

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи
бакалавра

на тему: «Управління ресурсним потенціалом підприємства
готельної сфери в умовах нестабільного середовища»

Виконала: здобувачка IV курсу,
групи МГКТС-2022-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
Торопенко Софія Віталіївна
Керівник Світлична В. Ю.
Рецензент Соболева А. Г.

Керівник роботи _____



(підпис)

«17» травня 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута.

Здобувачка Торопенко Софія Віталіївна

допускається до захисту даної роботи

в Екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри «ТіГГ» доц., к. е. н.

Писарева І. В.

(підпис)

«20» травня 2026 року

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О.М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут «Економіки і менеджменту»
Кафедра туризму і готельного господарства
Освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри «ТіГГ»
доц., к.е.н. Писарева І.В.

«25» травня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Торопенко Софії Віталіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи Управління ресурсним потенціалом підприємства
готельної сфери в умовах нестабільного середовища

Керівник роботи Світлична Вікторія Юріївна, к.е.н., доц.,
затверджені наказом вищого навчального закладу від «19» травня 2026 року №
428-03

1. Строк подання студентом роботи «20» червня 2026 року
2. Вихідні дані до роботи законодавчі, нормативно-правові документи з організації діяльності закладу гостинності. Звітні дані та додаткова інформація про фінансову діяльність досліджуваного готелю.
3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Перший розділ присвячено теоретичним основам управління ресурсним потенціалом підприємства готельної сфери. У другому розділі здійснено аналіз управління ресурсним потенціалом готельного підприємства. Третій розділ присвячено напрямам вдосконалення управління ресурсним потенціалом.
4. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
13 аркушів наочного матеріалу, що відображають методику та результати виконання кваліфікаційної роботи: 1. Характеристика сутності, функцій та завдань діяльності ресторану. 2. Теоретико-методологічні засади управління комунікаційною діяльністю. 3. Комунікаційні канали ресторану. 4. Трансформації управління комунікаціями. 5. Характеристика та позиціонування на ринку. 6. Порівняльна характеристика ресторанного закладу та головних конкурентів. 7. Основні маркетингові комунікації. 8. Меню як маркетинговий інструмент. 9. Трансформація комунікаційної політики. 10. Стратегічні напрями вдосконалення цифрових комунікацій. 11. Трансформація

системи взаємодії з клієнтами ресторану на основі системи клієнтського сервісу. 12. Дорожня карта цифрової трансформації. 13. Економічна ефективність запропонованих заходів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Основний розділ	Світлична В. Ю., доц.		
Нормоконтроль	Козлова А. О., доц.		

6. Дата видачі завдання «25» травня 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Збір і обробка первинної інформації	11.05 – 18.05	
2	Робота над теоретичним розділом	19.05 – 27.05	
3	Робота над аналітичним розділом	28.05 – 04.06	
4	Робота над проєктним розділом	05.06 – 09.06	
5	Розробка і оформлення графічного матеріалу	10.06 – 12.06	
6	Оформлення пояснювальної записки	13.06 – 14.06	
7	Перевірка на плагіат. Передзахист	15.06 – 20.06	

Студент


(підпис)

Торопенко С. В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Світлична В. Ю.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОЇ СФЕРИ	9
1.1. Сутність та значення ресурсного потенціалу підприємства	9
1.2. Складові ресурсного потенціалу підприємства готельної сфери ...	18
1.3. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах нестабільного середовища та його покращення	25
1.4. Сучасні підходи до підвищення ефективності діяльності готельних підприємств	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ГОТЕЛЮ «ДНІПРО»	41
2.1. Загальна характеристика діяльності готельного підприємства	41
2.2. Аналіз управління ресурсним потенціалом	48
2.3. Вплив нестабільного середовища на діяльність готельних підприємств	60
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ГОТЕЛЮ «ДНІПРО»	71
3.1. Шляхи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом	71
3.2. Стратегія антикризового управління ресурсним потенціалом готелю в умовах нестабільного середовища	78
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	86
ВИСНОВКИ	94
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	106

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки сфера готельного бізнесу посідає важливе місце у формуванні ринку послуг, задоволенні споживчих потреб та розвитку національної інфраструктури гостинності. Посилення конкуренції, зміна поведінки споживачів, цифровізація бізнес-процесів і вплив глобальних економічних викликів зумовлюють необхідність формування та ефективного використання ресурсного потенціалу для підприємств готельної сфери. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли готельні підприємства змушені швидко адаптуватися до нових ринкових тенденцій, мінімізувати ризики та оптимізувати використання наявних ресурсів.

Управління ресурсним потенціалом виступає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, формування його позитивного іміджу, зміцнення ринкових позицій та підвищення рівня прибутковості. Ефективно сформована система управління дозволяє готелям не лише задовольняти потреби споживачів, а й створювати унікальні конкурентні переваги через якість сервісу, оптимізацію матеріально-технічних, фінансових та людських ресурсів, а також впровадження інноваційних підходів. Крім того, розвиток сучасних технологій в умовах кризових явищ значно розширює можливості антикризового регулювання та підвищення ефективності діяльності готельних підприємств. У таких умовах особливого значення набуває комплексний підхід до аналізу структури потенціалу, оцінки впливу нестабільного середовища та вибору дієвих стратегій розвитку. Наукове дослідження процесу управління ресурсним потенціалом підприємства готельної сфери є важливим для виявлення сучасних тенденцій розвитку галузі, удосконалення механізмів менеджменту та забезпечення стабільного функціонування підприємств.

Саме тому тема управління ресурсним потенціалом підприємства готельної сфери є актуальною, теоретично значущою та практично необхідною в сучасних умовах господарювання.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних засад управління ресурсним потенціалом для підприємств готельної сфери з урахуванням оцінки впливу нестабільного зовнішнього середовища та розробки шляхів підвищення ефективності його використання.

Для досягнення мети роботи було поставлено наступні завдання дослідження:

- дослідити сутність та значення ресурсного потенціалу підприємства;
- визначити складові ресурсного потенціалу підприємства готельної сфери;
- обґрунтувати особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах нестабільного середовища та шляхи його покращення;
- розглянути сучасні підходи до підвищення ефективності діяльності готельних підприємств;
- здійснити загальну характеристику діяльності готельного підприємства на прикладі готелю «Дніпро»;
- проаналізувати чинну систему управління ресурсним потенціалом базового підприємства;
- оцінити вплив нестабільного зовнішнього середовища на діяльність досліджуваного готелю;
- визначити шляхи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом та обґрунтувати стратегію антикризового управління готелем;
- провести економічну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає – система управління ресурсним потенціалом підприємства готельної сфери.

Предметом дослідження є економічна діяльність підприємства, його фінансово-економічні, кадрові та матеріально-технічні ресурси, а також механізми управління ними в умовах нестабільного ринкового середовища.

Базою кваліфікаційної роботи виступив готель «Дніпро», включаючи аспекти аналізу господарської діяльності, оцінки використання потенціалу та впровадження антикризових стратегій.

Теоретичною і методичною основою дослідження стали наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують управління діяльністю підприємств готельного бізнесу. Інформаційною базою дослідження є матеріали періодичних видань та науково-практичних конференцій, дані ресурсів мережі Інтернет, внутрішня фінансова та статистична звітність готелю «Дніпро».

Обсяг і структура роботи. Обсяг кваліфікаційної роботи 105 сторінок. Робота містить 16 таблиць, 9 рисунків, 2 формули, 64 використаних джерел, викладених на 8 сторінках, 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОЇ СФЕРИ

1.1. Сутність та значення ресурсного потенціалу підприємства

Термін «ресурс» є неоднозначним, і його історія свідчить про те, що це мало місце протягом тривалого часу. Похідне від латинської мови, це слово спочатку означало відновлення держави, відновлення себе, піднесення. У французькій мові слово «resource» означало корисні засоби та можливості, корисні розумові та фізичні здібності або просто допомогу [1].

З середини 1970-х років термін набув популярності у своєму сучасному значенні. Зростаюча обізнаність про екологічні кризи та супутня присутність у ЗМІ та політичний активізм сприяли швидкому впровадженню терміна в повсякденну мову, де він спочатку означав ресурси та сировину і стосувався невідновлюваних джерел енергії. В економіці термін «ресурс» досі переважно стосується матеріальних благ, тоді як соціологія розширила це поняття, включивши до нього соціальні та соціально-екологічні характеристики, а психологія – особистісні або психологічні характеристики. У соціальній роботі цей термін також служить для підкреслення еквівалентності матеріальних та нематеріальних ресурсів [2].

Окрім матеріальних та економічних ресурсів, у літературі зазвичай виділяють ще два класи ресурсів: ресурси з боку людини та ресурси з боку навколишнього середовища.

До цих категорій, хоча часто не називаються чітко, належать ресурси, пов'язані з транзакціями та взаємодією між людиною та навколишнім середовищем, які тут будуть утворювати окремий клас. На основі роботи Антоновського [3], Беккера [4], Херрігера [5] та Віллуцкі [6], нижче викладені як приклади, для кожного класу найбільш релевантні ресурси.

1. Особисті ресурси (також звані індивідуальними, особистими, внутрішньо особистісними або внутрішніми ресурсами) можна поділити на фізичні, психологічні, інтерактивні та економічні (особистісні) ресурси. До фізичних ресурсів належать, серед іншого, стабільна біофізична конституція та стабільна імунна система; здоров'я та фізична привабливість. Психологічні ресурси складаються з чотирьох основних категорій – когнітивні ресурси, інтелектуальні здібності, освіта та знання, схильності, таланти, специфічні навички та здібності, здатність розуміти та рефлексувати над собою та навколишнім середовищем, толерантність до неоднозначності (здатність терпіти відмінності та суперечності), життєвий досвід. Обіймання визнаних ролей, посад та позицій у сім'ї, професії та соціальній спільноті [4]. Інтерактивні психологічні ресурси (також звані міжособистісними або реляційними ресурсами) виражаються у взаємодії з близькими соціальними партнерами (наприклад, партнерство, сім'я, дружба) та в розширених соціальних системах (наприклад, робоча команда, соціально-культурні групи). Вони спрощують, підтримують та збагачують співіснування та обмежують розвиток деструктивності та розладів стосунків. Інтерактивні психологічні ресурси зазвичай приносять конкретну користь лише через взаємну взаємодію взаємодій (транзакцій) соціальних партнерів-учасників [6].

Прикладами можуть слугувати:

- навички взаємин, підтримка належної взаємності у взаємодії; Емпатія, соціальна чутливість; здатність висловлювати почуття та мотиви нюансованим чином;
- навички вирішення конфліктів, здатність сприймати критику (здатність висловлювати критику належним чином та приймати обґрунтовану критику), стійкість до групового тиску;
- повага, толерантність, надійність, здатність інтегруватися в соціальні групи, доброзичливість до партнерів по взаємодії;

- здатність висловлювати потребу в допомозі та шукати соціальної підтримки;

- взаємність як готовність та здатність відповісти взаємністю на отриману підтримку та належним чином компенсувати соціально-емоційні та матеріальні травми та збитки.

2. Економічні ресурси: гроші та капітал як універсально трансформований ресурс, володіння землею та житлом, дохід від власності.

3. Екологічні ресурси (також звані навколишніми або зовнішніми ресурсами) – це психосоціальні, соціальні, ресурси держави загального добробуту, культурні, правові, фізико-технічні та природні засоби та ресурси в середовищі людини.

4. Соціально-емоційні ресурси близьких стосунків (також звані психосоціальними або міжособистісними ресурсами) охоплюють соціальний обмін, соціальну інтеграцію та підтримку, і здебільшого проявляються через особисті взаємодії в безпосередньому соціальному оточенні:

- партнерські, сімейні та дружні стосунки: приналежність та надійна прив'язаність до довірених та емоційно близьких людей; очікувана або пережита емоційна участь, турбота, визнання, довіра;

- участь в особистих ресурсах соціальних партнерів, наприклад, їхня привабливість, соціальний престиж, навички подолання труднощів та погляди на життя.

5. Соціальні ресурси:

- особисті контакти та стосунки. Соціальна інтеграція в (розширені) мережі (сім'я, друзі, сусідство, група самопомогі, робоче місце та команда), досвід соціальної приналежності (інтеграція, прийняття);

- доступ до підтримки для управління повсякденним життям та подолання конкретних потреб;

- можливості для участі та залучення до життя сусідського та культурного середовища.

6. Соціально-екологічні ресурси:

якість житла та життєвого середовища, а також якість соціально-екологічної інфраструктури (соціальна, культурна, пов'язана зі здоров'ям, міський та ландшафтний дизайн, транспортні та інформаційні технології, природне середовище). Якість робочого місця: наприклад, структурна, кар'єрні перспективи, пов'язаний зі здоров'ям, психосоціальний робочий клімат, змістовність роботи.

7. Соціальне забезпечення та соціально-культурні ресурси:

- наявність, доступність та доступ до освітніх, медичних та соціальних установ, культурних пропозицій та послуг психосоціальної підтримки;

- грошові перекази та послуги, що надаються соціальним страхуванням (наприклад, страхування від безробіття, пенсійне страхування або страхування від нещасних випадків), соціальною допомогою (наприклад, допомога по безробіттю та соціальним забезпеченням (наприклад, компенсація жертвам, пенсії державним службовцям) [7];

- можливість брати участь у визнаному релігійному та соціально-культурному житті;

- прозорість та контрольованість соціальних структур та розвитку, демократична конституція;

- верховенство права (гарантує права та засоби їх забезпечення).

Оскільки розвиток людини завжди відбувається у взаємодії з навколишнім середовищем, особливо із соціальним середовищем, Петерманн та Шмідт додатково диференціюють особисті ресурси залежно від того, чи присутні вони без будь-яких дій з боку особи чи середовища (що називається «характеристиками»), чи особисті ресурси створюються чи розвиваються завдяки індивідуальним зусиллям. Ресурси розвинулися через процеси соціального навчання або через активну взаємодію з ресурсами навколишнього середовища, наприклад, в результаті виховання, адаптації до

вимог або подолання з ними (що називають «механізмами»). Сміт і Грей [6] розглядають розвиток особистісних ресурсів, зокрема, як результат сприятливих взаємних міжособистісних стосунків та дій.

Подальшою категоризацією може бути розмежування, введене Смітом і Грей [8] між «мотиваційними» та «потенційними ресурсами». Автори посилаються на модель психологічної узгодженості Грей [9] та задоволення основних психологічних потреб у її рамках. Згідно з цією концепцією, потенційні ресурси можуть бути засобами, які людина використовує для досягнення своєї мети; мотиваційні ресурси можуть бути самою метою, яка служить для задоволення основних потреб.

«Мотиваційними ресурсами вважаються всі цілі та підцілі, які людина розвинула для задоволення своїх основних потреб. Метою може бути: «Завершити освіту – складання іспиту – служить основній потребі у підвищенні самооцінки». Потенційні ресурси, з іншого боку, розуміються як усі здібності та поведінка, що служать досягненню цих цілей» [8]. Ця класифікація показує, що ресурси – не всі однакового рангу, а розташовані в ієрархічній (психологічній) системі.

