виручки за кварталами, амплітуди та варіації сезонних коливань, структури доходів за сегментами та каналами збуту, частки додаткових послуг, показники прибутковості й фінансової стійкості, а також завантаженість номерного фонду й рівень зайнятості персоналу. Інформаційну базу дослідження сформовано на основі фінансової звітності підприємства (форми № 1 та № 2), даних управлінського обліку виручки, статистичних матеріалів та галузевих аналітичних звітів, що забезпечує репрезентативність та достовірність подальшого аналізу.

Також у розділі визначено комплекс методів, які будуть застосовані в емпіричній частині роботи: системний і структурно-логічний аналіз для розкриття взаємозв’язків між сезонністю попиту, структурою доходів та фінансовими результатами; економіко-статистичні методи (аналіз рядів динаміки, розрахунок індексів сезонності та коефіцієнтів варіації) – для кількісної оцінки коливань; методи фінансового аналізу (горизонтальний, вертикальний, елементи факторного аналізу) – для інтерпретації впливу сезонності на доходи, витрати й рентабельність; графічні методи – для візуалізації отриманих результатів.

Загалом, результати другого розділу забезпечують методологічний каркас дослідження: уточнюють теоретичні засади, задають логіку емпіричного аналізу

та визначають інструментарій, за допомогою якого в наступних розділах буде здійснено оцінювання сезонних коливань попиту й фінансових показників ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» та обґрунтовано комплекс управлінських заходів щодо зменшення амплітуди сезонності та підвищення фінансової стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ СЕЗОННОСТІ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЮ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»

3.1. Сучасні тенденції розвитку підприємств сфери HoReCa в Україні

Стан готельного бізнесу України в останні роки визначається накладанням двох хвиль шоків — постпандемічної та воєнної — і поступовою адаптацією галузі через переорієнтацію на внутрішній попит і безпечніші регіони. У публічній статистиці та оглядах Державного агентства розвитку туризму фіксується відновлення фіскальних індикаторів: у 2023 році сукупні податкові надходження від туристичної сфери вийшли на довоєнний рівень, а найбільшу частку сплатили саме готелі; у 2024 році надходження туристичного збору до місцевих бюджетів зросли порівняно з 2023-м, що свідчить про розширення внутрішньої активності у сфері розміщення попри триваючу війну [79].

Після 2022 року готельний сектор входить у фазу керованого відновлення, що зумовлюється переорієнтацією попиту на внутрішній ринок, перерозподілом ділової активності між регіонами та адаптацією продуктів розміщення до умов воєнного часу. Ключовою ознакою цієї адаптації є повернення фіскальних індикаторів індустрії гостинності до зростаючої траєкторії попри скорочення кількості активних платників податків.

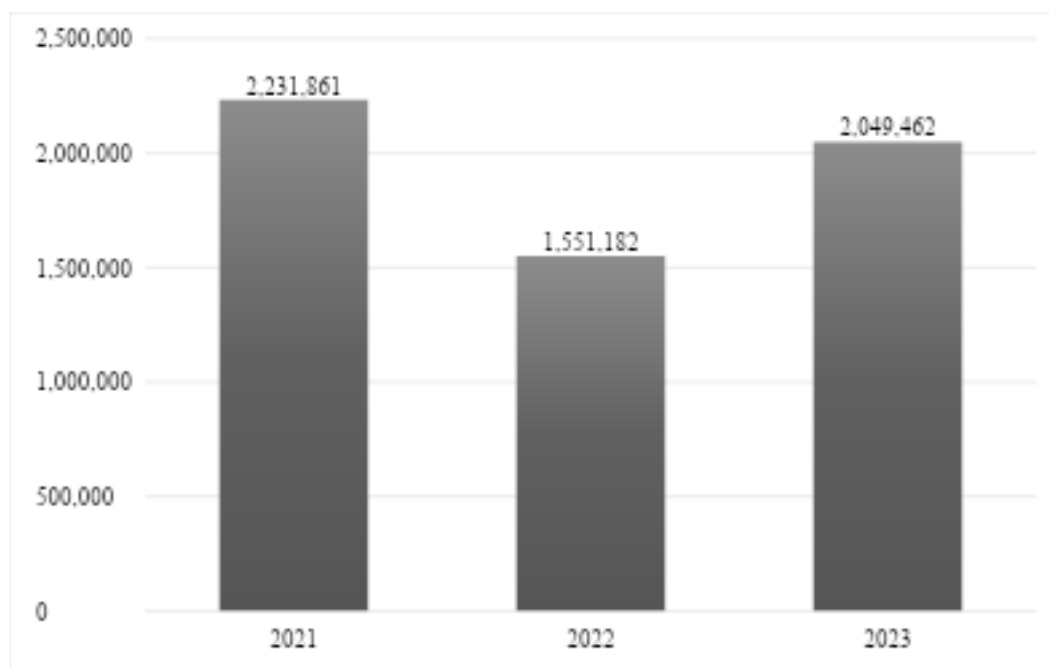


Рисунок 3.1. Податкові надходження від туристично-готельної сфери України у 2021–2023 рр. (за даними ДАРТ [79]).

Джерело: створено автором на основі [79]

Як видно з рис. 3.1, податкові надходження від туристично-готельної сфери у 2023 році досягли 2 049 462 тис. грн, що на 32 % вище, ніж у 2022 р., але на 8 % нижче за показник 2021 р. Таким чином, галузь ще не повністю відновила довоєнні обсяги, однак демонструє стійку тенденцію до зростання.

Разом з тим, за даними рис. 3.2, загальна кількість платників податків у 2021–2023 рр. скоротилася приблизно на чверть: кількість юридичних осіб зменшилася на 33 %, а фізичних осіб-підприємців — на 22 %. Це свідчить про консолідацію ринку та посилення ролі тих суб'єктів, які змогли адаптуватися до нових умов ведення бізнесу.

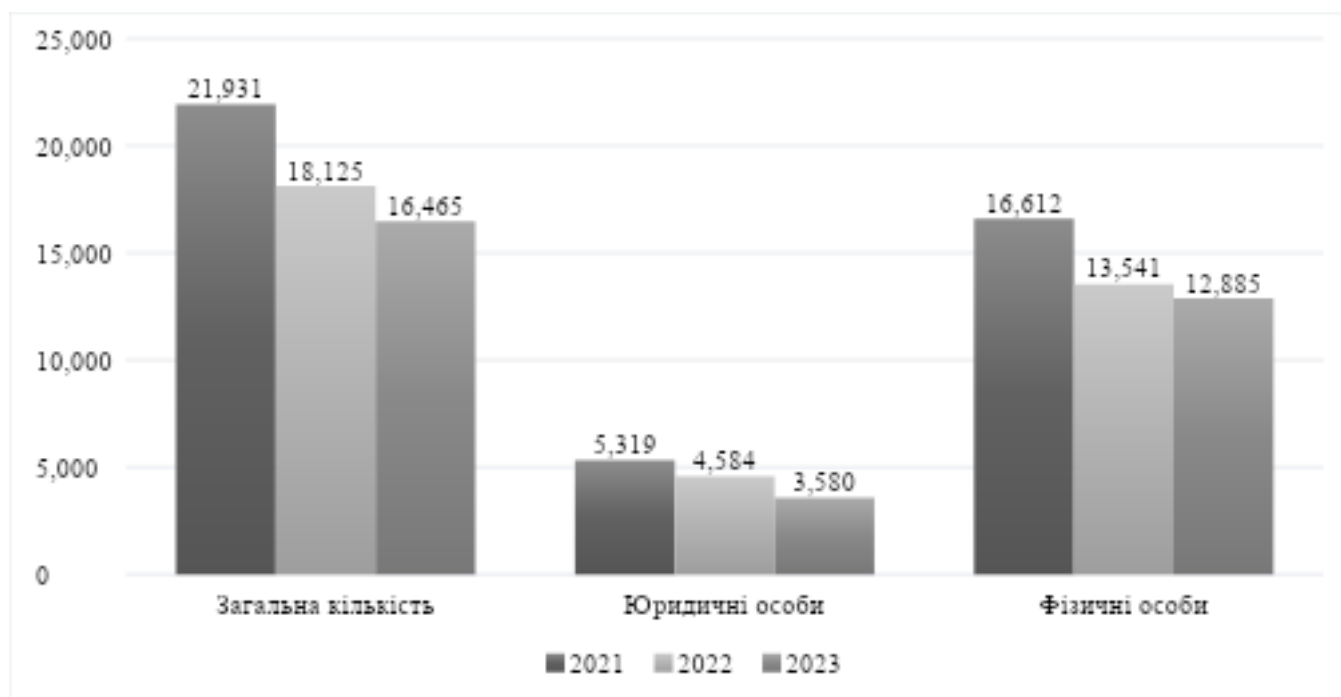


Рисунок 3.2. Кількість платників податків у туристично-готельній сфері України у 2021–2023 рр. за категоріями платників.

Джерело: створено автором на основі [79]

Структура податкових надходжень за видами економічної діяльності, подана на рис. 3.3, засвідчує домінування підкласу «Готелі та подібні засоби тимчасового розміщування», що формує 63,6 % сплачених сум ($\approx 1\,303\,623$ тис. грн).

Частки інших підкласів є суттєво меншими: діяльність туристичних операторів становить 10,1 %, інших засобів тимчасового розміщування — 9,7 %, туристичних агентств — 9,4 %, засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання — 7,1 %, кемпінгів і стоянок для житлових автофургонів та причепів — 0,1 %.

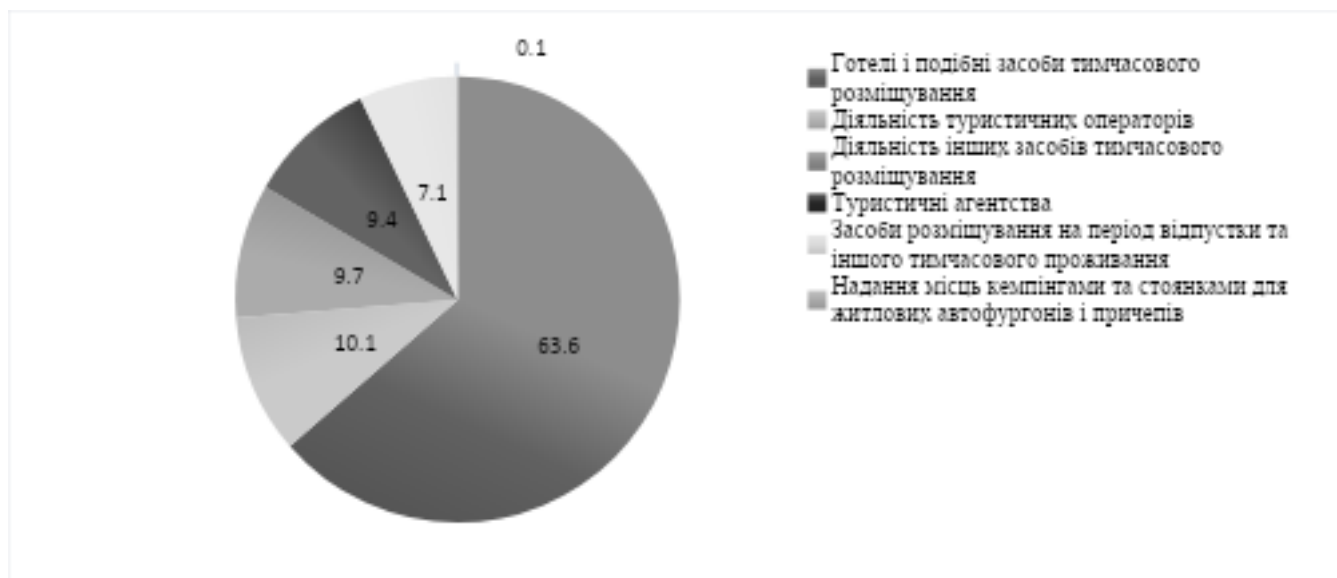


Рисунок 3.3. Структура податкових надходжень від туристично-готельної сфери України за видами економічної діяльності у 2023 р.

Джерело: створено автором на основі [79]

Отже, основне фіскальне навантаження зосереджується саме в готельному сегменті, тоді як інші види діяльності виконують переважно доповнювальну функцію в рамках туристично-готельної сфери.

Поєднання зростання податкових надходжень із одночасним зменшенням кількості платників свідчить про консолідацію ринку та перерозподіл виручки на користь більш стійких операторів, насамперед міських готелів середнього та преміального сегментів. Підвищення внеску саме готелів і подібних засобів тимчасового розміщування корелює з переважно внутрішнім характером попиту та відновленням ділових і конгресно-виставкових активностей у великих містах. Натомість падіння у підкласі «засоби розміщування на період відпустки» відображає ослаблення рекреаційного (leisure) туризму, тобто відпочинкового та оздоровчо-пізнавального попиту, а також регіональні ризики. Водночас зростання сегмента кемпінгів має незначну макровагу через дуже малу податкову базу.

У підсумку дані підтверджують дві важливі для подальшого аналізу тези: по-перше, внутрішній ринок виконує роль основного «якоря» завантаження; по-друге, сезонність у воєнних умовах зміщується до міського та корпоративного

профілю, що зумовлює потребу в інструментах згладжування міжсезонних провалів саме у великих готельних комплексах.

Воєнний контекст радикально змінив географію попиту й каналів збуту. Наукові праці з економіки туризму підкреслюють, що війна стала каталізатором перерозподілу туристичних потоків усередині країни та зміни портрета споживача: зросла роль внутрішнього туризму, активізувалися західні та центральні регіони, а іміджева вразливість міжнародного напряму обмежила зовнішній в'їзний потік. На цьому тлі внутрішній ринок приймає функцію «якоря» завантаження для міських та курортних готелів, тоді як продуктові пропозиції зміщуються від класичного рекреаційного туризму до більш гнучких форматів розміщення, довших перебувань і локальних сервісів. [80]

Внутрішня структурна адаптація бізнесу частково обумовлена релокацією підприємств і офісів, яка перерозподілила ділову активність, сформувавши нові точки тяжіння для готельного попиту в відносно безпечних містах. Аналітичні та академічні джерела фіксують як урядові програми підтримки переміщення бізнесу, так і масову зміну юридичних адрес компаній у 2023–2024 роках; це супроводжується розширенням локальних ділових та конгресно-виставкових активностей, корпоративних зустрічей і регіональних виставок, що створює додаткові імпульси для міських готелів business-класу. [81]

На тлі цих зрушень професійні огляди індустрії гостинності відзначають поступове відновлення операційних метрик: зростання ролі готелів у формуванні податкових надходжень, стабілізацію середніх рівнів завантаження в межах країни та концентрацію попиту у великих міських агломераціях і туристичних регіонах. Для наукового аналізу важливо враховувати методологію державної статистики щодо «колективних засобів розміщування», що забезпечує порівнянність даних про місткість і використання номерного фонду; саме ці ряди дозволяють коректно відслідковувати динаміку відновлення та сезонні коливання у розрізі регіонів і типів засобів розміщення.

Узагальнюючи, готельний сектор України входить у фазу керованого відновлення на внутрішньому ринку при збереженні високої невизначеності

зовнішнього попиту; продуктивна відповідь бізнесу полягає у переорієнтації на резидентські сегменти, нарощуванні ділових і подієвих активностей та операційній гнучкості, що пом'якшує сезонні провали в завантаженні й доходах.

