


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
економіки, менеджменту та фінансів
 Катерина ЛЕМІШ
«14» травня 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Виконавець: здобувач першого рівня вищої
освіти, групи 4МНз
Галузь знань 07 Управління та
адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма:
Менеджмент готельного, курортного та
туристичного сервісу
ВЕРБИЦЬКА Анна Валеріївна

Керівник: ст. викладач ШВАЧКО Вікторія

Рецензент: PhD, доцент ТИМОШЕНКО Тетяна

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ	
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	
1.1. Сутність та типологія стратегій розвитку підприємств індустрії гостинності	9
1.2. Інструментарій розробки стратегії розвитку готелю в умовах ринкової нестабільності	15
1.3. Формування стратегічної стійкості та антикризового потенціалу готельних підприємств	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПОЛОЖЕННЯ ГОТЕЛЮ «KHORTITSA PALACE»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності Khortitsa Palace	29
2.2. Дослідження ринку готельних послуг Запоріжжя та оцінка конкурентоспроможності готелю	37
2.3. Стратегічний діагноз діяльності готелю: SWOT-аналіз та оцінка впливу сучасних викликів	41
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «KHORTITSA PALACE» У КРИЗОВИХ УМОВАХ	
3.1. Модернізація сервісної політики готелю та впровадження інноваційних цифрових інструментів	51
3.2. Програма забезпечення стійкості готелю та управління ризиками в сучасних умовах	57
3.3. Обґрунтування запропонованої стратегії розвитку	60
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	76

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВПО – внутрішньо переміщені особи

ДР – довгостроковий розвиток (дорожня карта)

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність

ІТ (ІТ) – інформаційні технології (Information Technology)

НБУ – Національний банк України

ООН – Організація Об'єднаних Націй

ОПП – освітньо-професійна програма

рр. – роки

тис. грн – тисячі гривень

ADR – середня добова ціна номера (Average Daily Rate)

Cloud PMS – хмарна система управління готелем (Cloud Property Management System)

EMS – система енергетичного менеджменту / управління енергоспоживанням (Energy Management System)

ERP – система планування ресурсів підприємства (Enterprise Resource Planning)

LCD – рідкокристалічний дисплей (Liquid Crystal Display)

NPV – чиста теперішня вартість (Net Present Value)

PP – простий термін окупності (Payback Period)

RevPAR – дохід на один доступний номер (Revenue Per Available Room)

SPA – санаторно-курортні/оздоровчі послуги (Sanus per Aquam)

SWOT – метод стратегічного планування Strengths Weaknesses Opportunities

Threats – сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози

Wi-Fi – технологія бездротового локального комп'ютерного зв'язку (Wireless Fidelity)

ВСТУП

Сучасний стан функціонування готельних підприємств в Україні характеризується безпрецедентним рівнем нестабільності, зумовленим впливом деструктивних чинників воєнного стану. Вітчизняні готелі змушені працювати в умовах постійних безпекових ризиків, руйнування інфраструктури, порушення логістичних маршрутів, масових відключень електроенергії, а також суттєвої трансформації структури споживчого попиту. За таких обставин класичні стратегії зростання поступаються місцем стратегіям адаптації, виживання та формування довгострокової стійкості. Особливо гостро ця проблема постає для готельних підприємств, розташованих у прифронтових регіонах, зокрема в місті Запоріжжя. Таким чином, проблема формування стратегії розвитку готельного підприємства в умовах сучасних викликів є теоретично значущою та має безпосереднє практичне значення.

Теоретичні та прикладні аспекти стратегічного розвитку підприємств досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Сутність стратегії розвитку розкрито у працях В. В. Бугайчука [4], О. І. Гудзь [7], К. І. Маліношевської [15], Ю. С. Погорелова [24], О. Л. Трухана [29], В. В. Шведа [36]. Типологію стратегій та особливості їх застосування в індустрії гостинності досліджували О. Полінкевич [25], Ю. В. Ставська [26], В. Кудрявцев [12]. Проблеми антикризового управління та формування стратегічної стійкості готельних підприємств висвітлено в роботах А. В. Холодницької [33], К. С. Нікітенко [16], С. В. Бондар [3]. Інструментарій розробки стратегії в умовах нестабільності обґрунтовано Д. О. Хетагуровою [32], О. А. Ніколайчук [17]. Питання цифрової трансформації та інновацій у готельному бізнесі розглядаються у працях П. В. Бойка [2], Т. Лисюк [14]. Водночас комплексне дослідження стратегії розвитку готельного підприємства в умовах воєнного стану на прикладі конкретного закладу є недостатньо представленим у науковій літературі, що зумовило вибір теми роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку готельного підприємства в умовах сучасних викликів на прикладі готелю «Khortitsa Palace».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

– дослідити теоретичні засади стратегічного управління готельним бізнесом та визначити особливості формування стратегічної стійкості підприємств індустрії гостинності в умовах сучасних викликів;

– здійснити комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності та оцінити поточне стратегічне положення готелю «Khortitsa Palace» (м. Запоріжжя) з урахуванням впливу зовнішніх кризових факторів;

– розробити стратегічні пріоритети розвитку готелю «Khortitsa Palace», спрямовані на модернізацію сервісної політики, діджиталізацію та підвищення енергонезалежності й безпеки бізнесу, з обґрунтуванням їхньої економічної ефективності.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління розвитку готельного підприємства в умовах дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо формування стратегії розвитку готелю «Khortitsa Palace» (м. Запоріжжя) спрямованої на забезпечення його стійкості.

У роботі використано наступні методи дослідження: метод теоретичного узагальнення для систематизації наукових підходів; метод порівняльного аналізу для вивчення типології стратегій; метод системного аналізу для дослідження складових стратегічної стійкості; метод SWOT-аналізу для стратегічного діагнозу діяльності готелю; економіко-статистичні методи для оцінки ринку та фінансових показників; метод нечітких множин для оцінювання стратегічних напрямів в умовах неповної інформації.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані в діяльності готелю «Khortitsa Palace» для підвищення рівня стратегічної стійкості, адаптації до

умов воєнного стану, оптимізації сервісної політики та впровадження діджиталізації. Окремі пропозиції можуть бути застосовані іншими готельними підприємствами, що функціонують у кризових регіонах.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Список використаних джерел налічує 40 найменувань, з них 3 – іноземною мовою. Загальний обсяг роботи становить 88 сторінки. Робота містить 29 таблиць, 7 рисунків та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та типологія стратегій розвитку підприємств індустрії гостинності

В умовах високої динамічності ринку, загостреної конкуренції, мінливих потреб споживачів, а також вплив нестабільного зовнішнього середовища індустрія гостинності потребує від підприємств не просто операційної ефективності, а виваженого довгострокового бачення власного розвитку. Саме тому особливої уваги потребує дослідження сутності стратегій розвитку та їх типології, що дозволяє систематизувати підходи до управління підприємством і обрати найбільш ефективні напрями його функціонування залежно від ринкових умов та внутрішнього потенціалу.

Термін «стратегія» має давньогрецьке походження та у буквальному перекладі означає «мистецтво управління». Історично він застосовувався передусім у військовій сфері для позначення мистецтва ведення бойових дій і прийняття управлінських рішень. За результатами досліджень історичних витоків даного поняття, проведених Джеффри Блекером, встановлено, що одним із перших його використовував ще Сократ [36].

У сучасному розумінні стратегія трактується значно ширше, зокрема, її визначають як комплексний корпоративний план дій, що охоплює як довгострокові, так і короткострокові цілі підприємства, базується на сформованих конкурентних перевагах і передбачає реалізацію системи завдань, спрямованих на досягнення місії та стратегічних орієнтирів розвитку бізнесу [36].

Наукові підходи до трактування сутності стратегії розвитку є різноманітними. Можна виокремити декілька основних напрямів її розуміння:

як план розвитку; як систему цілей, рішень і завдань; як сукупність можливих напрямів (векторів) розвитку підприємства; як тотожне поняття до загальної стратегії підприємства; а також як окремий прояв або складову загальної стратегії. Така різноплановість підходів вказує на складність і багатовимірність категорії «стратегія розвитку» [18].

З метою більш ґрунтовного дослідження даного поняття розглянемо підходи до його тлумачення різними авторами, що наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до тлумачення сутності поняття «стратегія розвитку»

Автор	Визначення
В. В. Бугайчук [4]	Стратегія розвитку характеризується як своєрідна «дорожня карта» підприємства, що визначає напрям руху, пріоритети діяльності та часові рамки досягнення цілей, забезпечуючи підвищення ефективності їх реалізації.
О. І. Гудзь [7]	Під стратегією розвитку розуміється довгостроковий, адаптивний та інноваційно орієнтований план дій, який базується на аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, враховує рівень ризику, людський потенціал і потребує інвестицій для підвищення конкурентоспроможності підприємства.
К. І. Маліношевська [15]	Стратегія розвитку розглядається як багатовекторний процес вирішення та реалізації комплексу взаємопов'язаних управлінських завдань.
Ю. С. Погорелов [24]	Стратегія розвитку підприємства інтерпретується як безперервний процес якісних змін станів підприємства, що відбувається за певною програмою та супроводжується появою нових властивостей і можливостей як складної системи.
О. Л. Трухан [29]	Стратегія розвитку трактується як концептуальна, ціннісно орієнтована модель довгострокового розвитку підприємства, що відображає його адаптивну поведінку в умовах нестабільності та реалізується через управління організаційними змінами і узгодження внутрішнього потенціалу із зовнішнім середовищем.
В. В. Швед [36]	Стратегія розвитку трактується як комплексний корпоративний план, що охоплює як коротко-, так і довгострокові цілі, ґрунтується на конкурентних перевагах і передбачає систему завдань для досягнення місії підприємства.
О. О. Юшкевич [37]	Стратегія розвитку визначається як процес безперервних змін або адаптації підприємства до трансформацій зовнішнього середовища з метою досягнення поставлених цілей.

Джерело: побудовано автором

Узагальнення наведених підходів в табл. 1.1 дозволяє зробити висновок, що стратегія розвитку розглядається як комплексна категорія, яка поєднує

довгострокове планування, адаптацію до змін зовнішнього середовища, ефективне використання ресурсів та орієнтацію на досягнення конкурентних переваг. Водночас більшість авторів акцентують увагу на динамічному характері стратегії, її інноваційній спрямованості та здатності забезпечувати стійкий розвиток підприємства в умовах невизначеності, що дає підстави трактувати стратегію розвитку підприємств індустрії гостинності як системний, гнучкий і цілеспрямований процес управління змінами, спрямований на досягнення довгострокових цілей та підвищення конкурентоспроможності.

Стратегія розвитку підприємства формується з урахуванням конкретної місії та стратегічних орієнтирів, яких організація прагне досягти у процесі своєї діяльності. Водночас різноманітність поставлених цілей зумовлює широкий спектр можливих стратегічних альтернатив. Слід зазначити, що існуючі підходи до формування стратегій базуються не лише на цілях підприємства, а й на особливостях його функціонування у системі економічних відносин та взаємодії з ринковим середовищем [36].

Основні характеристики стратегії розвитку підприємства представлено на рисунку 1.1.

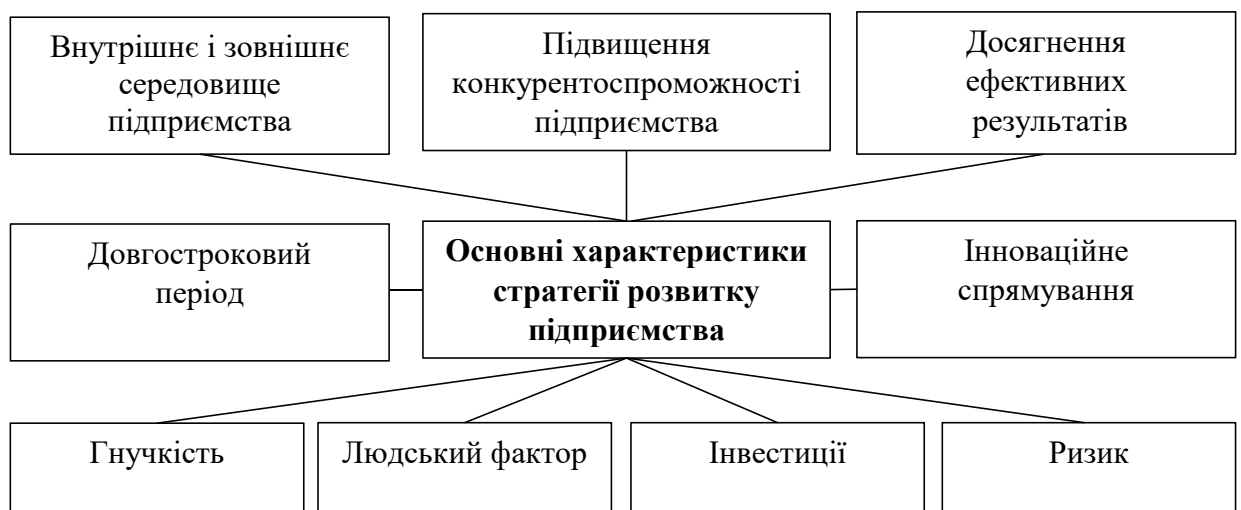


Рис. 1.1. Основні характеристики, які відображають сутність стратегії розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором за даними [8]

Формування та результативне впровадження стратегії розвитку виступає визначальною умовою забезпечення стабільного функціонування та поступального розвитку підприємства. Компанії, які мають чітке уявлення про своє майбутнє місце на ринку, а також визначені пріоритетні напрями діяльності, зорієнтовані на досягнення стратегічних цілей і посилення конкурентних позицій, зазвичай характеризуються більш високими показниками ефективності. Водночас відсутність чітко сформованих стратегічних орієнтирів зумовлює неефективне використання ресурсного потенціалу та гальмує розвиток підприємства [27].

Типи базових стратегій розвитку підприємства представлено на рис. 1.2.

Сфокусовані стратегії зростання	<ul style="list-style-type: none"> • стратегія посилення ринкової позиції; • стратегія розвитку ринку; • стратегія розвитку продукту.
Інтегрована стратегії зростання	<ul style="list-style-type: none"> • стратегії зворотної вертикальної інтеграції; • стратегії прямої вертикальної інтеграції; • стратегія горизонтальної інтеграції.
Стратегії стабілізації	<ul style="list-style-type: none"> • стратегії утримання частки ринку; • стратегії підтримки виробничих процесів; • стратегії вдосконалення продукції.
Стратегії реструктуризації	<ul style="list-style-type: none"> • стратегії зростання за рахунок поглинання; • стратегії реформування продуктів і ринків; • стратегії організаційних змін.
Диверсифіковані стратегії зростання	<ul style="list-style-type: none"> • стратегія концентрованої диверсифікації; • стратегія конгломератної диверсифікації; • стратегія горизонтальної диверсифікації;
Стратегії скорочення	<ul style="list-style-type: none"> • стратегії скорочення витрат; • стратегія зняття вершків; • стратегія скорочення; • стратегії ліквідації.

Рис. 1.2. Типи базових стратегій розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором за даними [8]

Наведені стратегії на рис. 1.2 не можуть розглядатись окремо, оскільки в практиці діяльності підприємства вони, як правило, взаємопов'язані та реалізуються у комплексі з урахуванням конкретних умов функціонування.

Стратегії розвитку підприємства також поділяють на дві основні групи: активні та пасивні. Активні стратегії передбачають оперативне реагування підприємства на зміни ринкового середовища та прагнення випередити конкурентів. Вони характеризуються високим рівнем гнучкості бізнес-процесів, інтенсивним використанням усіх видів ресурсів – трудових, енергетичних, матеріальних і технічних, а також постійним пошуком і впровадженням інновацій у різні сфери діяльності підприємства. Натомість пасивна стратегія розвитку орієнтована переважно на спостереження за діями конкурентів та адаптацію власної діяльності у відповідь на зміни, що відбуваються на ринку, шляхом періодичного коригування управлінських рішень [36].

Процес формування стратегії розвитку розпочинається з усвідомлення необхідності підвищення ефективності та оперативності діяльності підприємства порівняно з конкурентами. Водночас реалізація обраної стратегії орієнтована на досягнення довгострокових цілей і, як правило, потребує залучення значних інвестиційних ресурсів [4].

Якщо розглядати типологію стратегій розвитку підприємства в індустрії гостинності, то стає очевидним, що універсальні класифікації, які базуються виключно на цілях зростання, стабілізації чи скорочення, не враховують галузевих особливостей. Тому виникає необхідність у їх адаптації та доповненні стратегіями, що відображають специфіку готельного бізнесу.

Підприємства індустрії гостинності функціонують в умовах низки унікальних факторів, зокрема неможливість зберігання послуги, висока залежність від сезонності, значна роль людського фактору в наданні послуги, а також критичний вплив репутації в онлайн-каналах. Тому для повного розкриття типології стратегій розвитку її необхідно доповнити групами стратегій, які є специфічними саме для індустрії гостинності [26]. Основні з них наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Специфічні типи стратегій розвитку підприємств індустрії гостинності

Тип стратегії	Сутність
Стратегія управління доходністю	Динамічне ціноутворення на основі попиту, сезонності, завантаження та поведінки клієнтів. Мета: максимізувати виручку на одиницю ресурсу.
Стратегія управління каналами збуту	Оптимізація продажів через різні канали: прямі бронювання, онлайн-турагенти, туристичні агенції, корпоративні продажі.
Стратегія клієнтоорієнтованості та персоналізації	Побудова унікального сервісу з урахуванням індивідуальних уподобань гостя, збір та аналіз даних про попередні візити.
Стратегія брендингу та позиціонування	Створення унікальної ідентичності закладу (бутик-готель, готель для сімей, хостел для молоді, ресторан авторської кухні тощо).

Джерело: побудовано автором за даними [12]

Наведені в табл. 1.2 специфічні стратегії не замінюють, а лише доповнюють базову типологію, яка в умовах готельного бізнесу також набуває власних особливих форм. Базові стратегії зростання, стабілізації та скорочення набувають специфічних форм саме в готельному бізнесі, зокрема стратегія розвитку ринку для готелю передбачає вихід на нові географічні ринки або нові сегменти, стратегія розвитку продукту полягає у впровадженні нових послуг, а стратегія горизонтальної інтеграції реалізується через об'єднання незалежних готелів у добровільну мережу або придбання конкуруючого готелю поруч [25].