Зроблений вибір не має на меті ігнорувати інші підходи. Через широке використання в дискусії щодо ресурсів, підхід Гобфолла обговорюється детальніше. Крім того, представлені нові моделі. Модель ресурсів Беккера, хоча ще не отримала широкого визнання, вже пропонує впізнавані концептуальні та орієнтовні на дії розробки. Теорія ресурсів Кнехта розширює теорію капіталу Бурдьє через теорію трансформації ресурсів, диференційовану оцінку ресурсів та соціально-політичну надбудову, яка, серед іншого, демонструє, якою мірою окремі ситуації з ресурсами визначаються соціально-політичними втручаннями.

У світі, де ресурси стають дедалі дефіцитнішими, а вимоги до сталого ведення бізнесу дедалі загальнішими, тема використання ресурсів у компаніях є актуальнішою, ніж будь-коли. Багато компаній, стикаються з проблемою оптимізації своїх процесів для досягнення довгострокового економічного

успіху, не завдаючи шкоди навколишньому середовищу та не нехтуючи соціальною відповідальністю. З огляду на ці виклики, часто виникає питання про те, як програмні рішення або ERP-систему можна ефективно та результативно використовувати в плануванні та управлінні ресурсами. Види ресурсів підприємства наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Види ресурсів підприємства

Види ресурсів	Визначення
1	2
Матеріальні ресурси	
Сировина	Основні матеріали, необхідні для виробництва товарів. Вони залежать від типу виробництва та варіюються від дорогоцінних металів до газу та вугілля, від деревини до вовни.
Машини та обладнання	Машини, інструменти та технології, необхідні для виробництва або надання послуг.
Будівлі та споруди	Фізичні місця розташування, такі як офіси, фабрики, склади тощо.
Фінансові ресурси	Капітал, необхідний для функціонування та розширення компанії, такого як готівка, позики, інвестиції тощо.
Людські ресурси	
Навички та здібності співробітників	Знання, навички та досвід, які співробітники привносять у компанію.
Фактор «час»	Може бути у вигляді робочих годин та доступності працівників.
Менеджмент та лідерство	Навички керівництва та лідерів щодо управління організацією та мотивації співробітників.
Командна робота та співпраця	Здатність співробітників ефективно працювати разом.
Нематеріальні ресурси	
Цінність та репутація бренду	Імідж компанії на ринку та довіра, яку клієнти, інвестори та інші зацікавлені сторони надають компанії.
Корпоративна культура	Цінності, норми та переконання, які формують спосіб роботи компанії.
Патенти та авторські права	Юридично захищена інтелектуальна власність, яка надає компанії конкурентну перевагу.
Ноу-хау та досвід	Спеціалізовані знання та навички, які роблять компанію унікальною у галузі.

Продовження табл. 1.1

1	2
Технологічні ресурси	
Програмне забезпечення та ІТ-інфраструктура	Комп'ютери, мережі, бази даних та інші ІТ-інструменти, необхідні для управління та ведення бізнесу.
Дослідження та розробки (НДДКР)	Інвестиції в інновації та розробку нових продуктів або послуг
Екологічні ресурси	
Природні ресурси	Наприклад, вода, енергія з різних джерел та інше.
Сталі ресурси	Екологічно чисті матеріали та джерела сталої енергії, такі як енергія сонця, вітру, гідроенергії та геотермальної енергії.

Джерело: [10]

Кожен із цих ресурсів відіграє життєво важливу роль і по-різному сприяє успіху та конкурентоспроможності компанії. Ефективне та результативне управління та використання цих ресурсів має вирішальне значення для сталого зростання та прибутковості компанії.

Використання ресурсів стосується процесу використання цих ресурсів для досягнення певної мети, такої як виробництво певного продукту. Для максимальної віддачі необхідно використовувати ресурси якомога ефективніше та результативніше. Це призводить до процесу вищого рівня, який є важливим для використання ресурсів: управління ресурсами. Цей процес визначає, як найкраще розподіляти, управляти та використовувати ресурси. З огляду на глобальні виклики, такі як зміна клімату та дефіцит ресурсів, стале використання ресурсів стає дедалі важливішим. Стале використання ресурсів спрямоване на помірне та свідоме використання ресурсів. Мета: забезпечити, щоб майбутні покоління не були обмежені у своїх можливостях через марнування ресурсів.

Говорячи про технології: технології також відіграють центральну роль в ефективному та сталому використанні ресурсів. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології дозволяють вам точніше планувати та контролювати ресурси. Інноваційні технології, такі як штучний інтелект та машинне

навчання, можуть допомогти виявити закономірності та потенціали ефективності, які важко розпізнати людині. За допомогою цієї інформації можна оптимізувати виробничі процеси та використовувати ресурси цілеспрямовано. Найважливіше те, що компанії повинні регулярно переглядати та коригувати використання ресурсів. Це включає оцінку впливу на навколишнє середовище, моніторинг ефективності процесів та постійний пошук можливостей для покращення. Такий динамічний та проактивний підхід гарантує, що використання ресурсів у компанії залишається ефективним та сталим.

Ще один аспект стосується зовнішнього вигляду продукції. Сталий дизайн продукції означає, що продукція з самого початку розроблена таким чином, щоб її було легко ремонтувати, розбирати та переробляти. Це сприяє повторному використанню компонентів і матеріалів і сприяє більш сталому використанню ресурсів. Крім того, компанії розробляють бізнес-моделі, що спираються на концепції оренди та лізингу, системи повернення продукції та інші методи, що заохочують повернення та повторне використання продукції та матеріалів. Стале використання ресурсів є складним процесом і охоплює кілька аспектів бізнес-операцій. Впровадження та оптимізація відповідних процесів, зокрема тих, що стосуються виробництва та виробництва компанії, потребує часу. Якщо потрібно налагодити ефективне та стале використання ресурсів у компанії, компанії стикаються з різними викликами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ймовірні виклики, з якими може стикнутися підприємство при використанні сталих ресурсів

Назва викликів	Визначення проблеми
1	2
Технологічні виклики	Впровадження нових технологій може створювати такі труднощі, як технічні труднощі, проблеми інтеграції з існуючими системами та необхідність постійних оновлень та налаштувань.
Високі початкові інвестиції	Перехід до більш стійких процесів і технологій може вимагати значних початкових інвестицій. Впровадження енергозберігаючих систем, установок з переробки

Продовження табл. 1.2

1	2
	відходів або сучасних ІТ-рішень для оптимізації ресурсів може бути особливо дорогим для малих компаній.
Складність впровадження	Інтеграція сталих практик у існуючі бізнес-процеси – це складне завдання. Часто воно вимагає комплексного переосмислення процесів. Це може вплинути на співробітників та керівництво, які звикли до існуючих процедур і можуть спочатку реагувати з опором. У цьому випадку потрібна комплексна комунікаційна стратегія, яка чітко пояснює, чому ці зміни вносяться.
Брак досвіду та обізнаності	Фундаментальне розуміння сталих практик та їхньої важливості не завжди присутнє. Брак досвіду може перешкоджати розробці та впровадженню ефективних та сталих стратегій. З цієї причини слід звернутися за порадою експертів під час цих змін.
Регуляторні проблеми	Правові вимоги у сфері сталого розвитку постійно змінюються та можуть суттєво відрізнятися залежно від регіону. Це особливо ускладнює для багатонаціональних компаній встановлення єдиних стандартів та процедур.
Вимірювання та моніторинг сталого розвитку	Моніторинг та вимірювання успіху заходів сталого розвитку часто є складним завданням через брак стандартизованих показників та інструментів. Повідомлення про фактичний вплив ініціатив сталого розвитку або оцінка його також можуть бути складними.
Довгострокове планування проти короткострокових результатів	Компанії часто відчувають тиск щодо досягнення короткострокових фінансових результатів. Однак стале використання ресурсів вимагає довгострокового планування та може принести фінансові вигоди лише протягом тривалішого періоду.
Залежність від ланцюгів поставок	Сталий розвиток у використанні ресурсів часто вимагає сталого функціонування всього ланцюга постачання. Це може бути складно, оскільки компанії залежать від зовнішніх постачальників, чия діяльність вони можуть не контролювати.

Джерело: [10]

Ці виклики вимагають ретельного управління, креативності та часто переорієнтації корпоративної культури та стратегії для ефективного та сталого використання ресурсів. Програмні рішення, такі як мікротехнологічне виробництво та виробництво, а також системи планування ресурсів підприємства (ERP), можуть забезпечити оптимальну підтримку в цих починаннях.

Для компаній у виробничому секторі ERP-рішення пропонує низку спеціалізованих модулів та функцій. До них належать:

- виробництво одиниць, серій та варіантів;
- ефективне планування та контроль виробництва;
- збір даних з виробничого цеху;
- оптимізація використання ресурсів;
- відстеження серійних та партійних номерів.

Система також підтримує процеси виробництва на замовлення та на склад, а також дозволяє безпаперове виробництво, а також імпорт специфікацій матеріалів та рецептів. Ефективне та стале використання ресурсів ставить перед компанією виклики, які посилюються дефіцитом ресурсів та вимогами сталого розвитку. Для ефективного використання ресурсів необхідно враховувати різні типи ресурсів – від матеріальних до екологічних. Ключовою стратегією є оптимізація операційних процесів та зменшення кількості відходів, при цьому вирішальну роль відіграють сучасні технології, такі як штучний інтелект. Крім того, підхід циркулярної економіки, який наголошує на довговічності, повторному використанні та переробці продукції, сприяє сталому розвитку практик у компанії. Справа в тому, що налагодження ефективного та сталого використання ресурсів – це складне завдання. Наприклад, для досягнення оптимальних результатів необхідно враховувати високі початкові інвестиції, регуляторні проблеми, залежність від ланцюгів поставок та технологічні перешкоди [10].

1.2. Складові ресурсного потенціалу підприємства готельної сфери

Ефективне функціонування, забезпечення високого конкурентного рівня на ринку та розвиток суб'єктів господарювання неможливе без ресурсного забезпечення діяльності та ефективного використання як ресурсів, так і потенційних можливостей підприємства. Потенціал підприємства є основою

функціонування та побудови стратегії розвитку. Потенціал – це здатність підприємства мобілізувати свої ресурси та компетенції у ході здійснення своєї діяльності з метою досягнення стратегічних цілей, реалізації обраної стратегії та забезпечення відповідного рівня розвитку. Основним формуванням потенціалу підприємства є його ресурси.

Ресурсний потенціал – можливості ресурсів, які можна активізувати у процесі операційної діяльності підприємства. Суб'єктна складова ресурсного потенціалу підприємства характеризується інтелектуальними та моральними якостями персоналу, знаннями, досвідом, традиціями. Ресурсний потенціал підприємства включає у собі всі види ресурсів, наявні для підприємства.

Сутність ресурсного потенціалу підприємства визначають поточні та перспективні можливості підприємства, які характеризуються перетвореннями ресурсів завдяки свідомій діяльності осіб на формування необхідного товару. Ресурсний потенціал є можливість сукупних ресурсів, які перебувають у розпорядженні підприємства, і визначається їх кількістю, якісними параметрами, складом, співвідношенням та відповідністю цілям, що вирішується підприємством на тому чи іншому етапі розвитку. На думку інших авторів [11, 12, 13], категорію ресурсного потенціалу слід розглядати як систему взаємопов'язаних видів ресурсів, які є у розпорядженні підприємства або можуть бути залучені до його господарської діяльності для максимального задоволення потреб споживачів та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Тобто ресурсний потенціал – це сукупність елементів, накопичених підприємством для здійснення господарської діяльності та зумовлюючих можливість його функціонування та розвитку. Елементами ресурсного потенціалу підприємства є природні об'єкти, майно та джерела формування майна, персонал, система управління, що забезпечують господарську діяльність. У цілому нині, РП підприємства – це система, що з підсистем різного порядку, утворюють різні системи [14]. РП визначається не просто кількістю та якістю наявних ресурсів, що є у розпорядженні підприємства, а й

їх оптимальним співвідношенням, відповідністю величини та складу ресурсів потребам розв'язуваних завдань [13]. У цілому нині ресурсний потенціал – це комплексна категорія, що є основою матеріального відтворення у гармонійному поєднанні із продуктивними силами і виробничими відносинами, що збалансує кількісні та якісні співвідношення ресурсів [15].

Сучасний підхід до визначення ресурсного потенціалу базується на концепціях теорій сталого та інклюзивного розвитку, згідно з яким ресурсний потенціал – це сукупність ресурсів, яка може бути залучена у виробничі процеси за наявних технологій та соціально-економічних відносин з метою реалізації тактичної мети отримання максимального прибутку підприємством у рамках стратегії підтримки екологічного балансу.

Існують такі важливі складові ресурсного потенціалу готельного підприємства. Першою складовою є історія готелю, яка визначає його роль та прагнення. Іншими словами, його історія розповідає гостям, чому вони повинні зупинитися у готелі, а не лише заради номера та сніданку.

Гарна історія пропонує низку очевидних переваг:

- історія може тривати практично вічно та продовжувати розвиватися;
- історію важко скопіювати, і вона може підвищити видимість власності;
- історія коштує недорого порівняно із загальною вартістю будівництва або ремонту готелю;
- історія може викликати емоційну реакцію та зменшити чутливість до ціни;
- історія захоплює та дає журналістам привід слідкувати за вами роками.

French Theory – це нова гібридна концепція гостинності, яка нещодавно відкрила свій перший готель у Парижі. Історія, зосереджена на відродженні культурної привабливості Лівобережжя Парижа, з акцентом на музику та

мистецтво. Вона заохочує гостей «переживати творчі моменти». Кожен аспект готелю пов'язаний з цією історією, від творів мистецтва місцевих художників у номерах до кімнати для прослуховування Hi-Fi та студії звукозапису в підвалі.

1. Люди: у центрі всіх взаємодій. Компонент «люди» охоплює всіх осіб, які відіграють певну роль у концепції готелю. Це включає співробітників, гостей, партнерів і певною мірою інвесторів. Разом вони втілюють концепцію в життя. У більшості готельних концепцій люди є центром усіх взаємодій. Люди, яких наймають, повинні відчувати зв'язок з історією. Готель, який розповідає історію про «зв'язок людей та ідей», може залучати місцевих підприємців, науковців та інвесторів. Готель, який прагне «спрямувати людей до кращого здоров'я», може співпрацювати з медичними працівниками, студіями йоги або фітнес-тренерами.

Також, на ранній стадії потрібно визначити основну аудиторію (людей, які ідеально співвідносяться з історією). Це допоможе приймати рішення щодо всіх інших аспектів концепції готелю. Наприклад, готель, що спеціалізується на мистецтві та культурі, повинен мати клієнтуру з кураторів мистецтва, власників галерей та журналістів, і створювати враження, адаптовані до цієї групи. Занадто часто управління персоналом розглядається як суто операційне питання, яке в першу чергу стосується навчання фахівців для покращення якості та стабільності обслуговування. Але нематеріальні елементи, такі як переконання та спільні цінності, також можуть суттєво впливати на враження клієнтів.