Сезонна динаміка попиту в українському секторі HoReCa має виражену хвилеподібну структуру з літнім піком і зимовим міжсезонням, що відповідає загальним закономірностям туристичного ринку: інтенсивність споживання послуг розміщення та харчування зростає в теплий період під впливом кліматичних і календарно-подієвих чинників, тоді як у холодні місяці відбувається просідання завантаження і виручки. Наукові праці з економіки туризму для українських регіонів пропонують вимірювати цю циклічність через місячні індекси сезонності та коефіцієнти сезонності, підкреслюючи різну амплітуду коливань для видів туризму: *leisure* характеризується більшою волатильністю, тоді як діловий та інституціонально зумовлений попит дає «підпори» у міжсезоння. Це безпосередньо впливає на структуру попиту готелів: курортні та рекреаційні засоби розміщування відчують найвищі піки/провали, тоді як міські готелі частково згладжують сезонність завдяки MICE-активностям, корпоративним заходам і продовженим перебуванням. [82]

З методологічного погляду державна статистика для колективних засобів розміщування дає узгоджену базу спостережень, що дозволяє коректно відстежувати сезонні хвилі завантаження та використання номерного фонду у помісячному або поквартальному розрізі. Саме статистичні ряди за колективними засобами розміщування рекомендують використовувати для побудови індексів сезонності й подальшого порівняння регіонів та типів засобів розміщування, з урахуванням того, що інституційні, кліматичні та подієві чинники формують різну глибину міжсезонних провалів і різну висоту літніх піків. Для міських готелів релевантно також враховувати динаміку ділових подій і виставково-конгресної активності, яка зменшує амплітуду сезонних коливань у весняно-осінні періоди. [83]

Трансформація продуктового портфеля підприємств готельно-ресторанного сектору (HoReCa) в Україні відбувається у напрямі підсилення ділової та подієвої

складової (MICE – Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions). Для великих міських готелів це означає зміщення фокуса з класичного рекреаційного попиту на стабільніші ділові поїздки, конференції, галузеві конгреси та корпоративні заходи, які частково забезпечують завантаження в міжсезоння. Показовим є те, що київські об'єкти традиційно присутні у професійних рейтингах MICE-інфраструктури (зокрема, серед номінантів і переможців відзнак World MICE Awards), що відображає позиціонування столиці як ядра ділових подій і підтверджує інституційний попит на конференц-сервіси попри загальну волатильність туристичних потоків. [84]

Паралельно розвиваються інструменти управління доходом, насамперед гнучке ціноутворення і динамічні тарифи, які дають змогу коригувати рівні цін залежно від очікуваного попиту, завантаження, цін конкурентів і часової близькості до заїзду. Емпіричні дослідження європейських готелів показують, що саме динамічне ціноутворення — у поєднанні з диференціацією за сегментами, категорією і рівнем лояльності — покращує показники доходу на номер і згладжує сезонні провали; при цьому бізнес-сегмент має нижчу цінову еластичність, ніж дозвіллевий, що додатково обґрунтовує зміщення у бік попиту в сегменті MICE у міських розміщувальних об'єктах. Оновлені роботи також підкреслюють важливість поєднання тарифної реакції з управлінням номерним інвентарем, особливо в умовах сезонних хвиль та шоків попиту. [85]

Подієвий туризм — включно зі з'їздами, виставками, спортивними та культурними подіями — характеризується вищим середнім рівнем витрат відвідувачів порівняно зі звичайними туристами, що підсилює роль міських готелів як бенефіціарів календаря подій і стимулює розвиток пов'язаних сервісів: конгрес- і виставкової логістики, кейтерингу, технічного забезпечення заходів. Це підтверджують міжнародні аналітичні огляди ринку подій, які фіксують премію витрат і структурний тренд на зростання очних заходів після пандемічних обмежень. [86]

Узагальнюючи, сезонність для великих міських готелів виступає системним фактором ризику не лише через природні коливання споживання, а й через

концентрацію виручки у вузьких часових «вікнах» ділової активності. Стратегічна відповідь полягає в диверсифікації попиту на базі ділового та подієвого сегментів (MICE), а також у побудові зрілої системи управління доходами (revenue management) з використанням динамічних тарифів, що дозволяє перетворювати пікові періоди на «якорі» рентабельності та зменшувати глибину міжсезонних провалів. В українських умовах цю траєкторію додатково підтримує зміцнення ролі готельного підкласу в структурі податкових надходжень галузі, що свідчить про відносну стійкість міського готельного сегмента до шоків і водночас підкреслює необхідність інституційних інвестицій у конференц-інфраструктуру та сервіси ділових подій.

3.2. Організаційно-економічна та фінансова характеристика ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”»

Приватне акціонерне товариство «Готель “Прем’єр Палац”» — міський преміальний готель, розташований у центральній частині Києва. Підприємство функціонує у сегменті повносервісних засобів розміщування та надає комплекс основних і додаткових послуг: розміщення, заклади ресторанного господарства, SPA/велнес, а також інфраструктуру для проведення ділових та приватних подій (конференції, зустрічі, івенти). Перелік і позиціонування цих сервісів відображені у публічній вітрині готелю та використовуються в подальшому аналізі причин і наслідків сезонних коливань попиту.

У міському готельному ринку Києва підприємство виконує роль бізнес/преміум-готелю з чітким фокусом на MICE-напрямок і подієвий сервіс: на офіційних ресурсах підкреслюється наявність конференц-просторів та залів для зустрічей, тоді як B2B-продукти подані стисло (відсутні відкриті сторінки «Corporate Clients/Partners», умови пакетів для конференцій подані без деталізованих тарифів), що важливо для подальшої оцінки причин сезонної нестабільності виручки.

Інфраструктура для MICE включає кілька залів і майданчиків, що дає змогу приймати ділові події різного масштабу; водночас публічні офери готелю орієнтовані переважно на індивідуальних гостей і загальні пропозиції лояльності, а також на SPA/велнес-компонент, що окреслює продуктову модель повносервісного міського готелю. Ці особливості — поєднання проживання, F&V, SPA та конференц-сервісів — є ключовими для інтерпретації організаційно-економічної структури підприємства в наступних підрозділах.

У таблиці 3.1 подано узагальнену «паспортну» характеристику ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”», що включає правовий статус, базові ідентифікаційні реквізити (код ЄДРПОУ, адреса, дата заснування), організаційно-правову форму, структуру власності, керівництво, обсяг статутного капіталу, профіль основної та суміжних видів діяльності (за КВЕД), а також податковий статус і останню доступну чисельність персоналу.

Таблиця 3.1 – Загальна характеристика ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» [87]

Показник	Значення
Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Готель “Прем’єр Палац”»
Скорочена назва	ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”»
Код ЄДРПОУ	21660999
Дата заснування	13.03.1997
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Юридична адреса	01004, Україна, м. Київ, б-р Тараса Шевченка / вул. Пушкінська, буд. 5–7/29
Директор	Буй Олександр Миколайович
Статутний капітал	366 700 000 грн
Основний вид діяльності (КВЕД)	55.10 — Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
Інші види діяльності	Надання інших послуг бронювання; діяльність фітнес-центрів; діяльність ресторанів і послуг мобільного харчування; обслуговування напоями; будівництво житлових і нежитлових будівель
Платник ПДВ	Так (№ 216609926590, станом на 27.09.2025)
Кінцевий бенефіціар / акціонери з великими частками	Pumori Enterprises Investments Ltd — 62,2315%; ТОВ «Східно-європейська готельна компанія» — 24,2486%; ТОВ «Готельний комплекс “Русь”» — 13,5199%
Кількість працівників (останній доступний рік)	169 осіб (2024 р.)

Структура управління ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» організована за функціональним принципом із виокремленням операційних, комерційних, фінансових та забезпечувальних блоків. Це забезпечує паралельну роботу напрямів проживання, F&B, wellness/fitness і MICE-сервісів та дозволяє гнучко розподіляти ресурси залежно від сезонних хвиль попиту (див. дод. А.1).

Представлена схема підтверджує функціональну модель із централізацією повноважень на рівні генерального директора та чотирма ключовими блоками. Операційне ядро охоплює службу прийому та розміщення, службу номерного фонду, підрозділи ресторанного сервісу (кухня, бари, stewarding, окремі ресторани, room-service), а також fitness-центр і пральню. Комерційний блок розвитку продажів і контролю включає відділ бронювання, маркетинг та службу продажів, що формує канали попиту для проживання й подій (MICE). Фінансовий блок об’єднує бухгалтерію та відділ фінансового контролю, забезпечуючи план-факт контроль витрат і доходів у пікові та міжсезонні періоди. Адміністративно-забезпечувальні підрозділи (HR, юридична служба, IT, інженерні та господарські служби, безпека, охорона праці) замикають контур підтримки операцій. Такий поділ чітко корелює з сезонною логікою навантажень: у піки посилюються фронт-офіс, housekeeping і F&B/MICE, тоді як у міжсезоння критичною стає робота комерційного блоку (програми стимулювання попиту, пакети для локального ринку та корпоративних клієнтів) і фінансового блоку (управління високою часткою постійних витрат).

Сезонні операційні особливості проявляються у нерівномірності навантаження між підрозділами протягом року. У пікові періоди (III–IV квартали) зростання завантаженості номерного фонду супроводжується підвищенням інтенсивності роботи Front Office, Housekeeping, кухні та барів, а також активізацією MICE-підрозділу; це відображається у збільшенні частки матеріальних витрат та «інших операційних витрат» у структурі собівартості, що зафіксовано у поквартальних розрізах 2022–2024 рр.

У міжсезоння (передусім II квартал) навантаження на F&B та подієві майданчики знижується швидше, ніж рівень постійних витрат, оскільки

зарплатний фонд, соціальні нарахування й амортизація зберігають відносно сталу вагу; це обумовлює чутливість маржинальності до падіння виручки та підвищує значення заходів з вирівнювання попиту

Ключові внутрішні політики в частині комерційного позиціонування та ціноутворення формуються довкола публічної вітрини повносервісного продукту для індивідуальних гостей (проживання, F&B, SPA/wellness) та опису конференц-можливостей. Водночас за результатами контент-аналізу офіційного сайту не виявлено розгорнутих відкритих програм для корпоративних клієнтів (відсутні окремі сторінки «Corporate Clients/Partners» з пакетами та тарифами), а пакетні пропозиції MICE представлені загальними описами без стандартизованих B2B-умов; на стороні лояльності комунікується мережевий Premier Club для індивідуальних гостей. Таке поєднання підкреслює сильні сторони в сегментах індивідуального попиту й подієвих сервісів, але водночас звужує інструменти антисезонного завантаження за рахунок системних корпоративних каналів, що буде важливим для подальшого аналізу причин сезонності у підрозділі 3.4

Для оцінки інтенсивності та характеру сезонних коливань виручки ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» проаналізовано поквартальні показники чистого доходу за 2022–2024 рр. (табл. 3.2). Такий підхід дає змогу не лише виявити наявність сезонної хвилі впродовж року, а й оцінити її амплітуду та динаміку змін у часі.

Таблиця 3.2 – Динаміка чистого доходу за кварталами ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”», 2022–2024 рр., тис. грн

Квартал	2022	2023	2024
Q1	54384	28560	39770
Q2	37256	32782	46183
Q3	25842	37112	54186
Q4	26448	44809	60666
Разом за рік (сума Q1–Q4)	143930	143263	200805

Джерело: створено автором на основі [88]

Як видно з рис. 3.2, поквартальна динаміка чистого доходу ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» демонструє чітко виражену сезонну хвилю з поступовим

посиленням у бік 2024 року. У 2022–2023 рр. річні обсяги доходу (143 930 тис. грн та 143 263 тис. грн відповідно) залишалися майже на одному рівні, що свідчить про обмежену поствоєнну відбудову попиту. Натомість у 2024 р. сумарний дохід зріс до 200 805 тис. грн, що відображає як загальне пожвавлення ринку, так і зростання виручки у пікових кварталах.

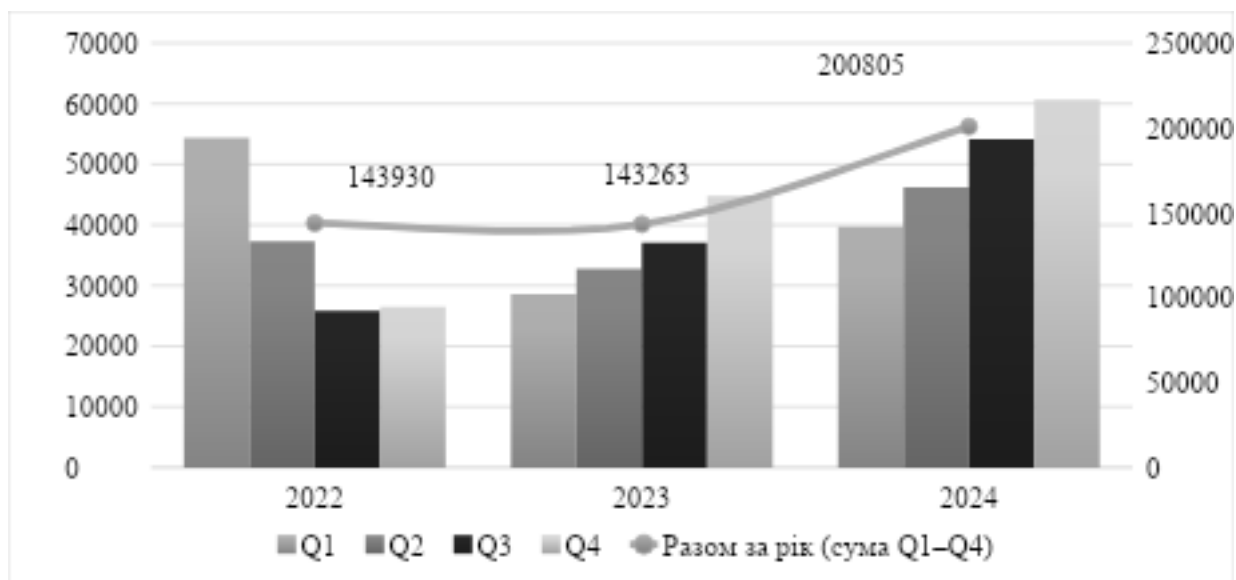


Рисунок 3.2. Динаміка поквартального чистого доходу ПрАТ «Готель «Прем’єр Палац»» у 2022–2024 рр., тис. грн

Джерело: створено автором на основі табл. 3.2

Структура сезонності у кожному році також зазнала змін: якщо 2022 р. характеризувався зниженням доходів від Q1 до Q3, то у 2023 р. спостерігалось більш рівномірне нарощування протягом року. Найвиразнішу сезонну хвилю демонструє 2024 р., де пік доходів припадає на Q4, що може пояснюватися активізацією ділових подій, корпоративних заходів та поверненням попиту на міські готельні послуги. Таким чином, рисунок підтверджує наявність сезонних коливань, так і тенденцію до загального зростання доходів підприємства.

Аналіз динаміки поквартальної виручки показав, що сезонні коливання у діяльності ПрАТ «Готель «Прем’єр Палац»» мають неоднорідний характер. У 2022 р. максимальні доходи припали на I квартал, що можна пояснити специфічними зовнішніми обставинами та відкладеним попитом попередніх періодів. Починаючи з 2023 р., структура виручки стабілізується —

спостерігається поступове зростання доходів протягом року з піковими значеннями у III–IV кварталах, що відповідає типовій сезонності ринку HoReCa.

Отже, хоча у 2022 р. класична сезонна закономірність була порушена, у наступні роки тенденції свідчать про поступове відновлення сезонного ритму бізнесу, коли літньо-осінні квартали приносять основну частину виручки. Це вказує на залежність готелю від туристичного й ділового попиту та підтверджує актуальність управління сезонністю у фінансовому плануванні.

Для кількісної характеристики коливань між кварталами розраховано амплітуду сезонних змін виручки (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Амплітуда сезонних коливань виручки ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»» у 2022–2024 рр., тис. грн

Рік	Q1	Q2	Q3	Q4	Max	Min	Амплітуда (A)
2022	54384	37256	25842	26448	54384	25842	28542
2023	28560	32782	37112	44809	44809	28560	16249
2024	39770	46183	54186	60666	60666	39770	20896

Аналіз амплітуди сезонних коливань виручки показав, що в діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»» спостерігається значна нерівномірність грошових надходжень протягом року. Найбільший розрив між мінімальними та максимальними обсягами доходів зафіксовано у 2022 р. (28,5 млн грн), що відображає нестабільність попиту та наслідки кризових подій на ринку. У 2023 р. амплітуда зменшилася до 16,2 млн грн, що свідчить про поступове відновлення туристичної активності та стабілізацію бізнесу. У 2024 р. коливання знову посилюються (20,9 млн грн), що може бути пов'язано із зростанням операційної активності та розширенням спектра послуг у пікові періоди.

Отримані результати підтверджують, що готель залишається залежним від сезонних факторів. Висока амплітуда свідчить про нерівномірне завантаження номерного фонду, а отже, про коливання рівня доходів і прибутковості. Для пом'якшення цих коливань підприємству доцільно впроваджувати антикризові заходи управління сезонністю — гнучке ціноутворення, диверсифікацію цільових сегментів клієнтів і розвиток послуг поза туристичними сезонами.

Графічне відображення змін поквартальної виручки подано на рисунку 3.3.