Таким чином, у результаті дослідження сутності та типології стратегій розвитку підприємства в індустрії гостинності можна зробити висновок, що сутність стратегії розвитку полягає в системному, гнучкому та цілеспрямованому процесі управління змінами, який базується на врахуванні галузевих особливостей та спрямований на досягнення довгострокових конкурентних переваг. Водночас типологія стратегій розвитку не обмежується лише загальновідомими групами, оскільки для підприємств гостинності важливими є специфічні стратегії. Врахування даних стратегічних орієнтирів набуває особливого значення в умовах економічної невизначеності, яка є

складним багатофакторним явищем, що проявляється через нестабільність економічних показників, мінливість ринкового середовища та впливом непередбачуваних політичних і соціальних процесів. За таких умов підприємства індустрії гостинності стикаються з новими викликами, що обумовлює необхідність підвищення рівня їх гнучкості, адаптивності та вдосконалення стратегічного планування, оскільки здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища стає основною передумовою не лише збереження позицій на ринку, але й забезпечення подальшого розвитку.

1.2. Інструментарій розробки стратегії розвитку готелю в умовах ринкової нестабільності

У сучасних умовах розвиток вітчизняної готельної індустрії здійснюється в умовах воєнного стану, що зумовило суттєве ускладнення функціонування готельних підприємств, зниження попиту на послуги та порушення усталених бізнес-процесів. За таких обставин, класичні стратегії розвитку підприємства, такі як зростання, розширення ринків збуту чи диверсифікація, що традиційно розглядаються в межах стабільного економічного середовища, в умовах «екстремальних викликів» поступаються місцем стратегіям адаптації та виживання. Особливо гостро ця проблема постає у діяльності підприємств готельної індустрії України, функціонування яких відбувається під впливом безпрецедентних деструктивних чинників, спричинених повномасштабною війною російської федерації проти України. До таких чинників належать постійні безпекові ризики, зокрема постійні ракетно-дронові атаки, руйнування критичної та готельної інфраструктури, масові знеструмлення внаслідок цілеспрямованих ударів по енергосистемі, а також зміна логістичних маршрутів. Під впливом зазначених факторів процес стратегічного планування набуває нелінійного характеру, що унеможливорює застосування традиційних довгострокових прогнозів та вимагає розробки якісно іншого інструментарію [17].

За таких умов головним завданням для суб'єктів готельного бізнесу України є не стільки розвиток у класичному розумінні, скільки виживання, пошук перспективних напрямів адаптації та розробка планів відновлення у післявоєнний період. Стратегія виживання передбачає проведення антикризових змін, спрямованих на протистояння дестабілізуючим факторам різного виду. Одним із проявів такої адаптації стала суттєва зміна цільових сегментів споживачів готельних послуг. Якщо у довоєнний період основу клієнтської бази складали туристи, як внутрішні, так і іноземні, то нині структура попиту трансформувалася, а саме зросла частка внутрішньо переміщених осіб, волонтерів, офіційних делегацій міжнародних організацій та представників релокованих підприємств. Багато компаній, які перемістили свій бізнес із зон активних бойових дій у відносно безпечніші регіони, орендують або продовжують орендувати для своїх співробітників номерний фонд готелів, що створює новий, раніше не характерний для багатьох закладів сегмент корпоративних клієнтів [13].

Окрім безпекових викликів, готельно-ресторанна індустрія стикається з низкою економічних проблем. Значним додатковим тягарем для підприємств стали витрати на закупівлю генераторів та палива, необхідних для забезпечення безперебійної роботи в умовах регулярних відключень електроенергії. Іншим критичним викликом є різке зниження купівельної спроможності клієнтів, що особливо помітно на фоні подорожчання продуктів харчування, комунальних послуг та інших складових собівартості готельного продукту. Це змушує заклади підвищувати ціни, що, в свою чергу, призводить до скорочення споживчого попиту, коли клієнти починають рідше користуватися послугами готельно-ресторанної індустрії або обирають дешевші альтернативи [18].

Таким чином, інструментарій розробки стратегії розвитку готелю в умовах ринкової нестабільності, спричиненої воєнними діями, кардинально відрізняється від традиційного. Він базується не на довгострокових прогнозах зростання, а на гнучкій адаптації до мінливих умов, оперативному реагуванні

на безпекові виклики, переорієнтації на нові цільові сегменти та управлінні витратами в умовах зниженої купівельної спроможності.

В умовах нелінійності та високої турбулентності зовнішнього середовища традиційні підходи до стратегічного планування, що базуються виключно на фінансових показниках, виявляються недостатньо ефективними. Тому для готельних підприємств України особливої актуальності набуває використання системи збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), яка дозволяє інтегрувати основні аспекти діяльності підприємства із стратегічними цілями розвитку. Застосування BSC дає змогу готелям контролювати не лише фінансові результати, але й такі критично важливі в умовах воєнного стану складові, як безпека бізнес-процесів та лояльність специфічних клієнтських сегментів [32].

Система збалансованих показників, завдяки своїй багатовимірності, стає спроможним інструментом для об'єднання стратегічних цілей готельного підприємства та їх практичної реалізації. Застосування BSC при оцінюванні напрямів стратегії розвитку готельних підприємств дозволяє охарактеризувати діяльність за чотирма взаємопов'язаними напрямками – фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти, навчання та розвиток, а також встановити між ними причинно-наслідкові зв'язки, що забезпечує системність управління, сформулювати цільові показники для моніторингу та, як наслідок, досягти встановлених стратегічних цілей розвитку підприємства [32].

Для узагальнення напрямів стратегії розвитку готельних підприємств в умовах ринкової нестабільності розроблено стратегічну карту збалансованої системи показників, яка передбачає відокремлення стратегічних цілей розвитку за чотирма перспективами. На відміну від класичного підходу, запропонована адаптована модель враховує виклики воєнного стану, зокрема у перспективі «фінанси» акцент зроблено на ліквідності та здатності покривати додаткові витрати (генератори, паливо, охорона); у перспективі «внутрішні бізнес-процеси» – на рівні безпеки (бомбосховища, плани евакуації, захист інформаційних систем); у перспективі «клієнти» – на задоволеності

специфічних сегментів (ВПО, волонтери, релоковані підприємства, офіційні делегації); у перспективі «навчання та розвиток» – на формуванні навичок роботи в кризових умовах та психологічної стійкості персоналу (рис. 1.3).

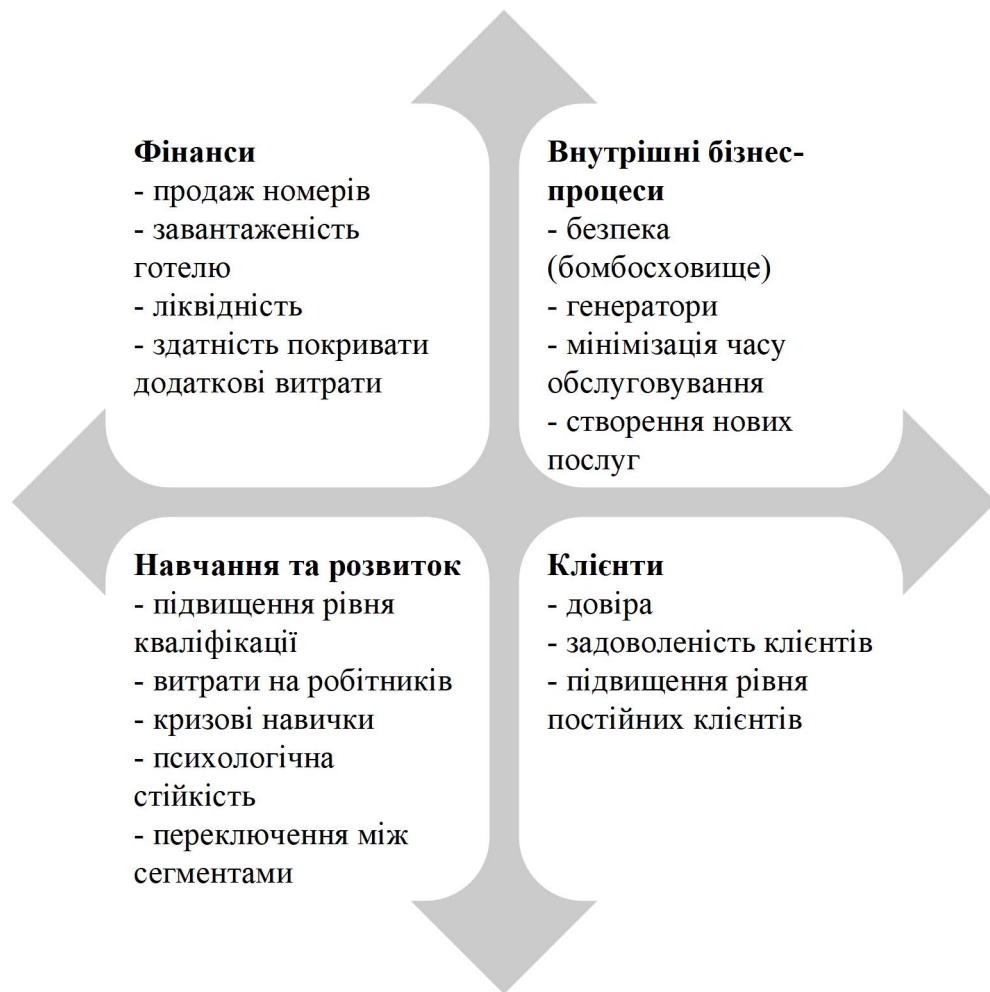


Рис. 1.3. Стратегічна карта BSC готельних підприємств

Джерело: побудовано автором за даними [32]

Отже, застосування системи збалансованих показників у діяльності готельних підприємств України дозволяє не лише системно підійти до розробки стратегії розвитку, але й врахувати специфічні виклики воєнного часу. BSC виступає дієвим інструментарієм, який трансформує стратегічні цілі виживання та адаптації у конкретні, вимірювані показники, що дає змогу готелям оперативно коригувати свою діяльність відповідно до змін зовнішнього середовища.

Поряд із системою збалансованих показників, важливим інструментарієм розробки стратегії розвитку готелю в умовах ринкової нестабільності є теорія нечітких множин. Її застосування набуває особливої актуальності для підприємств, що функціонують в умовах високої турбулентності, зокрема для готельного бізнесу в місті Запоріжжя, де неможливо точно спрогнозувати ні безпекову ситуацію, ні зміни попиту, ні економічні показники. На відміну від класичних статистичних методів, які вимагають великих масивів стабільних даних, теорія нечітких множин дозволяє оперувати неповною, неточною або суб'єктивною інформацією, що є критично важливим в умовах воєнного стану [32].

За своїм змістом, теорія нечіткої логіки передбачає набір елементів, що в сукупності складають певну множину та мають власні характеристики, які можуть бути виявленими за відповідними ознаками в різних ступенях. У підсумку, приналежність до множини може бути сформована різними ступенями належності, а функція належності концепції нечіткої множини відображає сукупність індикаторної функції множини встановленої множини. Такий підхід дозволяє отримати найточнішу оцінку, яка враховує значення як окремих показників, так і сумарних результатів, а також надає можливість визначити вплив суб'єктивного індикатора в процесі прийняття рішення. Невизначеність в аналізі рівня індикатора формується із використанням функції належності, яка ґрунтується на припустимому наборі значень аналізованого індикатора.

Для практичної реалізації запропонованого підходу до оцінювання стратегічних напрямів розвитку готельного підприємства в умовах невизначеності пропонується використати математичний апарат теорії нечітких множин. Оскільки в умовах воєнного стану, зокрема для міста Запоріжжя, неможливо точно спрогнозувати ні безпекову ситуацію, ні зміни попиту, ні економічні показники, класичні статистичні методи стають малоефективними. Теорія нечітких множин дозволяє оперувати неповною або суб'єктивною

інформацією, що є критично важливим для оцінки ризиків та потенціалу готелю.

Алгоритм оцінювання напрямів стратегії розвитку готелю на основі теорії нечітких множин включає наступні етапи:

Етап 1. Формування системи показників. На основі адаптованої стратегічної карти BSC визначаються основні показники для кожної з чотирьох перспектив: «фінанси», «внутрішні бізнес-процеси», «клієнти», «навчання та розвиток». Для зручності позначимо ці напрями як SS_1 , SS_2 , SS_3 , SS_4 відповідно.

Етап 2. Побудова функцій належності. Для кожного показника встановлюється функція належності

$$\mu_T(x), X \rightarrow [0; 1] \quad (1.1)$$

яка дозволяє для довільного елемента x універсальної множини U розрахувати ступінь його належності до нечіткої множини T . Дана функція ґрунтується на експертних оцінках, що особливо важливо в умовах, коли об'єктивні статистичні дані відсутні або ненадійні.

Етап 3. Визначення ваг показників. Для встановлення важливості кожного показника в межах відповідного напрямку стратегії розвитку використовується формула Фішберна:

$$r_i = \frac{2(N-i+1)}{(N+1)N} \quad (1.2)$$

де r_i – значення розрахованого рангу показника, N – загальна кількість показників, i – порядковий номер показника (в порядку зниження їх значимості).

Етап 4. Розрахунок інтегрального показника. Для кожного напрямку стратегії розвитку (SS_1 – SS_4) розраховується інтегральний показник за формулою:

$$s = \sum_{i=1}^M a_i \sum_{j=1}^N p_i y_{ij} \quad (1.3)$$

де a_i – ваги рівнів факторів, p_i – ваги факторів, y_{ij} – значення факторів. Як набір вузлових точок (ваги рівнів факторів) використовуються значення (0,1; 0,3; 0,5; 0,7; 0,9), які є абсцисами максимумів відповідних функцій належності.

Етап 5. Інтерпретація результатів. Для визначення лінгвістичного значення інтегрального показника застосовується вербально-числова шкала Харрінгтона, де вірогідність оцінюється як: дуже висока (1,0-0,8), висока (0,8-0,63), середня (0,63-0,37), низька (0,37-0,2) або дуже низька (0,2-0) [32].

Результатом застосування описаного алгоритму є кількісна оцінка кожного з чотирьох напрямів стратегії розвитку готелю, що дозволяє визначити, які саме аспекти діяльності потребують першочергового втручання, а які є відносно благополучними навіть в умовах воєнного стану.

Таким чином, зовнішні рамки та виклики, перед якими постає готельна індустрія сьогодні, визначаються деструктивними чинниками воєнного стану, зокрема постійними безпековими ризиками, ракетно-дроновими атаками, руйнуванням інфраструктури, масовими знеструмленнями та зміною логістичних маршрутів. Саме ці чинники зумовлюють необхідність переходу від класичних стратегій зростання до стратегій адаптації та виживання. Розглянуті методики, а саме адаптована система збалансованих показників BSC та апарат теорії нечітких множин, надають конкретний апарат для кількісного та якісного вимірювання стратегічних цілей у цих межах. Як підсумок, підхід до планування має бути інклюзивним та гнучким, тобто передбачати можливість оперативного коригування відповідно до змін зовнішнього середовища. Стратегія розвитку готельного підприємства сьогодні – це не класичний довгостроковий план зростання, а здатність готелю швидко переформатувати номерний фонд під безпекові потреби, забезпечити автономність функціонування та зберегти професійну команду в умовах постійних зовнішніх загроз.

1.3. Формування стратегічної стійкості та антикризового потенціалу готельних підприємств

В умовах воєнного стану класичні стратегії зростання поступаються місцем стратегіям адаптації та виживання, а інструментарій стратегічного планування потребує використання таких методів, як збалансована система показників та теорія нечітких множин. Однак навіть наявність якісного інструментарію не забезпечує довгострокового успіху підприємства, якщо відсутня його здатність протистояти дестабілізуючим факторам та швидко відновлюватися після кризових явищ. Саме ця здатність, яку в сучасній науковій літературі визначають як стратегічну стійкість, стає визначальною характеристикою готельного бізнесу в прифронтових регіонах, зокрема в місті Запоріжжя. Формування стратегічної стійкості та антикризового потенціалу готельних підприємств передбачає комплексний підхід, який охоплює наступні ключові складові: збереження та розвиток людського капіталу, забезпечення безпеки, цифрову трансформацію операційних процесів, модернізацію сервісної політики та діджиталізацію, а також перегляд економічних показників ефективності.

Структурно-логічну схему формування стратегічної стійкості готельного підприємства узагальнено у три основні блоки та наведено на рис. 1.4.

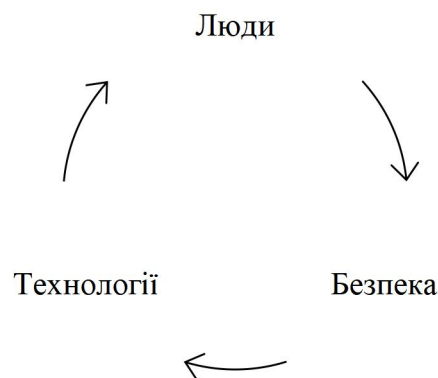


Рис. 1.4. Структурно-логічна схема формування стратегічної стійкості готельного підприємства в умовах воєнного стану

Джерело: побудовано автором за даними [2; 16; 33]

Невизначеність бізнес-процесів, порушення логістичних каналів, зміна потреб населення та зменшення туристичної привабливості потребують швидкого реагування від суб'єктів готельної індустрії. За такої ситуації важливо правильно обрати антикризову стратегію, яка враховуватиме не лише специфіку функціонування даної сфери, а й можливий вплив активних бойових дій та повітряних атак ворога. Зважаючи на це, особливої уваги потребують питання безпечного перебування відвідувачів та персоналу, напрацювання алгоритмів дій у різних ситуаціях, а також збереження бізнесу та підтримки його позитивного іміджу [33].

Антикризова стратегія готельного підприємства має містити окремий блок «персональна стратегія», що буде спрямована саме на збереження та розвиток людського капіталу. В умовах війни дуже важливим є збереження колективу, оскільки саме люди є основою стійкості бізнесу. Для цього необхідно впроваджувати програми психологічної підтримки працівників, навчати персонал алгоритмам дій у критичних та небезпечних ситуаціях, а також створювати «безпечні простори», зокрема облаштовувати надійні укриття не лише для гостей, а й для працівників готелю. Такий підхід безпосередньо впливає на лояльність команди та знижує плинність кадрів, що є критично важливим для прифронтового міста Запоріжжя. Особливого значення набуває ментальна стійкість персоналу готелів, оскільки емоційний стан працівника безпосередньо транслюється на гостя та визначає рівень довіри до безпекового бренду готелю. За умов антикризового управління важливо зберегти ключових співробітників [33].