2. Номер: більше, ніж просто захоплюючий дух інтер'єр. Компонент «простору» стосується фізичних характеристик готелю. Він охоплює планування номерів, потік клієнтів у готелі та дизайн інтер'єру. Простір готелю повинен відображати його основну тему: «бунтарський готель» має бути спроектований інакше, ніж «консервативний елітний готель».

Планування простору – це перший і найважливіший крок у проектуванні готелю, оскільки воно значною мірою впливає на враження клієнтів. Різні

простори служать різному призначенню та вимагають продуманого розміщення: тиха бібліотека не дуже добре підходить для розташування поруч із галасливим рестораном чи баром готелю. Оптимізація потоку клієнтів дозволяє гостям плавно переміщатися між різними зонами, зменшуючи стрес та створюючи нові можливості для отримання доходу.

Дизайн інтер'єру має бути останнім фактором, який слід враховувати при плануванні простору. У завданні має бути розглянута історія, зонування та потік клієнтів. Враховуючи ці змінні заздалегідь, дизайнери інтер'єру можуть зосередитися на естетичній якості, втілюючи історію в життя за допомогою правильного поєднання меблів, текстилю, матеріалів та декоративних предметів. Під час проектування простору потрібно враховувати культурні та соціальні норми. Вузькі коридори та приглушене освітлення сприяють тиші, тоді як барна зона з високими стільцями та гучною музикою сприяє соціальній взаємодії. Готель Коё в Сібуї, Токіо, є яскравим прикладом усвідомленого просторового дизайну. Концепція готелю обертається навколо «нових основ для нової культури» та об'єднує гостинність, роздрібну торгівлю, харчування та розваги під одним дахом.

3. Ідентичність: зовнішній вигляд та атмосфера готелю. Елемент «ідентичності» охоплює всі графічні, вербальні та сенсорні аспекти концепції готелю. Від вивісок у коридорі та макета веб-сайту до музичного супроводу, кожен компонент є можливістю для готелю підкреслити свою унікальну ідентичність. Оскільки ці елементи сприймаються гостями до, під час та після перебування, ідентичність, яку вони виражають, має повністю відповідати історії готелю. Візуальна ідентичність відіграє особливо важливу роль у створенні ідентичності бренду. Вона також сприяє сприйняттю цінності готелю: чудово розроблений веб-сайт сам по собі є чудовою рекламою.

Візуальна ідентичність, яку розробляє готель, поширюється на контент, який створюють. Дописи в Instagram, банери виставок, відео на YouTube – гарантувати, що контент завжди відповідає самому бренду. Повторення та послідовність допомагають концепції запам'ятатися клієнтам.

Готель Fife Arms – це розкішний готель у Шотландському високогір'ї, розташований у відреставрованому вікторіанському каретному сараї. Він має єдину ідентичність на всіх точках дотику та наратив, який поєднує спадщину, гостинність та сучасне мистецтво. Все, від веб-сайту до багажних бирок, було розроблено або підібрано відповідно до концепції готелю. Готель навіть розробив власний шотландський тартановий візерунок, який використовується для уніформи персоналу та постільної білизни. Щоб завершити картину, персоналу рекомендується розмовляти з сильним шотландським акцентом, щоб зберегти оригінальну душу будинку.

4. Готельні послуги. Компонент обслуговування в рамках цієї структури охоплює послуги та зручності, що пропонуються гостям до, під час та після їхнього перебування. Вони варіюються від основних (Wi-Fi, прибирання) до екзотичних (собака-консьєрж, помічник для селфі) та надають різноманітні можливості для взаємодії гостей, збагачуючи враження клієнтів. Послуги, пов'язані з історією готелю, є особливо цінними, оскільки вони можуть підкреслити загальну концепцію. Покерні набори в номері та дегустації віскі додають особливої привабливості готелю, історія якого обертається навколо «чудових часів із друзями». Під час розробки концепції готелю рівень пропонованого сервісу є вирішальним аспектом. Залежно від позиціонування та цільової аудиторії, можна обрати будь-що: від простого хостелу чи мотелю без зайвих зайвих речей до підходу «ваше бажання – моя команда», характерного для деяких палацових готелів [16].

Рівень технологічного обладнання також важливий. Хоча безкоштовний – і надійний – Wi-Fi зараз є стандартом у більшості готелів, деякі заклади також пропонують Bluetooth-колонки, підключені телевізори з Netflix або Apple TV, або чат-ботів-консьєржів, доступних будь-коли та будь-де. Вкрай важливо враховувати, які з цих послуг дійсно додають цінності гостям і чи мають вони сенс у розповіді. Фірмові послуги часто є ексклюзивними для певного готелю або місця розташування. Якщо вони розроблені як продовження історії готелю, вони можуть залишити незабутнє враження на

гостей і створити значну PR-цінність. Наприклад, відпочинок у дикій природі може запропонувати пакет цифрової детоксикації для гостей, які прагнуть відновити зв'язок з природою. Незалежно від того, наскільки великий каталог послуг, якщо номер брудний або вода холодна, клієнти не повернуться. Так само вам слід завжди враховувати, як послуги відповідають історії, позиціонуванню та цільовій аудиторії. Хороша пропозиція послуг має бути інвестицією, а не тягарем. Мережа готелів Ritz-Carlton надає своїм співробітникам можливість витратити до 2000 доларів США на кожного гостя та за кожен інцидент, щоб покращити або вирішити будь-який аспект обслуговування клієнтів без необхідності схвалення менеджера. Це ідеально доповнює наратив Ritz-Carlton «Пані та панове обслуговують панів та панове».

5. Зміст: залучення клієнтів протягом усього року. Контент-компонент структури визначає інтелектуальну власність та інструменти комунікації, які розробляє готель. Вони можуть мати різні форми, від статей на веб-сайті до колекції модних аксесуарів. Можливо, є щотижнева серія подкастів про незвичайні туристичні напрямки або короткий документальний фільм, що демонструє регіон. Гарний контент може допомогти представити різні аспекти історії, що допоможе інформувати цільову аудиторію, покращити репутацію бренду та створити безкоштовну пресу. Це також допоможе підтримувати зв'язок з гостями, навіть якщо вони зупинялися у готелі лише один раз.

Під час створення контенту вкрай важливо, щоб він відповідав історії, а формат відображав ідентичність. Це створює позитивний зворотний зв'язок навколо ключових повідомлень, надаючи видимості та репутації цінний поштовх. Якщо історія, яку розповідають, є захопливою, вона приверне увагу газет та лідерів думок, які шукають наступну приховану перлину.

6. Канали для поширення історії. Компонент каналу в структурі охоплює всі цифрові канали, а також реальні заходи та події, які готель організовує, щоб втілити свою історію в життя. Цифрові канали включають платформи бронювання та облікові записи в соціальних мережах – вони

життєво важливі для управління готелем. Але величезний обсяг інформації, доступної в Інтернеті, неймовірно ускладнює встановлення емоційного зв'язку з гостями лише через ці канали. Особисту взаємодію важко перевершити, коли йдеться про залучення людей. Поєднання цих елементів – це те, що оживляє історію.

Канали також можуть мати форму співпраці та, в певних випадках, призводити до прямого бронювання у готелях. Щоб уникнути розриву між стратегією та операціями, історія, контент та канали завжди повинні працювати пліч-о-пліч [17].

1.3. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах нестабільного середовища та його покращення

Перспективи розвитку будь-якого підприємства визначаються рівнем і темпами нарощення його ресурсного потенціалу. Однією з найбільш важливих задач за умов наявності ресурсного потенціалу є процес ефективного управління його використанням. Управління забезпечує життєдіяльність кожного підприємства, яке передбачає активну діяльність, що направлена на досягнення потрібних цілей. В науковій літературі управління розглядається як свідомий, спрямований, координуючий і організуючий процес, за допомогою якого забезпечується виконання поставлених перед підприємством завдань. Такий процес управління вимагає проведення корегуючих заходів, які передусім спрямовані на усунення змін та відхилень, приведення їх у відповідність із встановленими цілями та завданнями [18].

Ресурсний потенціал підприємства як об'єкт діяльності також потребує управління. Як складова загальної системи управління підприємством управління ресурсним потенціалом узагальнює безліч елементів, які взаємопов'язані між собою і утворюють певну впорядкованість, цілісність та єдність.

Виходячи із сутності управління ресурсним потенціалом має більш широке трактування як уміння використовувати всі наявні ресурси підприємства шляхом використання та поєднання різних методів, принципів і функцій управління діяльністю з метою нарощення та відтворення ресурсного потенціалу підприємства. В процесі взаємодії всіх структурних елементів ресурсного потенціалу реалізується їх інтегральна здатність продукувати відповідні обсяги та види продукції.

Діяльність управлінського персоналу підприємства пов'язано з необхідністю вибору потенційних управлінських рішень для того, щоб знайти правильну управлінську дію для підприємства у відповідний час і у відповідному місці. В цьому випадку основою управління ресурсним потенціалом є процес прийняття рішень. Рішення є тим пунктом, у якому вибір робиться між альтернативними можливостями. Саме дія, зроблена у певному напрямку, надає рішенням значущості. Отже, прийняття рішень є однією із головних складових управління ресурсним потенціалом. Прийняття рішення в управлінні ресурсним потенціалом слід розглядати як вибір того, яким чином і що планувати, організовувати, координувати, мотивувати і контролювати. Будь-яке прийняття рішень є процесом, а якщо це процес, то він повинен складатися із певних компонентів. Для процесу прийняття рішень мають існувати такі компоненти: людина, яка приймає рішення; контрольовані змінні; вибір і прийняття рішень; неконтрольовані змінні; внутрішні і зовнішні обмеження та можливі вихідні компоненти [19]. Процес прийняття рішення в загальному вигляді характеризується:

- по-перше, наявністю однієї чи декількох цілей;
- по-друге, розробкою альтернативних варіантів рішень;
- по-третє, вибором раціонального, тобто оптимального рішення, що базується на відповідних критеріях, з врахуванням факторів, які обмежують можливість досягати поставлену ціль [20].

Характеристика управління ресурсним потенціалом показала, що для розуміння структури прийняття рішень необхідно пройти три основні етапи: аналіз, синтез і оцінку, які можна назвати: дивергенція, трансформація і конвергенція. Крім цього, для ефективного управління необхідне відповідне співвідношення логіки та інтуїції людини-управлінця, на чому і ґрунтується використання аналітичного прийняття рішень та вибір можливих альтернатив.

З погляду системного підходу управління ресурсним потенціалом є система дії суб'єкта управління, керівництва підприємства, на об'єкт управління, з метою переходу цього об'єкта в бажаний стан за допомогою розвитку певних параметрів об'єкту. При цьому об'єкт дослідження розглядається як цілісна множина елементів у сукупності відносин та взаємозв'язків. Доцільно зауважити, що об'єкти управління кожне підприємство обирає самостійно залежно від установлених конкретних цілей у сфері управління ресурсним потенціалом.

Особливе значення при розробці системи управління ресурсним потенціалом набувають виявлення та аналіз факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, що визначають стан і рівень управління ресурсами в силу їхньої взаємообумовленості. Класифікація факторів виступає при цьому як інструмент для диференціації впливів за рівнем своєї значущості на стан ресурсного потенціалу.

Системі управління ресурсним потенціалом підприємства, як і будь-якій іншій економічній системі, притаманні властивості, нами визначено основні з них [21]:

- складність – ресурсний потенціал включає складові, які в свою чергу, можна поділити на дрібні елементи;
- структурність – ресурсному потенціалу підприємств притаманна певна ієрархічна побудова, яка відображає зміст і співвідношення його складових і здатна підтримувати цілісність;

- динамічність – ресурсний потенціал формується та розвивається в умовах нестабільного середовища, враховуючи відкритість та динамічність змін його зовнішнього середовища, вивчати ресурсний потенціал в статичному стані неможливо;

- адаптивність – ресурсний потенціал має швидко реагувати на зміни, які відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі;

- пропорційність – усі елементи ресурсного потенціалу формуються в умовах узгодженості їх кількості;

- часова обмеженість – реалізація ресурсного потенціалу – це завдання довгострокового характеру, як обумовлено неможливістю врахування всіх акторів впливу на його величину у короткостроковому періоді;

- реалістичність – чинники, що формують ресурсний потенціал підприємства повинні мати конкретну практичну спрямованість.

Принципи управління дозволяють сформувати раціональність управління через взаємодію різноманітних факторів таких як: технічна оснащеність підприємства, використання технологій, кваліфікація трудових ресурсів, фінансовий стан, матеріально-технічне забезпечення та інше, які визначають умови розвитку ресурсного потенціалу підприємства, забезпечуючи, при цьому, досягнення поставлених цілей. На основі проведеного аналізу нами визначено основні принципи управління ресурсним потенціалом серед яких [20]:

- загальні принципи управління, оскільки управління ресурсним потенціалом підприємства є органічною складовою частиною загальної системи управління підприємства;

- управління ресурсним потенціалом підприємства на всіх стадіях його відтворення: формування, розвитку та використання;

- передбачення розробки єдиної системи показників оцінювання рівня ресурсного потенціалу, оскільки управління ресурсним потенціалом підприємства носить комплексний характер;

- залежність економічних можливостей формування, розподілу і оптимального використання ресурсного потенціалу від ефективності функціонування підприємства;
- зв'язок структурно-функціональних параметрів процесу управління ресурсним потенціалом з динамікою науково-технічної і виробничої діяльності з розвитку цих напрямків, а також циклу функціонування системи організаційних форм, які її реалізують;
- системність ресурсного забезпечення процесу управління ресурсним потенціалом, що враховує специфіку самого процесу управління, невизначеність структури і обсягу потреб;
- комплексність оцінки ресурсного потенціалу підприємства, що припускає множинність сфер і багатоаспектність аналізу і, зокрема, оцінку негативного впливу факторів;
- методична єдність, актуальність, вірогідність та повнота системи кількісних показників і якісних параметрів для оцінювання ресурсного потенціалу підприємства;
- забезпеченість управління ресурсним потенціалом підприємства інформаційно-технологічним інструментарієм, що дозволяє здійснювати прогнози, планові, аналітичні і оперативні управлінські розрахунки з застосуванням адекватного набору методів і засобів;
- результативність та ефективність використання потенціалу;
- гнучкість та здатність підприємства реагувати на зміни рівня ресурсного потенціалу залежно від зміни цілей і завдань, що змінюються відповідно до зовнішніх змін, тому що наявність чітко сформульованої мети – це правильно обрані дії для її реалізації. Управління ресурсним потенціалом здійснюється через функції управління, які забезпечують формування способів управлінського впливу і відображають суть та зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління [21]. Серед функцій управління розрізняють загальні та специфічні. Загальні функції виділяються з урахуванням стадій управління: планування, організації, координації,

мотивації та контролю. Специфічні функції управління виділяються, насамперед, за формою поділу управління на складові частини: кадрова функція, виробнича функція, фінансова функція, функція забезпечення ресурсами і функція розвитку матеріально-технічного забезпечення, а також використання технологій та технологічних процесів у виробництві [21]. Управління ресурсним потенціалом передбачає якісне управління, наявність висококваліфікованих фахівців, здатних виконувати такі функції, як: планування, організації, мотивації, координації та контролю [23].