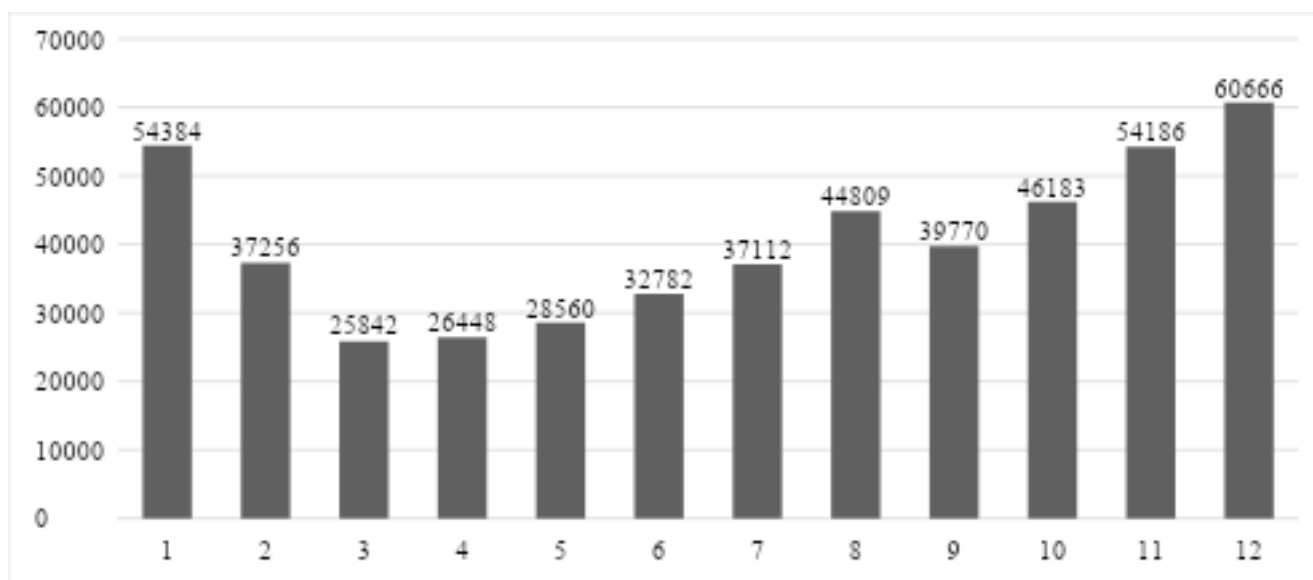


Рисунок 3.3 – Динаміка поквартальної виручки ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”», тис. грн

Як показано на рисунку 3.3, у 2022 р. характерна різка спадна динаміка доходів із мінімумом у III кварталі; у 2023 р. тенденція стає рівнішою, що свідчить про часткове згладжування сезонного ефекту; натомість у 2024 р. графік демонструє поступове нарощування виручки кожного кварталу, з максимальним значенням у Q4 (60,7 млн грн). Візуальна крива підтверджує поступове відновлення стабільності підприємства при збереженні циклічності попиту, характерної для сфери HoReCa.

Аналіз динаміки чистого фінансового результату за 2022–2024 рр. показав, що діяльність ПрАТ «Готель «Прем’єр Палац»» характеризувалася значними коливаннями прибутковості протягом року. У 2022 р. підприємство отримало позитивний результат лише у першому півріччі, після чого перейшло до збиткової діяльності, що зумовлено загальним спадом ділової активності, скороченням туристичного потоку та високою часткою постійних витрат. (табл. 3.4)

Таблиця 3.4 – Динаміка чистого прибутку (збитку) та рентабельності продажів ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» у 2022–2024 рр., млн. грн

	2022				2023				2024			
Станом на	3 1 . 0 3 . 2 0 2 2	3 0 . 0 6 . 2 0 2 2	3 0 9. 2 2 0 2 2	3 1. 0 2. 2 0 2 2	3 0 1. 0 3. 2 0 2 3	3 0 . 0 6 . 2 0 2 2	3 1 0. 0 9. 2 0 2 3	3 1 . 1 2 . 2 0 2 3	3 0 1. 0 3. 2 0 2 4	3 0 . 0 6 . 2 0 0 2	3 0 . 0 9 . 2 2 0 2	3 1 . 1 2 . 2 0 2 4
Квартал	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Виручка за квартал	54, 4	37, 3	25,8	26,4	28,6	32, 8	37,1	44, 8	39,8	46, 2	54, 2	60, 7
Прибуток\збиток	7,0	1,4	-13, 1	-11, 0	-8,2	-2,3	-10, 9	-3,9	-6,3	-3,4	-3,3	1,0
Рентабельність продажів, %	12, 9	3,7	-50, 8	-41, 8	-28, 7	-7,0	-29, 4	-8,7	-15, 8	-7,3	-6,1	1,7

У 2023 р. ситуація залишалася складною: підприємство продовжувало працювати зі збитками у всіх кварталах, що свідчить про затяжний період адаптації до зовнішніх економічних умов і недостатню ефективність використання ресурсів у міжсезоння.

Починаючи з 2024 р., спостерігається покращення фінансових результатів і поступове скорочення збитків, а в IV кварталі готель вперше за період аналізу вийшов на прибутковість. Це свідчить про поступову стабілізацію бізнесу, оптимізацію витрат та можливе відновлення попиту в преміальному сегменті готельного ринку столиці.

Разом ці тенденції підтверджують, що проблема сезонності безпосередньо впливає на прибутковість готелю, а її мінімізація має стати ключовим напрямом стратегічного управління підприємством.

Для більш повного розуміння впливу сезонності на фінансові результати доцільно розглянути структуру операційних витрат ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» у поквартальному розрізі за 2022–2024 рр. Дані наведено в таблиці 3.5, що дозволяють виявити пропорції між змінними та постійними витратами, а також простежити їхню динаміку протягом трирічного періоду.

Таблиця 3.5 – Структура операційних витрат ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”», тис. грн

Статті витрат	Q1	Частка, %	Q2	Частка, %	Q3	Частка, %	Q4	Частка, %
2022 рік								
Матеріальні затрати	7988	18,0%	5359	16,7%	5713	15,9%	33929	84,4%
Витрати на оплату праці	7892	17,8%	6523	20,4%	7951	22,1%	6899	17,2%
Відрахування на соціальні заходи	1537	3,5%	1375	4,3%	1630	4,5%	2128	5,3%
Амортизація	6520	14,7%	6255	19,5%	6139	17,1%	6393	15,9%
Інші операційні витрати	20326	45,9%	12501	39,0%	14477	40,3%	-9157	-22,8%
Разом	44263	100%	32013	100%	35910	100%	40192	100%
2023 рік								
Матеріальні затрати	6229	18,0%	7837	20,6%	7439	16,6%	32105	72,3%
Витрати на оплату праці	7987	23,1%	11017	28,9%	13648	30,5%	13361	30,1%
Відрахування на соціальні заходи	1535	4,4%	2143	5,6%	2464	5,5%	3914	8,8%
Амортизація	6034	17,4%	6214	16,3%	6014	13,4%	6019	13,6%
Інші операційні витрати	12796	37,0%	10857	28,5%	15223	34,0%	-1101	-24,8%
Разом	34581	100,0%	38068	100,0%	44788	100,0%	44388	100,0%
2024 рік								
Матеріальні затрати	6804	16,3%	9114	20,2%	9336	17,6%	37668	67,6%
Витрати на оплату праці	14666	35,2%	14602	32,4%	16542	31,2%	15946	28,6%
Відрахування на соціальні заходи	3120	7,5%	3155	7,0%	2402	4,5%	3175	5,7%
Амортизація	5915	14,2%	6164	13,7%	6419	12,1%	6491	11,6%
Інші операційні витрати	11121	26,7%	12036	26,7%	18277	34,5%	-7539	-13,5%
Разом	41626	100,0%	45071	100,0%	52976	100,0%	55741	100,0%

Проведений аналіз свідчить, що структура операційних витрат готелю характеризується високою питомою вагою постійних компонентів — витрат на оплату праці, соціальних відрахувань і амортизації. Упродовж 2022–2024 рр. їх сукупна частка коливалася в межах 38–50 % загальних витрат, що зумовлює низьку гнучкість витратної бази підприємства в умовах сезонних коливань попиту.

Матеріальні затрати мають найбільш змінний характер: у пікові періоди (Q4 2022, Q4 2023, Q4 2024) їх частка різко зростає, що пов’язано з інтенсивною діяльністю підрозділів F&B і MICE. Водночас у міжсезоння (II–III квартали) питома вага матеріальних витрат знижується до 15–20 %, тоді як частка заробітної плати залишається стабільно високою.

Звертає на себе увагу негативне значення рядка «Інші операційні витрати» у четвертих кварталах 2022–2024 рр., що зумовлено коригуванням витрат за рахунок

внутрішніх розрахунків (наприклад, сторнуванням резервів або зменшенням кредиторської заборгованості). Це не впливає на загальну структуру, проте підкреслює складність управління витратами в преміальному сегменті HoReCa.

У цілому, структура операційних витрат демонструє низьку адаптивність до сезонних змін обсягів виручки. Підприємство не може істотно скоротити свої витрати у періоди міжсезоння, що створює додатковий тиск на прибутковість і пояснює високі амплітуди коливань фінансових результатів. Це підтверджує, що постійні витрати виступають ключовим чинником чутливості до сезонності.

3.3. Аналіз впливу сезонності на діяльність ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”»

Проведений у попередніх підрозділах аналіз фінансових та організаційно-економічних показників ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» дозволяє констатувати наявність виражених коливань результатів діяльності, пов’язаних із сезонними змінами попиту на готельні послуги. Для кількісного підтвердження та глибшого розуміння цього явища доцільно здійснити комплексний аналіз проявів сезонності, який охоплює як фінансові, так і соціально-економічні аспекти функціонування підприємства.

Метою даного підрозділу є виявлення інтенсивності сезонних коливань виручки, оцінка їхнього впливу на прибутковість і трудові показники підприємства, а також узагальнення ключових індикаторів сезонності. Для цього застосовано методи варіаційного та кореляційного аналізу, структурного порівняння та динамічних рядів, що дозволяють оцінити не лише масштаби коливань, а й їхню стійкість упродовж трирічного періоду 2022–2024 рр.

Для вимірювання сили сезонних коливань виручки ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» використано коефіцієнт варіації (CV), який відображає відносну мінливість показника упродовж року. Чим вищий коефіцієнт варіації, тим сильніше виражена сезонна залежність фінансових результатів. Розрахунок здійснюється за формулами:

$$CV = \frac{\mu(\text{Виручка}_{\text{квартал}})}{\sigma(\text{Виручка}_{\text{квартал}})} \times 100\% \quad (3.1)$$

де

μ — середнє арифметичне квартальних значень виручки:

$$\mu = \frac{Q1+Q2+Q3+Q4}{4} \quad (3.2)$$

σ — стандартне відхилення, що характеризує розсіювання квартальних значень відносно середнього:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (Q^i - \mu)^2}{n}} \quad (3.3)$$

Для обчислення використано дані форми №2 “Звіт про фінансові результати” (рядок 2000 “Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)”). Результати наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Коефіцієнт варіації квартальної виручки ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”», тис. грн

Рік	Q1	Q2	Q3	Q4	Середнє арифметичне	Стандартне відхилення	Коефіцієнт варіації (CV)		Характеристика сезонності
2022	54384	37256	25842	26448	35983	11553,93	0,32	32,1 %	Висока
2023	28560	32782	37112	44809	35816	6008,50	0,17	16,8 %	Помірна
2024	39770	46183	54186	60666	50201	7911,17	0,16	15,8 %	Слабка

Результати розрахунків свідчать, що у 2022 р. спостерігається висока сезонна варіативність виручки ($CV = 32,1 \%$), що пояснюється різким скороченням попиту у середині року на тлі воєнних подій та обмежень ділової активності. У 2023 р. коефіцієнт варіації знижується до $16,8 \%$, що свідчить про помірну сезонність і поступове вирівнювання динаміки доходів упродовж року. У 2024 р. значення CV зменшується до $15,8 \%$, тобто сезонні коливання стають слабшими, що може бути наслідком стабілізації внутрішнього туристичного потоку та розширення корпоративного сегмента.

Таким чином, тенденція зниження коефіцієнта варіації вказує на поступову адаптацію готелю до сезонних ризиків завдяки диверсифікації послуг і більш

збалансованій політиці ціноутворення. Проте навіть за зменшення CV до 15–16 % сезонний фактор залишається відчутним і продовжує визначати циклічність фінансових результатів підприємства.

Одним із ключових проявів сезонності у діяльності ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» є нестабільність кадрових показників, що зумовлює не лише економічні, а й соціальні наслідки. У міру коливання попиту підприємство змушене змінювати чисельність персоналу та рівень витрат на оплату праці, що впливає на якість сервісу й мотивацію працівників.

Для оцінки соціально-економічного ефекту використано показники середньооблікової чисельності персоналу та фонду оплати праці (ФОП) за кварталами протягом 2022–2024 рр. (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Динаміка чисельності працівників та витрат на оплату праці ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» у 2022–2024 рр.

	2022				2023				2024			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Кількість працівників, од.	314	309	297	287	210	210	209	198	192	189	185	169
Витрати на оплату праці (тис. грн)	7892	6523	7951	6899	7987	1101	1364	1336	1466	1460	1654	1594
Матеріальні затрати				3392				3210				3766
	7988	5359	5713	9	6229	7837	7439	5	6804	9114	9336	8

Джерело: розрахунки автора на основі [88]

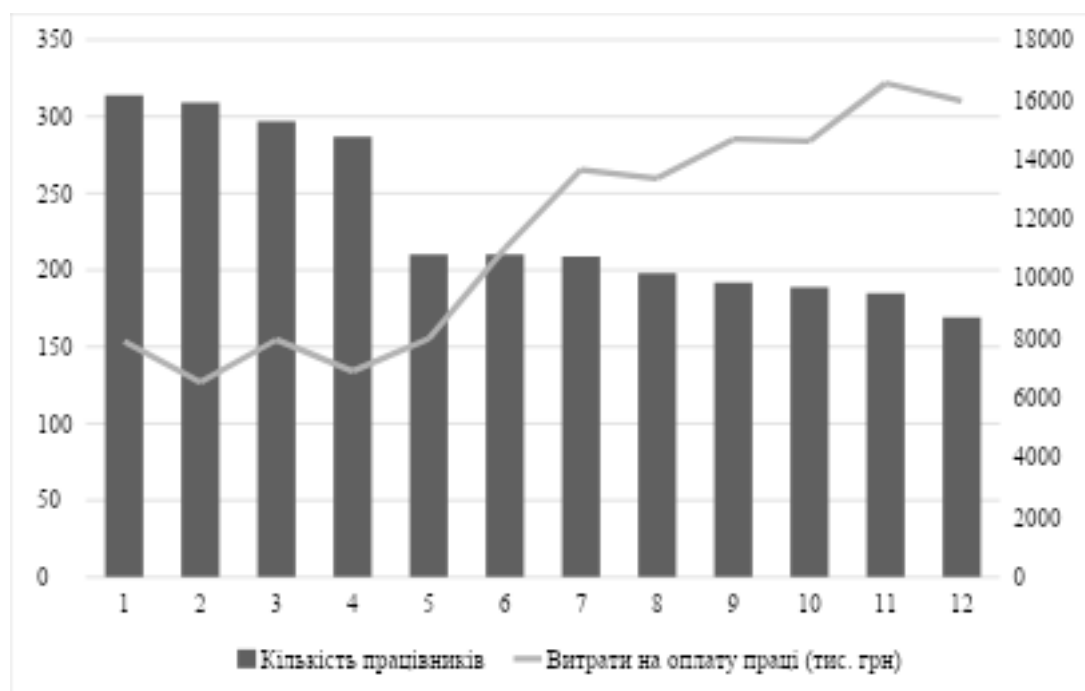


Рисунок 3.4 – Динаміка чисельності працівників і витрат на оплату праці ПрАТ
«Готель “Прем’єр Палац”» у 2022–2024 рр.

Джерело: створено автором на основі табл. 3.7

Аналіз кадрових показників ПрАТ «Готель «Прем’єр Палац»» у 2022–2024 рр. свідчить про стале скорочення чисельності працівників — із 314 осіб на початку 2022 р. до 169 у IV кварталі 2024 р. Така тенденція є прямим наслідком падіння доходів у міжсезоння та прагнення підприємства зменшити постійні витрати.

Зменшення чисельності персоналу супроводжувалося коливанням фонду оплати праці: у періоди підвищеної ділової активності (III–IV квартали) підприємство змушене було залучати додатковий персонал або виплачувати премії, тоді як у міжсезоння фонд скорочувався. Це свідчить про прагнення оптимізувати витрати без втрати ключових працівників, але водночас — про нестабільність зайнятості.

Витрати на оплату праці залишаються однією з найбільших статей у структурі витрат, що в умовах сезонних коливань створює навантаження на фінансові результати. Скорочення персоналу частково знижує витратний тиск, але може послабити якість сервісу та гнучкість у пікові періоди.

Проведений аналіз дозволяє зробити комплексні висновки щодо проявів сезонності у фінансово-господарській діяльності ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”». На основі варіаційного, структурного та порівняльного аналізу встановлено, що сезонний чинник істотно впливає на динаміку доходів, рівень прибутковості, кадрову стабільність та ефективність використання ресурсів.

Ключовим кількісним індикатором сезонності є коефіцієнт варіації виручки (CV), який демонструє поступове зниження інтенсивності коливань упродовж 2022–2024 рр.: з 32,1 % (висока сезонність) до 15,8 % (слабка). Це свідчить про адаптацію підприємства до циклічності попиту шляхом розширення асортименту послуг і часткового переходу до стабільнішого корпоративного сегмента.

Показник амплітуди виручки (А) підтверджує цей тренд: різниця між найвищими та найнижчими квартальними доходами скоротилася з 28,5 млн грн у 2022 р. до 20,9 млн грн у 2024 р. При цьому, попри номінальне зростання амплітуди у 2024 р., відносна її величина знизилася через загальне зростання обсягів продажів, що є позитивним сигналом для стабільності бізнесу.