Стратегічна стійкість готельного підприємства в умовах турбулентності та невизначеності ринку також значною мірою забезпечується через цифрову трансформацію бізнес-процесів. Інтеграція цифрових технологій є важливою в основні бізнес-процеси, оскільки саме вони забезпечують безперервність діяльності готелю навіть за умов фізичного пошкодження інфраструктури. Одним із найбільш дієвих інструментів цифрової трансформації готельного

бізнесу є використання хмарних систем управління готелем (PMS). Впровадження хмарних технологій дозволяє зберігати дані та керувати процесами навіть у разі фізичного пошкодження офісу чи серверів готелю, що забезпечує безперервність бізнесу, оскільки вся інформація про бронювання, розселення гостей, фінансові операції та комунікацію з клієнтами зберігається у захищеному хмарному середовищі та залишається доступною з будь-якого пристрою, що має доступ до інтернету. Такий підхід дозволяє готелям оперативно відновлювати роботу після технічних збоїв або навіть після фізичних руйнувань, що є критично важливим для підприємств, розташованих у прифронтових зонах [16].

Особливого значення набуває модернізація сервісної політики та впровадження інноваційних інструментів діджиталізації в діяльність готелю. Сервісні інновації як складова інноваційного розвитку готельного підприємства спрямовані на підвищення споживчої цінності послуг. Вони зумовлюються зростаючими очікуваннями клієнтів та ринковим попитом на нові формати обслуговування, а тому охоплюють не лише зміни у структурі, асортименті та якості сервісу, а й удосконалення процесів їх надання, адаптацію до потреб споживачів, що в кінцевому підсумку спрямоване на покращення клієнтського досвіду та підвищення лояльності [2].

Серед перспективних інноваційних технологій у сфері гостинності можна виділити інноваційне управління енергією у готелях, яке включає впровадження «зелених програм», зокрема використання сонячних панелей, енергозберігаючих систем підігріву та охолодження, енергозберігаючої системи освітлення, сортування та переробки сміття та харчових відходів, а також дотримання міжнародних стандартів ISO 14001 та сертифікації Green Key [14].

Важливим напрямом є також використання цифрових ключів від номерів – доступ до кімнат за допомогою додатка у смартфоні, що дозволяє заощадити витрати на пластикові картки або фізичні ключі. Особливої уваги заслуговує впровадження сайт-чат-ботів та штучного інтелекту, за допомогою яких готелі

ефективніше задовольняють потреби гостей, забезпечуючи одночасно високий рівень сервісу та мінімальне робоче навантаження на персонал [14].

Діджиталізація є важливим напрямом модернізації готельного сервісу. Використання цифрових систем у готельному бізнесі забезпечує значне підвищення ефективності операційної діяльності, зокрема завдяки пришвидшенню виконання рутинних завдань та оперативному реагуванню на потреби клієнтів, сприяє мінімізації помилок, пов'язаних із ручним введенням даних та обчисленнями, що забезпечує підвищення точності облікових операцій і загальної надійності інформації. З боку клієнтів автоматизовані рішення забезпечують покращення якості обслуговування завдяки швидкому процесу реєстрації, зручному доступу до інформаційних сервісів і більш ефективній взаємодії з персоналом [3].

Інтеграція цифрових технологій також спричиняє низку змін в системі управління персоналом, що передбачає формування нових стратегій для підтримки високого рівня залученості і морального духу працівників. Зокрема, віртуальні заходи щодо створення команди, онлайн-програми навчання та розвитку, а також цифрові платформи для визнання співробітників можуть допомогти підтримувати позитивну організаційну культуру та залучення співробітників у цифровому робочому середовищі [10].

В умовах війни, що триває в Україні, спостерігається постійне зростання кількості громадян з інвалідністю, що суттєво підвищує актуальність діджиталізації інклюзивного готельного сервісу, сприяючи підвищенню рівня соціальної відповідальності підприємств та інтеграції інклюзивних практик у сервісні процеси. Забезпечення доступності туристичної інфраструктури для всіх категорій гостей, зокрема для людей з обмеженими можливостями, стає одним із пріоритетних завдань розвитку сфери послуг [6].

Формування стратегічної стійкості в умовах нестабільності вимірюється не лише прибутком, а й здатністю до репрофілювання послуг. Для готельних підприємств це може означати адаптацію номерного фонду під потреби довготривалого проживання представників міжнародних та волонтерських

організацій, а також релокованого бізнесу. Така трансформація дозволяє готелям не лише зберігати завантаженість у періоди різкого падіння туристичного попиту, але й виконувати важливу соціальну місію, забезпечуючи житлом внутрішньо переміщених осіб, волонтерів та критично важливих фахівців [3].

Основними операційними показниками, що відображають ефективність функціонування суб'єкта готельного бізнесу та є його ключовими показниками ефективності виступають: середня добова ставка за номер, дохід на доступний номер та коефіцієнт заповнюваності. Ці показники є «золотим стандартом» аналітики, що дозволяють оцінити фінансовий стан та популярність закладу (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Ключові операційні показники готелю (KPI)

Назва показника	Абревіатура	Що означає та як використовується
Середня добова ставка за номер	ADR	Відображає середню ціну, за якою продається номер за добу. Допомагає порівнювати цінову політику готелю з конкурентами та відстежувати зміни цін у довгостроковій перспективі.
Дохід на доступний номер	RevPAR	Розраховується як відношення загального доходу від номерного фонду до загальної кількості номерів у готелі (навіть тих, що не були продані). Це комплексний показник ефективності продажів.
Коефіцієнт заповнюваності	Occupancy	Показує відсоток номерів, які були фактично зайняті гостями, відносно загальної кількості доступних номерів у готелі.

Джерело: побудовано автором

Слід зазначити, що традиційних метрик (ADR, RevPAR, Occupancy) сьогодні недостатньо для повної оцінки бізнесу [3].

В сучасних українських реаліях критично важливими стають додаткові критерії:

- здатність до швидкої адаптації: наскільки оперативно готель може змінити свої бізнес-процеси під нові потреби ринку;

– перепрофілювання послуг: можливість готелю надавати нові сервіси, такі як, коворкінг, довготривале проживання за спецтарифами, послуги шелтера або хабу;

– реальна стійкість: показник того, чи здатний бізнес виживати та функціонувати в умовах критичних зовнішніх змін.

Якщо традиційні показники говорять про поточну прибутковість, то показники адаптивності свідчать про те, чи буде готель працювати завтра.

Таким чином, стратегічна стійкість готельного підприємства в сучасних умовах є симбіозом трьох основних факторів: безпеки, людей та технологій. Саме їх інтеграція дозволяє готелю не лише виживати в умовах постійних зовнішніх загроз, але й зберігати потенціал для подальшого розвитку в післявоєнний період.

Дослідивши теоретичні засади стратегічного розвитку готельних підприємств в умовах сучасних викликів можемо зробити наступні висновки.

Стратегія розвитку підприємства в індустрії гостинності є системним, гнучким та цілеспрямованим процесом управління змінами, який базується на врахуванні галузевих особливостей, зокрема неможливості зберігання послуги, сезонності, залежності від якості сервісу та критичного впливу репутації в онлайн-каналах. Для підприємств гостинності типологія стратегій розвитку не обмежується лише загальновідомими групами зростання – стабілізація, скорочення, диверсифікація, важливими є специфічні стратегії, зокрема управління доходністю та каналами збуту, клієнтоорієнтованості та персоналізації, брендингу та позиціонування. Однак в умовах воєнного стану класичні стратегії зростання поступаються місцем стратегіям адаптації та виживання, а процес стратегічного планування набуває нелінійного характеру під впливом деструктивних чинників, зокрема ракетно-дронових атак, руйнування інфраструктури, масових знеструмлень та зміни логістичних маршрутів.

Основними інструментами розробки стратегії розвитку готелю в умовах ринкової нестабільності виступають адаптована система збалансованих

показників BSC, яка дозволяє контролювати не лише фінансові результати, але й безпеку бізнес-процесів та лояльність специфічних клієнтських сегментів, зокрема внутрішньо переміщених осіб, волонтерів та релокованих підприємств, а також теорія нечітких множин, яка дає змогу оперувати неповною та суб'єктивною інформацією для оцінки ризиків та потенціалу готелю, що є особливо актуальним для прифронтового міста Запоріжжя.

Формування стратегічної стійкості та антикризового потенціалу готельних підприємств передбачає комплексний підхід, який охоплює збереження та розвиток людського капіталу через персональну стратегію, програми психологічної підтримки та створення безпечних просторів для персоналу; забезпечення безпеки; цифрову трансформацію операційних процесів із впровадженням хмарних систем управління готелем для безперервності бізнесу; модернізацію сервісної політики та діджиталізацію, а також перегляд економічних показників ефективності через трансформацію KPI та репрофілювання послуг. Стратегічна стійкість готельного підприємства в сучасних умовах є симбіозом трьох основних факторів – безпеки, людей та технологій, інтеграція яких дозволяє готелю не лише виживати в умовах постійних зовнішніх загроз, але й зберігати потенціал для подальшого розвитку в післявоєнний період.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПОЛОЖЕННЯ ГОТЕЛЮ «KHORTITSA PALACE»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності Khortitsa Palace

Готель «Khortitsa Palace» розташований у місті Запоріжжя та перебуває в управлінні компанії ТОВ «ІНВЕСТОПТИМ». Готель «Khortitsa Palace» розпочав діяльність у 2011 р., що забезпечує йому достатній досвід на ринку засобів тимчасового розміщування, при цьому зберігаючи сучасний рівень інфраструктури [19] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика готелю «Khortitsa Palace»

Показники	Характеристика
Назва готелю	«Khortitsa Palace»
Місцезнаходження	м. Запоріжжя, Україна
Рік заснування	2011
Кількість номерів	164 номери різних категорій (стандарт, люкс, апартаменти)
Чисельність персоналу (2025 р.)	35 осіб
Кількість ресторанів/кафе	1 ресторан, 1 кафе
Додаткові послуги	SPA-зона, фітнес-зал, конференц-зали, організація заходів
Система управління	ERP-система для управління бронюванням та обліком персоналу
Фонд заробітної плати (2025 р.)	4702 тис. грн.
Основні цілі розвитку	Оптимізація витрат, підвищення рівня обслуговування, адаптація до умов воєнного часу

Джерело: побудовано автором за даними [19]

Готель орієнтований на різні сегменти обслуговування: ділові туристи, сімейні відпочивальники, а також організація конференцій та заходів, що забезпечує диверсифікацію доходів і стабільність бізнес-моделі. Для комфорту гостей функціонують один ресторан і одне кафе, SPA-зона, фітнес-зал, а також конференц-зали, що підкреслює комплексність послуг та високий рівень сервісу.

Готель «Khortitsa Palace» пропонує своїм гостям розгалужену систему категорій номерів, покликану задовольнити потреби як мандрівників, що зупиняються з діловою метою, так і тих, хто прагне комфортного відпочинку. Загалом готель налічує 164 номери, які різняться за площею, дизайном та розташуванням, проте об'єднані високими стандартами оснащення. Кожен номер, незалежно від категорії, обов'язково має фірмове ліжко, 42-дюймовий LCD телевізор з супутниковим телебаченням, безкоштовний Wi-Fi, індивідуальну систему клімат-контролю, електронний сейф, а також набір для приготування чаю. Така увага до деталей покликана створити атмосферу, наближену до домашньої, та забезпечити максимальну зручність перебування. Окремо варто зазначити, що в готельних правилах прописана гнучка система розрахунків із прив'язкою до курсу НБУ, а також чіткий регламент раннього заїзду та пізнього виїзду, що дозволяє гостям планувати свій час із розумінням можливих додаткових витрат. Серед представлених категорій – від базових Classic (25-27 м²) до розкішного Президентського Люксу площею 135 м² з приватною сауною та панорамним видом на Дніпро, що підкреслює прагнення готелю відповідати запитам найвибагливіших клієнтів (Додаток А).

Організаційна структура готелю «Khortitsa Palace» є раціональною та відповідає масштабам діяльності підприємства. Вона забезпечує чіткий розподіл функціональних обов'язків, єдність керівництва та операційну ефективність (Додаток Б). Управління готелем здійснюється за допомогою ERP-системи, що дозволяє автоматизувати процес бронювання, обліку персоналу та контролю фінансових потоків. Основні стратегічні цілі розвитку готелю включають оптимізацію витрат та адаптацію до умов воєнного часу, що

вказує на прагнення до стійкого функціонування та конкурентоспроможності на ринку.

Стратегічне управління готелем «Khortitsa Palace» базується на чітко сформульованих місії, баченні та стратегічних цілях (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Місія, бачення та стратегічні цілі готелю «Khortitsa Palace»

Показник	Характеристика
Місія	Забезпечення комфортного перебування у Запоріжжі для ділових та приватних гостей, поєднання сучасного сервісу, безпеки та зручностей для роботи й відпочинку (згідно з даними офіційного сайту готелю).
Бачення	Стати провідним готелем у Запоріжжі, який поєднує функції бізнес-хабу, відпочинку та безпечного проживання з сучасними сервісами та сертифікованим укриттям.
Стратегічні цілі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення рівня обслуговування та зручності для гостей, включаючи ділові відвідини та конференції. 2. Розширення функціоналу готелю як бізнес-хабу із сучасним ІТ-обладнанням та конференц-сервісами. 3. Забезпечення безпеки гостей через наявність сертифікованого укриття та автономних систем. 4. Екологічна відповідальність і зменшення впливу на довкілля через «зелений офіс», цифровізацію документообігу та енергозбереження. 5. Соціальна підтримка та розвиток персоналу через програми навчання, адаптації та професійного розвитку.

Джерело: побудовано автором за даними [19]

Місія готелю зосереджена на забезпеченні комфортного перебування ділових і приватних гостей у Запоріжжі, поєднанні сучасного сервісу з безпекою та зручностями для роботи й відпочинку. Бачення передбачає розвиток підприємства як провідного мультисегментного готелю, що поєднує бізнес-хаб, рекреаційні та безпечні простори. Стратегічні цілі охоплюють підвищення рівня обслуговування, розвиток ІТ- та конференц-функцій, безпеку гостей, екологічну відповідальність та підтримку персоналу.

Основні види діяльності підприємства, представлені у табл. 2.3, включають як основну діяльність – надання послуг тимчасового проживання та організацію конференцій і банкетів – так і додаткові напрямки: ресторанний бізнес, кейтеринг, торгівля харчовими продуктами та організація виставок.

Наведена диверсифікація видів діяльності сприяє формуванню стабільного доходу та підвищенню привабливості готелю для різних категорій клієнтів.

Таблиця 2.3

Основні види діяльності готелю «Khortitsa Palace»

КВЕД	Вид діяльності	Основний/ Додатковий	Особливості
55.10	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	Основний	Надання послуг проживання, організація конференцій та банкетів.
46.17	Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	Додатковий	Торгівля харчовими продуктами через ресторан та бари готелю.
82.30	Організування конгресів і торговельних виставок	Додатковий	Проведення конференцій, бізнес-заходів, виставок у готелі.
56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	Додатковий	Обслуговування гостей у ресторані Flavours, лобі-барі, літній терасі, організація кейтерингу.

Джерело: складено автором на основі [23]

Додаток В відображає структуру управління готелю «Khortitsa Palace» та ключові взаємозв'язки між підрозділами. Взаємодія між відділами забезпечує ефективність операційної діяльності. У 2023 році чисельність персоналу готелю становила 57 осіб. Протягом наступних двох років відбулося її поступове скорочення, і до 2025 року вона зменшилась до 35 осіб (рис. 2.1).

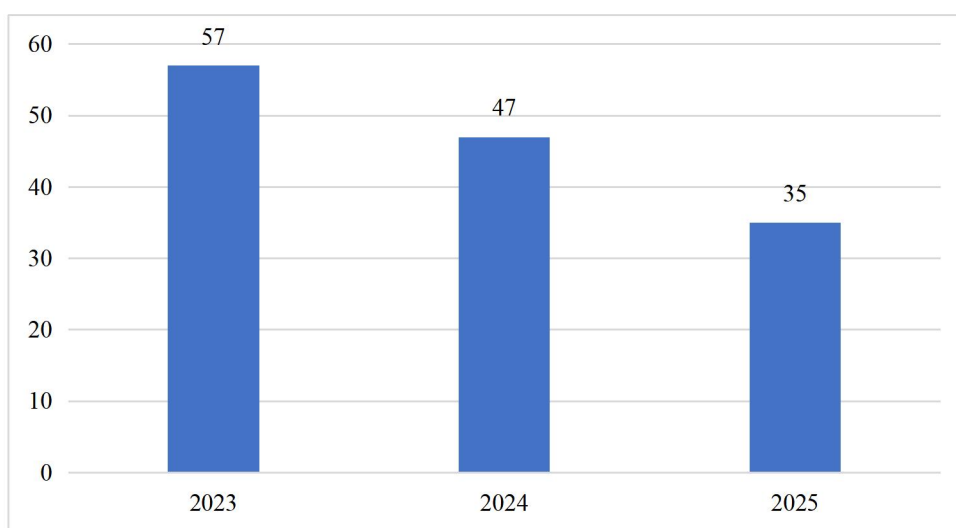


Рис. 2.1. Динаміка чисельності персоналу готелю «Khortitsa Palace» за 2023-2025 рр. (осіб)

Джерело: побудовано автором за даними [додатки Г, Д, Ж]

Наведені дані демонструють стабільне та суттєве скорочення штату працівників готелю «Khortitsa Palace» протягом 2023–2025 років. Така негативна динаміка є прямим відображенням глибокої кризи, спричиненої повномасштабною війною, в якій опинилася готельна індустрія України, зокрема місто Запоріжжя, яке через свою близькість до лінії фронту та регулярні обстріли перебуває у надзвичайно складних умовах.

Основною причиною різкого падіння чисельності персоналу, безумовно, є безпекова ситуація. Війна призвела до масового відтоку населення: значна кількість запоріжців, у тому числі й працівники сфери обслуговування, виїхала до більш безпечних регіонів України або за кордон. Також частина персоналу, особливо чоловіки, були мобілізовані до лав Збройних сил України або вступили до тероборони, що фізично унеможливило їхнє подальше працевлаштування в готелі.