Функція планування, в управлінні ресурсним потенціалом, виступає як головна функція і передбачає прогнозування необхідної кількості та складу всіх ресурсів підприємства й визначення напрямків їх використання. Планування на підприємствах містить, насамперед, прийняття рішень, обґрунтування і чітке формування напрямів дій, складання планів і графіків роботи на різні періоди (кілька років, рік, місяць, декаду, день) [23]. Дана функція управління забезпечує основу для прийняття інтегрованих рішень і є необхідною у кожній соціально-економічній системі.

Планування як функція управління характеризується також усвідомленням його необхідності з метою забезпечення ефективної організації, координації, мотивування та контролювання ресурсів підприємства, запобігання втратам і зменшення ризиків. Іншою функцією управління є функція організації, яка передбачає об'єднання людей, матеріальних, фінансових та інших ресурсів, формування системи управління, визначення видів діяльності, необхідних для реалізації цілей, розстановка і налагодження взаємодії працівників [22]. Всі ці дії виконуються для того, щоб забезпечити досягнення поставлених перед підприємством цілей. Як наслідок, організаційна діяльність є невід'ємною складовою управління ресурсним потенціалом, що охоплює широке коло питань: від визначення раціональної структури управління ресурсами до видів діяльності та завдань, які потрібно розв'язати для досягнення економічної ефективності діяльності. Особливе місце в управлінні ресурсним потенціалом підприємств займає організація

трудових ресурсів, що передбачає розподіл між окремими керівниками і спеціалістами загального обсягу робіт, їх повноважень і відповідальності; визначення взаємопідпорядкованості і взаємозалежності зайнятих на підприємстві працівників; розстановка зайнятих працівників на окремих ділянках роботи відповідно до їх кваліфікації, спеціалізації, здібностей; організаційне нормування апарату управління; встановлення правильних взаємовідносин між працюючими [22]. Така функція управління, як функція координації спрямована на забезпечення пропорційного і гармонійного розвитку підприємства при оптимальних трудових, фінансових та матеріальних витратах [20]. За рахунок даної функції управління забезпечується збалансованість у діяльності окремих ланок керованої системи, підпорядковуючись основній меті діяльності, забезпечується зв'язок між працівниками, які виконують різні операції однієї функції.

В управлінні підприємством вагому роль відіграє функція мотивації, оскільки дана функція покликана стимулювати трудові ресурси підприємства до виконання своїх обов'язків, що спрямовуються на досягнення індивідуальних та загальних цілей діяльності підприємства. Значення мотивації визначається і тим, що, застосовуючи мотиваційні чинники, можна домогтися підвищення ступеня задоволення потреб працівників і тим самим спонукати їх до більш продуктивної праці та досягнення ефективності в управлінні ресурсним потенціалом [12]. Необхідною функцією управління є функція контролю. Функція контролю передбачає систему спостереження і перевірки відповідності функціонування підприємств встановленим стандартам та іншим 39 нормативам, прийнятим планам, програмам і оперативним управлінським рішенням, виявлення допущених відхилень від прийнятих принципів організації і ведення господарства [22]. Контроль, як функція управління, направлений на аналіз трудових ресурсів, правильне використання матеріальних та інформаційних ресурсів, перевірку наявності й руху фінансових ресурсів. Матеріали контролю використовуються для координації та покращення господарської діяльності підприємства,

підрозділів і окремих працівників, в тому числі – для коригування процесу управління наявними ресурсами підприємства. Враховуючи зміст кожної із функцій управління слід зазначити, що ні планування, ні організацію, ні координацію чи мотивацію не можна розглядати у відриві від контролю.

Іншою задачею ресурсного потенціалу є його відтворення. Ресурсний потенціал підприємств пов'язаний з відтворенням за допомогою фонду відшкодування, накопичення та оновлення, що забезпечує просте та розширене відтворення (рис. 1.1). Необхідною задачею управління ресурсним потенціалом є його використання, яке необхідно розглядати як залучення у роботу ресурсів, виявлених під час формування ресурсного потенціалу [23].

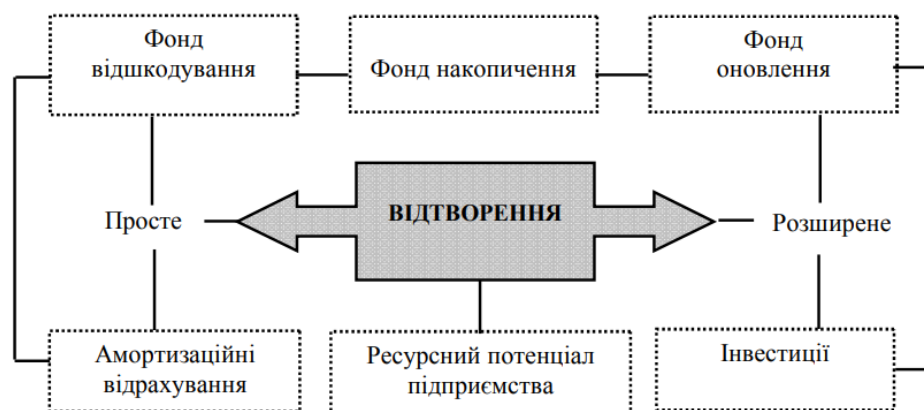


Рис. 1.1. Схема джерел простого і розширеного відтворення потенціалу підприємства

Управління ресурсним потенціалом підприємств повинно мати комплексний, цілеспрямований характер і для успішної його реалізації необхідна розробка та впровадження відповідних підходів, які полягають у взаємопов'язаній розробці ефективної системи управління ресурсним потенціалом, що визначає цілі і зміст управління, що дозволить підприємству системно управляти всіма складовими ресурсного 50 потенціалу з метою реалізації перспективних напрямків його розвитку та підвищенню ефективності використання.

1.4. Сучасні підходи до підвищення ефективності діяльності готельних підприємств

Оцінка управління ресурсним потенціалом підприємства має бути комплексною, тобто вона може бути отримана як систематизація результатів комплексного економічного аналізу. У такій оцінці повинні міститися узагальнені висновки щодо використання ресурсів підприємства, засновані на принципі системності. Процес оцінювання повинен відбуватися також у певній послідовності і мати потребу в чіткій організації [24]. Серед існуючих підходів до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом найбільш поширеним є метод діагностики ресурсного потенціалу, який слід проводити у формі комплексного, поетапного і поелементного дослідження [25]. Так, при комплексній формі оцінювання ресурсного потенціалу досліджуються всі ресурси підприємства, що інтегруються в єдиний показник. Основними методами інтегрування показників є експертний та рейтинговий. Використовуючи поетапне оцінювання найчастіше акцентується увага на головних критеріях, що визначають здатність підприємства вирішувати його основні завдання. У цьому випадку проблема зводиться до деталізації головних критеріїв, що забезпечують комплексне оцінювання.

Умовою розвитку ресурсного потенціалу підприємства є не тільки абсолютне збільшення його рівня, а й забезпечення ефективного його використання з урахуванням якісних характеристик ресурсного потенціалу. Кількісні характеристики покликані оцінити обсяг і швидкість відтворення окремих ресурсів і в цілому ресурсного потенціалу, а якісні характеристики, в свою чергу, є основою для визначення ефективності використання ресурсів. Використання кількісних і якісних характеристик ресурсного потенціалу підприємства дозволяють: проаналізувати початковий рівень розвитку ресурсного потенціалу; виявити сформовані диспропорції між ресурсами підприємства; виділити пріоритетні напрямки розвитку ресурсів; визначити,

виходячи з досягнутого рівня і напрямів розвитку діяльності підприємства, припустимі виробничі, соціальні та економічні навантаження [25].

Характерною особливістю ефективного управління ресурсним потенціалом є, в першу чергу, оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства, де корисний результат діяльності підприємства порівнюється з витратами на отримання цього корисного результату. Корисний результат розглядається як ефект, який може бути економічним, у вигляді прибутку підприємства, та соціальним, у вигляді забезпечення формування кращого рівня життя для людини [24]. Крім цього, оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом необхідне для забезпечення більш повного й раціонального використання ресурсів підприємства. Важливо охарактеризувати не тільки наявний, але й фактично використовуваний обсяг ресурсів. Систему основних показників, що характеризують ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства можна побачити на рис. 1.2.

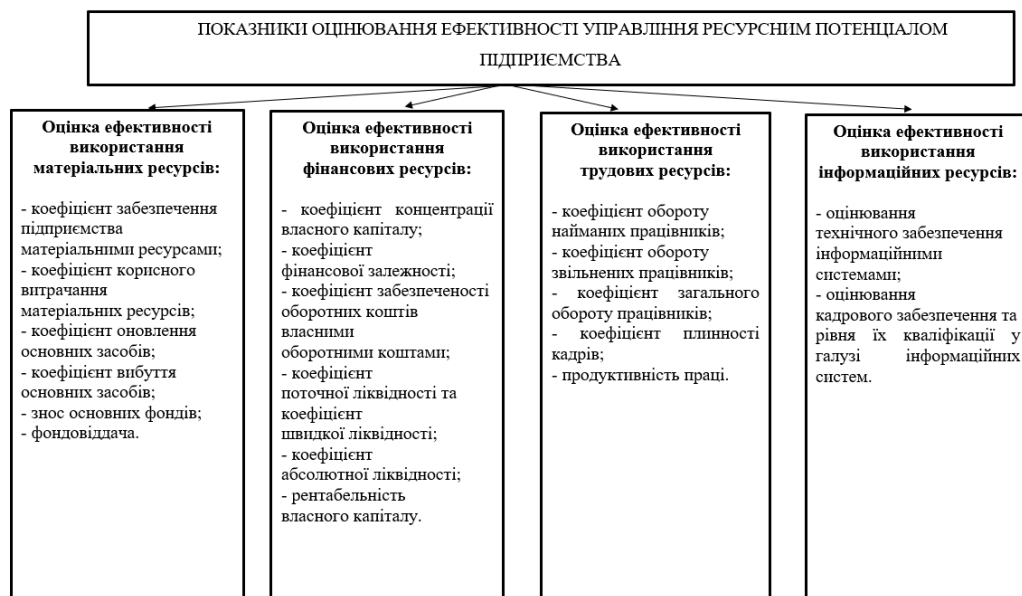


Рис. 1.2. Система оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства

Тому система показників оцінювання управління ресурсним потенціалом повинна включати показники, що характеризують наявність,

склад, стан ресурсів і показники ефективності використання ресурсів. При оцінюванні ресурсного потенціалу й ефективності його використання необхідно чітко уявляти структуру потенціалу, основні характеристики складових елементів, їхнє співвідношення й використання в процесі виробництва. Важливо зрозуміти місце й роль матеріальних елементів ресурсного потенціалу, зв'язок їх з іншими компонентами.

З рис. 1.2 можна зробити короткий висновок:

- матеріальні ресурси, оцінювання яких включає аналіз потенційних можливостей предметів і засобів праці, технічних та технологічних ресурсів підприємства;
- фінансові ресурси, оцінювання яких полягає в аналізі фінансових показників, показників прибутковості, ліквідності та платоспроможності;
- трудові ресурси, оцінка яких включає аналіз показників плинності кадрів, рівня продуктивності праці трудових ресурсів;
- інформаційні ресурси, оцінювання яких включає аналіз технічного забезпечення інформаційними системами та аналіз кадрового забезпечення та рівня їх кваліфікації у галузі інформаційних систем.

Оскільки основною метою управління ресурсним потенціалом підприємства є наращення прибутку для забезпечення подальшого розвитку, то доцільним є оцінка та аналіз показників прибутковості. Прибутковість можна розглянути за допомогою таких показників, як темп приросту чистого доходу від реалізації продукції та прибуток від звичайної діяльності.

Визначення рівня технологічного забезпечення інформаційної системи складається з оцінки забезпеченості користувачів ПК, наявності програмного забезпечення, яке підтримує функціональні інформаційні ресурси, зі співвідношення між забезпеченістю ПК та програмним забезпеченням [26].

Головними показниками, що характеризують технологічну підтримку формування і використання інформаційних ресурсів є забезпечення ПК і програмне забезпечення. Технічна ефективність характеризується показниками надійності, швидкодії, пропускнуою здатністю технічних засобів

і систем, продуктивністю комп'ютерної техніки і програмного забезпечення. Здійснення аналізу наявних показників інформатизації сприяє визначенню складу показників, які застосовуються в системі управління інформаційними ресурсами, та основних тенденцій розвитку систем створення і застосування інформаційних ресурсів. При цьому, якісна оцінка складу інформаційних ресурсів допускає аналіз показників, які характеризують споживчі властивості інформації: загальний і корисний обсяг інформації, вартість та ефект від її використання, період використання, своєчасність отримання, тривалість обробки, способи й форми надання, участь у процесі ухвалення рішення.

Підприємство самостійно формує свій власний ресурсний потенціал, що дозволяє йому закріпити специфічні його особливості і визначити перспективи розвитку на майбутнє. Для того, щоб забезпечити стабільність діяльності підприємства необхідно оцінити ефективність управління ресурсним потенціалом. Врахування такої оцінки дозволить ефективно впливати на поточний стан та тенденції розвитку підприємства, встановлювати розміри та напрями змін, виявляти більш вагомі фактори такого зростання, складати прогнози й плани подальшого вдосконалення процесів відтворення, використання та управління ресурсним потенціалом.

Тому, основною характеристикою ресурсного потенціалу в процесі такого оцінювання повинна бути його цінність для досягнення зазначених цілей, що може бути визначена за допомогою показників та методів [27].

Технологічний прогрес є рушійною силою сучасних змін у готельному господарстві. Одним із найпоширеніших напрямів є впровадження систем управління готельним бізнесом, які інтегрують усі аспекти діяльності закладу – від бронювання номерів до управління ресурсами та аналізу даних. Ці системи дозволяють автоматизувати рутинні процеси, зменшуючи кількість помилок і підвищуючи ефективність роботи персоналу. Наприклад, використання хмарних технологій дає змогу готелям централізовано керувати даними, що полегшує координацію між різними підрозділами та підвищує швидкість реагування на запити клієнтів [28]. Значну роль відіграє

штучний інтелект, який застосовується для аналізу великих обсягів даних і прогнозування поведінки клієнтів. Завдяки алгоритмам машинного навчання готелі можуть створювати персоналізовані пропозиції, такі як рекомендації щодо додаткових послуг чи адаптація умов перебування до індивідуальних потреб гостя. Готельні мережі використовують чат-боти на основі штучного інтелекту для цілодобової підтримки клієнтів, що знижує навантаження на персонал і підвищує рівень задоволеності гостей [26]. Іншим важливим аспектом є впровадження технологій Інтернету речей. Такі рішення дозволяють створювати «розумні» номери, де гості можуть керувати освітленням, температурою чи мультимедійними пристроями через мобільні додатки [29].

Це не лише підвищує комфорт, але й сприяє енергоефективності, оскільки системи автоматично регулюють споживання ресурсів залежно від присутності гостей у номері. Екологічна стійкість стала невід'ємною частиною стратегій розвитку сучасних готелів. Зростання екологічної свідомості серед споживачів спонукає готельні підприємства впроваджувати практики, спрямовані на зменшення впливу на довкілля.