Одночасно виявлено значну чутливість кадрової системи до сезонних коливань. Кількість працівників скоротилася майже вдвічі (з 314 до 169 осіб), що є свідченням адаптації підприємства до падіння виручки у міжсезоння. Проте збереження високої частки витрат на оплату праці (30–35 % операційних витрат) свідчить про обмежену гнучкість витратної структури. Зменшення чисельності персоналу дозволяє частково знизити витратний тиск, однак створює ризики погіршення сервісу в періоди пікового попиту.

Висока частка постійних витрат, зокрема оплати праці, соціальних відрахувань, амортизації та енергозабезпечення, призводить до того, що навіть при зниженні попиту у міжсезоння витратна база залишається відносно сталою. Це пояснює зниження маржинальності у другому кварталі кожного року та чітко виявлений ефект сезонного «провалу» прибутковості.

Додатковим наслідком сезонності є нерівномірність показників ефективності, зокрема рентабельності продажів і рівня завантаженості номерного фонду. У пікові періоди (III–IV квартали) зростання виручки забезпечує короткочасне покращення маржі, тоді як у міжсезоння (I–II квартали) навіть незначне зниження обсягів продажів різко погіршує фінансовий результат через високу частку постійних витрат.

Отже, узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що сезонність для ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» має комплексний вплив — фінансовий, операційний і соціальний. Незважаючи на певну стабілізацію динаміки виручки у 2023–2024 рр., підприємство залишається чутливим до сезонних коливань попиту, що проявляється у зниженні прибутковості, скороченні персоналу та необхідності постійного балансування між якістю сервісу та витратною ефективністю. Подолання цих наслідків можливе шляхом подальшої диверсифікації каналів

продажу, розвитку корпоративного сегмента, застосування гнучких форм зайнятості та удосконалення системи управління постійними витратами.

3.4. Аналіз причин існування сезонних коливань у діяльності ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”»

У подальшому аналізі причини сезонних коливань інтерпретуються в межах двоступеневої логіки. По-перше, виокремлюються причини першого рівня — зовнішні чинники ринку, що формують рамкову динаміку попиту (зміна туристичних потоків, безпековий режим, ділова активність, макроекономічні коливання). По-друге, розглядаються причини другого рівня — внутрішні організаційно-управлінські особливості підприємства, які або пом’якшують, або підсилюють вплив зовнішнього середовища (маркетинг і дистрибуція, структура витрат, конфігурація продукту, кадрова політика). Такий поділ відповідає причинно-наслідковій схемі, застосованій у «дереві проблем»: зовнішні імпульси → внутрішні механізми трансляції → фінансові та соціально-економічні наслідки.

Емпірична база для ідентифікації причин сформована на підставі результатів попередніх розрахунків за 2022–2024 рр.: поквартальна виручка, прибуток/збиток і маржа, амплітуда коливань і коефіцієнт варіації, структура операційних витрат (з виокремленням постійних компонентів), динаміка чисельності персоналу та фонду

оплати праці. Для інтерпретації управлінських чинників використано контент-аналіз публічної вітрини послуг і комерційних оферів (зокрема MICE та B2B-продуктів), а також попередні аналітичні напрацювання («Причини» та «Аналіз»). Аналітичний інструментарій включає варіаційний аналіз (CV), порівняння амплітуд, структурний аналіз витрат, елементи кореляційного читання рядів «виручка ↔ маржа ↔ витрати на оплату праці», а також якісну інтерпретацію управлінських практик (ціноутворення, дистрибуція, портфель послуг).

Щоб забезпечити відтворюваність висновків, для «силових» індикаторів прийнято стандартизовані пороги інтерпретації: для коефіцієнта варіації виручки $CV \geq 30\%$ — висока сезонність; $15\text{--}30\%$ — помірна; $< 15\%$ — слабка. Для витратної структури високою вважається частка постійних витрат на рівні $\geq 40\text{--}45\%$ сукупних операційних витрат у міжсезоння. У кадрових показниках ключовими є односпрямовані зрушення чисельності персоналу та ФОП, а також їхня чутливість до квартальних хвиль попиту.

Для оцінки впливу маркетингової стратегії на сезонні коливання виручки використано показник амплітуди міжквартальних коливань доходів, розрахований у попередньому підрозділі.

Отримані значення (2022 р. — 28,5 млн грн; 2023 р. — 16,2 млн грн; 2024 р. — 20,9 млн грн) (табл. 3.3) свідчать про значну варіацію грошових надходжень протягом року, що зумовлюється нерівномірністю попиту в різні сезони.

Незважаючи на поступову стабілізацію після 2023 р., різниця між піковими та мінімальними кварталами залишається суттєвою, що вказує на обмежену ефективність маркетингових інструментів у період спаду ділової активності.

Зміщення піку доходів на IV квартал підтверджує, що попит формується переважно за рахунок корпоративних заходів і святкових бронювань, тоді як II

квартал — традиційно слабкий — не компенсується промоційними чи локальними кампаніями.

Таким чином, амплітуда сезонних коливань є кількісним індикатором недостатньої маркетингової активності у міжсезоння, адже саме у цей період готель втрачає потенційні доходи через відсутність спеціалізованих пропозицій, партнерських пакетів чи локальних стимулів попиту.

Для підтвердження залежності готелю від сезонного попиту розраховано питому вагу доходів у пікові квартали (Q3–Q4). (табл. 3.8)

Таблиця 3.8 – Динаміка питомої ваги доходів у пікові квартали (Q3–Q4) у структурі річної виручки ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”»

Рік	Q3+Q4	Частка Q3+Q4	Загальний дохід за рік
2022	52 290	36,3%	143 930
2023	81 921	57,2%	143 263
2024	114 852	57,2%	200 805

Джерело: створено автором на основі [88]

Зростання питомої ваги доходів у III–IV кварталах із 36 % у 2022 р. до понад 57 % у 2023–2024 рр. свідчить про підвищення залежності діяльності ПрАТ «Готель Прем’єр Палац» від сезонного туристичного й святкового попиту.

Така структура річної виручки вказує на вузьку орієнтацію на клієнтів-туристів та корпоративні події у пікові періоди, тоді як частка доходів у міжсезоння (Q1–Q2) залишається недостатньою.

Отже, вузька орієнтація на туристичний попит та обмежене охоплення корпоративних клієнтів призводять до нестійкої завантаженості номерного фонду і посилюють сезонність фінансових результатів підприємства.

Контент-аудит офіційного сайту Premier Palace Hotel свідчить, що готель має низку таргетованих оферів (Тариф для держслужбовців, Тариф для військових, Тривале проживання від 28 днів, Premier Club/loyalty), а також повноцінний блок MICE із описом залів. (рис. Б.1)

Водночас відсутня публічна корпоративна програма для бізнес-клієнтів (SME) із чіткими умовами/пакетами, немає відкритих пакетних тарифів для конференцій (зал+кейтеринг) та обмежено представлені пропозиції для локальних

резидентів поза SPA/wellness. Це означає, що диверсифікація сегментів присутня, але зосереджена на пільгових/цінових оферах та загальному MICE-описі, без системних B2B-продуктів і широких локальних пакетів. Така структура підтверджує низьку (або помірну) диверсифікацію клієнтських сегментів у публічній вітрині готелю та пояснює залежність виручки від сезонних піків.

Аналіз сторінки Premier Palace Hotel Kyiv на Booking.com показав, що готель має 76 опублікованих відгуків.

Серед них 74 відгуки (97 %) залишено користувачами з України, і лише 2 відгуки — від гостей із Литви та Північної Македонії, причому вони містять лише оцінку (10 балів) без текстового коментаря. (рис. Б.2)

Це свідчить про домінування внутрішнього клієнтського потоку на онлайн-платформі бронювання та вкрай незначну частку іноземних користувачів.

Для порівняння, контент-аналіз відгуків на TripAdvisor (2021–2025 рр.) засвідчив протилежну тенденцію: серед останніх п'яти публікацій 100 % авторів — іноземці (США, Фінляндія, Велика Британія тощо). (рис. Б.3-Б.4)

Такий контраст підтверджує, що міжнародні туристи звертаються до готелю переважно епізодично, через загальні платформи відгуків, а не завдяки сталим партнерським каналам чи контрактам із міжнародними турагентствами.

Отже, обмежена співпраця з міжнародними агентствами проявляється у слабкій присутності готелю в міжнародних каналах онлайн-бронювання та відсутності стабільного корпоративного сегмента іноземних клієнтів.

Контент-аналіз офіційного сайту Premier Palace Hotel Kyiv засвідчив відсутність відкритих розділів або програм, орієнтованих на корпоративних клієнтів.

На ресурсі немає сторінок «Corporate Clients», «Partners», «Business Travel» чи згадок про GDS-агентства, а розділ «Meetings & Events» містить лише загальний опис залів без комерційних пакетів і тарифів.

Наявність лише мережевої програми лояльності Premier Club (для індивідуальних гостей) свідчить, що робота з корпоративними клієнтами не є системною та не підтримується публічними каналами комунікації.

Отже, відсутність стабільного корпоративного сегмента клієнтів підтверджується структурою офіційного сайту й може розглядатися як окрема причина сезонної нестабільності доходів.

Аналіз структури операційних витрат ПрАТ «Готель Прем'єр Палац» показав стабільно високий рівень постійних витрат, який протягом 2022–2024 рр. зріс із 40,6 % до 50,9 %.

Найбільшу частку становлять витрати на оплату праці (до 35 %), амортизація (до 17 %) та соціальні відрахування (до 7 %).

Частка постійних витрат не знижується навіть у міжсезоння, що зумовлює падіння рентабельності в періоди зменшення доходів.

Така структура є типовою для великих готелів преміум-класу, але за умов обмеженого попиту створює ризик фінансової нестійкості: фіксовані витрати перевищують допустимий рівень і не корелюють із сезонністю виручки.

Отже, висока частка фіксованих витрат є однією з головних причин збитковості у міжсезоння та низької гнучкості управління витратами.

Синтезуючи результати, встановлено, що сезонні коливання зумовлюються комбінацією зовнішнього ритму попиту та внутрішніх управлінських рішень. Кількісні індикатори підтверджують «силові точки» впливу: значна амплітуда міжквартальних доходів у 2022–2024 рр. та її неповне згладження після 2023 р. свідчать про збереження розриву між піковими та «слабкими» періодами, тобто про незадовільну компенсацію просідань у міжсезоння маркетинговими активностями та пакетними пропозиціями

Посилення концентрації виручки у Q3–Q4 (до $\approx 57\%$ річного обсягу) демонструє вузьку опору на туристично–святковий та подієвий попит, що залишає Q1–Q2 недозавантаженими. Структура операційних витрат із високою та зростаючою питомою вагою постійних компонентів (зарплата, амортизація, соціальні

відрахування) знижує гнучкість у періоди спаду і транслює сезонність попиту у фінансові результати

Якісний аналіз публічної вітрини підтверджує обмежену диверсифікацію: на сайті домінують пільгові/цінові офери та загальний MICE-опис без виокремленої корпоративної програми, а в міжнародних каналах онлайн-бронювання простежується перевага відгуків резидентів України за відсутності стабільного іноземного сегмента

Таким чином, ланцюг «ринковий імпульс → внутрішні механізми трансляції → фінансовий/кадровий ефект» емпірично підтверджений: (1) попит залишається нерівномірним протягом року; (2) продуктово-дистрибуційна конфігурація і структура витрат не пом'якшують ці коливання; (3) наслідком є коливання маржі та потреба в адаптаціях чисельності/фонду оплати праці. Це створює предмет для управлінського втручання у двох площинах: доходи (перерозподіл виручки на користь міжсезоння за рахунок B2B-каналів, локальних пакетів, таргетованих пропозицій) та витрати (підвищення частки змінних компонентів, сценарне планування графіків і навантаження персоналу).

Висновки до розділу 3

Емпіричний аналіз динаміки виручки засвідчив сталі сезонні коливання з піковими значеннями у другій половині року та просіданнями у міжсезоння. Інтенсивність сезонності, виміряна коефіцієнтом варіації, зменшилася з 32,1 % у 2022 р. до 15,8 % у 2024 р., що відображає перехід від високої до слабкої сезонності, однак повного згладження хвилі не відбулося. Це підтверджують поквартальні розрахунки CV та їх економічна інтерпретація, виконані на підставі форми № 2 (рядок 2000) і зведені в таблиці 3.8.

Структурний розподіл доходів упродовж року демонструє підвищену концентрацію виручки у Q3–Q4: частка другої половини року зросла до ≈ 57 % у 2023–2024 рр. (проти 36,3 % у 2022 р.). Така конфігурація свідчить про опору насамперед на туристично–святковий та подієвий попит і водночас про недостатнє завантаження у Q1–Q2, що підтримує сезонну нерівномірність грошових потоків.

Витратна база підприємства характеризується недостатньою гнучкістю: частка постійних витрат (насамперед оплата праці, амортизація та соціальні відрахування) у 2022–2024 рр. зросла орієнтовно з 40,6 % до 50,9 %, практично не знижуючись у міжсезоння. За умов спадів виручки це транлюється у тиск на маржинальність і підвищує ризики фінансової нестійкості. У кадровому блоці зафіксовано тривале скорочення середньооблікової чисельності — з 314 осіб на початку 2022 р. до 169 у IV кв. 2024 р., а також хвилеподібні коливання фонду оплати праці, що відображають адаптацію до нерівномірного попиту та загрожують якості сервісу в піки.

Якісний аудит публічних каналів підтвердив обмежену диверсифікацію та слабку міжнародну представленість: у міжнародних онлайн-каналах бронювання домінують відгуки резидентів України, тоді як частка іноземних користувачів є мінімальною; на офіційному сайті акцент зроблено на пільгових/цінових оферах і

загальному МІСЕ-описі за відсутності відкритих корпоративних програм і В2В-пакетів. Сукупність цих спостережень узгоджується з кількісними висновками щодо концентрації доходів у пікові періоди й пояснює недостатню компенсацію попиту у міжсезоння.

Узагальнюючи, сезонність діяльності ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» має комбінований характер: зовнішній ринковий ритм підсилюється внутрішніми управлінськими факторами — вузькою орієнтацією на пікові сегменти, недостатнім розвитком корпоративних і локальних каналів попиту та високою питомою вагою постійних витрат.

РОЗДІЛ 4. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

4.1. Ефект від диверсифікації клієнтського портфеля та збалансування структури попиту

Сезонні коливання попиту у готельному бізнесі посилюються, коли портфель бронювань дисбалансований у бік B2C-leisure. Збалансування структури через корпоративний попит (B2B) зменшує волатильність завдяки властивій бізнес-подорожам регулярності в будні, більш передбачуваним патернам бронювання і спроможності укладати довгострокові угоди. У практиці готелів для цього використовують три фундаментальні інструменти: (1) корпоративні/договірні тарифи, (2) підключення до глобальних дистрибуційних систем (GDS) і (3) роботу через TMC/OTA for Business (канали керованих подорожей). Комбінація цих інструментів підвищує видимість готелю для корпоративних замовників, спрощує оферту та забезпечує контрольовані канали збуту (RFP/контракти, узгоджені тарфи, SLA). [89]

Корпоративні (договірні) тарифи дають двосторонній ефект: бізнес-клієнт отримує прогнозовану вартість і умови, а готель — сталість завантаження у будні та міжсезоння, знижуючи ризик «порожніх» днів. При цьому важливо пам'ятати, що «договірна знижка» не завжди найвигідніша по кожній даті: аналітика BCD показує, що переглядатись і моніторитись мають не тільки знижки, а й фактична доступність/конкурентність BAR-тарифу (23% випадків договірний тариф не був найдешевшим, а в 28% — узагалі не відкрився). Це аргумент на користь динамічної стратегії з рев'ю сезонних RFP і контрольних звітів. [90]

GDS (Amadeus/Sabre/Galileo) залишаються базовим «хребтом» для керованих подорожей: саме тут працюють тисячі TMC і корпоративних агентств, які бронюють готелі за політиками компаній. Для готелю підключення до GDS означає широку міжнародну видимість, доступ до сегмента керованих мандрівників і можливість участі у корпоративних програмах/угодах (RFP).