Другим важливим фактором, що тісно пов'язаний з війною, є катастрофічне падіння попиту на готельні послуги. Через бойові дії в регіоні фактично зник туристичний потік, який був основою прибутковості бізнесу. Ділові поїздки, конференції та урочистості, на яких спеціалізувався «Khortitsa Palace», були скасовані або перенесені, що змусило керівництво готелю йти на вимушені, але єдино можливі для виживання кроки – оптимізацію витрат шляхом скорочення персоналу. Готель перейшов на мінімальний режим роботи, обслуговуючи лише невелику кількість відряджених, волонтерів чи представників гуманітарних місій, для чого достатньо значно меншого штату.

Таким чином, скорочення чисельності працівників є не просто статистикою, а яскравим свідченням впливу війни на економіку регіону. Це історія про вимушену міграцію, мобілізацію, падіння бізнес-активності та боротьбу за виживання підприємства в умовах, коли головним пріоритетом стає не розвиток, а збереження мінімальної спроможності функціонувати в надзвичайно складних умовах прифронтового міста.

Рис. 2.2 демонструє зміни фонду заробітної плати готелю «Khortitsa Palace» за 2023-2025 роки.

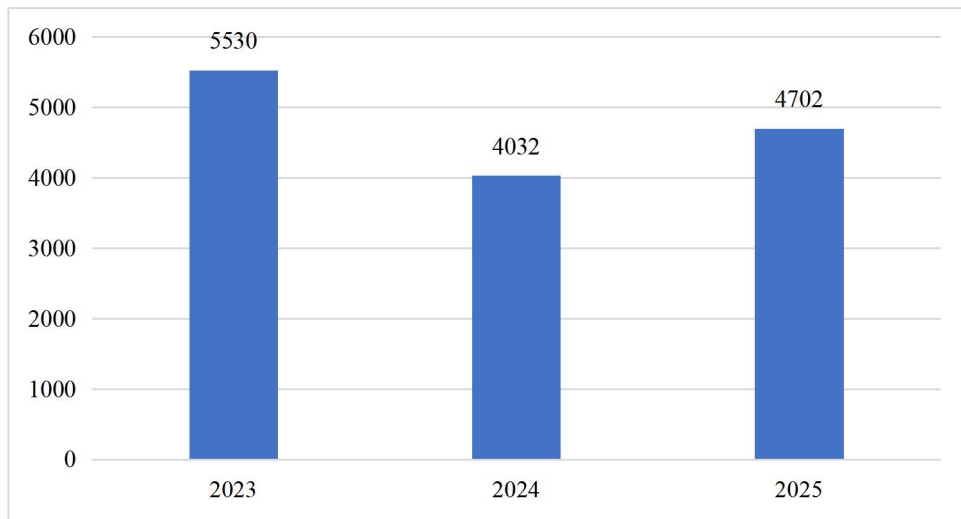


Рис. 2.2. Динаміка фонду заробітної плати готелю «Khortitsa Palace» за 2023-2025 рр. (тис. грн)

Джерело: побудовано автором за даними [додатки Г, Д, Ж]

Динаміка фонду оплати праці готелю «Khortitsa Palace» у період з 2023 по 2025 рік демонструє складну та неоднозначну картину, яка є прямим відображенням економічних викликів, спричинених війною. Загальна тенденція до зниження є очевидною, якщо у 2023 році готель витрачав на заробітну плату 5530 тис. грн, то у 2024 році цей показник скоротився до 4032 тис. грн. Однак, на відміну від лінійного падіння чисельності персоналу, фонд оплати праці зазнавав різноспрямованих коливань, що зумовлено комплексом воєнних факторів.

Падіння фонду оплати у 2024 році майже на 27% порівняно з 2023 роком є логічним наслідком оптимізації витрат в умовах воєнного стану. Звертає на себе увагу аномалія 2025 року, коли фонду оплати праці зріс до 4702 тис. грн, незважаючи на те, що чисельність працівників продовжувала зменшуватися. Такий парадокс пояснюється впливом інфляційних процесів та дефіциту кадрів, спричинених війною. Війна призвела до рекордної інфляції та зростання вартості життя в Україні. У 2025 році готель був змушений підвищувати заробітну плату працівникам, що залишилися, щоб утримати їх в умовах кадрового голоду. В умовах масової міграції та мобілізації знайти кваліфікованого працівника в прифронтовому Запоріжжі стало надзвичайно

важко, що змусило роботодавців підвищувати ставки. Таким чином, збільшення фонду оплати праці у 2025 році відбулося не через розширення штату, а через необхідність компенсувати знецінення грошей та стимулювати персонал залишатися в небезпечному регіоні.

Подальша динаміка фонду оплати праці вказує на те, що готель досяг межі оптимізації. В умовах, коли доходи готелю продовжували падати через відсутність туристів та низьку заповнюваність, адміністрація змушена балансувати між необхідністю утримувати персонал та обмеженими фінансовими ресурсами. Фактично, показники 2024-2025 років відображають «ціну виживання» готелю, коли мінімальна кількість персоналу забезпечує лише базове функціонування, а рівень оплати є компромісом між потребами працівників та фінансовою спроможністю бізнесу в умовах війни.

Аналіз основних фінансових показників підприємства за період 2023–2025 років дозволяє не лише оцінити масштаби економічного спаду, спричиненого війною, але й виявити специфічні механізми виживання бізнесу, такі як реструктуризація доходів, робота з борговими зобов'язаннями та оптимізація витрат в умовах невизначеності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Основні фінансові показники готелю «Khortitsa Palace»
за 2023-2025 рр. (тис. грн)**

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025 до 2023	
				тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	33 242	19 748	18 505	-14 737	- 44,33
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12 244	11 105	11 348	-896	-7,32
Валовий прибуток (збиток)	20 998	8 643	7 157	-13 841	-65,92
Інші операційні доходи	5 975	1 622	30 169	+24 194	+404,92
Адміністративні витрати	18 536	21 660	19 850	+1 314	+7,09
Витрати на збут	40	114	85	+45	+112,50
Інші операційні витрати	23 173	49 547	23 940	+767	+3,31

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток)	-14 776	-61 056	-6 549	+8 227	+55,67
Інші фінансові доходи	113 068	72 826	25 500	-87 568	-77,45
Фінансові витрати	42 211	56 664	35 200	-7 011	-16,61
Інші витрати	32 177	95 242	143 874	+111 697	+347,13
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток/збиток)	+23 904	-140 136	-100 540	-124 444	-520,60
Витрати (дохід) з податку на прибуток	71 345	27 168	16 055	-55 290	-77,50
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	+95 249	-112 968	-84 485	-179 734	-188,70

Джерело: побудовано автором за даними [додатки Г, Д, Ж]

Аналіз табл. 2.4 демонструє кардинальні зміни у фінансовій структурі готелю «Khortitsa Palace» протягом 2023-2025 років, що є прямим наслідком воєнних дій. Чистий дохід від реалізації послуг скоротився на 44,33% – з 33 242 тис. грн у 2023 році до 18 505 тис. грн у 2025 році. Це корелює зі скороченням персоналу та падінням попиту через безпекові ризики та відсутність туристичного потоку в регіоні. Собівартість скоротилася лише на 7,32%, що вказує на неможливість оптимізації постійних витрат. Валовий прибуток зменшився на 65,92% – з 20 998 тис. грн до 7 157 тис. грн.

Компенсаторним механізмом стали інші операційні доходи, які зросли на 404,92%, досягнувши 30 169 тис. грн у 2025 році. Адміністративні витрати зросли на 7,09% через вимушене підвищення заробітної плати в умовах дефіциту кадрів. Операційний збиток скоротився з 61 056 тис. грн у 2024 році до 6 549 тис. грн у 2025 році, що свідчить про часткову стабілізацію діяльності.

Чистий фінансовий результат з позитивного прибутку 95 249 тис. грн у 2023 році перетворився на збитки у 2024 та 2025 роках – 112 968 тис. грн та 84 485 тис. грн відповідно. Фінансові витрати скоротилися на 16,61%, тоді як інші витрати зросли більш ніж у 4,5 раза – до 143 874 тис. грн.

Важливим індикатором фінансової нестабільності є від'ємний власний капітал готелю, який станом на 2025 рік становив -1 254 085 тис. грн, що вказує на те, що зобов'язання підприємства перевищують його активи більш ніж у

чотири рази. Такий стан є характерним для підприємств, що працюють в умовах воєнного стану та вимушені фінансувати свою діяльність переважно за рахунок кредиторської заборгованості. Таким чином, готель функціонує в режимі мінімізації втрат, зберігаючи ліквідність за рахунок неопераційних доходів та очікуючи на покращення безпекової ситуації.

Проведений аналіз організаційно-економічної діяльності готелю «Khortitsa Palace» демонструє, що підприємство має розгалужену інфраструктуру зі 164 номерами, рестораном, кафе, SPA-зоною та конференц-залами, а також чітку організаційну структуру та ERP-систему для автоматизації управління. Воєнний стан спричинив критичне скорочення персоналу з 57 осіб у 2023 році до 35 осіб у 2025 році через масову міграцію, мобілізацію та падіння попиту на готельні послуги в прифронтовому Запоріжжі. Фонд оплати праці демонструє нелінійну динаміку: зниження у 2024 році на 27% та зростання у 2025 році до 4702 тис. грн, що пояснюється дефіцитом кадрів та вимушеним підвищенням заробітної плати для утримання кваліфікованих працівників. Фінансові результати вказують на глибоку кризу, зокрема чистий дохід скоротився на 44,33%, валовий прибуток – на 65,92%, а чистий збиток у 2025 році становив 84 485 тис. грн при від'ємному власному капіталі, що підтверджує технічну неплатоспроможність підприємства. Основним механізмом виживання готелю стало зростання інших операційних доходів на 404,92% за рахунок оренди приміщень та реалізації активів, що дозволяє функціонувати в режимі мінімізації втрат до покращення безпекової ситуації.

2.2. Дослідження ринку готельних послуг Запоріжжя та оцінка конкурентоспроможності готелю

Для розробки ефективної стратегії розвитку готельного підприємства необхідно провести ґрунтовний аналіз ринкового середовища, в якому воно функціонує. Місто Запоріжжя, незважаючи на складну безпекову ситуацію,

зумовлену близькістю до лінії фронту, зберігає певний туристичний та бізнес-потенціал. Ринок готельних послуг Запоріжжя представлений як мережевими готелями міжнародних брендів, так і локальними закладами різного рівня.

Основними конкурентами готелю «Khortitsa Palace» є готель «Slava», готель «Intourist Hotel» та готель «Teatralny». Конкурентна перевага «Khortitsa Palace» полягає в унікальному поєднанні бізнес-функціоналу, рекреаційних послуг та сертифікованого укриття. Для об'єктивної оцінки конкурентної позиції готелю проведемо порівняльний аналіз за основними параметрами діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Порівняльний аналіз готелю «Khortitsa Palace» з основними конкурентами

Критерій порівняння	«Khortitsa Palace»	«Slava»	«Intourist Hotel»	«Teatralny»
1	2	3	4	5
Кількість номерів	164	80-100	150	40-50
Категорійність	3-4 зірки	3 зірки	3 зірки	3 зірки
Розташування	Центр міста, близько до Дніпра та Хортиці	Центр	Центр	Ближче до вокзалу
Конференц-можливості	4 зали, комбінований зал на 120 місць	1-2 зали	2-3 зали	Обмежені
Ресторанне господарство	Ресторан, кафе, лобі-бар, літня тераса	Сніданок (шведський стіл)	Ресторан, бар	Сніданок
SPA та фітнес	SPA-зона, фітнес-зал, сауна	Немає	Фітнес-зал	Немає
Наявність укриття	Сертифіковане укриття, автономні системи	Базове укриття	Базове укриття	Базове укриття
Середня ціна за добу	2500-11200 грн	2000-4000 грн	2500-5000 грн	1800-3500 грн
Основна цільова аудиторія	Бізнес, VIP, родини, конференції	Бізнес-туристи	Бізнес, туристи	Молодь, бюджетні туристи

Джерело: складено автором за даними [19; 20; 21; 22]

Проведений порівняльний аналіз дозволяє виявити основні конкурентні позиції готелю «Khortitsa Palace». За кількістю номерів та конференц-можливостями готель перевершує більшість конкурентів, що робить його привабливим для проведення великих корпоративних заходів. Наявність SPA-зони та фітнес-залу є додатковою конкурентною перевагою, відсутньою у прямих конкурентів. Ключовою відмінністю в умовах воєнного стану є сертифіковане укриття та автономні системи енергозабезпечення, що значно підвищує привабливість готелю для внутрішніх та міжнародних клієнтів.

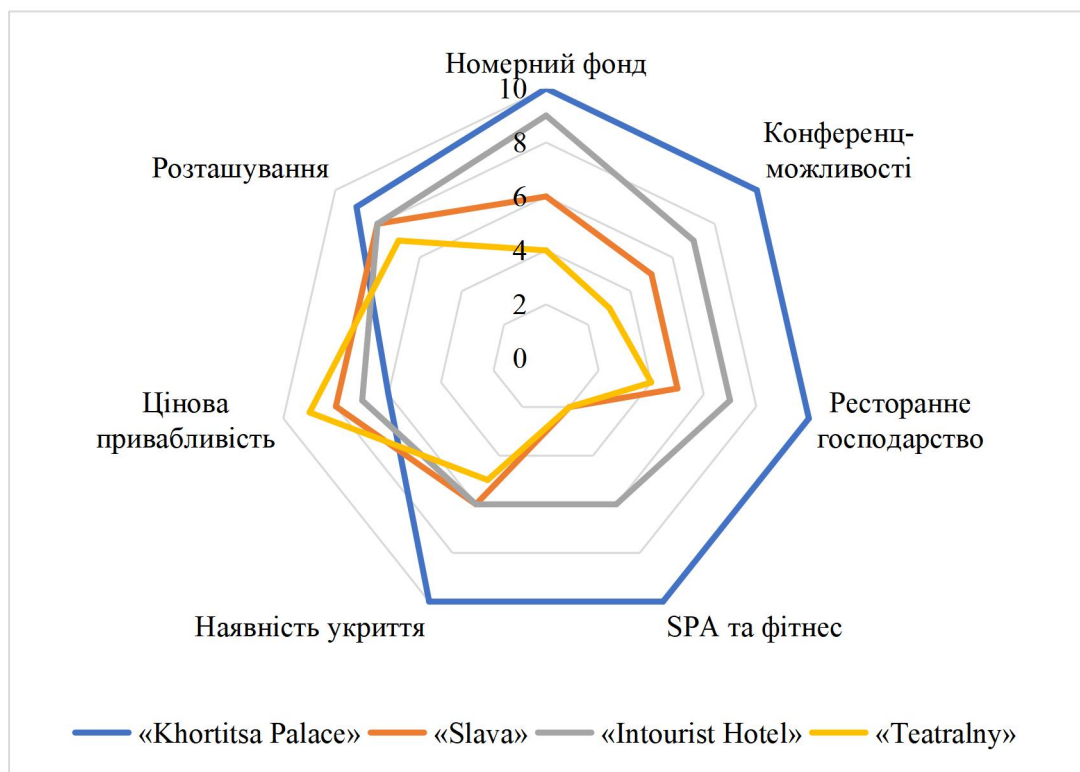


Рис. 2.3. Діаграма конкурентних переваг готелю «Khortitsa Palace»

Джерело: складено автором на основі аналізу даних [19; 20; 21; 22]

На рис. 2.3 наведено візуальну діагностику конкурентних переваг готелю «Khortitsa Palace» порівняно з основними конкурентами за бальною шкалою. Можна побачити, що «Khortitsa Palace» лідирує за показниками номерного фонду, конференц-можливостей, ресторанного господарства, SPA та безпеки, що формує його унікальну конкурентну позицію. Ослабленою стороною є цінова привабливість для бюджетних сегментів.

Важливим аспектом дослідження ринку є аналіз впливу воєнного стану на туристичний потенціал Запоріжжя. Повномасштабна війна російської федерації проти України стала серйозним викликом для туристичної галузі міста. До початку війни Запоріжжя мало значний туристичний потенціал завдяки унікальним природним, історико-культурним та рекреаційним ресурсам. Однак сьогодні через воєнні дії частина туристичних ресурсів міста зазнала руйнувань або перебуває під загрозою знищення. Потік туристів зменшився майже до нуля, іноземні туристи повністю припинили відвідування регіону, а внутрішні перемістилися в безпечніші області. Туристичні агентства, готелі, музеї скоротили діяльність або закрилися [30].

Незважаючи на це, зберігається потенціал для подальшого розвитку туризму в повоєнний період, зокрема у напрямку відновлення культурної спадщини, створення воєнно-історичних маршрутів і розвитку внутрішнього туризму. Транспортна доступність міста на сьогодні забезпечується залізничним сполученням (центральний залізничний вокзал Запоріжжя) та автомобільними шляхами національного значення, що пов'язують місто з іншими регіонами України. Аналіз туристичного потенціалу Запорізької області з урахуванням воєнних викликів наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз туристичного потенціалу м. Запоріжжя в умовах воєнного стану

Категорія ресурсів	Основні об'єкти та особливості	Вплив війни	Перспективи відновлення
1	2	3	4
Природні ресурси	Острів Хортиця, річка Дніпро, набережна	Забруднення води та ґрунтів внаслідок обстрілів; пошкодження рекреаційних зон	Відновлення екосистеми, розвиток екотуризму після деокупації
Історико-культурні ресурси	Музеї, виставки, історичні пам'ятки, козацька спадщина	Частина об'єктів пошкоджена або законсервована; зменшення відвідуваності	Створення воєнно-історичних маршрутів, меморіалізація подій
Інфраструктура	Залізничний вокзал, автовокзал, автошляхи	Аеропорт не функціонує; логістичні ускладнення	Відновлення авіасполучення після війни; розвиток внутрішніх транспортних коридорів

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
Рекреаційні об'єкти	Парки, зони відпочинку, ресторани комплекси	Пошкодження об'єктів (ресторан «Санрайз» у Дубовому гаю); закриття частини закладів	Відновлення та модернізація рекреаційної інфраструктури

Джерело: складено автором на основі [30]

Аналіз цільової аудиторії готелів м. Запоріжжя дозволяє визначити ключові сегменти споживачів готельних послуг та адаптувати маркетингову стратегію відповідно до їх потреб (табл. 2.7).