Одним із ключових напрямів є енергоефективність. Готелі активно використовують системи розумного управління енергією, які автоматично регулюють освітлення, опалення та кондиціонування залежно від потреб. Наприклад, датчики руху в коридорах і номерах дозволяють зменшити споживання електроенергії, коли приміщення не використовуються [30]. Використання відновлювальних джерел енергії, таких як сонячні панелі чи геотермальні системи, також набуває популярності. Такі рішення не лише знижують операційні витрати, але й сприяють формуванню позитивного іміджу готелю серед клієнтів, які надають перевагу екологічно відповідальним брендам.

Крім того, готелі впроваджують практики управління відходами, такі як сортування сміття, використання біорозкладних матеріалів і зменшення пластикових виробів одноразового використання [30]. Сучасні підходи до

управління передбачають використання гнучких організаційних структур, які дозволяють швидко реагувати на зміни ринкових умов. Наприклад, делегування повноважень на нижчі рівні управління сприяє оперативному вирішенню проблем і підвищує мотивацію персоналу. Водночас застосування аналітичних інструментів для прогнозування попиту дає змогу оптимізувати завантаженість готелю, уникати надлишкових витрат і планувати маркетингові кампанії з урахуванням сезонних коливань.

Хмарні платформи для управління персоналом і ресурсами дозволяють координувати роботу різних підрозділів у реальному часі. Наприклад, системи для планування змін персоналу автоматично враховують завантаженість готелю, що забезпечує оптимальне використання людських ресурсів. Крім того, навчання персоналу з використання нових технологій і клієнтоорієнтованих підходів стає важливим елементом управлінських інновацій, оскільки якість сервісу безпосередньо залежить від компетентності працівників. Сервісні інновації спрямовані на створення унікального досвіду для гостей, що є вирішальним фактором у конкурентній боротьбі. Одним із перспективних напрямів є використання технологій віртуальної та доповненої реальності. Наприклад, потенційні клієнти можуть здійснити віртуальний тур готелем або переглянути 3D-модель номера ще на етапі бронювання, що підвищує довіру до бренду.

Під час перебування в готелі гості можуть використовувати додатки доповненої реальності для отримання інформації про місцеві пам'ятки чи спеціальні пропозиції [31]. Персоналізовані програми лояльності, які базуються на аналізі даних, дозволяють створювати пропозиції, що відповідають індивідуальним потребам клієнтів. Наприклад, готель може запропонувати знижку на спа-послуги гостю, який раніше відвідував подібні заклади, або надати безкоштовний трансфер для клієнта, який часто подорожує. Такі підходи не лише підвищують рівень задоволеності, але й сприяють формуванню довгострокової лояльності.

Незважаючи на численні переваги, впровадження інновацій у готельному господарстві пов'язане з певними викликами:

- по-перше, це високі початкові витрати на технології та навчання персоналу
- по-друге, необхідність інтеграції нових рішень із застарілими системами може створювати технічні труднощі;
- по-третє, зміна споживацьких очікувань вимагає від готелів постійного моніторингу трендів і швидкої адаптації [30].

Проте перспективи розвитку галузі залишаються обнадійливими. Готелі, які успішно інтегрують інновації, отримують значні конкурентні переваги, такі як зниження операційних витрат, підвищення лояльності клієнтів і залучення нових сегментів ринку.

У довгостроковій перспективі інновації сприятимуть створенню стійкої моделі розвитку, яка враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти. Сучасні тенденції інноваційного розвитку в сфері готельного господарства відображають комплексний підхід до трансформації галузі, спрямований на підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію операційних процесів і задоволення зростаючих очікувань клієнтів. Технологічні інновації, такі як автоматизація, штучний інтелект і технології Інтернету речей, створюють основу для цифровізації готельних операцій, забезпечуючи ефективність і персоналізацію сервісів. Екологічні ініціативи, включаючи енергоефективні системи та використання відновлювальних джерел енергії, сприяють зниженню витрат і залученню екологічно свідомих споживачів. Управлінські інновації, зокрема гнучкі моделі управління та аналітичні інструменти, оптимізують внутрішні процеси та підвищують якість прийняття рішень. Сервісні інновації, такі як віртуальна реальність і персоналізовані програми лояльності, формують унікальний клієнтський досвід, що є ключовим фактором у конкурентній боротьбі.

Впровадження інновацій, попри високі початкові витрати та технічні виклики, є необхідною умовою для сталого розвитку готельних підприємств.

Готелі, які ефективно інтегрують ці рішення, отримують значні переваги, включаючи зниження операційних витрат, підвищення лояльності клієнтів і розширення ринкової присутності. Подальший розвиток галузі залежатиме від здатності готельних підприємств адаптуватися до нових технологічних і соціальних трендів, а також від їхньої готовності створювати стратегії, що поєднують економічну ефективність, екологічну відповідальність і клієнтоорієнтованість.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ГОТЕЛЮ «ДНІПРО»

2.1. Загальна характеристика діяльності готельного підприємства

Приватне акціонерне товариство готель «Дніпро» (скорочена офіційна назва – ПрАТ «ДНІПРО») є одним із провідних представників української індустрії гостинності з понад шістдесятирічним досвідом роботи на ринку тимчасового розміщення.

Підприємство розташоване у Печерському адміністративному районі міста Києва на Європейській площі (вулиця Хрещатик, 1/2). Це розташування в історичному та діловому центрі столиці забезпечує стійкі конкурентні переваги, високу транспортну доступність і стабільний потік внутрішніх та іноземних туристів. Розробка проєкту будівлі здійснювалася інститутом «Київпроект» у 1956–1959 роках під керівництвом архітекторів В. Єлізарова, В. Заболотного та Н. Чмутіної. Архітектурне рішення відображає принципи київського модернізму. Будівництво завершено у 1963 році, а з 1964 року готель функціонував під назвою «Інтурист». У період трансформації економічної системи України підприємство отримало статус акціонерного товариства, державна реєстрація якого відбулася 12 січня 1994 року [32].

До липня 2020 року 100% акцій підприємства перебували у державній власності через Державне управління справами. Важливим етапом зміни форми власності та фінансування став приватизаційний аукціон, проведений 15 липня 2020 року в електронній системі «Prozorro.Продажі». За результатами конкурентних торгів початкова вартість лота зросла у 14 разів і досягла 1,11 млрд грн. Новим власником готельного комплексу стало ТОВ «Смартленд» [33], яке представляє інтереси українських інвесторів та підприємців у сфері інформаційних технологій, зокрема засновника кіберспортивного клубу Na'Vi Олександра Кохановського.

Умови приватизаційного договору передбачали збереження основного профілю діяльності, обмеження номерного фонду, автентичної назви закладу, заборону на звільнення штатного персоналу протягом перших шести місяців та обов'язкове погашення наявних заборгованостей. Станом на сьогодні статутний капітал товариства становить 80 923 400,00 грн. Оперативне управління здійснює тимчасово виконуюча обов'язки генерального директора Сапожкова Еліна Ігорівна.

Для забезпечення повноти наукового аналізу доцільно розглянути основні реєстраційні та правові реквізити підприємства, які систематизовано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика готельного підприємства «Дніпро»

Назва показника (параметра)	Юридично-економічний зміст інформації
Найменування юридичної назви	ПрАТ готель «Дніпро»
Юридична адреса (місцезнаходження)	Україна, 01001, м. Київ, вулиця Хрещатик, будинок 1/2
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	02573547
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство (Приватне акціонерне товариство)
Розмір статутного капіталу підприємства	80 923 400,00 грн (вісімдесят мільйонів дев'ятсот двадцять три тисячі чотириста грн 00 коп.)
Тип засобу розміщення та категорія	Готель 4*
Дата та тривалість державної реєстрації	12.01.1994 (32 роки 4 місяці на ринку)
Контингент споживачів	Туристи, бізнесмени
Поточний статус юридичної особи	Зареєстровано (діяльність провадиться в повному обсязі)

Багатопрофільність діяльності сучасного готельного підприємства є інструментом зниження комерційних ризиків та диверсифікації джерел формування чистого прибутку, що визначено основною метою функціонування товариства відповідно до його Статуту. ПрАТ «Готель «Дніпро» здійснює операційну діяльність за кількома напрямками Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД), які деталізовані у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Класифікатор видів економічної діяльності підприємства

Код КВЕД	Статус виду діяльності	Нормативно-правове розшифрування виду діяльності
55.10	Основний вид діяльності	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
49.39	Вторинний вид діяльності	Інший пасажирський наземний транспорт, не віднесений до інших угруповань
56.10	Вторинний вид діяльності	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
56.21	Вторинний вид діяльності	Постачання готових страв для подій (організація кейтерингового обслуговування)
56.29	Вторинний вид діяльності	Постачання інших готових страв
56.30	Вторинний вид діяльності	Обслуговування напоями

Організаційна структура готелю «Дніпро» має лінійно-функціональний характер управління. На чолі готелю стоїть генеральний директор, якому підпорядковуються заступник директора. Керівники основних служб готелю, зокрема служби прийому та розміщення, харчування, господарської служби, конференц-сервісу, СПА-центру, служби безпеки та інженерно-технічної служби, підпорядковуються заступнику директора. Фінансово-економічний відділ, що включає бухгалтерію та економічний підрозділ, підпорядковується головному бухгалтеру. На одному рівні із заступником директора перебувають керівник відділу маркетингу та продажів і керівник відділу кадрів, які підпорядковуються безпосередньо директору. Така організаційна структура забезпечує чітку вертикаль управління, у якій кожен підрозділ має свого безпосереднього керівника, а всі важливі рішення узгоджуються з вищим керівництвом. При цьому зберігається функціональна спеціалізація кожного відділу та їхня відносна автономність у вирішенні поточних завдань [34].

Служба прийому та розміщення є першою точкою контакту з гостями готелю та складається з кваліфікованих адміністраторів і порт'є, які забезпечують цілодобове обслуговування. Персонал цієї служби відповідає за реєстрацію, поселення та надання інформаційних послуг гостям. Служба

харчування управляє рестораном «Panorama Club» і лобі-баром «Європейський». До складу персоналу входять професійний шеф-кухар, який спеціалізується на стравах української, європейської та середземноморської кухні, кухарі, офіціанти та бармени. Ця служба забезпечує високий рівень гастрономічного сервісу та обслуговування гостей. Конференц-сервіс обслуговує три основні локації: конференц-зал «Пектораль» на 100 місць, конференц-зал «Камелія» на 40 місць і зал переговорів на 10 осіб. Персонал цієї служби забезпечує технічну підтримку заходів і організацію банкетного обслуговування. СПА-центр укомплектований кваліфікованими масажистами, інструкторами тренажерного залу та обслуговуючим персоналом для сауни і басейну [32] (рис. 2.1).

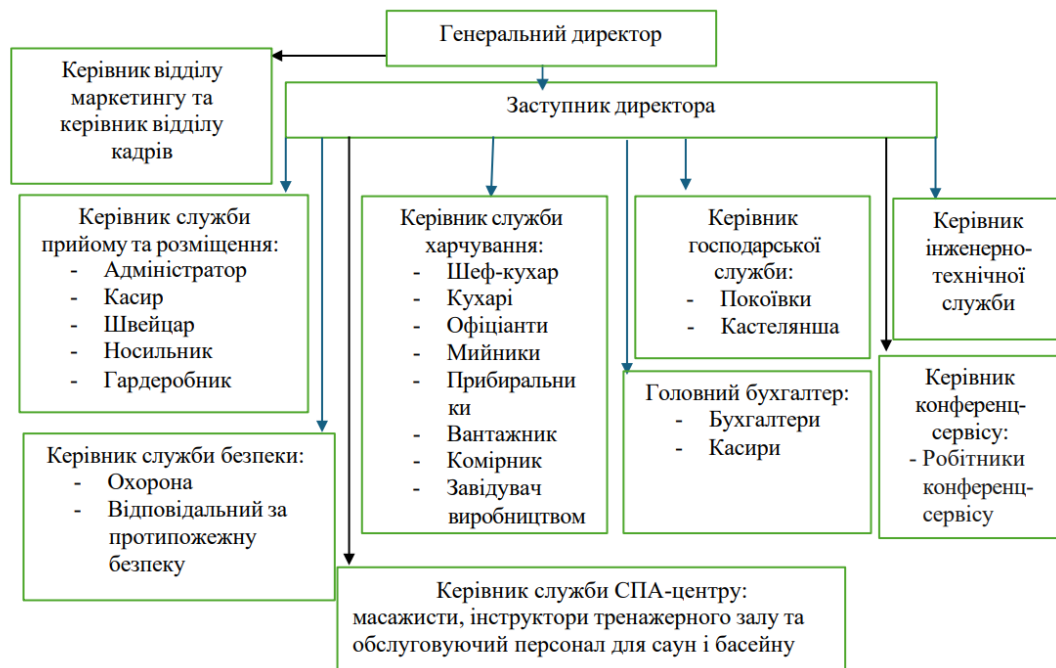


Рис. 2.1. Організаційна структура готельного підприємства «Дніпро»

Також, важливо зазначити, що працівники готельного підприємства надають послуги масажу, пілінгу тіла та інші оздоровчі процедури. Служба управління номерним фондом відповідає за обслуговування 107 номерів готелю. З номерним фондом готелю «Дніпро» можна ознайомитися у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Номерний фонд підприємства

Категорія номера	Загальна площа (кв.м)	Ціна, грн.
Одномісний стандарт	12	1 750
Двомісний економ	20	1 850
Двомісний стандарт	20	2 000
Малий напівлюкс	25	3 000
Панорама	25	3 000
Напівлюкс	35	3 100
Люкс	53	5 000

До складу номерного фонду входять покоївки та технічний персонал, які підтримують чистоту і порядок у готелі. Допоміжні служби включають службу безпеки, інженерно-технічну службу, відділ маркетингу та продажів, фінансово-економічний відділ і відділ кадрів. Служба безпеки готелю складається з керівника служби безпеки, охоронців і відповідального за протипожежну безпеку. Основними завданнями є забезпечення безпеки гостей і персоналу, охорона майна, контроль доступу до готелю, моніторинг систем безпеки, реагування на надзвичайні ситуації та координація з правоохоронними органами. Інженерно-технічна служба складається з керівника та працівників аутсорсингу, які відповідають за справність усіх інженерних систем готелю, проведення планового обслуговування і ремонту обладнання, контроль енергоефективності та забезпечення безперебійної роботи технічних систем. Відділ маркетингу та продажів включає керівника з маркетингу, основною функцією якого є розробка маркетингової стратегії, просування послуг готелю, пошук і залучення клієнтів, організація рекламних кампаній, управління онлайн-репутацією, аналіз ринку і конкурентів. Фінансово-економічний відділ складається з головного бухгалтера, бухгалтерів і касирів, які здійснюють ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, планування бюджету, контроль витрат, оптимізацію фінансових потоків, податкове планування та звітність. Відділ кадрів включає керівника з персоналу, до обов'язків якого належать підбір і найм персоналу, адаптація нових співробітників, організація навчання та

підвищення кваліфікації, ведення кадрової документації, розробка систем мотивації, оцінка персоналу і вирішення трудових спорів. Весь персонал готелю працює відповідно до високих стандартів чотиризіркового готелю, забезпечуючи якісне обслуговування для туристів і бізнес-клієнтів. Готель функціонує цілорічно, що вимагає від персоналу постійної готовності до роботи та високого рівня професіоналізму [32].