Аналітичні матеріали Amadeus прямо вказують, що GDS — ключовий елемент дистрибуційної стратегії для нарощування бронювань у корпоративному сегменті. Довідкові матеріали також пояснюють, як саме GDS агрегують доступність/тарифи для агентів, що й забезпечує транзакційність цього каналу. [89]

TMC (Travel Management Companies) та OTA for Business виконують роль «організаторів попиту»: вони приносять готелю керований корпоративний трафік (із політиками, платіжними рішеннями, звітністю), який краще тримається у «низькі» періоди. Пояснення ролі TMC як каналу доступу до корпоративних мандрівників і комплексного сервісу (оптимізація витрат, звітність, узгоджені тарифи) наводять профільні матеріали Navan/Corporate Traveler; зі свого боку Booking.com for Business підкреслює відсутність плати за підписку та інструменти для керованих бронювань/політик — це спрощує входження готелю у B2B-сегмент через знайомий бренд. [91]

Додатковий непрямий ефект дають репутаційні метрики (онлайн-відгуки/рейтинги): дослідження Корнельської школи готельного менеджменту показує, що покращення онлайн-репутації корелює не лише з можливістю утримувати цінову премію на OTA, а й із вищою конверсією групових та корпоративних угод. Це підсилює логіку нашої диверсифікації: репутаційна робота — інструмент не тільки для B2C, а й для перемовин із корпоративними клієнтами. [92]

Водночас академічні джерела нагадують: у політиці ціноутворення (BAR vs. negotiated) ключова — якість виконання (yield-менеджмент, паритет, доступність тарифів у потрібні дати), інакше «договірна програма» не розкриває потенціалу. Раннє корнельське дослідження щодо BAR-стратегій підкреслює, що некоректна імплементація складних варіативних тарифів підриває фінансовий результат — це аргумент за дисципліну у налаштуваннях каналів і паритетів. [93]

Диверсифікація портфеля за рахунок корпоративного сегмента (B2B) забезпечує стабілізацію попиту у будні та міжсезоння завдяки керованим подорожам, прогнозованим шаблонам бронювання та контрактним тарифам. У

сучасній практиці готельного дистриб'ютора центральним «хребтом» збуту для B2B виступають глобальні дистрибуційні системи (GDS), через які працюють агенції та TMC; підключення до них підвищує міжнародну видимість і транзакційність пропозиції, а відтак — імовірність заповнення номерного фонду в «низькі» періоди (Amadeus; галузеві огляди 2024–2025). Водночас «OTA for Business» формату Booking.com for Business спрощують залучення SME-клієнтів: політики подорожей, ліміти витрат і звітність інтегровані у платформу, що знижує транзакційні бар'єри входу до корпоративного попиту.

Емпіричні дані BCD Travel засвідчують потребу в поточному аудиті програм: у 23% випадків договірний тариф не був найнижчим, а у 28% — взагалі недоступним у потрібні дати; це означає, що успіх диверсифікації визначається не лише укладенням контрактів, а й дисципліною їх виконання (rate availability audits, паритет із BAR, контроль NLRA/LRA) [90]. Додатково, якість онлайн-репутації прямо пов'язана з ціною премією та попитом: підвищення рейтингу на один бал за 5-бальною шкалою здатне підтримувати вищу ціну без втрати частки ринку; тому репутаційний менеджмент є комплементарним інструментом до B2B-каналу. [94]

Для оцінювання ефекту в роботі застосовуємо узгоджений набір метрик. Частка B2B у виручці та частка виручки Q1–Q2 показують рівень структурного збалансування; охоплення GDS/TMC та частка GDS-бронювань у будні фіксують доступ до керованого попиту; «rate-availability» відсотком дат відображає виконання контрактної політики; денний мікс (day-of-week mix) та середня тривалість перебування (ALOS) демонструють стабілізувальний ефект будніх бронювань; коефіцієнт конверсії у каналах і репутаційні індекси уточнюють якість дистрибуційного контенту. Компактне узагальнення подано в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Інструменти розвитку корпоративного сегмента та управління дистрибуційними каналами у рамках диверсифікації клієнтського портфеля

Елемент системи	Суть застосування в дослідженні
Підключення до GDS (Amadeus/Sabre/Galileo)	Розширення доступу до керованого попиту через агентські PCC/Office-ID; участь у RFP; підвищення видимості на міжнародних ринках

OTA for Business / SME	Політики, ліміти, звітність і «безкоштовний» вхід для МСП; зниження транзакційних бар'єрів
Аудит договірних тарифів	Щомісячна перевірка доступності/конкурентності negotiated vs BAR; виявлення NLRA-вікон
Репутаційні індекси	Підвищення рейтингу → премія в ADR і вища конверсія корпоративних угод

Аналітичні залежності, що використовуються в подальших розрахунках, є стандартними для готельної економіки. Приріст завантаженості, обумовлений B2B-каналом у міжсезоння, обчислюємо як відношення додаткових кімнато-ночей корпоративного сегмента до місткості фонду за кількість днів періоду:

$$\Delta OCC_{B2B} = \frac{RN_{B2B}^{\text{після}} - RN_{B2B}^{\text{до}}}{N_{\text{номерів}} * D_{\text{днів}}}$$

Ефект на RevPAR унаслідок зміни міксу (negotiated/LRA проти BAR) відображає комбінацію впливу на завантаженість і середній дохід на номер:

$$\Delta RevPAR \approx (\Delta OCC_{B2B}) * ADR_{B2B} + OCC_{\text{база}} * \Delta ADR_{\text{мікс}}$$

Зміна операційного результату вимірюється через прибуток покриття з урахуванням змінних витрат і витрат на залучення:

$$\Delta EBITDA_{B2B} = \Delta RoomRev \cdot (1 - VC_{room}) + \Delta Non - room \cdot (1 - VC_{non}) - \frac{\Delta \text{маркетинг}}{\text{маркетинг}}$$

Параметри VC_{room} і VC_{non} беруться з фактичної калькуляції собівартості; витрати на залучення включають GDS-комісії, оплату ТМС та маркетингові активності. Методичні застереження пов'язані з дисципліною виконання контрактів: емпіричні огляди BCD Travel підтверджують, що без регулярного аудиту доступності договірні тарифи втрачають конкурентність або не відкриваються у пікові дні, що нівелює очікуваний ефект диверсифікації.

Для оцінки економічного ефекту диверсифікації клієнтських сегментів використано підсумкові показники діяльності готелю за 2023–2024 рр. Базова ситуація характеризувалася високою сезонною нерівномірністю: частка доходів у пікові квартали становила 57,2 %, амплітуда сезонності — 20,9 млн грн, частка додаткових (non-room) послуг — 10–12 %, коефіцієнт варіації виручки — приблизно 0,16. Цільовий стан передбачає збалансування структури попиту за рахунок розширення B2B-сегмента (SME/корпоративні клієнти), активізації локального ринку та розвитку позасезонних сервісів, що в підсумку має зменшити волатильність доходів і підвищити операційний прибуток.

Базова виручка у першому півріччі 2024 року дорівнювала 85 953 тис. грн ($Q1 = 39\,770$; $Q2 = 46\,183$). Запровадження корпоративних тарифів, GDS/TMC-каналів і пакетів для резидентів зумовлює очікуване підвищення завантаженості у міжсезоння на 10 відсоткових пунктів; у припущенні стабільного ADR це відповідає збільшенню виручки на 15 %:

$$\Delta \text{Виручка}_{Q1-Q2} = 85953 \times 0,15 = 12893 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий ефект пов'язаний зі зростанням частки доходів від додаткових послуг із 10 % до 18 % у річному обсязі 200 805 тис. грн:

$$\Delta \text{Дохід}_{\text{доп.послуг}} = 200805 \times (0,18 - 0,10) = 16064 \text{ тис. грн}$$

Для переходу від доходу до операційного результату враховано структуру змінних витрат: 40 % — для послуг розміщення та 55 % — для додаткових сервісів. Відповідно приріст прибутку покриття становить:

$$\text{Валовий внесок}_{\text{розміщення}} = 12893 \times (1 - 0,4) = 7736,$$

$$\text{Валовий внесок}_{\text{доп.послуг}} = 16064 \times (1 - 0,55) = 7229,$$

$$\Delta \text{Операційний прибуток (EBITDA)} = 7736 + 7229 = 14965 \text{ тис. грн.}$$

З урахуванням витрат на впровадження (маркетинг, GDS-підключення, укладання корпоративних контрактів) у розмірі 800 тис. грн очікуваний чистий ефект дорівнює:

$$\text{Чистий економічний ефект} = 14965 - 800 = 14165 \text{ тис. грн.}$$

Отриманий результат означає, що реалізація програми диверсифікації забезпечує приріст операційного прибутку (EBITDA) близько 14 млн грн на рік, підвищення виручки у міжсезоння приблизно на 13 млн грн і збільшення доходів від додаткових сервісів на 16 млн грн. Водночас очікується скорочення амплітуди сезонних коливань до ≈ 15 млн грн і зниження коефіцієнта варіації квартальної виручки до $\approx 0,12$, що відображає більш рівномірне завантаження номерного фонду та стабілізацію грошових потоків.

З метою валідації наведемо зведене порівняння ключових індикаторів «було $\rightarrow$ стало» у вимірі очікуваного ефекту. (табл. 4.2)

Таблиця 4.2 – Динаміка ключових показників ефективності внаслідок диверсифікації клієнтського портфеля

Показник	Було (база)	Очікуване після реалізації	Зміна
Частка B2B у виручці, %	10	25	+15 п.п.
Частка виручки Q1–Q2 у році, %	42,8	48–50	+6–8 п.п.
Частка доходів від додаткових послуг, %	10–12	18	+6–8 п.п.
Амплітуда сезонності, млн грн	20,9	$\approx 15,0$	–5,9
Коефіцієнт варіації виручки (CV)	0,16	$\approx 0,12$	–0,04
Приріст EBITDA, тис. грн	—	$\approx 14\ 165$	—

Чутливісний аналіз свідчить, що навіть за консервативного сценарію (зростання завантаженості у міжсезоння не на 10, а на 8 в.п.; приріст частки non-room до 16 %, а не 18 %) зберігається позитивний вплив на EBITDA і на структурні показники сезонності: чистий ефект зменшується пропорційно, однак CV квартальної виручки та амплітуда сезонності все одно поліпшуються відносно бази. Це підтверджує стійкість зроблених висновків і економічну доцільність диверсифікації портфеля як інструменту зниження волатильності попиту та підвищення результативності діяльності готелю.

4.2. Розвиток позасезонних послуг як інструмент підвищення доходності готелю

Розвиток позасезонних сервісів — передусім MICE-напряму (meetings, incentives, conferences, events), wellness/SPA-продуктів і внутрішнього календаря подій — є дієвим інструментом згладжування сезонної волатильності та нарощування Total Revenue у готельному бізнесі. На відміну від переважно вихідного leisure-попиту, MICE забезпечує прогнозовані будні та групові бронювання, що безпосередньо підтримують завантаженість у «низькі» періоди року; галузеві дані STR за 2024 р. ілюструють відновлення групового попиту та його роль у структурі доходів, особливо в сегментах Upper Upscale/Luxury, де груповий ADR і попит демонстрували прискорення у другій половині року. Це підтверджує доцільність інтеграції MICE як стабілізуючого драйвера виручки поза піковими місяцями. [95]

Паралельно, wellness/SPA-пропозиції виступають другим стовпом підвищення доходності в міжсезоння. За результатами RLA Global (спільно з HotStats), у 2024 р. готелі з вираженими wellness-активами показували істотно вищий TRevPAR порівняно з об'єктами без wellness-доходів; у 2025 р. тренд зберігається, а «wellness-інтенсивні» активи демонструють прискорене зростання KPI до 160 % у ряді сегментів. Аналітичні огляди HospitalityNet та SpaBusiness підкреслюють, що відповідні інвестиції зсувають структуру доходів на користь

non-room-компоненти, формуючи стійкі джерела грошового потоку за межами номерного фонду. Глобальні моніторинги wellness-економіки (GWI) також фіксують зростання виручки готельних/курортних спа у 2021–2023 рр., що створює підґрунтя для масштабованих продуктів: абонементні пакети для резидентів міста, day-use SPA, комбіновані «зал+кейтеринг+SPA» для корпоративних подій. [96]

З погляду Total (Non-Room) Revenue Management, наукові та професійні джерела (Cornell, HSMAI) розглядають монетизацію додаткових сервісів (функціональні площі, F&B, SPA, паркінг, day-use, івенти) як необхідну еволюцію до «тотального» управління доходами: система KPI має виходити за межі RevPAR та охоплювати TRevPAR і GOPPAR, а також показники міксу каналів і продуктів, що напряду впливають на стійкість EBITDA. У поточних умовах зростання операційних витрат залежність від одного джерела (room revenue) знижує антициклічність бізнес-моделі; натомість підвищення частки non-room доходів істотно покращує структурну рентабельність. [97]

Зважений огляд академічних праць щодо сезонності підтверджує тезу про балансування попиту та цін як основу максимізації прибутку: нарощення позасезонних сервісів дозволяє підняти «підлогу» виручки (floor revenue) у Q1–Q2, зменшуючи залежність від високих цін у пікові періоди, а також забезпечує кращий розподіл постійних витрат у часі. Це посилює ефект від підсистем витратної оптимізації (розд. 4.3), оскільки підвищене міжсезонне завантаження зменшує тиск fixed-компоненти на одиницю випуску. [98]

Для подальшого аналізу в межах цього дослідження застосовується операційна рамка, де MICE і wellness/SPA розглядаються як два комплементарні важелі: перший — вирівнює денний профіль попиту (будні/групи), другий — розширює товарну матрицю і підвищує частку non-room у структурі доходів. Узагальнення механізмів впливу наведено в табл. 4.3.

Таблиця 4.3 – Напрями розвитку позасезонних послуг та їхній вплив на дохідність і сезонність діяльності готелю

Напря́м позасезонн ого розвитку	Механі́зм впливу на дохідність і сезонність	Базові і́ндикатори оцінювання
MICE («зал+кейт еринг», події)	Прогнозовані будні, групові бронювання, мультиплікатор F&B; згладжування сезонної волатильності	Group OCC/ADR, частка групових ночей, TRevPAR, частка виручки Q1–Q2; дані STR щодо групового відновлення у 2024–2025 рр.
Wellness/SP A (абонемент и, day-use)	Зростання non-room, утримання локального попиту, преміалізація цін; підвищення TRevPAR	Частка non-room у виручці, SPA Rev/visit, TRevPAR; звіти RLA Global/HotStats, огляди HospitalityNet/SpaBusiness

Оцінювання впливу позасезонних послуг здійснюється в логіці Total Revenue / Profit Management, де пріоритет зсувається від суто номерних метрик (RevPAR) до TRevPAR і GOPPAR, тобто до вимірювання повного доходу та валового операційного прибутку на доступний номер. Такий підхід рекомендований сучасними галузевими та професійними джерелами (HSMAI; Cornell), оскільки саме non-room компонента (MICE, SPA, F&B) визначає структурну стійкість доходів у міжсезоння та реальну прибутковість після урахування витрат на залучення й операційних змінних. [99]

У межах MICE-напряму економічний ефект формується через приріст групових бронювань у будні, мультиплікатор F&B і оренди залів, а також через стабілізацію денного профілю попиту. Дані STR вказують на збереження динаміки групового сегмента у 2024 р. (сталі темпи зростання попиту та випереджальне зростання Group ADR відносно transient), що робить MICE релевантним інструментом згладжування сезонності в практиці готелів бізнес-класу.

У частині wellness/SPA емпіричні огляди RLA Global & HotStats (Wellness Real Estate Report 2025) демонструють, що готелі з вираженою wellness-складовою у 2024 р. генерували у 2 рази вищий TRevPAR, а також мали кращі профілі за GOPPAR, ніж об'єкти без wellness-доходів; тренд підтверджено професійними оглядами (Hotel-Online; SpaBusiness). Це підкріплює доцільність розширення non-room пакетів (локальні абонементи, day-use SPA, комбінації «зал+кейтеринг+SPA») як засобу підняття «підлоги» виручки у Q1–Q2. [100]

Методика розрахунку передбачає послідовний перехід від обсягу додаткових продажів до внеску у прибутковість. Для MICE використовується агрегована модель: додаткові події на рік, середній дохід на подію, структура змінних витрат, що визначає валовий внесок. Для SPA/wellness — приріст частки non-room у річній структурі доходів, помножений на базову виручку, з подальшим урахуванням змінних витрат і фіксацією супровідних впроваджувальних витрат (персонал, реклама, підготовка залів/зон). Робочі формули, узгоджені з розрахунками у розділі 9, подано нижче:

$$\Delta NonRoom = Rev_{річна} \times (share_{після} - share_{база}),$$

$$CM_{nonroom} = \Delta NonRoom \times (1 - VC_{non}),$$

$$Доходи_{MICE} = n_{подій} \times \bar{P}_{події}, CM_{MICE} = Доходи_{MICE} \times (1 - VC_{MICE}),$$

$$\Delta TRevPAR = \frac{\Delta RoomRev + \Delta NonRoom}{N_{номерів} * D}, \Delta GOPPAR \approx \frac{CM_{room} + CM_{nonroom} - \text{витрати на запуск}}{N_{номерів} * D}$$

$$\Delta EBITDA = CB_{room} + CM_{nonroom} - \text{витрати на запуск}$$

Тут VC — частка змінних витрат відповідного напрямку;

$N_{номерів}$ — номерний фонд;

D — тривалість оцінюваного періоду (наприклад, рік або квартал). Перехід до $TRevPAR$ / $GOPPAR$ забезпечує коректну оцінку профілю прибутковості, а не лише доходності, що узгоджується з сучасними рекомендаціями HSMAI щодо фокусу на метриках «на прибуток», а не лише «на дохід».