Згідно з результатами дослідження, у готелі відбулася докорінна зміна цільових сегментів споживачів, а саме в довоєнний період основу клієнтської бази складали класичні туристи (внутрішні та іноземні), які відвідували Запоріжжя з метою відпочинку або бізнесу (MICE-туризм).

Таблиця 2.7

Сегментація споживачів готельних послуг готелю «Khortitsa Palace»

Ознака сегментації	Сегменти споживачів
Географічна	Внутрішні туристи; мешканці прифронтових територій та зон активних бойових дій; представники міжнародних місій (ООН, МАГАТЕ, Червоний Хрест); релокований бізнес із південних та східних регіонів України.
Демографічна	Сім'ї з дітьми (ВПО); самотні професіонали; особи середнього та похилого віку, що потребують стабільного сервісу; представники офіційних делегацій (25-60 років).
Економічна (за рівнем доходу)	Особі з рівнем доходу «вище середнього» та «високим»; організації з міжнародним фінансуванням; великі корпорації, що забезпечують проживання персоналу.
Психографічна	Люди, для яких пріоритетом є безпека та стабільність; особи, орієнтовані на збереження звичного рівня комфорту в кризових умовах.
Поведінкова	Корпоративні клієнти (тривале проживання); клієнти, що бронюють «день у день» через безпекову ситуацію; лояльні корпоративні партнери; учасники гуманітарних місій.
За метою поїздки (специфічна)	Воєнно-дипломатична: робота в зоні конфлікту; гуманітарна: волонтерська діяльність та допомога; релокаційна: тимчасове місце проживання через втрату житла або небезпеку.

Джерело: складено автором

В період воєнного стану структура попиту змістилася в бік «кризових» сегментів: представники офіційних делегацій Міжнародні організацій та волонтерських організацій, які використовують готель як безпечний хаб для роботи в прифронтовому регіоні; внутрішньо переміщені особи (ВПО) - заможні категорії громадян, які потребують тривалого проживання в умовах високого сервісу та безпеки та представники релокованого бізнесу - корпоративні клієнти, які перемістили діяльність із зон активних бойових дій та орендують номерний фонд для тривалого проживання співробітників.

Визначення ключових сегментів споживачів та аналіз їхніх специфічних запитів в умовах воєнного стану дозволяє сформувати диференційовану ціннісну пропозицію для кожної групи клієнтів. На сучасному етапі позиціонування готелю «Khortitsa Palace» базується на стратегічній адаптації його іміджу: від класичного преміального закладу для відпочинку та бізнес-туризму до багатофункціонального безпекового хабу, що гарантує автономність та стабільність сервісу. Такий підхід дозволяє готелю не лише зберігати лояльність традиційних клієнтів, а й ефективно відповідати на запити нових пріоритетних сегментів, таких як міжнародні гуманітарні місії та релокований бізнес.

Деталізований огляд стратегій позиціонування готелю «Khortitsa Palace» відповідно до визначених цільових сегментів аудиторії представлено в табл. 2.8

Таблиця 2.8

Стратегії позиціонування «Khortitsa Palace» за сегментами аудиторії

Сегмент аудиторії	Ключова концепція позиціонування	Основне повідомлення
1	2	3
Бізнес-клієнти	Конференції, переговори, комфортні робочі умови	Номери, конференц-зали, високошвидкісний Wi-Fi, зручне розташування біля ділового центру
Міжнародні організації (ООН, МАГАТЕ, Червоний Хрест)	«Острів безпеки та міжнародних стандартів»	Гарантована безпека, наявність сертифікованого укриття, автономність (енерго- та водопостачання) та дотримання міжнародних протоколів сервісу.

Продовження таблиці 2.8

1	2	3
Релокований бізнес та корпоративні клієнти	«Бізнес-хаб для безперервної діяльності»	Стійка інфраструктура для роботи (швидкісний Starlink, конференц-зали, коворкінг) та комплексне обслуговування персоналу за спеціальними тарифами.
Внутрішньо переміщені особи	«Дім далеко від дому: стабільність та комфорт»	Повний спектр побутових послуг, психологічний комфорт, довгострокове проживання у звичному преміум-середовищі, незважаючи на зовнішні обставини.
Державні структури та офіційні делегації	«Офіційне представництво та статус»	Найкращий майданчик у Запоріжжі для проведення зустрічей високого рівня з дотриманням конфіденційності та протоколу.
Локальні клієнти (послуги ресторану, SPA, залів)	«Територія відновлення та емоційного розвантаження»	Можливість на деякий час відволіктися від стресу в безпечній та естетичній атмосфері.

Джерело: складено автором

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.8, дозволяє стверджувати, що стратегія позиціонування готелю «Khortitsa Palace» зазнала докорінної трансформації під впливом зовнішніх викликів. В умовах прифронтового міста відбувся стратегічний перехід від концепції орієнтованої на статус, розкіш та стиль життя, що була домінуючою у довоєнний період, до парадигми безпека та надійність. Таке переформатування є ключовою ознакою адаптації маркетингової стратегії підприємства до критичних змін середовища, де безпека стає головною цінністю для будь-якого сегмента аудиторії.

Технологічна перевага готелю відіграє вирішальну роль у підкріпленні оновленого позиціонування. На відміну від багатьох інших засобів розміщення у регіоні, «Khortitsa Palace» пропонує клієнтам високий рівень автономності. Впровадження потужних дизель-генераторів, власних систем глибокого очищення води та резервних каналів зв'язку (зокрема Starlink) дозволяє готелю позиціонувати себе як унікальний енергонезалежний хаб. Це робить його безальтернативним майданчиком у Запоріжжі для роботи міжнародних місій та офіційних делегацій, яким необхідна гарантована безперервність процесів у будь-яких умовах.

Окремої уваги заслуговує емоційний складник позиціонування, спрямований на сегмент внутрішньо переміщених осіб та локальних клієнтів. У цьому контексті готель трансформується з простої будівлі у цілісну сервісну екосистему підтримки. Поняття «гостинності» доповнюється глибоким змістом «турботи»: готель створює атмосферу стабільності та психологічного комфорту, що є критично важливим для людей, які перебувають у стані хронічного стресу. Таке позиціонування дозволяє закладу вийти за межі суто комерційної діяльності, формуючи образ соціально відповідального бізнесу, що підтримує своїх клієнтів у найскладніші часи.

Таким чином, дослідження ринку готельних послуг Запоріжжя та оцінка конкурентоспроможності готелю «Khortitsa Palace» дозволяють зробити наступні висновки. Воєнний стан суттєво вплинув на туристичний потенціал міста: туристичні потоки майже припинилися, частина ресурсів зазнала руйнувань, аеропорт не функціонує. Незважаючи на це, Запоріжжя зберігає свої історико-культурні та природні переваги, які можуть стати основою для нової моделі туризму після війни. Готель «Khortitsa Palace» має низку конкурентних переваг, а саме найбільший номерний фонд, потужну конференц-базу, розвинену ресторанну інфраструктуру, SPA-зону та сертифіковане укриття. Цільова аудиторія готелю є багатосегментною, що дозволяє диверсифікувати доходи. Подальша стратегія розвитку має бути спрямована на посилення конкурентних переваг, адаптацію до викликів воєнного часу та активну маркетингову політику.

2.3. Стратегічний діагноз діяльності готелю: SWOT-аналіз та оцінка впливу сучасних викликів

Для формування ефективної стратегії розвитку готельного підприємства в умовах сучасних викликів необхідно провести комплексний стратегічний діагноз його діяльності. Найбільш поширеним та дієвим інструментом такого діагнозу є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі

сторони внутрішнього середовища підприємства, а також виявити можливості та загрози, що виходять із зовнішнього середовища.

Перед проведенням SWOT-аналізу слід ідентифікувати основні проблемні ситуації, які виникають у діяльності готелю «Khortitsa Palace». Як показано в табл. 2.9, готель стикається з низкою викликів: фінансова нестабільність, скорочення чисельності персоналу, сезонні коливання попиту, відсутність спеціалізованих правил обслуговування гостей з тваринами та нерівномірне завантаження конференц-залів.

Таблиця 2.9

Основні проблемні ситуації у діяльності готелю «Khortitsa Palace»

Напрямок діяльності	Опис проблеми	Потенційний вплив на бізнес
Фінансова діяльність	Зростання збитків у 2023 та 2024 рр., нестабільні доходи та витрати, високі адміністративні та інші операційні витрати	Зниження ліквідності та фінансової стійкості, обмеження на інвестиції та розвиток готелю
Управління персоналом	Зменшення чисельності персоналу з 57 осіб у 2023 р. до 35 осіб у 2024 р., необхідність утримання кваліфікованих кадрів	Перевантаження залишкового персоналу, ризик зниження якості обслуговування та ефективності роботи
Сезонність попиту	Колівання чистого доходу від реалізації послуг	Неоднорідне завантаження готелю, ризик недовикористання ресурсів та зниження прибутковості у низький сезон
Обслуговування гостей з тваринами	Відсутність спеціалізованих послуг та правил обслуговування гостей із домашніми тваринами	Можлива втрата частини клієнтської бази та негативні відгуки, що впливають на репутацію
Конференційний бізнес	Нерівномірне завантаження конференц-залів, високі витрати на організацію заходів, залежність від попиту на корпоративні події	Недоотримання доходів у періоди низького попиту, збільшення витрат на персонал та матеріали

Джерело: складено автором на основі [19]

Кожна з наведених проблем здатна значно впливати на ліквідність, прибутковість та репутацію підприємства, що вимагає своєчасного та цілеспрямованого прийняття управлінських рішень. Особливості можливих варіантів реагування на виявлені проблеми наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Особливості управлінських рішень готелю «Khortitsa Palace»

Проблемна ситуація	Варіант рішення	Очікуваний ефект	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Падіння фінансових результатів	Оптимізація витрат та перерозподіл бюджету	Зменшення негативного фінансового результату	Зниження витрат на адміністративні та операційні потреби	Може вплинути на якість сервісу
Падіння персоналу	Залучення тимчасових та віддалених співробітників, програми мотивації	Підтримка операційної діяльності	Збереження ключових функцій; гнучкість	Витрати на навчання і адаптацію
Сезонність попиту	Впровадження спеціальних тарифів та промо-акцій у низький сезон	Збільшення завантаження номерів	Залучення нових клієнтів, підвищення доходу	Додаткові маркетингові витрати
Обслуговування гостей з тваринами	Вдосконалення правил та інформування клієнтів про послуги	Мінімізація конфліктів	Покращення репутації; чіткі правила	Потребує контролю за виконанням правил
Конференційний бізнес	Інвестування у цифрові рішення (відео-конференції, А/V обладнання)	Збільшення корпоративного попиту	Можливість проводити онлайн та гібридні події	Високі капітальні витрати

Джерело: складено автором на основі [19]

На основі аналізу особливостей кожного з варіантів реагування (табл. 2.10) було здійснено їх порівняльну оцінку за критеріями швидкості реалізації, мінімізації ризиків для репутації та впливу на фінансові показники. Узагальнений вибір оптимальних управлінських рішень, який поєднує швидкодію та ефективність, представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Оптимальні управлінські рішення в готелі «Khortitsa Palace»

Проблемна ситуація	Обране рішення	Обґрунтування вибору
1	2	3
Падіння фінансових результатів	Оптимізація витрат і перерозподіл бюджету	Дозволяє швидко вплинути на ліквідність та зменшити збитки без значних інвестицій

Продовження таблиці 2.11

1	2	3
Падіння персоналу	Програми мотивації та віддалена робота	Забезпечує залучення персоналу у критичні функції і мінімізує втрати кваліфікації
Сезонність попиту	Впровадження спеціальних тарифів	Дозволяє збільшити завантаженість і доходи у низький сезон
Обслуговування гостей з тваринами	Чіткі правила і комунікація з клієнтами	Зменшує конфлікти та підвищує лояльність клієнтів
Конференційний бізнес	Інвестування у цифрові рішення	Підвищує конкурентоспроможність і розширює ринок корпоративних клієнтів

Джерело: складено автором

На основі проведеного аналізу проблемних ситуацій та можливих варіантів управлінських рішень, а також з урахуванням результатів досліджень, викладених у попередніх підрозділах, сформовано SWOT-аналіз діяльності готелю «Khortitsa Palace» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз діяльності готелю «Khortitsa Palace»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розгалужена інфраструктура: 164 номери, ресторан, кафе, SPA-зона, фітнес-зал, 4 конференц-зали 2. Сертифіковане укриття та автономні системи енергозабезпечення 3. Зручне розташування в центрі міста, близько до Дніпра та Хортиці 4. Використання ERP-системи для автоматизації управління 5. Сформована місія, бачення та стратегічні цілі 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Критичне падіння фінансових результатів: чистий дохід скоротився на 44,33%, валовий прибуток – на 65,92% 2. Від'ємний власний капітал (-1 254 085 тис. грн), технічна неплатоспроможність 3. Скорочення персоналу з 57 до 35 осіб, ризик перевантаження та зниження якості сервісу 4. Відсутність спеціалізованих правил обслуговування гостей з тваринами 5. Нерівномірне завантаження конференц-залів та залежність від сезонних коливань попиту

Продовження таблиці 2.12

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Посилення безпекової складової як ключової конкурентної переваги	1. Постійні безпекові ризики через близькість до лінії фронту, ракетні обстріли
2. Розширення спектру додаткових послуг та спеціальних пакетів	2. Зменшення купівельної спроможності населення внаслідок воєнної економіки
3. Цифрова трансформація: мобільний додаток, онлайн-реєстрація, сенсорне освітлення	3. Руїнування туристичних ресурсів міста, аеропорт не функціонує
4. Післявоєнне відновлення туристичного потоку та розвиток внутрішнього туризму	4. Дефіцит кваліфікованих кадрів через міграцію та мобілізацію
5. Створення воєнно-історичних маршрутів та меморіалізація подій	5. Висока конкуренція з боку інших готелів (Slava, Intourist Hotel, Teatralny)

Джерело: складено автором

На основі проведеного SWOT-аналізу можна визначити основні стратегічні напрями розвитку готелю «Khortitsa Palace».

Перший напрям – використання сильних сторін для реалізації можливостей. Готель має потужну матеріально-технічну базу та сертифіковане укриття, що в умовах воєнного стану є унікальною конкурентною перевагою, яку слід активно використовувати для залучення корпоративних клієнтів, міжнародних організацій та релокованих підприємств. Цифрова трансформація дозволить підвищити ефективність управління та комфорт гостей.

Другий напрям – мінімізація слабких сторін через використання можливостей. Фінансову нестабільність можна частково подолати шляхом диверсифікації доходів: розширення спектру додаткових послуг, здача приміщень в оренду, розробка спеціальних пропозицій для різних сегментів клієнтів.

Таким чином, стратегічний діагноз діяльності готелю «Khortitsa Palace» дозволяє зробити наступні висновки. Готель має значний потенціал, зокрема розгалужену інфраструктуру, вигідне розташування та сертифіковане укриття,

проте його діяльність супроводжується глибокою фінансовою кризою, технічною неплатоспроможністю та кадровими проблемами, спричиненими воєнним станом. Основними загрозами є безпекові ризики, зменшення купівельної спроможності населення та дефіцит кваліфікованих кадрів. Ключовими напрямками подальшої стратегії мають стати: посилення безпекової складової, цифрова трансформація бізнес-процесів, диверсифікація доходів через розширення спектру додаткових послуг та спеціальних пропозицій для різних сегментів клієнтів, а також оптимізація витрат та програми утримання персоналу. Реалізація цих напрямів дозволить готелю не лише вижити в умовах воєнного стану, але й підготуватися до посткризового відновлення.

Проаналізувавши організаційно-економічну діяльність, ринкове середовище та стратегічне положення готелю «Khortitsa Palace» у м. Запоріжжя можна зробити наступні висновки.

Готель «Khortitsa Palace» має розгалужену інфраструктуру – 164 номери різних категорій, ресторан, кафе, SPA-зону, фітнес-зал та 4 конференц-зали. Організаційна структура є раціональною, управління здійснюється за допомогою ERP-системи. Воєнний стан спричинив критичне скорочення персоналу з 57 осіб у 2023 році до 35 осіб у 2025 році через масову міграцію, мобілізацію та падіння попиту. Фонд оплати праці демонструє нелінійну динаміку, зокрема зниження у 2024 році на 27% та зростання у 2025 році до 4702 тис. грн, що пояснюється дефіцитом кадрів та вимушеним підвищенням заробітної плати для утримання персоналу. Фінансові результати демонструють глибоку кризу: чистий дохід скоротився на 44,33%, валовий прибуток – на 65,92%, чистий збиток у 2025 році становив 84 485 тис. грн, а від'ємний власний капітал досяг -1 254 085 тис. грн, що підтверджує технічну неплатоспроможність підприємства. Основним механізмом виживання стало зростання інших операційних доходів на 404,92% за рахунок оренди приміщень та реалізації активів.

Дослідження ринку готельних послуг Запоріжжя показало, що основними конкурентами готелю є «Slava», «Intourist Hotel» та «Teatralny». Конкурентними

перевагами «Khortitsa Palace» є найбільший номерний фонд, потужна конференц-база, розвинена ресторанна інфраструктура, SPA-зона та сертифіковане укриття. Воєнний стан суттєво вплинув на туристичний потенціал міста: туристичні потоки майже припинилися, частина ресурсів зазнала руйнувань, аеропорт не функціонує. Транспортна доступність забезпечується залізничним та автомобільним сполученням. Цільова аудиторія готелю є багатосегментною, що дозволяє диверсифікувати доходи.

Стратегічний діагноз на основі SWOT-аналізу виявив сильні сторони готелю, а саме розгалужену інфраструктуру, сертифіковане укриття, вигідне розташування та використання ERP-системи. Слабкими сторонами є критичне падіння фінансових результатів, від'ємний власний капітал, скорочення персоналу, відсутність правил обслуговування гостей з тваринами та нерівномірне завантаження конференц-залів. Основними загрозами виступають постійні безпекові ризики, зменшення купівельної спроможності населення, руйнування туристичних ресурсів та дефіцит кваліфікованих кадрів.