Комплексне дослідження фінансово-господарського стану суб'єктів готельно-ресторанного господарства передбачає насамперед оцінку динаміки ключових результативних параметрів їх діяльності. Розрахунок базових техніко-економічних індикаторів формує об'єктивне уявлення про масштаб бізнесу, траєкторію розвитку та адаптивні можливості менеджменту в умовах змінного макросередовища. Для ідентифікації основних тенденцій функціонування готелю «Дніпро» та напрямів його фінансової трансформації у 2023–2025 роках [35] було систематизовано й розраховано відповідні дані, які узагальнено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності готелю

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	18 831	39 665	50 495	31 664	168,15
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	11 567	32 429	38 271	26 704	230,86
Валовий прибуток готелю, тис. грн	7 264	7 236	12 224	4 960	68,28
Чистий фінансовий результат (збиток), тис. грн	-13 593	-5 972	-1 526	12 067	-88,77
Середньорічна вартість активів готелю, тис. грн	225 943	210 657	213 459	-12 484	-5,53
Власний капітал підприємства, тис. грн	152 997	146 735	145 208	-7 789	-5,09
Середня чисельність персоналу, осіб	50	47	56	6	12,00
Продуктивність праці 1 робітника, тис. грн/особу	376,62	843,94	901,7	525,08	139,42

Аналітичні дані, наведені у табл. 2.4, свідчать, що у 2023–2025 роках діяльність готель характеризувався динамічним відновленням та стійкою тенденцією до подолання кризових явищ, спричинених негативним впливом зовнішнього середовища.

Основним позитивним трендом звітної періоду є значне зростання обсягів реалізації послуг: чистий дохід підприємства збільшився з 18 831,0 тис. грн у 2023 році до 50 495,0 тис. грн у 2025 році, що становить 168,15% приросту (рис. 2.2).

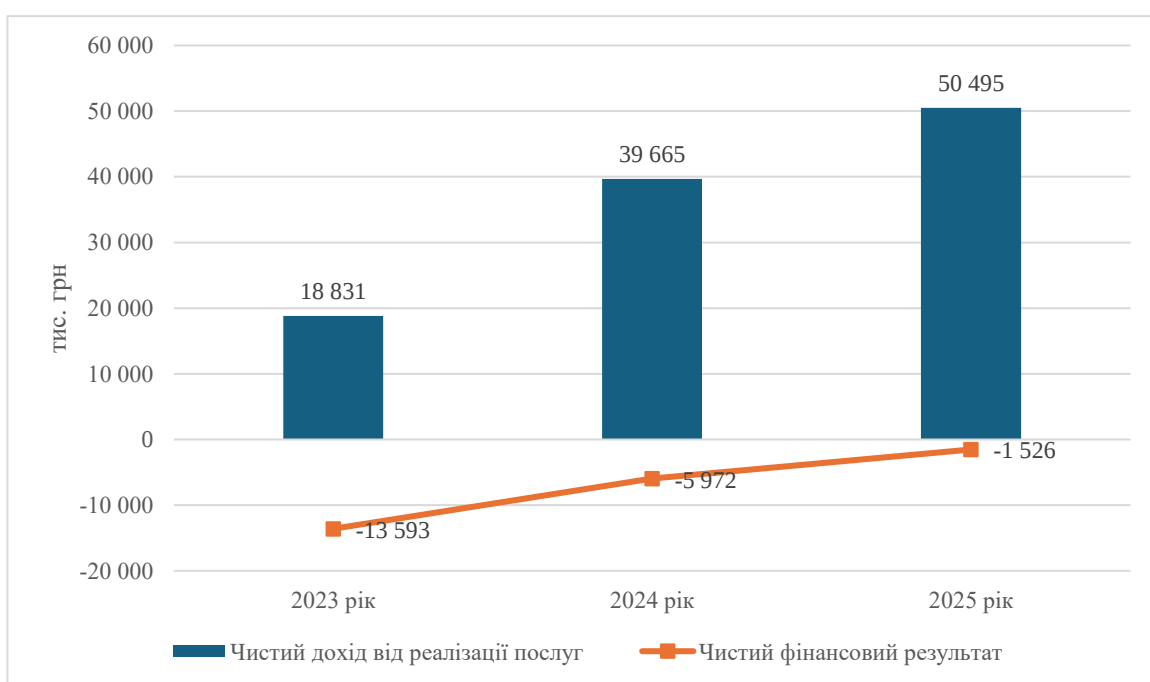


Рис. 2.2. Динаміка доходів та чистого фінансового результату готелю за 2023–2025 рр.

Водночас випереджаючий темп зростання собівартості реалізованих послуг (+230,86%, або +26 704,0 тис. грн) порівняно з темпами росту чистого доходу свідчить про значний вплив інфляційних чинників, зростання вартості матеріальних ресурсів та додаткові витрати на забезпечення функціонування готелю. Незважаючи на це, валовий прибуток готелю продемонстрував позитивну динаміку, збільшившись на 68,28% (або на 4 960,0 тис. грн), і досяг у 2025 році 12 224,0 тис. грн.

Ефективність операційної та збутової стратегії менеджменту підтверджується значним скороченням чистих збитків підприємства. У 2023 році чистий збиток готелю становив -13 593,0 тис. грн, а до 2025 року його було зменшено до -1 526,0 тис. грн (зменшення на 88,77%). Така динаміка свідчить про наближення підприємства до досягнення фінансової беззбитковості. На фоні незначного скорочення середньорічної вартості активів підприємства на 5,53% та оптимізації власного капіталу (зменшення на 5,09%), готель продемонстрував покращення використання внутрішніх ресурсів. Зокрема, розширення штату працівників у 2025 році до 56 осіб (+12,00%) супроводжувалося суттєвим підвищенням ефективності праці. Продуктивність одного працівника зросла з 376,62 тис. грн/особу до 901,70 тис. грн/особу, тобто у 2,4 рази (+139,42%). Це свідчить, що приріст доходів готелю забезпечувався переважно за рахунок інтенсивних факторів, таких як підвищення завантаженості номерного фонду та оптимізація бізнес-процесів, а не лише збільшенням чисельності персоналу.

Узагальнені техніко-економічні показники свідчать про високий рівень адаптивності готелю «Дніпро» до умов воєнного стану, що проявляється у переході від стагнації до фінансової стабілізації та зростання ринкової частки.

2.2. Аналіз управління ресурсним потенціалом

В умовах жорсткої конкуренції кожне підприємство готельно-ресторанного та туристичного бізнесу повинно шукати свій особистий шлях стабілізації та розвитку. В цьому випадку зусилля менеджменту повинні зосереджуватися на встановленні оптимального співвідношення між величиною наявного потенціалу і його структурних компонент та результатами ефективності конкурентної боротьби. Постійна нестача інвестицій вимагає цілеспрямованого підходу до аналізу структури, співвідношень між складовими потенціалу та характеру ефективності використання.

Ринкові умови діяльності підприємств потребують прийняття оптимальних управлінських рішень щодо визначення обсягів виробництва, обрання цільових ринків реалізації продукції, забезпечення прибуткової діяльності та стабільного фінансового стану підприємства, що передбачає оптимальне поєднання та ефективне використання всіх ресурсів підприємства. У сучасних умовах механізм управління ресурсним потенціалом підприємств не повністю відповідає завданням підвищення ефективності їхньої роботи, отримання високих остаточних результатів, подальшого розвитку. Особливої актуальності ця проблема набуває через обмеженість самих ресурсів, що зумовлює необхідність постійного пошуку шляхів повнішого їхнього використання.

Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які використовуються для виробництва продукції. Величина цього потенціалу визначається обсягом окремих видів ресурсів (земельних, матеріальних і трудових), які перебувають у розпорядженні підприємства. Стабільне функціонування та формування конкурентних переваг підприємств готельно-ресторанного бізнесу значною мірою залежать від рівня забезпеченості необоротними активами та ефективності їх використання. Матеріально-технічна база, що включає будівлю готелю, номерний фонд, інженерні мережі та спеціалізоване обладнання, є основою операційного потенціалу готелю «Дніпро». Для готельного бізнесу цей елемент має критичне значення, оскільки специфіка надання послуг вимагає наявності високовартісних та якісних матеріальних активів (будівлі готелю, споруд, систем життєзабезпечення, номерного фонду, сучасного устаткування харчоблоків, меблів та комп'ютерної техніки), що безпосередньо впливають на рівень сервісу та задоволеність гостей [36].

Для детального дослідження стану, руху та ефективності використання основних засобів готелю (трансформації матеріально-технічного потенціалу готелю) у 2023–2025 роках сформовано та розраховано [35] систему аналітичних показників, з якими можна ознайомитися у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз стану, руху та ефективності використання основних засобів
готелю

Елемент матеріального потенціалу	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	168 364	169 122	169 269	905	0,54
Накопичений знос основних засобів, тис. грн	84 246	86 780	89 666	5 420	6,43
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	84 118	82 342	79 603	-4 515	-5,37
Коефіцієнт зносу готельного фонду, %	0,5	0,513	0,53	0,03	6,00
Коефіцієнт придатності готельного фонду, %	0,5	0,487	0,47	-0,03	-6,00
Фондовіддача основних засобів, тис. грн	0,112	0,235	0,298	0,186	166,07

У 2023–2025 роках первісна вартість основних засобів підприємства залишалася майже незмінною, збільшившись лише на 0,54% (з 168 364,0 тис. грн до 169 269 тис. грн). Таке незначне зростання матеріальної бази на +905 тис. грн свідчить про вимушене згортання інвестиційних програм. В умовах високих безпекових ризиків менеджмент підприємства відмовився від масштабного капітального будівництва та генеральних реновацій номерного фонду, зосередивши зусилля на підтримці поточної діяльності об'єкта.

Безперервна експлуатація наявного майна без належного оновлення призвела до стійкого накопичення фізичного та морального зносу. У досліджуваній період сума зносу основних засобів зростає на 6,43% (+5 420 тис. грн), що спричинило скорочення залишкової вартості готельного майна на 5,37% до 79 603 тис. грн на кінець 2025 року.

Пропонуємо розглянути графік тенденцій змін технічного стану готельного фонду готельного підприємства «Дніпро» (рис. 2.3).

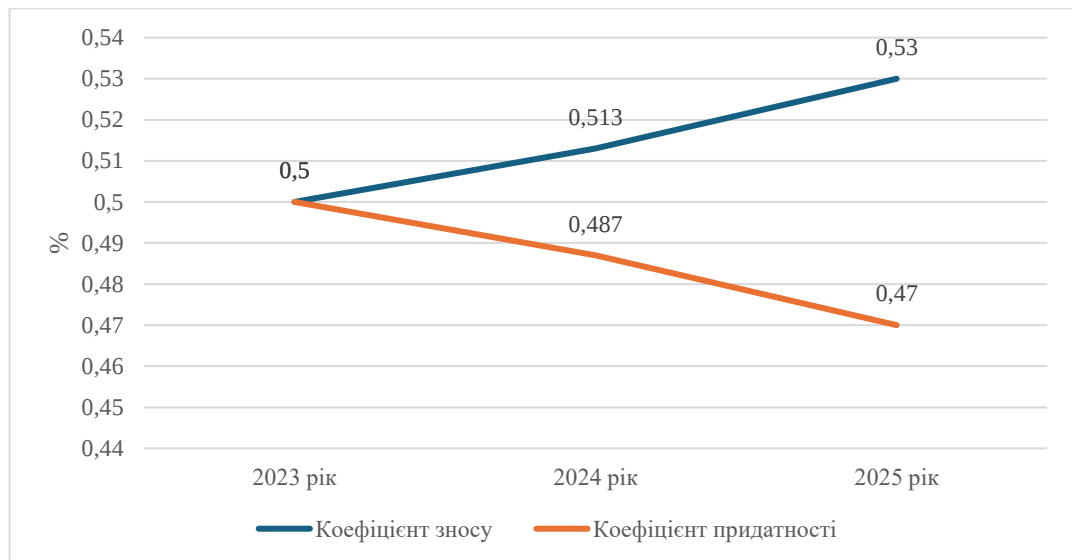


Рис. 2.3. Тенденції зміни технічного стану готельного фонду

Динаміка структурних коефіцієнтів найбільш чітко відображає процеси деградації матеріального потенціалу. Коефіцієнт зносу готельного фонду зріс з 0,500 у 2023 році до 0,530 у 2025 році, що свідчить про зношеність понад 53% матеріальної бази на кінець звітного періоду. Відповідно, коефіцієнт придатності знизився з 0,500 до 0,470 (на -6,00%). Незважаючи на негативну динаміку, поточний рівень придатності необоротних активів (47%) залишається в межах допустимих екологічних та технологічних стандартів, що забезпечує надання послуг належної якості. Показники ефективності використання майна демонструють винятково позитивну динаміку. Індикатор фондівіддачі основних засобів зріс на 166,07% – з 0,112 грн у 2023 році до 0,298 грн у 2025 році. Отже, якщо на початку періоду кожна гривня, інвестована в матеріальні активи, генерувала лише 11 копій чистого доходу, то у 2025 році цей показник досяг майже 30 копійок. Таке стрімке зростання віддачі на тлі погіршення стану активів пояснюється суто інтенсивними факторами: суттєвим підвищенням рівня завантаженості готелю, оптимізацією використання наявних площ та адаптивним зростанням середнього тарифу на проживання.

Отже, готель «Дніпро» демонструє високу економічну ефективність експлуатації наявного матеріально-технічного потенціалу. Водночас

тенденція фізичного старіння необоротних активів становить ключову внутрішню загрозу, що у середньостроковій перспективі вимагатиме розробки стратегії капітальної реновації та залучення інвестицій для оновлення матеріальної бази. Для наочності також проаналізуємо аналіз складу [35], структури та динаміки активів готелю у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз складу, структури та динаміки активів готелю

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Необоротні активи, тис. грн	201 373	199 597	196 936	-4 437	-2,20
Нематеріальні активи, тис. грн	117 249	117 249	117 288	39	0,03
Основні засоби (залишкова вартість), тис. грн	84 118	83 342	79 642	-4 476	-5,32
Довгострокова дебіторська заборгованість, тис. грн	6	6	6	0	0,00
Оборотні активи, тис. грн	8 712	11 632	18 789	10 077	115,67
Запаси, тис. грн	1 038	663	575	-463	-44,61
Дебіторська заборгованість, тис. грн	4 493	3 579	2 978	-1 515	-33,72
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	2 946	7 245	15 070	12 124	411,54
Інші оборотні активи та витрати майбутніх періодів, тис. грн	235	145	166	-69	-29,36
БАЛАНС (усього активів), тис. грн	210 085	211 229	215 725	5 640	2,68

Загальна вартість активів готельного комплексу за період 2023–2025 років зросла на 2,68%, досягнувши 215 725 тис. грн. Попри відносну стабільність загального підсумку, всередині балансу відбувся перерозподіл коштів у бік підвищення їхньої ліквідності.