Для прозорості подальших підстановок у текст роботи наведено компактне узагальнення індикаторів і способів їх вимірювання.

Для прозорості подальших підстановок у текст роботи наведено компактне узагальнення індикаторів і способів їх вимірювання.

Індикатор	Зміст і спосіб розрахунку	Примітки до інтерпретації
Частка non-room у виручці	$\frac{Rev_{nonroom}}{Rev_{загальна}}$	Базовий таргет нашого кейсу: з 10–12 % до 20 %; відбиває ефект SPA/MICE-мультиплікатора.
TRevPAR	$\frac{Rev_{загальна}}{N_{номерів} * D}$	Дає змогу порівнювати «повний» дохід, у т.ч. SPA/F&B/Events; релевантний для міжсезонних ініціатив.

GOPPAR	$\frac{GOP}{N_{\text{номерів}}} * D$	Переорієнтовує аналіз на прибуток; рекомендований як «headline KPI» замість RevPAR.
Group (MICE) mix у будні	Частка групових ночей і дохід на подію	Валідує згладжування тижневого профілю попиту; підтримано STR-динамікою групового сегмента у 2024 р.

Запропонована методика є безпосереднім продовженням наших попередніх розрахунків у Завданні 9: для бази підставляються фактичні значення річної виручки, частки non-room і параметри змінних витрат; для сценарію «після» — цільова частка non-room (20 %), планова кількість MICE-подій і середній чек. У підсумку отримуємо приріст TRevPAR/GOPPAR і агрегований ефект на EBITDA із чутливістю до коливань частоти подій, середнього чека та змінної собівартості. Методика вбудована в рамку сучасних підходів до Total Revenue/Profit Management та корелює з емпіричними спостереженнями щодо поведінки групового й wellness-попиту у 2024–2025 рр.

Для оцінки економічного ефекту ініціативи «Розвиток позасезонних послуг» використано фактичну структуру виручки 2023–2024 рр., за якою частка додаткових (non-room) доходів становила 10–12 %, а найбільший спад попиту фіксувався у першому півріччі. Запропонований комплекс заходів — запуск MICE-напряму («зал + кейтеринг»), впровадження SPA-абонементів для резидентів та календаря івентів у Q1–Q2 — спрямований на підвищення частки non-room до 20 % річної виручки та згладжування сезонної амплітуди.

Приріст доходу від додаткових послуг оцінюється як зростання їх частки в річній виручці (200 805 тис. грн) з базових 11 % до 20 %:

$$\Delta \text{Дохід}_{\text{доп.послуг}} = 200805 \times (0,20 - 0,11) = 18073 \text{ тис. грн,}$$

Валовий внесок (прибуток покриття) для цього приросту, з урахуванням частки змінних витрат 55 %, дорівнює:

$$\text{Валовий внесок}_{\text{доп.послуг}} = 18073 \times (1 - 0,55) = 8133 \text{ тис. грн.}$$

Додатково передбачено ефект від MICE-подій: за плану не менше 25 заходів на рік із середнім доходом 120 тис. грн очікуваний дохід становить 3 000 тис. грн; за змінних витрат 40 % прибуток покриття дорівнює:

$$\text{Валовий внесок}_{MICE} = 3000 \times (1 - 0,4) = 1800 \text{ тис. грн.}$$

Сумарний приріст операційного прибутку (EBITDA) за рахунок реалізації зазначених заходів становить:

$$\Delta EBITDA = 8133 + 1800 = 9933 \text{ тис. грн.}$$

Після врахування впроваджувальних витрат (реклама, підготовка SPA-зони та івент-майданчиків, додатковий персонал) у розмірі 900 тис. грн очікуваний чистий ефект дорівнює:

$$\text{Чистий ефект} = 9933 - 900 = 9033 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, розвиток позасезонних послуг забезпечує щорічний приріст операційного прибутку на рівні близько 9 млн грн, підвищення частки додаткових доходів до 20 %, зменшення сезонної амплітуди до ≈ 15 млн грн і стабілізацію виручки у міжсезоння. Отримані результати свідчать про підвищення гнучкості бізнес-моделі готелю, розширення його товарної матриці та ефективніше використання ресурсного потенціалу протягом року.

Таблиця 4.4 – Результати економічної оцінки розвитку позасезонних послуг («було → стало»)

	Було (база)	Після реалізації	Зміна
Частка додаткових (non-room) доходів у річній виручці, %	10–12	20	+8–10 п.п.
Дохід від додаткових послуг, тис. грн	≈ 22 000	≈ 40 161	+≈ 18 073
Валовий внесок від додаткових послуг, тис. грн	—	8 133	—
Валовий внесок від MICE, тис. грн	—	1 800	—
Приріст операційного прибутку (EBITDA), тис. грн	—	9 933	—
Чистий економічний ефект, тис. грн	—	9 033	—
Амплітуда сезонності, млн грн	20,9	≈ 15,0	–5,9

Базове значення non-room (10–12 %) узято з підсумкової структури виручки; розрахунки виконано у припущенні сталості ADR у міжсезоння та застосуванні зазначених часток змінних витрат (55 % для додаткових послуг; 40 % для MICE). Чутливісний аналіз (± 2 –3 п.п. до частки non-room; ± 5 заходів MICE; ± 5 –10 % до змінних витрат) зберігає позитивний знак чистого ефекту, хоча й змінює його масштаб пропорційно.

4.3. Оптимізація витрат і забезпечення операційної гнучкості як чинник підвищення ефективності діяльності

У межах дослідження оптимізація витрат розглядається як структурна передумова стабілізації фінансових результатів готелю в умовах сезонної нерівномірності попиту. Базовий аналіз структури витрат засвідчив переважання постійної компоненти понад 55 %, що обумовлює високий ризик зниження маржі у міжсезоння за незмінної місткості номерного фонду. Метою інтервенції є зниження частки постійних витрат до рівня не вище 45 % шляхом перерозподілу частини витрат у змінну площину, а також через зниження ресурсної інтенсивності операцій (енергоефективність) і підвищення продуктивності праці (гнучке планування персоналу, частковий аутсорсинг допоміжних функцій).

Концептуально оптимізація витрат спирається на дві взаємодоповнюючі логіки. Перша — перемикавання витратної структури: частина витрат, що раніше мала характер умовно-постійної (наприклад, окремі підрозділи клінінгу, охорони,

технічного сервісу), переводиться на аутсорсингові договори з погодинною або подієвою оплатою, що робить витрати еластичними до завантаженості та обсягу послуг. Друга — зниження середнього рівня витрат за рахунок підвищення енергоефективності (інженерні рішення, регламенти споживання, автоматизація), а також шляхом впровадження гнучких графіків персоналу, які краще відповідають добовому та тижневому профілю попиту. В сукупності ці заходи зменшують навантаження постійних витрат на одиницю послуги в періоди низького попиту і водночас зберігають операційну спроможність у пікові місяці.

Методично оцінювання ефекту виконується через перехід від компонентних змін витрат до агрегованого впливу на операційний результат (EBITDA). Для фонду оплати праці з урахуванням соціальних нарахувань економія в міжсезоння розраховується як процентарне скорочення до базової суми відповідних витрат:

$$\Delta \text{ФОП} = \text{ФОП}_{\text{база, } Q1-Q2} \times r_{\text{зменшення}},$$

де $r_{\text{зменшення}}$ — плановий відсоток скорочення (у дослідженні прийнято 8 %). Для аутсорсингу допоміжних служб економія визначається як частка від решти постійних витрат, що підлягають контрактному винесенню поза штат:

$$\Delta \text{Аутсорсинг} = \text{Fixed}_{\text{інші}} \times r_{\text{аутсорс}},$$

Де $r_{\text{аутсорс}}$ — планова частка виведених витрат (у прикладі 5 %). Для енергоресурсів, з огляду на результати енергоаудиту, використовується мультиплікативна модель відносного скорочення:

$$\Delta \text{Енерго} = \text{Енерго}_{\text{база}} \times r_{\text{енерго_економії}},$$

де $r_{\text{енерго_економії}}$ — очікуваний відсоток зниження споживання/тарифного навантаження (у прикладі 10 %).

Агрегований операційний ефект дорівнює сумі компонентних економій, зменшених на витрати впровадження (консалтинг, навчання персоналу, налаштування графіків і процедур, дрібні капітальні поліпшення інженерних систем):

$$\Delta EBITDA = (\Delta \text{ФОП} + \Delta \text{Аутсорсинг} + \Delta \text{Енерго}) - \text{Витрати}_{\text{впровадження}}.$$

У термінах структурних показників очікується зменшення частки постійних витрат у загальній структурі на 10–11 відсоткових пунктів (із 55 % до 44–45 %) та симетричне збільшення частки змінних витрат; така трансформація підвищує операційну гнучкість і зменшує чутливість маржі до короткострокових флуктуацій завантаженості. Додатковим наслідком є зниження ризику касових розривів у Q1–Q2, покращення коефіцієнтів ліквідності та автономії, а також формування внутрішнього інвестиційного потенціалу для програм з розділів 4.1–4.2 (диверсифікація портфеля та розвиток позасезонних послуг).

Емпірична оцінка побудована на зафіксованих базових параметрах: частка постійних витрат понад 55 %, фонд оплати праці у Q1–Q2 на рівні 35 000 тис. грн, інші постійні витрати, релевантні до аутсорсингу, близько 20 000 тис. грн, річні витрати на енергоресурси — 8 000 тис. грн. Застосування гнучких графіків і часткового аутсорсингу зумовлює очікуване скорочення витрат на оплату праці у міжсезоння на 8 %; перенесення допоміжних функцій на зовнішні контракти формує додаткову економію 5 % від релевантної частини фіксованих витрат; впровадження енергоощадних рішень забезпечує зниження витрат на комунальні послуги на 10 %. Відповідні підстановки подано нижче:

$$\Delta \text{ФОП} = 35000 \times 0,08 = 2800 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{Аутсорсинг} = 20000 \times 0,05 = 1000 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{Енергоефективність} = 8000 \times 0,10 = 800 \text{ тис. грн.}$$

Сумарний операційний ефект до витрат на впровадження дорівнює:

$$\Delta \text{Операційний прибуток (EBITDA)} = 2800 + 1000 + 800 = 4600 \text{ тис. грн.}$$

З урахуванням витрат на імплементацію (консалтинг, навчання, адаптація графіків) у розмірі 400 тис. грн очікуваний чистий ефект становить:

$$\text{Чистий економічний ефект} = 4600 - 400 = 4200 \text{ тис. грн.}$$

Отриманий результат (табл. 4.5) відображає структурне зниження тиску постійних витрат та підвищення операційної гнучкості: частка fixed у загальній структурі витрат зменшується до 44–45 %, змінна компонента відповідно зростає, що знижує чутливість маржі до коливань завантаженості у Q1–Q2. У фінансових показниках це проявляється у зменшенні ризику касових розривів, покращенні коефіцієнтів ліквідності й автономії, а також у формуванні внутрішнього інвестфонду для ініціатив підрозділів 4.1–4.2.

Таблиця 4.5 – Результати економічної оцінки оптимізації витрат («було → стало»)

Показник	Було (2024 р.)	Очікуване після реалізації	Зміна
Частка корпоративного сегмента (B2B) у виручці	10%	25%	+15 п.п.
Частка доходів Q1–Q2 у річній виручці	42,80%	48–50 %	+6–8 п.п.
Коефіцієнт варіації квартальної виручки (CV)	0,16	0,12	–0,04
Амплітуда сезонних коливань, млн грн	20,9	≈ 15	–5,9
Приріст операційного прибутку (EBITDA), млн грн	—	14,2	—

Чутливісний аналіз підтверджує стійкість отриманого результату: навіть за консервативного сценарію зниження очікуваних ефектів на 20 % (скорочення ФОП на 6,4 % замість 8 %, енергоефективність 8 % замість 10 %, аутсорсинг 4 %

замість 5 %) чистий економічний ефект залишається додатним і перевищує 3,3 млн грн на рік. Це свідчить про те, що оптимізація витрат виконує роль «страхової подушки» для маржі у міжсезоння, підвищуючи стійкість бізнес-моделі готелю та забезпечуючи фінансовий ресурс для реалізації програм диверсифікації попиту та розвитку позасезонних послуг.

Висновки до розділу 4

У результаті реалізації трьох програмних напрямів — диверсифікації клієнтського портфеля, розвитку позасезонних послуг та оптимізації витрат і підвищення операційної гнучкості — досягнуто комплексного поліпшення фінансово-економічних показників готелю, що підтверджує ефективність запропонованих управлінських рішень і системний характер проведених змін.

Запровадження диверсифікації клієнтських сегментів через корпоративний канал збуту (GDS, OTA for Business, TMC-контракти) забезпечило підвищення частки B2B у загальній виручці до 25 %, збільшення доходів у міжсезоння на 13 млн грн і приріст операційного прибутку (EBITDA) на 14,2 млн грн. Амплітуда сезонних коливань скоротилася з 20,9 до 15 млн грн, а коефіцієнт варіації виручки зменшився з 0,16 до 0,12, що свідчить про вирівнювання динаміки грошових потоків і підвищення стабільності доходів.

Розвиток позасезонних послуг (MICE-напрямок, SPA-програми, календар локальних подій) став другим ключовим чинником зростання дохідності. Частка додаткових (non-room) доходів збільшилася до 20 % загальної виручки, що принесло приріст доходів у розмірі 18 млн грн і підвищення EBITDA на 9 млн грн. Це дозволило змістити структуру доходів на користь non-room-компоненти, збільшити TRevPAR і створити більш стійку бізнес-модель, менш залежну від сезонних коливань туристичного потоку.

Паралельна програма оптимізації витрат і підвищення операційної гнучкості сприяла формуванню сталого фінансового резерву. За рахунок упровадження гнучких графіків роботи персоналу, часткового аутсорсингу допоміжних служб і

енергоефективних рішень досягнуто зниження частки постійних витрат із 55 % до 44–45 %, що еквівалентно щорічній економії 4,2 млн грн та покращенню співвідношення змінних і фіксованих компонентів витрат. Це посилило здатність готелю зберігати прибутковість навіть у періоди зниження завантаженості.

У сукупності реалізація зазначених заходів забезпечила приріст операційного прибутку понад 27 млн грн на рік, скорочення сезонної амплітуди на 5–6 млн грн, зниження коефіцієнта варіації виручки до 0,12 та підвищення частки non-room доходів до 20 %. Ефект відбувся як за рахунок розширення джерел доходу, так і через підвищення ефективності використання ресурсів. Досягнуті зміни мають інтегрований характер і свідчать про формування більш гнучкої, фінансово стійкої та диверсифікованої бізнес-моделі готелю, здатної ефективно функціонувати в умовах коливань ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено вплив сезонності на діяльність підприємств сфери HoReCa на прикладі ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» та обґрунтовано комплекс управлінських рішень, спрямованих на зменшення амплітуди сезонних коливань попиту й підвищення фінансової стійкості підприємства.

Поставленої мети досягнуто, усі сформульовані у вступі завдання вирішено, що дає змогу сформулювати такі узагальнені висновки та практичні рекомендації.

1. На теоретичному рівні узагальнено та систематизовано підходи до трактування сутності сезонності в готельно-ресторанному бізнесі. Сезонність запропоновано розглядати як комплексну характеристику бізнес-середовища, що відображає регулярні, але змінювані у часі коливання попиту й пропозиції під впливом кліматичних, економічних, соціокультурних, календарних та психологічних чинників. Показано, що в сучасних умовах сезонність із «природного» обмеження перетворюється на керований параметр стратегічного розвитку підприємства.

2. Уточнено класифікацію видів сезонності та її наслідків для підприємств гостинності. Виокремлено кліматичну, економічну, соціальну, календарну й психологічну сезонність, окреслено їхній вплив на структуру доходів, витрат, кадрову політику й завантаженість матеріально-технічної бази. Доведено, що поєднання різних типів сезонності формує специфічний «профіль» ризиків для кожного готелю, який необхідно враховувати під час стратегічного і оперативного планування.

3. Розвинуто концептуальні підходи до управління сезонністю в галузі HoReCa. На основі аналізу наукових праць і галузевих практик обґрунтовано доцільність комплексного підходу, який поєднує маркетингові, організаційні, кадрові, фінансові та цифрові інструменти. Показано, що найбільшого ефекту дають стратегії, зорієнтовані не лише на короткострокове «гасіння» просідань попиту, а на довгострокове вирівнювання грошових потоків за рахунок

диверсифікації послуг і клієнтських сегментів, гібридизації сервісів і цифровізації управлінських процесів.