Таким чином, проведений у другому розділі комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності готелю «Khortitsa Palace», дослідження ринку готельних послуг м. Запоріжжя та SWOT-аналіз дозволили виявити важливі проблеми, що стримують розвиток підприємства, зокрема глибоку фінансову кризу, кадровий дефіцит, нерівномірне завантаження номерного фонду та недостатній рівень цифровізації. Подолання цих проблем неможливе без розробки цілісної стратегії розвитку, тому у третьому розділі кваліфікаційної роботи передбачається сформулювати стратегічні пріоритети готелю в кризових умовах. Основними напрямками виступлять модернізація сервісної політики з урахуванням зміненої структури попиту, впровадження інструментів діджиталізації та розробка комплексної програми забезпечення стратегічної стійкості. На основі запропонованих рішень буде здійснено обґрунтування їх економічної ефективності та оцінку можливих ризиків, що дозволить сформулювати практичні рекомендації для підвищення ліквідності, рентабельності та репутаційної стійкості готелю.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «KHORTITSA PALACE» У КРИЗОВИХ УМОВАХ

3.1. Модернізація сервісної політики готелю та впровадження інноваційних цифрових інструментів

Розробка заходів модернізації сервісної політики та діджиталізації здійснюється на основі адаптованої системи збалансованих показників (BSC), запропонованої у п. 1.2, яка дозволяє інтегрувати стратегічні цілі готелю за чотирма перспективами – «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси», «Навчання та розвиток».

Для оцінювання пріоритетності альтернативних стратегічних рішень в умовах воєнної невизначеності використовується метод нечітких множин, що дозволяє оперувати неповною та суб'єктивною експертною інформацією. Формування стратегічної стійкості готелю базується на трьох основних факторах: безпека, люди, технології.

У таблиці 3.1 представлено взаємозв'язок між перспективами BSC, стратегічними цілями готелю та запропонованими заходами модернізації.

Таблиця 3.1

Прив'язка заходів модернізації до перспектив BSC готелю «Khortitsa Palace»

Перспектива BSC	Стратегічна ціль	Запропонований захід	Очікуваний вплив на стійкість
1	2	3	4
Фінанси	Оптимізація витрат, адаптація до кризових умов	Впровадження EMS (енергоменеджмент), хмарної PMS	Зниження операційних витрат, підвищення ліквідності
Клієнти	Підвищення рівня обслуговування, безпека гостей	Програма «Безпечний хаб», pet-friendly, диференціація сервісу для ВПО/місій	Лояльність специфічних сегментів, зростання Occupancy

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Внутрішні бізнес-процеси	Забезпечення безпеки, автономність	Трансформація укриття, Mobile Key, чат-бот	Безперервність операцій, мінімізація overbooking
Навчання та розвиток	Соціальна підтримка, розвиток персоналу	Персональна стратегія (психологічна підтримка, онлайн-навчання, LMS)	Утримання кадрів, адаптивність в умовах тривоги

Джерело: розроблено автором на основі адаптованої BSC [п. 1.2, рис. 1.3]

Аналіз показав, що традиційні сегменти – туристи, бізнес-мандрівники у довоєнному розумінні, практично зникли, а їм на зміну прийшли специфічні «кризові» сегменти, а саме внутрішньо переміщені особи (ВПО), міжнародні гуманітарні місії (ООН, МАГАТЕ, Червоний Хрест), релокований бізнес та волонтери. Важливою цінністю для цих сегментів виступає безпека та стабільність, а не традиційна розкіш.

Використовуючи адаптовану систему збалансованих показників (BSC), пропонується реалізувати наступні зміни у перспективі «Клієнти»:

1. Програма «Безпечний хаб», яка полягає в трансформації сертифікованого укриття з пасивного об'єкта в активний сервіс, що передбачає: встановлення автономних систем життєзабезпечення, зокрема потужні генератори, запаси води та Starlink, як конкурентної переваги; розробку спеціальних тарифів довгострокового проживання (від 14 днів) для ВПО та релокованих співробітників з включеним харчуванням та пральнею; створення коворкінгу з резервним живленням для роботи представників міжнародних місій.

Диференціація сервісу за сегментами: для ВПО акцент на психологічному комфорті, а саме простір для дітей, групи підтримки; для волонтерів та місій на логістичній підтримці – цілодобовий check-in, прання спецодягу; для релокованого бізнесу на конфіденційності та діловій інфраструктурі – виділені переговорні.

2. Впровадження правил pet-friendly, а саме вирішення проблеми через розробку чіткого регламенту, зокрема додаткова плата за прибирання, обмеження на вхід до ресторану, надання мисок та підстилок, що дозволить залучити додатковий сегмент клієнтів з тваринами, які вимушені переїжджати.

Вищезазначені заходи спрямовані на формування лояльності специфічних клієнтських сегментів, що відповідає стратегічній карті BSC та зменшує залежність готелю від зниклого туристичного потоку.

Стратегічна стійкість в умовах турбулентності значною мірою забезпечується через цифрову трансформацію. Для «Khortitsa Palace», який зіткнувся з критичним скороченням персоналу, діджиталізація є інструментом підвищення продуктивності та безперервності бізнесу.

Етап 1. Діагностика поточного рівня діджиталізації. На основі алгоритму оцінювання з п. 1.2 було проведено експертне опитування (генеральний директор, фінансовий директор, керівник IT-відділу, керівник рецепції, HR-менеджер). Результати оцінки за перспективами BSC наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати експертної оцінки рівня діджиталізації готелю «Khortitsa Palace» за перспективами BSC

Перспектива BSC	Об'єкт оцінки	Середня оцінка	Рівень	Обґрунтування
Внутрішні бізнес-процеси	Автоматизація бронювання, розселення, обліку номерного фонду	0,25	Низький	Застаріла ERP без хмарної синхронізації. Ризик (overbooking)
Фінанси	Рівень операційних витрат, точність обліку, контроль витрат	0,30	Низький	Операційні витрати = 129,4% від доходу, відсутність контролю енерговитрат
Клієнти	Канали комунікації, зручність онлайн-бронювання	0,50	Середній	Веб-сайт не інтегрований з PMS, відсутні чат-бот і мобільний додаток
Навчання та розвиток	Цифрова грамотність персоналу, наявність онлайн-навчання	0,20	Дуже низький	Відсутня LMS, тренінги проводяться офлайн

Джерело: складено автором за результатами експертного опитування

Етап 2. Вибір інструментів діджиталізації для готелю «Khortitsa Palace» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Інструменти діджиталізації для готелю «Khortitsa Palace»

Група інструментів	Інструмент	Функціональне призначення	Перспектива BSC
Cloud PMS	Mews / Oracle Opera Cloud	Заміна застарілої ERP, доступ з будь-якого пристрою, автоматизація бронювання	Бізнес-процеси, Фінанси
Енергоменеджмент	EMS (сенсори руху, розумні термостати)	Зниження енергоспоживання у вільних номерах	Фінанси
Інструменти для гостей	Чат-бот, Mobile Key	Відповіді на типові запитання, доступ до номера через смартфон	Клієнти
Інклюзивний сервіс	Голосове управління, віртуальні тури	Доступність для маломобільних груп, ВПО, поранених	Клієнти, Навчання

Джерело: розроблено автором

Важливим фактором стратегічної стійкості є «персональна стратегія». Для готелю «Khortitsa Palace» в умовах прифронтового Запоріжжя пропонуються наступні заходи:

1. Програма психологічної підтримки персоналу – регулярні консультації з психологом (онлайн або офлайн), створення «безпечних просторів» для працівників під час тривоги, гнучкий графік роботи.

2. Впровадження LMS (Learning Management System) – онлайн-навчання алгоритмам дій під час повітряних тривоги, роботі з генераторами та Starlink, навичкам спілкування з ВПО та травмованими особами.

3. Система мотивації за лояльність – надбавки за роботу в прифронтовій зоні, додаткові дні відпустки, програма «турбота про родини працівників» (для мобілізованих).

Для обґрунтування черговості впровадження інструментів діджиталізації в умовах обмежених фінансових ресурсів використано метод нечітких множин.

Критерії оцінювання та їх вагові коефіцієнти визначено експертним методом із урахуванням критичності безперервності функціонування готелю в умовах воєнного стану. Ваги розраховано за формулою Фішберна (1.2):

- безперервність бізнесу (процеси) – 0,4 (найвищий пріоритет);
- зниження витрат (фінанси) – 0,3;
- якість сервісу (клієнти) – 0,2;
- швидкість впровадження – 0,1.

Результати розрахунку інтегрального пріоритету за формулою (1.3) наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Пріоритетність впровадження інструментів діджиталізації

Інструмент	Безперервність (0,4)	Зниження витрат (0,3)	Якість сервісу (0,2)	Швидкість (0,1)	Інтегральний пріоритет	Ранг
Cloud PMS	0,9	0,8	0,6	0,5	0,77	1
EMS	0,4	0,9	0,3	0,7	0,58	2
Чат-бот	0,3	0,5	0,8	0,8	0,52	3
Mobile Key	0,2	0,4	0,9	0,6	0,47	4
Інклюзивні сервіси	0,1	0,2	0,7	0,4	0,30	5

Джерело: розраховано автором за формулою (1.3)

Таким чином, першочерговому впровадженню підлягає Cloud PMS (інтегральний пріоритет 0,77), оскільки він безпосередньо впливає на безперервність бізнесу та дозволяє скоротити витрати на персонал. Друга черга – EMS (0,58), що забезпечує швидке скорочення операційних витрат на енергоносії.

Оскільки точний прогноз економічного ефекту в умовах воєнного стану неможливий, для обґрунтування доцільності обраного напрямку використаємо алгоритм оцінювання на основі теорії нечітких множин (п. 1.2). Порівнюються дві альтернативи:

- A1 (традиційна стратегія) – зниження цін, тотальна економія на всьому, мінімізація інвестицій;
- A2 (запропонована стратегія) – діджиталізація + модернізація сервісу + персональна стратегія.

Вагові коефіцієнти критеріїв визначено за формулою Фішберна (1.2) на основі експертних оцінок. Результати наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Нечітка оцінка альтернатив стратегії розвитку готелю «Khortitsa Palace»

Критерій (перспектива BSC)	Вага (r_i)	Оцінка A1 (традиційна)	Оцінка A2 (пропонована)
Здатність до забезпечення безперервності бізнесу (процеси)	0,4	Низька (0,2)	Висока (0,8)
Рівень лояльності специфічних сегментів (клієнти)	0,3	Низька (0,3)	Висока (0,9)
Зниження операційних витрат (фінанси)	0,2	Середня (0,5)	Висока (0,7)
Розвиток персоналу та адаптивність (навчання)	0,1	Низька (0,1)	Висока (0,8)

Джерело: розраховано автором за результатами експертного опитування

Розрахуємо інтегральний показник (S) за формулою (1.3):

$$S(A1) = 0,4 \times 0,2 + 0,3 \times 0,3 + 0,2 \times 0,5 + 0,1 \times 0,1 = 0,08 + 0,09 + 0,10 + 0,01 = 0,28$$

$$S(A2) = 0,4 \times 0,8 + 0,3 \times 0,9 + 0,2 \times 0,7 + 0,1 \times 0,8 = 0,32 + 0,27 + 0,14 + 0,08 = 0,81$$

Згідно зі шкалою Харрінгтона (п. 1.2), значення 0,28 відповідає «низькому» рівню ефективності, а 0,81 – «дуже високому». Отже, запропонована стратегія модернізації сервісу та діджиталізації (A2) є значно ефективнішою навіть за умов неповної інформації.

На основі теоретичних засад п. 1.3 (табл. 1.3) та проведених розрахунків очікується наступний вплив на операційні КРІ готелю (табл. 3.6):

Таблиця 3.6

Вплив на операційні KPI готелю «Khortitsa Palace»

Показник (KPI)	Поточне значення (2025)	Прогнозне значення (2026-2027)	Очікувана зміна	За рахунок якого заходу
Осцирансу (коефіцієнт заповнюваності)	~25-30% (оцінка)	45-55%	+20-25 п.п.	Програма «Безпечний хаб», тарифи для ВПО/місій
ADR (середня ціна за номер)	2500-11200 грн	3000-12000 грн	+10-15%	Диференціація сервісу, унікальність укриття
RevPAR (дохід на доступний номер)	~800-1000 грн (оцінка)	~1600-2000 грн	+80-100%	Зростання Осцирансу та ADR
Операційні витрати	23 940 тис. грн	18 000-20 000 тис. грн	-15-25%	EMS, Cloud PMS (скорочення персоналу)
Плинність персоналу	висока (оцінка)	зниження на 30%	позитивний вплив	Персональна стратегія, LMS, психологічна підтримка

Джерело: прогноз автора на основі розрахунків нечіткої оцінки

Таким чином, модернізація сервісної політики, впровадження інструментів діджиталізації та персональна стратегія дозволяють не лише компенсувати дефіцит персоналу та знизити витрати, але й забезпечити безперервність операцій в умовах відключень енергії та безпекових загроз. Застосування апарату нечіткої логіки доводить, що запропонований вектор є пріоритетним порівняно з традиційним скороченням витрат, оскільки формує довгострокову стратегічну стійкість підприємства.

3.2. Програма забезпечення стійкості готелю та управління ризиками в сучасних умовах

Результати, отримані в попередньому пункті, показали, що окремі заходи модернізації сервісної політики, діджиталізації та персональної стратегії є

ефективними. Однак для досягнення довгострокового ефекту необхідна комплексна програма, яка системно враховує результати SWOT-аналізу та базується на теоретичних засадах формування стратегічної стійкості.

На основі SWOT-аналізу визначено чотири стратегічні пріоритети, кожен з яких спрямований на використання сильних сторін, мінімізацію слабких, реалізацію можливостей та нейтралізацію загроз (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Стратегічні пріоритети готелю «Khortitsa Palace» на основі SWOT-аналізу

Пріоритет	Відповідність SWOT	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
1. Посилення безпеки як ключової конкурентної переваги	S2 (сертифіковане укриття) + O1 (посилення безпекової складової) + T1 (безпекові ризики)	Розширення функціоналу укриття (коворкінг, медпункт), Starlink, автономні системи	Зростання лояльності міжнародних місій та ВПО
2. Цифрова трансформація операційних процесів	S4 (ERP-система) + O3 (цифрова трансформація) + W1 (падіння фінансових результатів)	Cloud PMS, EMS, чат-бот, Mobile Key	Зниження витрат на 15-25%, підвищення ефективності
3. Диверсифікація доходів через сервісну політику	S1 (розгалужена інфраструктура) + O2 (розширення спектру послуг) + T2 (зменшення купівельної спроможності)	Програма «Безпечний хаб», pet-friendly, диференціація сервісу для ВПО/місій	Зростання Occurancy на 20-25 п.п., збільшення ADR на 10-15%
4. Збереження людського капіталу (персональна стратегія)	W3 (скорочення персоналу) + T4 (дефіцит кадрів) + S5 (сформована місія)	LMS, психологічна підтримка, програма мотивації, гнучкий графік	Зниження плинності персоналу на 30%

Джерело: розроблено автором

Відповідно до теоретичних засад п. 1.3 (рис. 1.4), стратегічна стійкість готельного підприємства є симбіозом трьох основних факторів: безпека, люди, технології. На основі визначених пріоритетів в табл. 3.7 та з використанням адаптованої системи збалансованих показників BSC розроблено комплексну програму (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Комплексна програма забезпечення стійкості готелю «Khortitsa Palace»

Перспектива BSC	Стратегічна ціль	Заходи (з п. 3.1)	Термін	Відповідальні
Внутрішні бізнес-процеси (безпека)	Забезпечення безперервності операцій	Розширення функціоналу укриття (коворкінг, медпункт, дитяча зона); встановлення додаткових генераторів; резервний Starlink	1-3 міс.	Технічний відділ, відділ безпеки
Фінанси	Оптимізація витрат, підвищення ліквідності	Cloud PMS (заміна застарілої ERP); EMS (сенсори руху, розумні термостати); інтеграція з бухгалтерією	1-6 міс.	Фінансовий директор, IT-відділ
Клієнти	Лояльність специфічних сегментів, зростання Occupancy	Програма «Безпечний хаб» (спецтарифи для ВПО/місій); pet-friendly; чат-бот; Mobile Key	4-9 міс.	Відділ маркетингу, Front Desk
Навчання та розвиток	Утримання кадрів, адаптивність	LMS (онлайн-навчання діям під час тривоги); психологічна підтримка; надбавки за роботу в прифронтовій зоні; гнучкий графік	1-12 міс.	HR-відділ, керівники підрозділів

Джерело: розроблено автором

З урахуванням обмежених фінансових ресурсів готелю та результатів нечіткої оцінки пріоритетності, програму пропонується впроваджувати в три етапи (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Етапи впровадження комплексної програми забезпечення стійкості

Етап	Термін	Пріоритетні заходи
Етап 1. Антикризовий	1-3 міс.	Cloud PMS, EMS, розширення функціоналу укриття (коворкінг), навчання персоналу
Етап 2. Адаптаційний	4-9 міс.	Чат-бот, Mobile Key, програма лояльності, pet-friendly, LMS
Етап 3. Стабілізаційний	10-18 міс.	Інклюзивний сервіс, диверсифікація доходів (коворкінг, оренда), психологічна підтримка

Джерело: розроблено автором

Реалізація комплексної програми дозволить готелю «Khortitsa Palace»:

1. Забезпечити безперервність бізнесу за рахунок розширення функціоналу укриття, резервних генераторів та Starlink.
2. Підвищити фінансову ефективність – зниження операційних витрат на 15-25% та зростання доходу за рахунок диверсифікації.
3. Сформувані лояльність специфічних сегментів – ВПО, міжнародні місії, релокований бізнес.
4. Зберегти ключових співробітників – зниження плинності на 30% за рахунок персональної стратегії.

Таким чином, розроблена програма повністю узгоджується з результатами SWOT-аналізу базується на методах BSC та теорії нечітких множин, а також враховує три фактори стратегічної стійкості.