Необоротні активи готелю скоротилися на 2,20%, а їхня питома вага у структурі майна впала з 95,85% до 91,29%. Ця тенденція сформувалася через природне знецінення та фізичний знос будівель, споруд і обладнання.

Оскільки нові великі капіталовкладення у реновацію чи купівлю техніки не проводилися, сума накопиченої амортизації щороку зменшувала залишкову вартість основних засобів.

Водночас оборотні активи підприємства демонстрували стрімке зростання, збільшившись за три роки більш ніж удвічі, а їхня частка в майні зросла з 4,15% до 8,71%. Таке розширення мобільних ресурсів відбулося на тлі суттєвого скорочення матеріальних запасів на 44,61% (рис. 2.4), та зниження дебіторської заборгованості на 33,72%. Менші залишки сировини на складах та швидше повернення боргів від туроператорів і корпоративних клієнтів дозволили вивільнити значний обсяг капіталу з іммобілізованого стану.

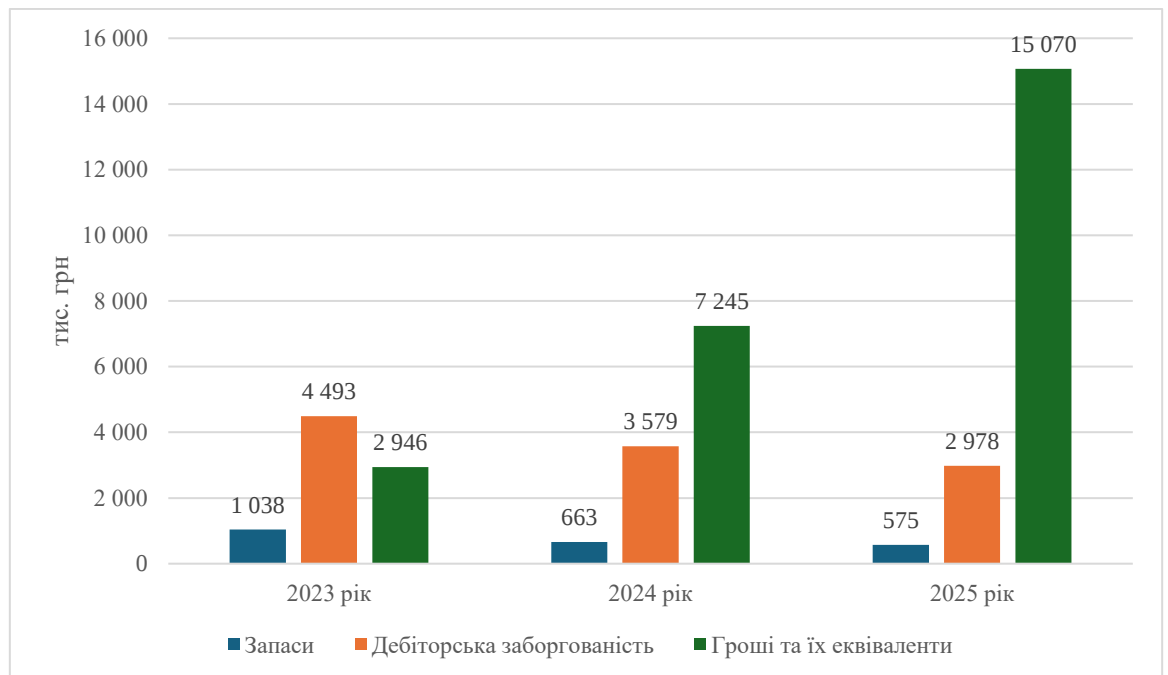


Рис. 2.4. Динаміка структури оборотних активів готелю за 2023–2025 рр.

Головним рушієм зростання оборотних засобів стало накопичення вільних грошових коштів на рахунках та в касі, обсяг яких збільшився у п'ять разів і досяг 15 070 тис. грн. У 2025 році гроші сформували майже 80% усього оборотного капіталу готелю.

Подібний результат став наслідком зміни управлінської тактики: керівництво зосередилося на формуванні стабільної фінансової подушки

безпеки. Збільшення доходів від реалізації послуг не спрямовувалося на капітальні ремонти, що призвело до поступової конвертації матеріальної бази готелю у високоліквідну грошову форму. При цьому загальні пропорції балансу змінилися незначно, адже висока вартість готельної нерухомості об'єктивно залишається панівною у майновій структурі підприємства.

Також важливим є розгляд аналізу структури, динаміки зобов'язань і капіталу готелю [35], який наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз структури та динаміки зобов'язань і капіталу готелю

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Власний капітал, тис. грн	152 997	146 735	145 247	-7 750	-5,07
Зареєстрований капітал, тис. грн	80 923	80 923	80 923	0	0,00
Додатковий капітал, тис. грн	117 249	117 249	117 249	0	0,00
Нерозподілений збиток (непокритий збиток), тис. грн	-45 175	-51 437	-52 925	-7 750	17,16
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	0	0	0	0	0,00
Поточні зобов'язання, тис. грн	57 088	64 494	70 478	13 390	23,46
Кредиторська заборгованість за товари/послуги, тис. грн	119	321	287	168	141,18
Розрахунки з бюджетом та страхуванням, тис. грн	180	698	197	17	9,44
Розрахунки з оплати праці, тис. грн	-13	-7	-6	7	-53,85
Поточні забезпечення, тис. грн	737	979	1 659	922	125,10
Інші поточні зобов'язання, тис. грн	56 065	62 503	68 341	12 276	21,90
БАЛАНС (усього пасивів), тис. грн	210 085	211 229	215 725	5 640	2,68

Головним позитивним підсумком аналізованого періоду є реалізація антикризових рішень, спрямованих на подолання хронічної збитковості та відновлення реальної фінансової стійкості. Якщо у 2023 році підприємство знаходилося у глибокій кризі, маючи значний обсяг непокритого збитку, то до 2025 року за рахунок управлінських заходів щодо стимулювання припливу чистих доходів накопичені збитки вдалося стабілізувати, забезпечивши умови

для подальшої капіталізації компанії та підтримання високої питомої ваги власного капіталу у структурі балансу. Таке зростання автономії суттєво знизило фінансові ризики та залежність від зовнішніх кредиторів.

Причиною зміни структури пасивів також стала цілеспрямована оптимізація боргових зобов'язань з боку керівництва. Готель повністю відмовився від використання довгострокових кредитів та позик, що свідчить про управлінську стратегію небажання або неможливості залучати дорогі інвестиційні гроші під капітальні проєкти у кризовий період. Отриманий від операційної діяльності грошовий потік менеджмент спрямував на регулювання поточних розрахунків з постачальниками, бюджетом та персоналом, покращуючи ділову репутацію підприємства. Управлінська команда переформатувала структуру пасивів із ризикованої на консервативну. Фінансування діяльності тепер майже на 90% забезпечується власними ресурсами (з урахуванням резервів). Проте досягнута фінансова незалежність має зворотний бік: повне згортання програм кредитування та фінансування поточних зобов'язань суто за рахунок внутрішніх резервів обмежує можливості менеджменту для масштабної модернізації матеріальної бази, яка продовжує фізично зношуватися.

Персонал готельного підприємства є його найважливішим ресурсом, співробітники готелю забезпечують безпеку гостей, рівень та культуру обслуговування, створюють загальну атмосферу у закладі. Трудовий потенціал – це найважливіша складова якісної та ефективної роботи готельного закладу. Управління трудовим потенціалом передбачає координацію сукупності можливостей працівників підприємства активно брати участь у виробничому процесі в рамках певної організаційної структури з урахуванням матеріально-технічних, технологічних, інформаційних та інших ресурсів. Отже, основою для ведення якісного менеджменту у сфері туристичного бізнесу є обов'язки наглядання та турбота за працівників. Результативність управління трудовим потенціалом [35] готельного підприємства «Дніпро» можна розглянути у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності використання трудового потенціалу
та витрат на оплату праці

Економічний показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Середня чисельність персоналу, осіб	50	47	56	6	12,00
Річні витрати на оплату праці, тис. грн	10 254	12 793	16 183	5929	57,82
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	2 424	3 124	3 904	1480	61,06
Середні витрати на утримання 1 працівника, тис. грн/рік	205,08	272,19	288,98	83,9	40,91
Зарплатовіддача готелю, грн	1,84	3,1	3,12	1,28	69,57

Динаміка середньої чисельності персоналу свідчить про гнучку адаптацію підприємства до змін ринкової кон'юнктури. У 2024 році внаслідок оптимізації операційних процесів та зниження попиту відбулося незначне скорочення штату з 50 до 47 осіб. У 2025 році, на тлі відновлення ділової активності та розширення обсягів надання готельних послуг, чисельність персоналу зросла до 56 осіб, що становить +12,00% приросту порівняно з базовим 2023 роком. Це розширення штату відображає необхідність забезпечення належної якості сервісу та відновлення повноцінного функціонування основних служб готелю. У системі матеріального стимулювання працівників зафіксовано суттєві зміни. Річні витрати ПрАТ «Готель «Дніпро» на оплату праці демонстрували значне зростання: з 10 254,0 тис. грн до 16 183,0 тис. грн (абсолютне відхилення +5 929,0 тис. грн, відносне – +57,82%). Пропорційно зросли й нарахування на соціальні заходи (ЄСВ) – на 61,06% (до 3 904,0 тис. грн у 2025 році). У результаті середні витрати на утримання одного працівника готелю збільшилися на 40,91% і досягли 288,98 тис. грн/рік. Така динаміка відображає загальноекономічні процеси в Україні: керівництво готелю здійснювало регулярну індексацію та підвищення

заробітних плат для збереження ключового кваліфікованого персоналу в умовах дефіциту кадрів на ринку праці. Ключовим критерієм доцільності зростання витрат на персонал в економічному аналізі є порівняння темпів їхнього зростання з темпами зростання результативних показників, зокрема чистого доходу. Аналіз табл. 2.8 підтверджує високу економічну ефективність впровадженої кадрової стратегії: зарплатовіддача готелю зросла на 69,57% – з 1,84 грн у 2023 році до 3,12 грн у 2025 році. Це свідчить про те, що кожна гривня, спрямована у фонд оплати праці, у 2025 році генерувала на 1,28 грн чистого доходу більше порівняно з початком досліджуваного періоду. І також, спостерігається випереджаюче зростання продуктивності праці порівняно з ростом її оплати: продуктивність праці одного працівника зросла на +139,42%, тоді як середні витрати на утримання одного працівника збільшилися лише на +40,91%.

Таке співвідношення темпів зростання свідчить про те, що збільшення фонду оплати праці ПрАТ «Дніпро» не мало інфляційного характеру, а було обґрунтоване реальною інтенсифікацією праці персоналу, підвищенням завантаженості номерного фонду та зростанням загальної ефективності менеджменту.

Отже, трудовий потенціал підприємства у 2023–2025 роках використовувався з високим рівнем ефективності, що стало одним із ключових чинників загального фінансового оздоровлення готелю та зростання його операційних доходів. Також важливим для розгляду є фінансовий потенціал. Динамічність зміни зовнішнього середовища, ускладнення бізнес-процесів і зростаюча конкуренція на ринку готельних послуг вимагають від керівників господарюючих суб'єктів вміння бачити перспективу розвитку й приймати стратегічні управлінські рішення, засновані на комплексному та системному підході, ефективному управлінні ресурсним потенціалом підприємства. Фінансовий потенціал розвитку підприємств являє собою сукупність усіх наявних та потенційних ресурсів підприємства, зокрема фінансових, що можуть забезпечити досягнення в поточній та довгостроковій перспективі

визначених стратегічних цілей з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища. Недоцільне використання коштів і наявних можливостей призводить до неефективного управління та збитковості підприємств готельного господарства. Для проведення оцінювання потенційних можливостей і підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств застосовують більш стандартні методики оцінювання фінансового аналізу, який ґрунтується на розрахунку різних коефіцієнтів, а саме фінансової стійкості, платоспроможності, рентабельності та ділової активності. Варто зазначити, що технології, за допомогою яких підприємства можуть оцінювати свій поточний стан і формувати ефективні стратегії розвитку, сьогодні зазнають значних змін. Він використовується як приховані потенційні можливості, які можна реалізувати за наявності в компанії ресурсної складової, спрямованої на досягнення довгострокових стратегічних цілей господарюючого суб'єкта у контексті їх раціонального використання з прогнозованим рівнем прибутковості в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Їх можна розглянути у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників фінансової стійкості та ліквідності

Фінансовий коефіцієнт	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	15,26	18,04	26,66	11,4	74,71
Коефіцієнт швидкої ліквідності	13,44	17,01	25,85	12,41	92,34
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5,16	11,23	21,23	16,07	311,43
Коефіцієнт автономії (незалежності)	72,83	69,47	67,32	-5,51	-7,57
Коефіцієнт заборгованості	27,17	30,53	32,68	5,51	20,28

У звітному періоді зафіксовано стрімке та аномально високе зростання всіх ключових показників ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності збільшився на 11,4 у абсолютному вимірі (або на 74,71%), досягнувши у 2025

році рівня 26,66. Подібна динаміка спостерігається для коефіцієнта швидкої ліквідності, який зріс на 92,34% і становив 25,85. Найбільш суттєве зростання продемонстрував коефіцієнт абсолютної ліквідності, який збільшився у понад чотири рази (на 311,43%) і досяг 21,23. Такі показники значно перевищують загальноприйняті теоретичні нормативи (зокрема, 1,5–2,0 для поточної та 0,2–0,3 для абсолютної ліквідності), що свідчить про надмірно високий рівень платоспроможності підприємства та його здатність оперативно виконувати поточні зобов'язання. Водночас гіперліквідність вказує на нераціональну структуру активів. На підприємстві накопичено надлишковий обсяг високоліквідних засобів (грошових коштів та їх еквівалентів), які не залучені в операційну чи інвестиційну діяльність. Це знижує загальну рентабельність капіталу через наявність «мертвих» високоліквідних залишків, що піддаються впливу інфляційних процесів.

Показники фінансової стійкості, на відміну від ліквідності, демонструють помірну тенденцію до зниження незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт автономії за три роки зменшився на 5,51 відсоткових пункти (відносне падіння склало 7,57%) і у 2025 році становив 67,32%. Відповідно, коефіцієнт заборгованості зріс на 20,28% і досяг 32,68%. Незважаючи на негативну динаміку, рівень фінансової стійкості готелю залишається високим. Частка власного капіталу в структурі балансу (понад 67%) суттєво перевищує критичний нормативний мінімум (50%). Це забезпечує високий рівень захищеності інтересів кредиторів та підтверджує збереження фінансової незалежності підприємства, оскільки власні кошти продовжують переважати над позиковими у співвідношенні приблизно 2:1.