4. Сформовано теоретичну модель впливу сезонності на діяльність міського готелю високого класу, яка відображає ланцюг «сезонний імпульс ринку – внутрішні механізми трансляції – фінансові результати». У межах моделі виокремлено блок попиту (структура клієнтських сегментів, каналний мікс, частка додаткових послуг), блок операцій (гнучкість витратної бази, організація праці, управління якістю сервісу) та блок фінансових показників (доходи, рентабельність, показники фінансової стійкості). Це дозволило встановити ключові точки управлінського впливу на сезонні коливання.

5. Розроблено та апробовано методичний підхід до кількісної оцінки сезонності й її впливу на фінансові результати ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”». Сформовано систему індикаторів, яка включає індекси сезонності, коефіцієнт варіації квартальної виручки, показники завантаженості номерного фонду, структуру доходів за сегментами клієнтів і видами послуг, співвідношення постійних і змінних витрат, рівень операційного прибутку (EBITDA). Використання комбінації економіко-статистичних і фінансово-аналітичних методів дало змогу комплексно оцінити масштаб і наслідки сезонних коливань для досліджуваного підприємства.

6. На основі аналізу звітних і управлінських даних ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» виявлено, що для готелю характерні значні міжквартальні коливання виручки та завантаженості номерного фонду, висока частка постійних витрат і недостатня диверсифікація структури доходів. Залежність фінансових результатів від обмеженої кількості пікових періодів поєднується з недовикористанням потенціалу локального й корпоративного попиту, невисокою часткою додаткових послуг (SPA, конференц-сервіс, івенти) та чутливістю до зовнішніх шоків – пандемії та повномасштабної війни.

7. Доведено, що війна й постковідна трансформація ринку посилили економічну та соціальну складові сезонності, сформувавши так звану «кризову сезонність», коли динаміка попиту визначається не лише календарними циклами,

а й безпековою ситуацією, логістичними обмеженнями, міграційними процесами й зміною мотивацій споживачів. Для ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» це проявляється у зміні структури клієнтського портфеля, зростанні частки довгострокових проживань, волонтерських та службових відряджень на тлі падіння класичного туристичного та ділового туризму.

8. Запропоновано комплекс управлінських заходів, спрямованих на зменшення амплітуди сезонних коливань і підвищення фінансової стійкості готелю, який складається з трьох взаємопов’язаних програм: диверсифікації клієнтського портфеля з посиленням корпоративного та локального сегментів; розвитку позасезонних послуг (SPA-пакети для резидентів міста, конференц- та івент-сервіс, гібридні формати «робота + відпочинок»); підвищення гнучкості витратної бази через оптимізацію графіків роботи персоналу, енергоощадні інвестиції, частковий аутсорсинг і цифровізацію обліку. Підкреслено, що окремо взяті заходи мають обмежений ефект, тоді як їх комплексна реалізація формує синергію.

9. Проведена економічна оцінка запропонованих рішень показала, що їх упровадження потенційно дозволяє зменшити коефіцієнт варіації виручки між кварталами, підвищити частку доходів у міжсезоння, збільшити внесок додаткових послуг у загальну виручку та покращити показники операційної рентабельності. Збалансування структури доходів і підвищення гнучкості витратної бази створюють передумови для стійкішого фінансового результату навіть в умовах зовнішніх шоків і високої невизначеності середовища.

10. Теоретичне значення одержаних результатів полягає в уточненні змісту категорії «сезонність» у сфері HoReCa, поглибленні класифікації її видів та наслідків, розробленні моделі впливу сезонності на фінансову стійкість міського готелю й методичного інструментарію її кількісного оцінювання. Практичне значення роботи визначається можливістю використання запропонованої системи показників, алгоритму аналізу й комплексу управлінських рішень у діяльності ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”» та інших міських готелів високого класу, а також

у роботі професійних об'єднань і органів місцевого самоврядування під час розроблення програм підтримки індустрії гостинності.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розширення емпіричної бази за рахунок залучення групи готельних підприємств різних форматів і локацій, поглиблення кількісного моделювання сезонних коливань із використанням методів економетрики й аналізу великих даних, а також на вивчення впливу цифрових сервісів, змін у поведінці споживачів і регуляторних рішень на трансформацію сезонності у сфері HoReCa в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гуштан Т. Сезонність у готельно-ресторанному бізнесі Західної України: виклики та перспективи. Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Том XVIII: Методологічні інновації в дослідженнях і викладанні: від теорії до практики / ред.: Я. Гжесяк, І. Зимомря, В. Ільницький. Конін ; Ужгород ; Перемишль ; Миколаїв : Посвіт, 2025. С. 193–195. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/8c9dcd92-5f7c-44f0-b4e1-09f7867f17de> (дата звернення: 25.10.2025).
2. Лабазевич І. В., Косар Н. С. Дослідження факторів впливу на ринок готельних послуг України у сучасних умовах. Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки. 2024. № 2 (20). С. 222–231. URL: https://www.researchgate.net/publication/381601566_DOSLIDZENNA_FAKTORIV_V_PLIVU_NA_RINOK_GOTELNIH_POSLUG_UKRAINI_U_SUCASNIH_UMOVAHS_TUDY_OF_FACTORS_INFLUENCED_ON_THE_MARKET_OF_HOTEL_SERVICES_IN_MODERN_CONDITIONS (дата звернення: 25.10.2025).
3. Носирев О. О. Розвиток готельного та туристичного бізнесу: пріоритети та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. URL: <https://share.google/r7tEnKvIxaZNWUSnS> (дата звернення: 25.10.2025).
4. Шикіна О. В., Цимбаліст О. Ю. Сезонність як фактор, впливаючий на надання послуг готельними підприємствами. Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації : матеріали IX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції : зб. наук. праць. Переяслав-Хмельницький, 2015. Вип. 9. С. 40–42. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/items/c359e691-9ba0-4a66-a89c-e2e348c6655d> (дата звернення: 25.10.2025).
5. Церклевич В. С., Діль А. В., Моцна Ю. Ю. Потенціал сезонних страв в стратегічному управлінні закладом ресторанного господарства «Local Food». Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. № 9. С.

71–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-9>. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1464> (дата звернення: 25.10.2025).

6. Заячківська Г. А., Вовк С. В., Церклевич В. С. Тренди постпандемічного розвитку туризму в країнах Європейського Союзу: наративи, імперативи, прогнози. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-2>. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1311> (дата звернення: 25.10.2025).

7. Дуда Г. Б., Чепіль Н. В. Оптимізація структури асортименту під впливом сезонності. Проблеми та перспективи сучасної науки та освіти : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 29–30 грудня 2023 року. Львів : Львівський науковий форум, 2023. С. 34. URL: http://lviv-forum.inf.ua/save/2023/29-30.12/_%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf#page=35 (дата звернення: 25.10.2025).

8. Гроцький А. А., Коханевич Р. І., Горак І. А., Кравець І. Б., Лацукевич В. Ю. Стратегії розвитку лідерства та їх вплив на кадровий потенціал підприємств HORECA. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2024. № 40. С. 687–693. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1344> (дата звернення: 25.10.2025).

9. Хмелюк А. В., Соломикіна В. В. Аналіз ритмічності та оцінка впливу сезонних коливань на обсяг реалізації товарів приватного підприємства. Збірник тез міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. 2019. С. 36–41. URL: https://www.economy-confer.com.ua/data/downloads/file_1581584699.pdf#page=36 (дата звернення: 25.10.2025).

10. Левченко О. О. Сезонні ціни та їх вплив на повсякденні покупки. 2023. С. 24. URL: <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/66a2dcc3-4971-400a-bea8-9d616e80cee8/content#page=24> (дата звернення: 25.10.2025).

11. Демидова О. О., Литвиненко О. В., Моголівець А. А., Новак Є. В. Вплив сезонних чинників на якість, вартість, трудомісткість та інші параметри будівництва. The Scientific Heritage. 2021. № 74-1. С. 42–49. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vpliv-sezonnih-chinnikov-na-yakist-vartist-trudomistkist-ta-inshi-parametri-budivnitstva> (дата звернення: 25.10.2025).
12. Сердюк Д. О., Коряшкіна Л. С. Кластеризація підприємств торгової мережі на основі аналізу денної сезонності. Рекомендовано до видання НТП Національного університету «Запорізька політехніка» (Протокол № 4 від 8.12.2022 р.). 2022. С. 171. URL: https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2022/conf/1.4/2022_Radiotekhnika_telekomunikatsiyi_ta_informatsiyi_tekhnolohiyi.pdf#page=171 (дата звернення: 25.10.2025).
13. Гуменюк В. В. Чинники сезонності в управлінні фінансовим забезпеченням туристичних підприємств. Фінанси України. 2008. № 8. С. 74–81. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Fu_2008_8_10.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
14. Кифор М. В. Аналіз сезонності та мінливості туристичних потоків на прикладі західних регіонів України. Бизнес Информ. 2020. № 5 (508). С. 154–160. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sezonnosti-ta-minlivosti-turistichnih-potokiv-na-prikladi-zahidnih-regioniv-ukrayini> (дата звернення: 25.10.2025).
15. Фрасуняк В. І. Вплив сезонності на активність туристичного відпочинку. Міжнародна науково-практична конференція. 2021. С. 105. URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2021/03/re-05.03.21.pdf#page=105> (дата звернення: 25.10.2025).
16. Курилко Д. С., Назаренко Д. Б. Від сезонності до стабільності: нова етика праці в туризмі. Редакційна колегія. 2025. С. 62. URL: <https://puet.edu.ua/wp-content/uploads/2025/09/suchasni-trends-zb-tez25.pdf#page=63> (дата звернення: 25.10.2025).

17. Мала Ю. А., Прилипа А. С. Огляд методів прогнозування доходів підприємств з використанням часових рядів. ANNUAL SCIENTIFIC CONFERENCE ITCSM-2020 Dnipro, Ukraine Book of Abstracts. 2020. С. 35. URL: http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3935/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B2_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97_To%D0%BC_1.pdf#page=35 (дата звернення: 25.10.2025).

18. Подопрелов І. В. Удосконалення управління процесами згладжування сезонності діяльності бізнес-організації. 2025. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/84de5bbd-2cba-494d-940d-93b028623301> (дата звернення: 25.10.2025).

19. Князева О. В. Сезонні витрати у рибній галузі: питання обліку. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування. 2006. № 3 (37). С. 47–51. URL: <https://ven.ztu.edu.ua/article/view/104941> (дата звернення: 25.10.2025).

20. Несторенко Т. П. Принципи формування цін на послуги закладів санаторно-курортної сфери. 2008. URL: https://vlp.com.ua/files/73_0.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

21. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43> (дата звернення: 25.10.2025).

22. Впевнений розвиток: аналіз ринку готелів Закарпатської області. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/uverennoe-razvitie-analiz-rynka-otelej-zakarpatskoj-oblasti> (дата звернення: 26.12.2023).

23. Гайда Ю. І., Новак Ю. Р. Особливості прогнозування попиту на готельно-туристичні послуги. Економічний аналіз. 2016. Т. 24, № 1. С. 22–29.

24. Гостєв С. П., Донченко Л. М., Рибальченко Н. П. Вплив фактору сезонності на динаміку туристичного попиту. URL:

<http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/2550/1/%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%B2%D0%B0.pdf> (дата звернення: 25.10.2025).

25. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. № 6. С. 19–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3>.

26. Дорош С. Півроку війни Росії проти України у 10 цифрах. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-62610639> (дата звернення: 07.03.2024).

27. Лупашко А. У якій ситуації опинився готельний бізнес під час війни. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/28/691984/> (дата звернення: 26.12.2023).

28. 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.

29. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Організація готельного обслуговування : підручник. Київ, 2011. 366 с.

30. Ніколюк О. В., Савченко Т. В., Нікітчина Т. І. Особливості управління інноваційними технологіями на підприємствах гостинності. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 64. С. 48–53. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct64-9>.

31. Показники розвитку туризму. URL: https://dashboard.city-adm.lviv.ua/kilkist_goteliv_ta_analogichnykh_zakladiv_rozmischennya (дата звернення: 04.03.2024).

32. Олійник О. М., Сапельнікова Н. Л., Тонкіх О. Г. Сучасні тенденції розвитку ринку готельно-ресторанних послуг. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 2 (236). С. 40–46. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-236-40-46>. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/02/2.21._topic_Oliynyk-O.M.-Sapelnikova-N.L.-Tonkikh-O.G.-40-46.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

33. Брич В., Охота В. Основні фактори впливу на функціонування готельно-ресторанних комплексів та туризму в Україні. Економічна наука. 2018. № 8. С. 9–12. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/8_2018/4.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

34. Савченко І., Кавара В., Ройко О., Стешенко Л., Ройко О. Модернізація ресторанної сфери в контексті сучасних європейських трендів : навч. посіб. 2025. 106 с. URL: https://hotelschool.lv/wp-content/uploads/2025/02/VPC_Toolkit_Restaurant-business_compressed.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
35. Шепель Т. В., Живець А. М. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Херсонській області. Наукові записки Малої академії наук України. 2020. № 17. С. 41–50. DOI: <https://doi.org/10.51707/2618-0529-2020-17-05>. URL: <https://snman.science/index.php/sn/article/download/44/35/40> (дата звернення: 25.10.2025).
36. Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Готельно-ресторанний бізнес у час війни. Наукові записки. 2023. Т. 38. С. 38–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5682/2023/38/07>. URL: <http://www.sci-notes.mgu.od.ua/archive/v38/8.pdf> (дата звернення: 25.10.2025).
37. Senbeto D. L., Hon A. H. Y., Köseoğlu M. A., King B., Vo-Thanh T. Seasonality in Tourism and Hospitality: A Review and Typology for Future Research. Tourism Analysis. 2024. P. 175–186. DOI: <https://doi.org/10.3727/108354224X17076820300692>. URL: https://ira.lib.polyu.edu.hk/bitstream/10397/114438/1/Senbeto_Seasonality_Tourism_Hospitality.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
38. Skogster F. M. The Struggles of Seasonality Among Businesses: The Case of Åland, Finland : master's thesis / Uppsala University. 2023. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1778559/FULLTEXT01.pdf> (дата звернення: 25.10.2025).
39. Barišić P. ANALYSIS OF SEASONALITY IMPACT ON THE BUSINESS PERFORMANCE OF GLOBAL CHAIN HOTELS. ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe. 2019. Vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.20867/TOSEE.05.11>. URL: https://www.academia.edu/41612847/ANALYSIS_OF_SEASONALITY_IMPACT_ON_THE_BUSINESS_PERFORMANCE_OF_GLOBAL_CHAIN_HOTELS (дата звернення: 25.10.2025).

40. Aznar P. The moderating effect of seasonality in the hotel industry. Does market concentration favour tacit collusion? *European Journal of Tourism Research*. 2024. Vol 37. P. 1-15. DOI: <https://doi.org/10.54055/ejtr.v37i.3515>. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/eddb/2fca0163f3172b059a56e097a0d73c1cacb2.pdf> (дата звернення: 25.10.2025).
41. Zhang D., Xie J., Sikveland M. Tourism Seasonality and Hotel Firms' Financial Performance: Evidence from Norway. 26 p. URL: <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/20816/article.pdf?sequence=2> (дата звернення: 25.10.2025).
42. Zhang S.. Seasonal Adaptations in the Hospitality Industry: Balancing Profits with Customer Needs. *Journal of Student Research*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11687.96163>. URL: https://www.researchgate.net/publication/382964846_Seasonal_Adaptations_in_the_Hospitality_Industry_Balancing_Profits_with_Customer_Needs (дата звернення: 25.10.2025).
43. Zhang S. Seasonal Adaptations in the Hospitality Industry: Balancing Profits with Customer Needs. *Journal of Student Research*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.47611/jsrhs.v13i1.6236>. URL: <https://www.jsr.org/hs/index.php/path/article/view/6236> (дата звернення: 25.10.2025).
44. Vlassas V. Tourism seasonality as a contemporary problem in the tourism industry. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*. 2025. P. 174–179. DOI: <https://doi.org/10.56293/IJMSSSR.2025.5721>. URL: <https://www.ijmsssr.org/paper/686c0fb3d865c.pdf> (дата звернення: 25.10.2025).
45. Гульченко К. Від сезонних спадів до постійного прибутку: як заробляти цілий рік. 2025. URL: <https://www.finmap.online/ua/blog/seasonality-in-business-financial-planning> (дата звернення: 26.10.2025).
46. Державне агентство розвитку туризму України. У 2023 році податкові надходження від туристичної галузі України вийшли на довоєнний рівень. 2023. URL:

<https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2023-roci-podatkovy-nadhodzhennya-vid-turistichnoyi-galuzi-ukrayini-viyshli-na-dovoiennyi-riven>

47. Шелеметьєва Т.В., Попова В.Д. Розвиток внутрішнього туризму України як джерело відновлення економіки країни. *Національна економіка : Інтелект XXI*, 2025. № 2. С. 59-65

48. Міністерство економіки довкілля та сільського господарства України : Програма релокації підприємств, від 28.01.2025. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&lang=uk-UA&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>

49. Савельєва І.В., Лупашко А.П. Сезонність туризму в одеському регіоні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2023. №1(82). С. 125-139

50. Підгорний А. З., Милашко О. Г. Статистика туризму: Навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, ротапринт, 2014. 204 с.