3.3. Обґрунтування запропонованої стратегії розвитку

Для оцінки доцільності впровадження розробленої стратегії необхідно провести обґрунтування економічної ефективності та ідентифікувати можливі ризики. Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності

Показник	Позначення	Одиниця	Значення
Чистий дохід від реалізації (2025)	TR ₀	тис. грн	18 505
Операційні витрати (2025)	OC ₀	тис. грн	23 940
Коефіцієнт заповнюваності (Occupancy)	OCC ₀	%	25-30 (оцінка)
Середня ціна за номер (ADR)	ADR ₀	грн	2 500
Кількість номерів	N	од.	164
Плинність персоналу	TO ₀	%	~40 (оцінка)

Джерело: розраховано автором на основі Додатку Ж, табл.3.6

Розрахунок капітальних інвестицій для впровадження стратегії наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.11

Розрахунок капітальних інвестицій для впровадження стратегії

Захід	Стаття витрат	Вартість, тис. грн
Cloud PMS	Ліцензія на 164 номери (12 міс.), впровадження, навчання	250
EMS	Сенсори руху, розумні термостати (80 номерів, місця загального користування)	180
Чат-бот, Mobile Key	Розробка, інтеграція з PMS, хостинг (12 міс.)	120
Starlink, резервне живлення	Обладнання, монтаж, абонплата (12 міс.)	100
Розширення функціоналу укриття	Коворкінг, медпункт, дитяча зона	150
LMS	Платформа, розробка курсів (3 курси)	80
Разом		880

Джерело: розрахунок автора на основі аналізу ринку

Загальна сума капітальних інвестицій становить 880 тис. грн.

Прогнозний розрахунок зміни доходів та витрат базується на прогнозних KPI з п. 3.1, табл. 3.6 (табл.3.12).

Таблиця 3.12

Прогноз економічних показників готелю «Khortitsa Palace»

на 2026–2028 рр.

Показник	2025 (факт)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)	2028 (прогноз)
Оскупансь, %	25-30 (оцінка)	35-40	45-50	50-55
ADR, грн	2 500	2 700	2 900	3 100
TR (номерний фонд), тис. грн	13 000	19 000	24 000	28 000
Інші доходи (кейтеринг, оренда), тис. грн	5 500 (оцінка)	7 000	8 500	10 000
Разом чистий дохід, тис. грн	18 505	26 000	32 500	38 000
Операційні витрати, тис. грн	23 940	20 000	19 000	18 500
Операційний прибуток (збиток), тис. грн	(5 435)	6 000	13 500	19 500

Джерело: розрахунок автора на основі п. 3.1, табл. 3.6

Таким чином, запропонована стратегія дозволяє перевести операційну діяльність готелю зі збиткової на прибуткову вже з 2026 року.

Для оцінки ефективності капітальних інвестицій (880 тис. грн) використаємо чисту теперішню вартість (NPV) та простий термін окупності (PP). Ставка дисконтування – 15% (з урахуванням воєнних ризиків).

Прогнозний грошовий потік (CF), тис. грн:

2026 рік: 6 000 тис. грн

2027 рік: 13 500 тис. грн

2028 рік: 19 500 тис. грн

Чиста теперішня вартість (NPV):

$$NPV = 6000 / (1,15) + 13500 / (1,15) + 19500 / (1,15) - 880 = 5217 + 10210 + 12822 - 880 = 27369 \text{ тис.грн}$$

Простий термін окупності (PP):

$$PP = 880 / ((6000 + 13500 + 19500) / 3) = 880 / 13000 \approx 0,07 \text{ року (менше 1 місяця)}$$

Висновок: $NPV > 0$ (27 369 тис. грн), термін окупності – менше 1 року, що вказує на економічну доцільність реалізації стратегії.

На основі SWOT-аналізу (п. 2.3, табл. 2.12) та з використанням методу нечітких множин (п. 1.2) проведемо оцінку ризиків (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Оцінка ризиків реалізації стратегії розвитку готелю «Khortitsa Palace»

Група ризиків	Опис ризику	Ймовірність (0-1)	Вплив (0-1)	Рівень ризику (добуток)	Заходи мінімізації
1	2	3	4	5	6
Безпекові	Ескалація бойових дій, пошкодження інфраструктури (T1)	0,6	0,9	0,54	Резервне копіювання даних (хмара), страхування майна, план евакуації
Фінансові	Нестача обігових коштів для інвестицій, зростання інфляції (W1, T2)	0,5	0,7	0,35	Поетапне впровадження (табл. 3.9), пошук грантів, оренда приміщень

Продовження таблиці 3.13

1	2	3	4	5	6
Кадрові	Дефіцит кваліфікованих IT-спеціалістів, вигорання персоналу (W3, T4)	0,4	0,6	0,24	LMS, програма психологічної підтримки, надбавки, аутсорсинг
Репутаційні	Негативні відгуки через pet-friendly або погіршення якості сервісу (W4)	0,3	0,4	0,12	Чіткий регламент pet-friendly, моніторинг відгуків, швидке реагування
Технологічні	Відмова обладнання (генератори, сервери), кібератаки	0,3	0,5	0,15	Резервування, сервісні контракти, навчання персоналу кібербезпеці

Джерело: розроблено автором на основі SWOT-аналізу (п. 2.3, табл. 2.12)

Інтегральний рівень ризику (середнє арифметичне добутоків) становить:

$$R_{\text{інтегр}} = (0,54+0,35+0,24+0,12+0,15)/5=0,28$$

Згідно зі шкалою Харрінгтона (п. 1.2), значення 0,28 відповідає «низькому» рівню ризику, що підтверджує реалізованість запропонованої стратегії.

Для оцінки стійкості стратегії проведемо аналіз чутливості за трьома сценаріями (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Аналіз чутливості стратегії до зміни ключових факторів

Сценарій	Осцирапсу, %	ADR, грн	Операційні витрати, тис. грн	Операційний прибуток, тис. грн	Відхилення від реалістичного
Песимістичний (безпека погіршилась)	25	2 200	22 000	-4 500	-10 500
Реалістичний (базовий)	35	2 700	20 000	6 000	0
Оптимістичний (стабілізація)	50	3 500	17 000	15 500	+9 500

Джерело: розрахунок автора

Навіть за песимістичного сценарію збиток готелю (4 500 тис. грн) є меншим за збиток 2025 року (5 435 тис. грн), що вказує на відносну стійкість стратегії до зовнішніх шоків.

Проведені розрахунки демонструють економічну доцільність запропонованої стратегії розвитку готелю «Khortitsa Palace». Необхідні капітальні інвестиції у розмірі 880 тис. грн є обґрунтованими, про що свідчить позитивне значення чистої теперішньої вартості ($NPV = 27\,369$ тис. грн) та надзвичайно короткий термін окупності (менше 1 року). Реалізація стратегії дозволить перевести операційну діяльність готелю зі збиткової на прибуткову вже з 2026 року, досягнувши операційного прибутку на рівні 6 000 тис. грн, а до 2028 року 19 500 тис. грн. Оцінка ризиків із використанням апарату теорії нечітких множин показала, що інтегральний рівень ризику за шкалою Харрінгтона становить 0,28, що відповідає низькому рівню та підтверджує реалізованість стратегії навіть в умовах воєнної невизначеності. Аналіз чутливості показав відносну стійкість стратегії до зовнішніх шоків – навіть за песимістичного сценарію збиток готелю є меншим за показник 2025 року.

Таким чином, у третьому розділі сформовано стратегічні пріоритети розвитку готелю «Khortitsa Palace» в умовах воєнного стану, які базуються на теоретичних засадах стратегічної стійкості, інструментарії BSC та теорії нечітких множин. Запропоновано модернізацію сервісної політики через програму «Безпечний хаб», диференціацію сервісу для ВПО/місій та pet-friendly, а також впровадження інструментів діджиталізації (Cloud PMS, EMS, чат-бот, Mobile Key) і персональної стратегії (LMS, психологічна підтримка). За допомогою методу нечітких множин обґрунтовано, що запропонована стратегія (A2) є значно ефективнішою за традиційну (A1) – інтегральний показник 0,81 проти 0,28 за шкалою Харрінгтона. Розроблено комплексну програму забезпечення стійкості, яка враховує результати SWOT-аналізу та охоплює чотири перспективи BSC: внутрішні бізнес-процеси (безпека), фінанси (оптимізація витрат), клієнти (лояльність) та навчання і розвиток (персонал). Програма передбачає три етапи впровадження – антикризовий, адаптаційний та

стабілізаційний. Розроблена стратегія розвитку готелю «Khortitsa Palace» є економічно обґрунтованою та може бути рекомендована до впровадження в умовах воєнного стану в м. Запоріжжя.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне науково-прикладне завдання, що полягає в розробці та обґрунтуванні стратегічних пріоритетів розвитку готельного підприємства в умовах сучасних викликів на прикладі готелю «Khortitsa Palace» у місті Запоріжжя. Результати дослідження дають змогу сформулювати наступні висновки.

1. Стратегія розвитку підприємства в індустрії гостинності є системним, гнучким та цілеспрямованим процесом управління змінами, який базується на врахуванні галузевих особливостей: неможливості зберігання послуги, високої залежності від сезонності, значної ролі людського фактору та критичного впливу репутації в онлайн-каналах. Типологія стратегій розвитку для підприємств гостинності не обмежується загальновідомими групами зростання, стабілізації, скорочення та диверсифікації, а доповнюється специфічними стратегіями управління доходністю, управління каналами збуту, клієнтоорієнтованості, персоналізації, брендингу та позиціонування. В умовах воєнного стану класичні стратегії зростання поступаються місцем стратегіям адаптації та виживання, а процес стратегічного планування набуває нелінійного характеру під впливом деструктивних чинників, зокрема ракетно-дронових атак, руйнування інфраструктури, масових знеструмлень та зміни логістичних маршрутів.

2. Основними інструментами розробки стратегії розвитку готелю в умовах ринкової нестабільності виступають адаптована система збалансованих показників BSC, яка дозволяє контролювати не лише фінансові результати, але й безпеку бізнес-процесів та лояльність специфічних клієнтських сегментів, зокрема внутрішньо переміщених осіб, волонтерів та релокованих підприємств, а також теорія нечітких множин, яка дає змогу оперувати неповною та суб'єктивною інформацією для оцінки ризиків та потенціалу готелю.

3. Формування стратегічної стійкості та антикризового потенціалу готельних підприємств передбачає комплексний підхід, який охоплює

збереження та розвиток людського капіталу через персональну стратегію, програми психологічної підтримки та створення безпечних просторів для персоналу; забезпечення безпеки; цифрову трансформацію операційних процесів із впровадженням хмарних систем управління готелем; модернізацію сервісної політики та діджиталізацію, а також перегляд економічних показників ефективності через трансформацію KPI та репрофілювання послуг. Стратегічна стійкість готельного підприємства в сучасних умовах є симбіозом трьох основних факторів: безпеки, людей та технологій, інтеграція яких дозволяє готелю не лише виживати в умовах постійних зовнішніх загроз, але й зберігати потенціал для подальшого розвитку в післявоєнний період.

4. Готель «Khortitsa Palace» має розгалужену інфраструктуру, що включає 164 номери різних категорій, ресторан, кафе, SPA-зону, фітнес-зал та 4 конференц-зали. Організаційна структура є раціональною, управління здійснюється за допомогою ERP-системи. Воєнний стан спричинив критичне скорочення персоналу з 57 осіб у 2023 році до 35 осіб у 2025 році через масову міграцію, мобілізацію та падіння попиту на готельні послуги в прифронтовому Запоріжжі. Фонд оплати праці демонструє нелінійну динаміку: зниження у 2024 році на 27% та зростання у 2025 році до 4702 тис. грн, що пояснюється дефіцитом кадрів та вимушеним підвищенням заробітної плати для утримання кваліфікованих працівників. Фінансові результати свідчать про глибоку кризу: чистий дохід скоротився на 44,33%, валовий прибуток зменшився на 65,92%, чистий збиток у 2025 році становив 84 485 тис. грн, а від'ємний власний капітал досяг 1 254 085 тис. грн, що підтверджує технічну неплатоспроможність підприємства. Основним механізмом виживання готелю стало зростання інших операційних доходів на 404,92% за рахунок оренди приміщень та реалізації активів.

5. Дослідження ринку готельних послуг Запоріжжя показало, що основними конкурентами готелю є «Slava», «Intourist Hotel» та «Teatralny». Конкурентними перевагами «Khortitsa Palace» є найбільший номерний фонд, потужна конференц-база, розвинена ресторанна інфраструктура, SPA-зона та

сертифіковане укриття. Воєнний стан суттєво вплинув на туристичний потенціал міста: туристичні потоки майже припинилися, частина ресурсів зазнала руйнувань, аеропорт не функціонує. Транспортна доступність забезпечується залізничним та автомобільним сполученням. Цільова аудиторія готелю є багатосегментною, що дозволяє диверсифікувати доходи.

6. Стратегічний діагноз на основі SWOT-аналізу виявив сильні сторони готелю: розгалужену інфраструктуру, сертифіковане укриття, вигідне розташування та використання ERP-системи. Слабкими сторонами є критичне падіння фінансових результатів, від'ємний власний капітал, скорочення персоналу, відсутність правил обслуговування гостей з тваринами та нерівномірне завантаження конференц-залів. Основними загрозами виступають постійні безпекові ризики, зменшення купівельної спроможності населення, руйнування туристичних ресурсів та дефіцит кваліфікованих кадрів.

7. Сформовано стратегічні пріоритети розвитку готелю, які базуються на теоретичних засадах стратегічної стійкості, інструментарії BSC та теорії нечітких множин. Запропоновано модернізацію сервісної політики через програму «Безпечний хаб», що передбачає трансформацію сертифікованого укриття з пасивного об'єкта в активний сервіс з коворкінгом, медпунктом та дитячою зоною, диференціацію сервісу для внутрішньо переміщених осіб, міжнародних місій та релокованого бізнесу, а також впровадження правил pet-friendly. Впровадження інструментів діджиталізації включає хмарну систему управління готелем Cloud PMS, систему енергоменеджменту EMS, чат-бот, мобільний ключ Mobile Key та інклюзивний сервіс. Персональна стратегія передбачає програму психологічної підтримки персоналу, впровадження LMS для онлайн-навчання та систему мотивації за лояльністю.

8. За допомогою методу нечітких множин обґрунтовано, що запропонована стратегія є значно ефективнішою за традиційну: інтегральний показник становить 0,81 проти 0,28 за шкалою Харрінгтона, що відповідає дуже високому рівню ефективності. Розроблено комплексну програму забезпечення стійкості, яка враховує результати SWOT-аналізу та охоплює чотири

перспективи BSC: внутрішні бізнес-процеси безпека, фінанси оптимізація витрат, клієнти лояльність та навчання і розвиток персонал. Програма передбачає три етапи впровадження: антикризовий терміном 1-3 місяці, адаптаційний терміном 4-9 місяців та стабілізаційний терміном 10-18 місяців.

9. Економічне обґрунтування стратегії засвідчило, що капітальні інвестиції у розмірі 880 тис. грн є доцільними, про що свідчить позитивне значення чистої теперішньої вартості на рівні 27 369 тис. грн та надзвичайно короткий термін окупності менше 1 року. Реалізація стратегії дозволяє перевести операційну діяльність готелю зі збиткової на прибуткову вже з 2026 року з операційним прибутком 6 000 тис. грн та подальшим зростанням до 19 500 тис. грн у 2028 році. Очікується зростання коефіцієнта заповнюваності на 20-25 процентних пунктів, середньої ціни за номер на 10-15%, доходу на доступний номер на 80-100%, зниження операційних витрат на 15-25% та зменшення плинності персоналу на 30%. Інтегральний рівень ризику за шкалою Харрінгтона становить 0,28, що відповідає низькому рівню, а аналіз чутливості підтверджує відносну стійкість стратегії навіть за песимістичного сценарію.

Таким чином, розроблена стратегія розвитку готелю «Khortitsa Palace» є теоретично обґрунтованою, економічно доцільною та практично реалізованою в умовах воєнного стану в місті Запоріжжя. Отримані результати можуть бути використані як безпосередньо в діяльності досліджуваного готелю, так і іншими готельними підприємствами, що функціонують у кризових регіонах України, для підвищення рівня стратегічної стійкості, адаптації до умов воєнного стану, оптимізації сервісної політики та впровадження діджиталізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альбещенко О., Рогова Н., Оніщенко О. Досвід розвинених країн у впровадженні інноваційних підходів в готельно-ресторанний бізнес. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-1> (дата звернення: 20.03.2026).
2. Бойко П. В. Перспективи розвитку інноваційних технологій у готельному бізнесі. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 11(336). С. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-11-336-75-81> (дата звернення: 10.01.2026).
3. Бондар С. В. Трансформація розвитку готельного бізнесу в Україні в умовах війни. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2024. № 60. С. 56–64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-60-8> (дата звернення: 12.02.2026).
4. Бугайчук В. В., Кривульський С. В., Глюза К. А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81> (дата звернення: 20.12.2025).
5. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.121> (дата звернення: 20.12.2025).
6. Гопкало Л., Бовш Л. Діджиталізація інклюзивного готельного сервісу в Україні. *Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти* : збірник тез доповідей IV-ої міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 30 квітня – 1 травня 2025 р.). Київ : НУБіП України, 2025. С. 168–171. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/rich_text_files/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%202025_0.pdf#page=168 (дата звернення: 23.12.2025).
7. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346–352. URL:

https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf (дата звернення: 20.12.2025).

8. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.175> (дата звернення: 23.12.2025).

9. Давидова О. Ю. Формування стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі* : матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяч. 70-річчю з дня народження професора В. Ф. Доценка (Київ, 17 травня 2022 р.). Київ : НУХТ, 2022. С. 157–158. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27904/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%96.pdf> (дата звернення: 20.12.2025).

10. Діський А. Особливості управління персоналом у сучасних готельних підприємствах України. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 5. С. 2–11. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.1> (дата звернення: 23.12.2025).

11. Завідна Л. Д. Концепція управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-9> (дата звернення: 10.01.2026).

12. Кудрявцев В., Прокопенко Н., Коваленко Н. Стратегії розвитку підприємств готельного бізнесу в умовах ринкової нестабільності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 5. С. 609–615. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-88> (дата звернення: 23.12.2025).

13. Кушнірук В. С., Денищенко Л. В. Готельно-ресторанна індустрія: сучасний стан та перспективи розвитку. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 58–62. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-09) (дата звернення: 23.12.2025).

14. Лисюк Т. Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-13> (дата звернення: 23.12.2025).

15. Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 41. С. 74–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-1> (дата звернення: 20.12.2025).

16. Нікітенко К. С. Стратегії антикризового управління готельним бізнесом в умовах турбулентності та невизначеності ринку. *Соціальна економіка*. 2025. № 69. С. 153–165. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-69-13> (дата звернення: 10.01.2026).

17. Ніколайчук О. А. Оцінка стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії України. *Вісник ХНУ ім_ені В. Н. Каразіна*. Серія «Міжнародні відносин. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2023. № 18. С. 74–83. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-18-08> (дата звернення: 23.12.2025).

18. Оводов Д. А., Бондаренко В. М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка». 2024. № 1(63). С. 194–200. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).194-200](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).194-200) (дата звернення: 20.12.2025).

19. Офіційний сайт готелю «Khortitsa Palace». URL: <https://www.khortitsa-palace.com/uk> (дата звернення: 10.02.2026).

20. Офіційний сайт готелю «Slava». URL: <https://slava-hotel.zp.ua/> (дата звернення: 10.02.2026).

21. Офіційний сайт готелю «Intourist Hotel». URL: <https://www.intourist.com.ua/> (дата звернення: 10.02.2026).

22. Офіційний сайт готелю «Teatralny». URL: <https://teatr-hotel.com/> (дата звернення: 10.02.2026).

23. Офіційна фінансова звітність готелю «Khortitsa Palace». Оpendатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/25479446> (дата звернення: 10.02.2026).

24. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ejoru_2017_1_15 (дата звернення: 20.12.2025).

25. Полінкевич О. Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 4. С. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-04-24-29> (дата звернення: 23.12.2025).

26. Ставська Ю. В. Формування стратегії розвитку закладів індустрії гостинності в умовах глобалізаційних викликів. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.70> (дата звернення: 10.01.2026).

27. Сукрушева Г. О., Сіра А. Ю. Теоретичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 764–770. DOI: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/115.pdf (дата звернення: 23.12.2025).

28. Тіщенко І. В. Сучасні тенденції інновацій у сфері готельного господарства. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2(11). С. 118–122. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-19> (дата звернення: 20.04.2026).

29. Трухан О. Л. Змістовна сутність поняття «стратегія підприємства»: суперечності поглядів. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2016. № 1(51). С. 236–241. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2010-1\(51\)-236-241](https://doi.org/10.26642/jen-2010-1(51)-236-241) (дата звернення: 20.12.2025).

30. Федосова К. Вплив воєнного часу на туристичний потенціал м. Запоріжжя. *Формування сучасних концепцій управління туризмом та готельно-ресторанним бізнесом в умовах парадигми сталого розвитку* : збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції (Запоріжжя, 21 листопада 2025 р.) / за заг. ред. Л. Безкоровайної, Н. Венгурської, Д. Лютої.

Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. С. 95–98. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/30894/0065262.pdf?sequence=1#page=95> (дата звернення: 10.02.2026).

31. Харенко Д., Шикіна О., Тітомир Л. Сучасний стан та організація готельного бізнесу України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-30> (дата звернення: 20.04.2026).

32. Хетагурова Д. О. Методичний підхід до оцінювання напряму стратегії розвитку готельних підприємств. *Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. 2024. № 50. С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-2> (дата звернення: 23.12.2025).

33. Холодницька А. В. Розробка антикризової стратегії діяльності компаній готельного бізнесу в умовах воєнного стану. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 1(37). С. 109–121. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-109-121](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-109-121) (дата звернення: 23.12.2025).

34. Чат-боти на основі AI: як вони змінюють обслуговування гостей у готелях. *Salesbox*. 2025. URL: <https://salesbox.ua/blog/chat-boty-na-osnovi-ai-yak-vony-zminyuyut-obsluhovuvannya-hostey-u-gotelyah/> (дата звернення: 20.04.2026).

35. Череп О. Г., Веремєєнко О. О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7(277). С. 320–325. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(9\)-42S](https://doi.org/10.60022/2(9)-42S) (дата звернення: 10.01.2025).

36. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 49. С. 36–43. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-6> (дата звернення: 20.12.2025).

37. Юшкевич О. О. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія розвитку підприємства». Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», кафедра менеджменту і підприємництва, 2022. 147 с. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/262969/mod_resource/content/1/%D0%9A%D

[0%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%9A%D0%A2%20%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%99.pdf](#) (дата звернення: 20.12.2025).

38. Akhmedova O., Prinko Y. Strategy Formation for Managing the Development of Hotel and Restaurant Enterprise. *Management Journal*. 2025. № 2(42). С. 77–88. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2025.2.6> (дата звернення: 10.01.2026).

39. Cloud-based hotel management system. URL: <http://www.pmscloud.com/> (дата звернення: 10.01.2026).

40. Johansson A. Revolutionizing hospitality: three levels of innovation in hotels. *Demand Calendar: Hotel Business Intelligence and Analytics*. 12.12.2023. URL: <https://www.demandcalendar.com/blog/revolutionizing-hospitality-three-levels-of-innovation-in-hotels> (дата звернення: 10.01.2026).

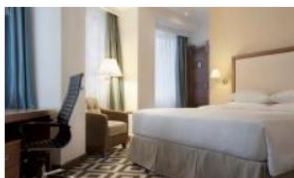
ДОДАТКИ

Додаток А

Фото основних номерів готелю «Khortitsa Palace»

Номер Classic

Середній Розмір кімнати
25 - 27 m²



Сучасний і простий дизайн наших номерів Classic дозволить Вам розслабитися і відпочити від повсякденної суєти.

Всі номери Classic для некурящих. Ви можете вибрати номер з видом на річку чи місто.

From:
€ 3000

[Book a room](#)

Номер Tower

Середній Розмір кімнати
26 - 29 m²



Відмінний вибір для ділової людини. Прекрасне поєднання робочої зони і зони для відпочинку. Панорамні вікна відкриють Вам чудовий вид на острів Хортицю чи місто.

Номери Tower розташовані з 4-го по 15-й поверх, всі номери для некурящих. Можна вибрати кімнату з видом на Дніпро чи місто.

From:
€ 3300

[Book a room](#)

Номер Twin

Середній Розмір кімнати
26 - 37 m²



Насолодіться комфортом наших кімнат Twin в поєднанні з сучасним дизайном.

Номери Twin розташовані на 3-м, 5-12 поверхах, всі номери для некурящих.

From:
€ 3200

[Book a room](#)

Номер Tower Balcony

Середній Розмір кімнати
26 m²



Наші кімнати Tower Balcony мають всі переваги номерів Tower а також приємне доповнення у вигляді індивідуального балкона де можна розслабитися за чашкою свіжої кави і помилуватися чудовими краєвидами Дніпра.

Номери Tower Balcony розташовані з 5 по 15-й поверх, всі номери для некурящих.

From:
€ 3800

[Book a room](#)

Номер Terrace

Середній Розмір кімнати
26 - 38 m²



Простора і елегантна кімната головною родзинкою якої є персональна тераса з комфортними плетеними меблями.

Номери Террасе розташовані на 4 поверсі. Можна вибрати кімнату з видом на Дніпро чи місто.

From:
€ 4500

[Book a room](#)

Номер Comfort Suite

Середній Розмір кімнати
52 - 58 m²



Наші номери Comfort Suite, відмінно підходять для тих кому потрібно більше простору і комфорту. Номер площею 52 м² складається з окремої спальні та просторої вітальні яка дозволить приймати відвідувачів. Також діловим гостям сподобається наявність спеціально обладнаної робочої зони.

Номери Comfort Suite розташовані на 3 та 4 поверсі. Всі номери для некурящих.

From:
€ 8000

[Book a room](#)

Організаційна структура готелю Khortitsa Palace



Структура управління готелю «Khortitsa Palace»

Підрозділ	Основні функції	Ключові посади	Взаємозв'язки з іншими відділами
Адміністрація готелю	Загальне управління діяльністю, стратегічне планування, фінансовий контроль, контроль ліквідності та ресурсів	Генеральний директор (Пузанов О.А.), Фінансовий директор, Адміністратор	Взаємодіє з усіма підрозділами, координує операційну діяльність, приймає ключові фінансові та кадрові рішення
Відділ прийому та розміщення	Реєстрація гостей, бронювання номерів, консультування, контроль правил поселення та пізнього виїзду	Керівник рецепції, Адміністратори	Співпрацює з відділом Housekeeping, охороною, бухгалтерією та ресторанами
Відділ Housekeeping (прибиральники, обслуговування номерів)	Підтримка чистоти номерів та громадських зон, забезпечення номерами та рушниками, догляд за номерами для гостей з обмеженими можливостями	Супервайзер Housekeeping, прибиральники	Тісна взаємодія з Front Desk, службою технічного обслуговування та відділом безпеки
Ресторанний відділ	Надання послуг харчування, організація банкетів та заходів, управління ресторанами та барами (Flavours, River Lounge, Лобі Бар, Літня Тераса)	Шеф-кухар, Менеджер ресторану, Бармени	Взаємодіє з Front Desk для організації послуг для гостей, фінансовим відділом для обліку доходів, конференц-сервісом для заходів
Відділ конференцій та заходів	Організація банкетів, конференцій, переговорних, забезпечення аудіо/відео обладнання, кави-пауз	Менеджер заходів, Технічний персонал	Співпрацює з ресторанним відділом, Front Desk, фінансовим відділом
Відділ SPA та фітнесу	Забезпечення роботи Фітнес-центру, сауни, парної; контроль графіків та обслуговування обладнання	Менеджер SPA, Тренери, Обслуговуючий персонал	Взаємодіє з Front Desk та адміністрацією для організації доступу гостей та послуг
Відділ технічного обслуговування	Забезпечення технічної підтримки будівель, номерів, електропостачання, аварійних джерел живлення, систем безпеки	Інженер, Технік	Взаємодіє з усіма службами для забезпечення справності об'єкта, особливо адміністрацією та Housekeeping
Фінансово-бухгалтерський відділ	Контроль фінансів, бухгалтерський облік, розрахунок заробітної плати, податкові платежі, фінансовий аналіз	Головний бухгалтер, Бухгалтери	Тісна взаємодія з адміністрацією, ресторанним відділом та відділом конференцій для контролю доходів і витрат
Відділ персоналу (HR)	Набір персоналу, навчання, оцінка ефективності, програми адаптації та розвитку, мотивація	HR-менеджер, Спеціаліст з навчання	Співпрацює з адміністрацією та керівниками підрозділів, відповідає за кадровий потенціал готелю
Відділ безпеки	Контроль доступу, охорона майна, безпека гостей, робота укриття	Начальник служби безпеки, Охоронці	Взаємодіє з Front Desk, технічним відділом та адміністрацією для забезпечення безпеки та дотримання правил воєнного часу

Додаток Г

Фінансова звітність за 2023 рік

Дата та час подачі звіту	24.02.2025 12:52
Керівник	Пузанов Олег Анатолійович
Головний бухгалтер	Ісаєва Інна Федорівна
Вид економічної діяльності	55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
Телефон	2242809
КАТОТГГ	UA23060070010154443
Середня кількість працівників	57

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5	2
первісна вартість	1001	571	557
накопичена амортизація	1002	566	555
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 356	1 576
Основні засоби	1010	79 040	68 988
первісна вартість	1011	207 016	207 171
знос	1012	127 976	138 183
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	81 089	152 434
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I «Необоротні активи»	1095	161 490	223 000
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	777	1 112
виробничі запаси	1101	199	164
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	578	948
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8 699	9 708
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	2 391	2 065
з бюджетом	1135	530	84
у тому числі з податку на прибуток	1136	10	10
Дебіторська заборгованість за розрахунками з	1140	-	-

нарахованих доходів			
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	28 160	34 972
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	408	918
готівка	1166	10	45
рахунки в банках	1167	341	656
Витрати майбутніх періодів	1170	97	93
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	130	103
Усього за розділом II «Оборотні активи»	1195	41 192	49 055

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс (Усього активів)	1300	202 682	272 055

Пасив

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	460	460
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1 152 344	-1 057 093
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I «Власний капітал»	1495	-1 151 884	-1 056 633

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	631 374	236 925
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II «Довгострокові зобов'язання і забезпечення»	1595	631 374	236 925

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	250 684
товари, роботи, послуги	1615	751	631
розрахунками з бюджетом	1620	84	45
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	1	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	256	176
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	363	298
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	721 737	839 929
Усього за розділом III «Поточні зобов'язання і забезпечення»	1695	723 192	1 091 763

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	202 682	272 055

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік *

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	33 242	25 817
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12 244	11 019
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	20 998	14 798
збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	5 975	12 021
у тому числі:			

дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	18 536	24 314
Витрати на збут	2150	40	144
Інші операційні витрати	2180	23 173	27 822
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	14 776	25 461
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	113 068	3 252
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	42 211	64 993
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	32 177	314 326
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	23 904	-
збиток	2295	-	401 528
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	71 345	81 089
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	95 249	-
збиток	2355	-	320 439
	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	8 641	9 521
Витрати на оплату праці	2505	4 032	5 530
Відрахування на соціальні заходи	2510	836	1 171
Амортизація	2515	10 236	10 148
Інші операційні витрати	2520	30 248	36 929
Разом	2550	53 993	63 299

Додаток Д

Фінансова звітність за 2024 рік

Дата та час подачі звіту	19.05.2025 13:39
Керівник	Пузанов Олег Анатолійович
Головний бухгалтер	Ісаєва Інна Федорівна
Вид економічної діяльності	55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
Телефон	2242809
КАТОТГ	UA23060070010154443
Середня кількість працівників	47

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2	2
первісна вартість	1001	557	557
накопичена амортизація	1002	555	555
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 576	1 590
Основні засоби	1010	68 988	62 007
первісна вартість	1011	207 171	210 661
знос	1012	138 183	148 654
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	152 434	179 602
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I «Необоротні активи»	1095	223 000	243 201
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 112	897
виробничі запаси	1101	164	200
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	948	697
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9 708	346
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	2 065	596

з бюджетом	1135	84	102
у тому числі з податку на прибуток	1136	10	8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	34 972	34 153
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	918	891
готівка	1166	45	23
рахунки в банках	1167	656	779
Витрати майбутніх періодів	1170	93	130
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	103	64
Усього за розділом II «Оборотні активи»	1195	49 055	37 179

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс (Усього активів)	1300	272 055	280 380
Пасив			
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	460	460
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1 057 093	-1 170 059
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I «Власний капітал»	1495	-1 056 633	-1 169 599

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	236 925	650 888
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-

Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II «Довгострокові зобов'язання і забезпечення»	1595	236 925	650 888
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	250 684	82 035
товари, роботи, послуги	1615	631	255
розрахунками з бюджетом	1620	45	122
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	176	200
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	298	371
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	839 929	716 108
Усього за розділом III «Поточні зобов'язання і забезпечення»	1695	1 091 763	799 091

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	272 055	280 380

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19 748	33 242
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	11 105	12 244
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			

прибуток	2090	8 643	20 998
збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 622	5 975
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	21 660	18 536
Витрати на збут	2150	114	40
Інші операційні витрати	2180	49 547	23 173
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	61 056	14 776
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	72 826	113 068
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	56 664	42 211
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	95 242	32 177
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	23 904
збиток	2295	140 136	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	27 168	71 345
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	95 249
збиток	2355	112 968	-
	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	4 390	8 641
Витрати на оплату праці	2505	4 702	4 032
Відрахування на соціальні заходи	2510	960	836
Амортизація	2515	10 580	10 236
Інші операційні витрати	2520	61 762	30 217
Разом	2550	82 394	53 962

Фінансова звітність за 2025 рік

Дата та час подачі звіту	18.02.2026 14:01
Керівник	Пузанов О.А.
Головний бухгалтер	Ісаєва І.Ф.
Вид економічної діяльності	55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
Телефон	2242809
КАТОТТГ	UA23060070010154443
Середня кількість працівників	35

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2025 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2,0	2,0
Первісна вартість	1001	557,0	564,6
Накопичена амортизація	1002	555,0	562,6
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 590,0	1 590,2
Основні засоби	1010	62 006,9	52 271,8
Первісна вартість	1011	210 660,6	210 748,5
Знос	1012	148 653,7	158 476,7
Довгострокові біологічні активи	1020	0,0	0,0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,0	23 758,6
Інші необоротні активи	1090	179 602,1	195 656,9
Усього за розділом I «Необоротні активи»	1095	243 201,0	273 279,5
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	897,0	1 229,2
У тому числі готова продукція	1103	697,0	694,3
Поточні біологічні активи	1110	0,0	0,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	346,0	1 490,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	102,0	57,3
У тому числі з податку на прибуток	1136	8,0	8,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	34 749,0	37 631,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,0	0,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	891,0	680,6
Витрати майбутніх періодів	1170	130,0	118,6
Інші оборотні активи	1190	64,0	62,0
Усього за розділом II «Оборотні активи»	1195	37 179,0	41 269,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,0	0,0
Баланс (Усього активів)	1300	280 380,0	314 549,3
	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	460,0	460,0
Додатковий капітал	1410	0,0	0,0
Резервний капітал	1415	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1 170 059,0	-1 254 544,5
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I «Власний капітал»	1495	-1 169 599,0	-1 254 084,5
Усього за розділом II «Довгострокові зобов'язання і забезпечення»	1595	650 888,0	745 245,5

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0,0	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	82 035,0	0,0
Товари, роботи, послуги	1615	255,0	312,4
Розрахунками з бюджетом	1620	122,0	135,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	0,0	0,0
Розрахунками зі страхування	1625	0,0	0,0
Розрахунками з оплати праці	1630	0,0	0,0
Доходи майбутніх періодів	1665	0,0	0,0
Інші поточні зобов'язання	1690	716 679,0	822 940,0
Усього за розділом III «Поточні зобов'язання і забезпечення»	1695	799 091,0	823 388,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,0	0,0
Баланс (Усього пасивів)	1900	280 380,0	314 549,3

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2025 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	18 505,2	19 748,0
Інші операційні доходи	2120	30 169,2	1 622,0
Інші доходи	2240	29 946,4	72 826,0
Разом доходи	2280	78 620,8	94 196,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	11 347,5	11 105,0
Інші операційні витрати	2180	23 939,6	71 320,0
Інші витрати	2270	143 873,9	151 907,0
Разом витрати	2285	179 161,0	234 332,0
Фінансовий результат до оподаткування	2290	-100 540,2	-140 136,0
Податок на прибуток	2300	-16 054,8	-27 168,0
Чистий прибуток (збиток)	2350	-84 485,4	-112 968,0