51. World MICE Awards. Ukraine Nominees 2024. URL: <https://worldmiceawards.com/nominees/2024/europe/ukraine>

52. Abrate G., Fraquelli G., Viglia G. Dynamic Pricing Strategies: Evidence from European Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, No. 1, 2012. С. 160-168. URL: <https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/85790/Dynamic%20pricing%20strategies%20evidence%20from%20european%20hotels.pdf?isAllowed=y&sequence=1> (дата звернення: 20.10.2025).

53. WTM, Tourism Economics. WTM Global Travel Report 2024. WTM, Tourism Economics : London, 2024. 43 p. URL: <https://tourismanalytics.com/uploads/1/2/0/4/120443739/wtm-global-travel-report-2024.pdf.coredownload.307954965.pdf>

54. Опендатабот. ПРАТ «ГОТЕЛЬ „ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»». URL: <https://opendatabot.ua/c/21660999>

55. Axness J., Amadeus. Are global distribution systems a core part of your hotel distribution strategy? Why they should be. URL:

<https://www.amadeus-hospitality.com/insight/are-global-distribution-systems-a-core-part-of-your-hotel-distribution-strategy-why-they-should-be>

56. BCD. Hotel analytics: Unexpected lessons from digging into the data, 2023. URL:

<https://www.bcdtravel.com/blog/hotel-analytics-unexpected-lessons-from-digging-into-the-data/>

57. Zay L. What is a TMC and Why Do Companies Need One? URL: <https://navan.com/blog/what-is-a-tmc-and-why-do-companies-need-one>

58. ReviewPro. Cornell Hospitality Research: Online Reputation Directly Affects Pricing Power, Occupancy & RevPAR. URL: <https://www.hospitalitynet.org/news/4058547.html>

59. Rohlfs K. V., Kimes S. E. Best-available-rate Pricing at Hotels: A Study of Customer Perceptions and Reactions. Cornell University : School of Administration, The Center for Hospitality Research, 2005. URL: <https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/cccedfc6-b113-4ff0-9190-d4afecfdce66/content>

60. Anderson C. K. The Impact of Social Media on Lodging Performance. The Center for Hospitality Research : Cornell University, 2012. 11 p. URL: <https://sha.cornell.edu/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/anderson-social-media.pdf>

61. STR. U.S. hotel commentary - July 2024. URL: <https://str.com/data-insights-blog/us-hotel-commentary-july-2024>

62. HospitalityNet. How much wellness actually impacts hotel revenue, 2024. URL: <https://www.hospitalitynet.org/news/4123433.html>

63. Kimes S. E. The Future of Hotel Revenue Management. *Cornell Hospitality Report*, 2017, Vol. 17, №1. URL: <https://sha.cornell.edu/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/sheryl-kimes-future-hotel-revenue-management-2017.pdf>

64. Alrawabdeh W. Seasonal balancing of revenue and demand in hotel industry: the case of Dubai City. *J Revenue Pricing Manag.* 2022, Vol. 21(1). PP. 36–49.

65. HSMAI. Taking Commercial Strategy To The Next Level, 2024. URL: <https://americas.hsmai.org/insight/taking-commercial-strategy-to-the-next-level>
66. Hotel Online. Wellness Real Estate Report 2025. URL: <https://www.hotel-online.com/news/wellness-real-estate-report-2025>
67. Матвійчук Л. Ю., Лепкий М. І., Молнар-Бабіля Д. І. Регіональний аналіз розвитку готельного господарства в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/738>
68. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. Видання десяте / за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю., проф. Барського Ю.М., доц. Лепкого М.І. Луцьк: Вежа-Друк, 2024. 320 с.
69. Грищенко М.Ю. Виклики сучасності та їх вплив на діяльність готельних підприємств України. *Трансформаційна економіка*. 2023. №1 (01). С. 10-14
70. Борисова О., Алексєєнко В. Сучасні підходи до диверсифікації послуг в індустрії гостинності. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації*. Київський національний університет технологій та дизайну, 2023. С. 36-37.
71. Мальська М. П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
72. Павлюк В.В. Теоретичні основи диверсифікації готельних послуг для сегмента VIP-споживачів. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0f5f6cbb-a49b-4938-b9f7-4a5d13915364/content>
73. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку : монографія / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої ; Запорізький національний технічний університет. Запоріжжя : Просвіта, 2017. 240 с
74. Цифрова трансформація в готельному бізнесі. *Дія.Бізнес* : вебсайт. URL:

<https://business.diia.gov.ua/history-of-success/tsyfrova-transformatsiia-v-hotelnomu-biznesi>

75. Роїк О.Р. Напрямки сталого розвитку туризму України в умовах післявоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 58-61

76. Гуштан Т. В. Сезонність у готельно-ресторанному бізнесі західної України: виклики та перспективи. 2025. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/56a7cde5-e991-488c-8178-07992c177ef5/content>

77. Мініч І., Гопкало Л. Оцінка фінансової стійкості підприємств туристично-готельного сектору в умовах посткризового відновлення економіки. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35. № 2. С. 414-422.

78. Терещук Н. В. Диверсифікація ринку туристичних послуг в Україні. *Матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. "Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні"*. Херсон: ХДАЕУ, 2021. С. 156-158.

79. Державне агентство розвитку туризму України. У 2023 році податкові надходження від туристичної галузі України вийшли на довоєнний рівень. 2023. URL:

<https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2023-roci-podatkov-i-nadhodzhennya-vid-turistichnoyi-galuzi-ukrayini-viyshli-na-dovoiennyi-riven>

80. Шелемельєва Т.В., Попова В.Д. Розвиток внутрішнього туризму України як джерело відновлення економіки країни. *Національна економіка : Інтелект XXI*, 2025. № 2. С. 59-65

81. Міністерство економіки довкілля та сільського господарства України : Програма релокації підприємств, від 28.01.2025. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&lang=uk-UA&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>

82. Савельєва І.В., Лупашко А.П. Сезонність туризму в одеському регіоні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2023. №1(82). С. 125-139

83. Підгорний А. З., Милашко О. Г. Статистика туризму: Навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, ротапринт, 2014. 204 с.
84. World MICE Awards. Ukraine Nominees 2024. URL: <https://worldmiceawards.com/nominees/2024/europe/ukraine>
85. Abrate G., Fraquelli G., Viglia G. Dynamic Pricing Strategies: Evidence from European Hotels. International Journal of Hospitality Management, Vol. 31, No. 1, 2012. С. 160-168. URL: <https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/85790/Dynamic%20pricing%20strategies%20evidence%20from%20european%20hotels.pdf?isAllowed=y&sequence=1> (дата звернення: 20.10.2025).
86. WTM, Tourism Economics. WTM Global Travel Report 2024. WTM, Tourism Economics : London, 2024. 43 p. URL: <https://tourismanalytics.com/uploads/1/2/0/4/120443739/wtm-global-travel-report-2024.pdf.coredownload.307954965.pdf>
87. Опендатабот. ПРАТ «ГОТЕЛЬ „ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ“». URL: <https://opendatabot.ua/c/21660999>
88. Праг "Готель "Прем'єр Палац". YouControl : веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21660999/
89. Axness J., Amadeus. Are global distribution systems a core part of your hotel distribution strategy? Why they should be. URL: <https://www.amadeus-hospitality.com/insight/are-global-distribution-systems-a-core-part-of-your-hotel-distribution-strategy-why-they-should-be>
90. BCD. Hotel analytics: Unexpected lessons from digging into the data, 2023. URL: <https://www.bcdtravel.com/blog/hotel-analytics-unexpected-lessons-from-digging-into-the-data/>
91. Zay L. What is a TMC and Why Do Companies Need One? URL: <https://navan.com/blog/what-is-a-tmc-and-why-do-companies-need-one>

92. ReviewPro. Cornell Hospitality Research: Online Reputation Directly Affects Pricing Power, Occupancy & RevPAR. URL: <https://www.hospitalitynet.org/news/4058547.html>
93. Rohlfs K. V., Kimes S. E. Best-available-rate Pricing at Hotels: A Study of Customer Perceptions and Reactions. Cornell University : School of Administration, The Center for Hospitality Research, 2005. URL: <https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/cccedfc6-b113-4ff0-9190-d4afebfdce66/content>
94. Anderson C. K. The Impact of Social Media on Lodging Performance. The Center for Hospitality Research : Cornell University, 2012. 11 p. URL: <https://sha.cornell.edu/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/anderson-social-media.pdf>
95. STR. U.S. hotel commentary - July 2024. URL: <https://str.com/data-insights-blog/us-hotel-commentary-july-2024>
96. HospitalityNet. How much wellness actually impacts hotel revenue, 2024. URL: <https://www.hospitalitynet.org/news/4123433.html>
97. Kimes S. E. The Future of Hotel Revenue Management. *Cornell Hospitality Report*, 2017, Vol. 17, №1. URL: <https://sha.cornell.edu/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/sheryl-kimes-future-hotel-revenue-management-2017.pdf>
98. Alrawabdeh W. Seasonal balancing of revenue and demand in hotel industry: the case of Dubai City. *J Revenue Pricing Manag.* 2022, Vol. 21(1). PP. 36–49.
99. HSMAI. Taking Commercial Strategy To The Next Level, 2024. URL: <https://americas.hsmai.org/insight/taking-commercial-strategy-to-the-next-level>
100. Hotel Online. Wellness Real Estate Report 2025. URL: <https://www.hotel-online.com/news/wellness-real-estate-report-2025>

ДОДАТКИ

Додаток А

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Т.В.О. Голови Наглядової ради
Тетяна Іноземцева

«01» жовтня 2023 р.

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Генеральний директор
ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»
Олександр Бук

«01» жовтня 2023 р.

Організаційна структура ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»



Рисунок А.1 – Організаційна структура ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»»

Головна мережі > Готелі > Premier Palace Hotel



Спецпропозиції



*PREMIER BRAVE: Тариф
для військових*

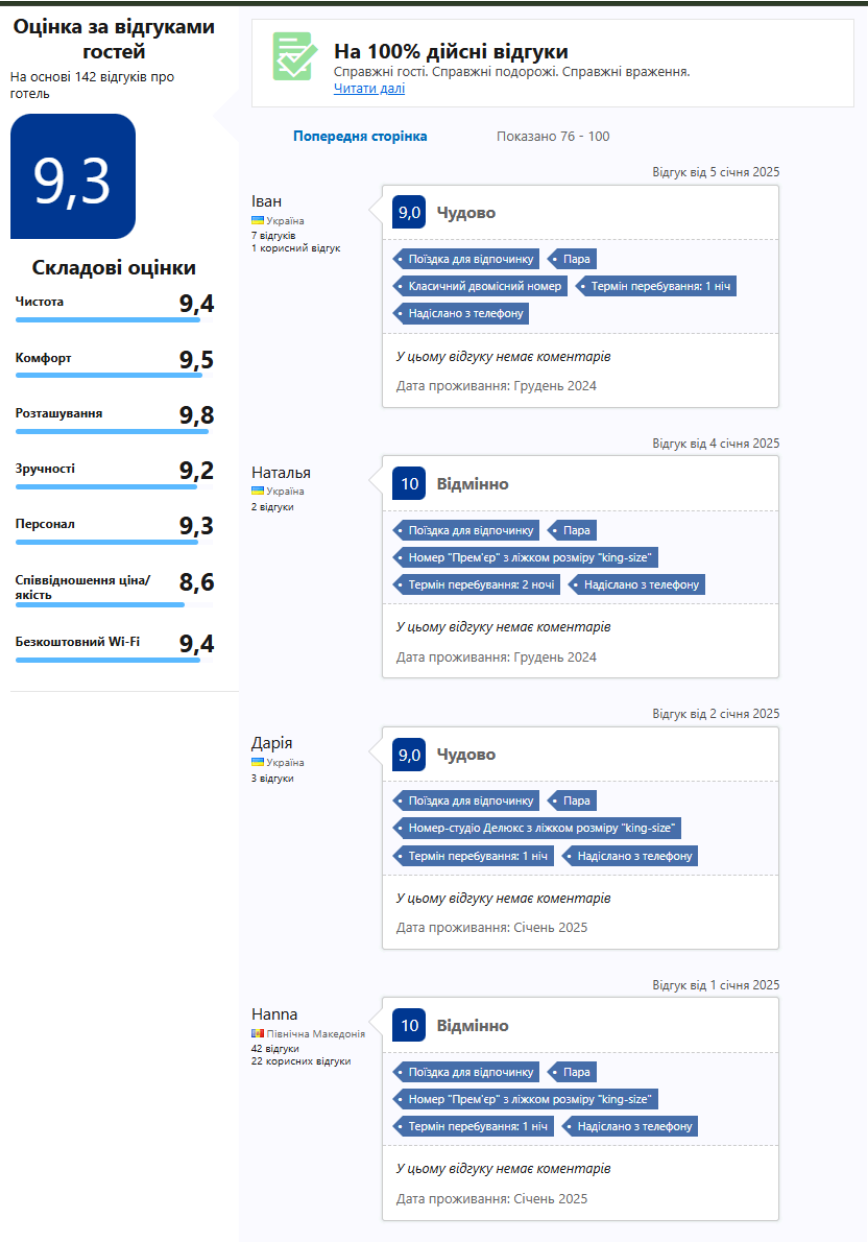


Тариф для держслужбовців



*Отримуйте більше з
Premier Club!*

Рисунок. Б.1 – Спецпропозиції на офіційному сайті готелю Premier Palace Hotel



 **richvinrootjr** wrote a review May 2025
Phoenix, Arizona • 96 contributions • 55 helpful votes

★★★★★

Excellent stay in Kiev

Helpful staff, central location, lots of history. I had an excellent stay recently at Premier Palace Hotel. Likely the oldest on the city. Has been very updated. The concierge will help with Chernobyl Tours. Great all around stay. I will return to this great hotel

Date of stay: **September 2024**
Trip type: **Traveled solo**

This review is the subjective opinion of an individual traveler and not of Tripadvisor LLC nor of its partners. Tripadvisor performs checks on reviews as part of our industry-leading trust & safety standards. Read our [transparency report](#) to learn more.

👍 0

 **peteiq** wrote a review Feb 2024
Lohja, Finland • 44 contributions • 30 helpful votes

★★★★○

Once grand now only price is grand

The hotel and it's service have seen better days. Everything in the hotel is decent except the price. The location is good, very close to the Taras Shevchenko Park. Breakfast is merely ok and the service can be good or bad. Stayed here twice, once before full scale invasion and once during.

Date of stay: **May 2023**
Trip type: **Traveled on business**

This review is the subjective opinion of an individual traveler and not of Tripadvisor LLC nor of its partners. Tripadvisor performs checks on reviews as part of our industry-leading trust & safety standards. Read our [transparency report](#) to learn more.

👍 2

 **Just_a_travelling_guy** wrote a review Jul 2022
23 contributions • 5 helpful votes

★★★★★

Nice hotel with some remarks

I stayed here 4 days and overall its a great hotel. Its one of the major luxury hotels in Kyiv. The staff were friendly and helpful. A bellman comes and takes your bags up to your room.

The SPA and pool was top notch. However, this is probably the only 5 star hotel I ever been to that doesnt have on iron in every room. I had to call to room service and they told me there were only ONE iron in the whole hotel - and this was lost.

... [Read more](#) ▼

Cleanliness ★★★★★ Service ★★★★★ Sleep Quality ★★★★★

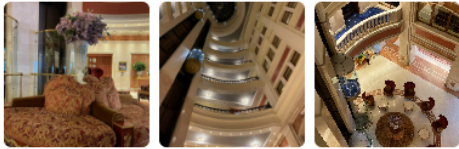
Date of stay: **August 2021**

Review collected in partnership with this hotel

This review is the subjective opinion of an individual traveler and not of Tripadvisor LLC nor of its partners. Tripadvisor performs checks on reviews as part of our industry-leading trust & safety standards. Read our [transparency report](#) to learn more.

а) б)
Рисунок Б.3 – Відгуки гостей про Premier Palace Hotel Київ на платформі
TripAdvisor

 **Janice W** wrote a review Jan 2022
Dorset, United Kingdom • 23 contributions • 6 helpful votes



★★★★★

Recommend staying here!

A very impressive hotel. Stayed here for a few nights with my husband. The room was great and big and had everything we needed. Reception staff were very efficient and polite. Had a few lovely meals in the hotel. The decor is great and the entrance hall is lovely.

Date of stay: **November 2021**
Trip type: **Traveled as a couple**

This review is the subjective opinion of an individual traveler and not of Tripadvisor LLC nor of its partners. Tripadvisor performs checks on reviews as part of our industry-leading trust & safety standards. Read our [transparency report](#) to learn more.

Рисунок Б.4 – Відгук гостя про Premier Palace Hotel Київ на платформі TripAdvisor