Загалом, фінансовий стан ПрАТ «Дніпро» у 2023–2025 роках оцінюється як стабільний та абсолютно платоспроможний, проте внутрішньо незбалансований. Залучення додаткових позикових коштів (що підтверджується зростанням коефіцієнта заборгованості) супроводжувалося акумуляцією значних ліквідних резервів на рахунках, а не їх ефективним використанням.

2.3. Вплив нестабільного середовища на діяльність готельних підприємств

Сучасний етап розвитку світової індустрії гостинності характеризується надзвичайно високим рівнем турбулентності, динамічності та непередбачуваності операційного середовища. Нестабільність зовнішнього та внутрішнього оточення готельних підприємств, зумовлена наслідками макроекономічних коливань, пандемічними кризами, дефіцитом кадрів та технологічними зрушеннями, вимагає від менеджменту формування гнучких стратегій адаптації. Трансформаційні процеси в галузі та ринкові виклики здійснюють суттєвий деструктивний тиск на традиційні операційні моделі, що актуалізує необхідність детального науково-практичного аналізу факторів цього впливу.

Одним із найбільш значущих системних викликів для готельного бізнесу є посилення тиску з боку міжнародних інституцій та споживачів щодо впровадження принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності. Індустрія гостинності традиційно залишається сектором із високим рівнем споживання енергії, води, матеріальних ресурсів та значними обсягами генерації відходів. За даними Світової ради з туризму та подорожей [37], на сектор туризму припадає близько 8% глобальних викидів парникових газів. Це змушує готелі модернізувати інженерну інфраструктуру, переходити на енергоефективне освітлення та опалення, оптимізувати водоспоживання та впроваджувати технології рециклінгу й безвідходного виробництва. Необхідність трансформації бізнес-моделей підкріплюється зміною споживчої поведінки, особливо серед покоління Z.

Дослідження Deloitte [38] фіксують, що понад 64% мандрівників (а серед молоді віком до 35 років – 71%) активно враховують екологічні та соціальні чинники під час планування поїздок, а близько 57% заявляють про готовність свідомо зменшувати споживання енергії під час майбутніх подорожей. Таким чином, перехід на закупівлі у локальних постачальників, мінімізація

вуглецевого сліду та отримання екологічних сертифікатів стають базовими умовами утримання ринкових позицій. Поряд з екологізацією, вагомим фактором нестабільності є стрімка зміна клієнтських очікувань, орієнтована на глибоку цифровізацію та персоналізацію послуг. Сучасні споживачі вимагають безперебійного цифрового досвіду на всіх етапах взаємодії, включаючи мобільну реєстрацію, цифрові ключі, автоматизовані платіжні системи та миттєвий зворотний зв'язок.

Водночас аналітика Всесвітньої туристичної організації [39] вказує на суттєві регіональні диспропорії у сприйнятті інновацій: наприклад, використання штучного інтелекту для планування подорожей коливається від 67% у Китаї до 25% у Німеччині. Це створює додаткові виклики для міжнародних готельних мереж, які змушені диференціювати свої технологічні рішення залежно від географії ринку. Брак капіталу чи обмежена операційна спроможність готелів середнього та малого бізнесу інтегрувати системи автоматизації, такі як Property management systems (PMS) чи Revenue management software, призводить до зниження їхньої сервісної ефективності, втрати клієнтів та погіршення конкурентних позицій. Технологічна модернізація, виступаючи інструментом подолання нестабільності, одночасно генерує нові ризики для готельних підприємств.

Впровадження інновацій у сфері штучного інтелекту, доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальності, робототехніки й Інтернету речей (IoT) дозволяє компаніям суттєво оптимізувати використання ресурсів у реальному часі, знизити навантаження на персонал і мінімізувати помилки. Проте масштабна акумуляція персональних і фінансових даних клієнтів різко підвищує вразливість готелів до кібератак. Управління ризиками кібербезпеки вимагає значних фінансових вкладень у хмарні обчислення, децентралізацію баз даних та наскрізне шифрування, що в умовах капітальних обмежень стає вагомим бар'єром розвитку.

Окрім того, автоматизація рутинних операцій, яка, за оцінками дослідників, здатна скоротити до 20% робочих місць у сфері бронювання та

реєстрації, викликає серйозний внутрішньо організаційний опір і потребує складних моделей управління змінами та підвищення цифрових компетенцій лінійного персоналу.

Інтенсифікація конкуренції на світовому ринку гостинності посилюється через масштабну експансію нетрадиційних засобів розміщення та peer-to-peer платформ на кшталт Airbnb. Традиційні готельні підприємства змушені конкурувати не лише за ціною, але й за рахунок формування унікальної доданої вартості та проактивного репутаційного менеджменту. В епоху відкритого інформаційного простору поведінка споживачів критично залежить від аналізу первинних сигналів на вебсайтах і соціальних платформах. Емпіричні дослідження підтверджують безпосередній зв'язок між поведінковими мікросигналами (тривалість візиту на сайт, відсоток відмов, тональність відгуків) та кінцевими фінансовими результатами діяльності готелю. Оперативне та виважене оброблення скарг, превентивне управління негативними відгуками та залучення інструментів вебаналітики стають обов'язковими елементами маркетингової стратегії та захисту бренда.

Макроекономічна нестабільність супроводжується стрімким і неминучим зростанням операційних витрат готельних підприємств. Підвищення тарифів на енергоносії, подорожчання видаткових матеріалів повсякденного вжитку та логістичні збої суттєво тиснуть на бюджети компаній. Додаткове фінансове навантаження сформувалося внаслідок посилення постпандемічних стандартів гігієни та санітарії, що вимагає безперервного забезпечення команд обслуговування високоякісними ресурсами й технологіями безпеки. Ситуація ускладнюється фактором сезонності, який провокує нерівномірність грошових потоків (cash flow). Задля збереження фінансової стійкості менеджери змушені оптимізувати канали дистрибуції, переходити на гуртові закупівлі, реструктуризувати відносини з постачальниками та розробляти гнучкі інструменти динамічного ціноутворення для диверсифікації цільової аудиторії. Глибока криза

людського капіталу є майже універсальним деструктивним чинником у сучасній індустрії гостинності [40].

Структурні зміни на ринку праці, викликані масовим відтоком спеціалістів у суміжні сектори завдяки розвитку віддаленої зайнятості, призвели до гострого кадрового голоду. Висока плинність кадрів суттєво збільшує трансакційні витрати підприємств на рекрутинг, адаптацію та тривале навчання нових співробітників. Оскільки якість сервісу напряду детермінує рівень задоволеності гостей, подолання дефіциту кваліфікованої робочої сили вимагає кардинальної перебудови внутрішнього маркетингу готелів. Сучасні підприємства змушені розробляти конкурентоспроможні ціннісні пропозиції роботодавця, які включають не лише підвищення заробітної плати, але й створення привабливих траєкторій кар'єрного зростання, сприятливої робочої атмосфери та нових моделей взаємодії в умовах колаборації людини та цифрових систем. Зрештою, функціонування готелів у нестабільному середовищі супроводжується жорстким регуляторним тиском, змінами податкового законодавства, стандартів безпеки харчових продуктів і санітарних протоколів. Недотримання нормативних вимог загрожує підприємствам значними штрафними санкціями та непоправною шкодою для ділової репутації. За таких умов об'єктивною потребою стає впровадження систем автоматизованого комплексу та регулярного внутрішнього аудиту. Паралельно зростає роль стратегічного кризового менеджменту, спрямованого на превентивне моделювання надзвичайних ситуацій, розробку чітких протоколів реагування, закріплення персональної відповідальності за надійними кадрами та координацію взаємодії всіх внутрішніх підрозділів готелю задля забезпечення безперервності бізнес-процесів [41].

Аналізуючи вплив війни на готельне господарство України, доцільно виділити декілька напрямків негативного впливу:

- знищення інфраструктури;

- закриття підприємств або їх анексія на окупованих територіях;
- вихід із міжнародного ринку готелів, які знаходяться на окупованих територіях;
- відтік кваліфікованого персоналу внаслідок виїзду або мобілізації;
- зменшення або відсутність споживачів готельних послуг;
- перехід у категорію «воєнні готелі» та зміна їх цільового призначення; відсутність інвестицій та сповільнення економічної активності ринку готельного господарства; порушення ланцюгів постачання;
- пристосування підприємств до комендантської години та повітряних тривог.

Найбільшого негативного впливу внаслідок воєнних дій зазнало готельне господарство північних, східних та південних областей України, а також м. Києва.

В березні 2022 року за результатами опитування Європейської Бізнес Асоціації в повному обсязі працювали лише 17% вітчизняних компаній, а третина лише планувала поновити роботу, то станом на червень показник сягнув вже 47% [42].

Натомість готельні підприємства Центральної та Західної України практично не зазнали руйнувань, натомість на них відбилися втрати внаслідок небезпеки в країні. Негативний вплив на функціонування готельного господарства України має також відтік трудового ресурсу. Згідно досліджень у 2017 році, у структурі трудових ресурсів готельного господарства переважали жінки. Так 3,1% загальної кількості працездатних жінок України були залучені до функціонування готельних підприємств. На чоловіків припадає 1,2% загальної кількості працездатних чоловіків [42]. Враховуючи це, більшого значення має показник кількості вимушених переселенців. Адже саме жінки з дітьми становлять основу жителів України, які виїхали закордон чи інші області країни. Згідно із звітом Міжнародної організації міграції станом на травень 2022 року в Україні налічувалось більше 8 млн. внутрішньо

переміщених осіб. При цьому 7,5 млн. українців виїхали закордон, а 3,4 млн. запросили захист у країнах свого перебування [42]. Зауважимо, що така втрата є колосальною для ринку трудових ресурсів України, в тому числі і суттєво відбивається на функціонуванні готельного господарства. Скорочення працівників чоловічої статі викликане тривалою мобілізацією.

Сьогодні внаслідок зменшення завантаженості готельних підприємств проблема відтоку трудових ресурсів не визначається інтенсивним проявом. Проте можна говорити про майбутнє посилення цієї проблеми, адже значна частина населення, яке виїхало, маючи досвід роботи у сфері гостинності, може залишитись працювати у готельних підприємствах інших країн.

Повномасштабна війна завдала серйозного удару по економіці України. Падіння ВВП, руйнування інфраструктури, масова міграція населення та суттєві втрати доходів спричинили важкі наслідки для багатьох сфер, зокрема й готельної. Готельєри зіткнулися зі зменшенням туристичного потоку, падінням внутрішнього попиту та зростанням витрат на забезпечення безпеки.

Попри значне просідання в перші місяці війни, сьогодні більшість закладів західних регіонів за рівнем продажів вийшли на довоєнний рівень. Тому однією з основних тенденцій буде зниження кількості іноземних інгредієнтів та перепрофілювання на більш звичну кухню, наприклад для закладів готельно-ресторанного походження. Що стосується готельно-ресторанного бізнесу західного регіону України, то 90% компаній цього сектору після 24-го лютого певний період не працювали. І, станом на червень 2022-го року, 20% з них так і не відновили свою роботу у повному обсязі [43].

Загалом в Україні ситуація на ринку гостинності дуже залежить від регіону. Попри виклики, готельний бізнес продовжує функціонувати. Одним із ключових чинників стало зростання внутрішнього туризму та попиту на проживання з боку внутрішньо переміщених осіб. Внутрішній туризм, хоч і в обмеженому обсязі, став опорою для багатьох готелів, особливо в західних і центральних регіонах країни, що відносно віддалені від зони бойових дій.

Для виживання в умовах війни готельєри змушені були переорієнтувати свою діяльність. Багато закладів змінили цільову аудиторію, зосередившись на наданні послуг тимчасового житла для ВПО, волонтерів та представників гуманітарних місій. Це дозволило утримати завантаження навіть за умов різкого зниження туристичного попиту. Також були впроваджені антикризові заходи: зниження цін, спеціальні пропозиції для довгострокового проживання, підвищення рівня безпеки. Інвестиції в системи безпеки – встановлення відеонагляду, зміцнення фасадів і вікон – стали невід’ємною частиною нової стратегії готелів. Готельєри почали надавати нові послуги, адаптовані до реалій воєнного часу. Серед них – психологічна підтримка для гостей, що пережили травматичні події, а також організація евакуації й трансферу до безпечніших регіонів.

Стандарти обслуговування також зазнали змін. Готелі стали більш гнучкими щодо умов бронювання, дозволяючи скасування або перенесення без штрафів. Це допомогло зберегти довіру клієнтів та зменшити втрати від незаповнених номерів. Війна серйозно вплинула і на ринок праці в готельному секторі. Багато працівників змушені були залишити свої робочі місця або евакуюватися. Це спричинило дефіцит кваліфікованого персоналу в низці регіонів, ускладнивши надання послуг. Водночас у деяких регіонах готелі стали одним із основних роботодавців для переселенців і місцевого населення. Отже, готельний бізнес виконує важливу соціальну функцію, підтримуючи зайнятість і місцеву економіку.

У період військових дій змінилась і поведінка споживачів готельних послуг. Функціонування готельних підприємств у період війни виокремило декілька тенденцій, пов’язаних із зміною основних груп споживачів готельних послуг.

Перша пов’язана із активізацією готельного господарства на заході України, що у передвоєнний час було пов’язано із переїздом дипломатичних місій з м. Київ у м. Львів. Найбільшого напливу зазнали готелі вищої категорії, які на певний період трансформувались у місця роботи дипмісій. Така ситуація

тривала до травня, коли дипломати почали повертатись на місця своєї роботи у столицю.

Другим значним напливом для готельного господарства Західної України стала міграція із територій, де йшли бойові дії. Частина переселенців була розселена у готельні заклади. Ця хвиля поселень до червня теж знизилась, що пов'язано із звільненням північних територій України та зменшення загрози прямого військового наступу на м. Київ. У весняний період завантаженість готелів заходу України наближалась до 100%.

Третя тенденція пов'язана із зміною мети перебування іноземних відвідувачів, через активізацію заселення журналістів, які висвітлюють війну. Їх поселення спостерігалось ще до початку повномасштабного наступу, проте тоді найбільше використовувались готельні заклади Києва, Львова та Дніпра. Сьогодні вони активно поселяються у готелі, які знаходяться поблизу лінії фронту. Серед основних вимог до готелів є добрий Інтернет-зв'язок, а також можливість забезпечити відносну безпеку. Таким чином готелі перетворюються на робочі та комунікативні центри.

Серед іноземних споживачів готельних послуг варто виокремити і волонтерів, які активно долучились до допомоги Україні. Враховуючи ці реалії, 99% відвідувачів готелів у 2022 році були громадяни України і тільки близько 1% – іноземці. Серед негативних чинників функціонування готельного господарства також варто зауважити втрату їх першочергового призначення на територіях у безпосередній близькості до лінії бойових дій. Практично зупинились інвестиційні вливання, спостерігається замороження тих проєктів, які розпочато у довоєнний період. У перші місяці частина готельних підприємств, які входили до міжнародних готельних ланцюгів, призупинили свою діяльність, враховуючи орієнтацію на міжнародного споживача та позицію іноземного менеджменту.

Сьогодні такі готелі відновили своє функціонування у містах, які є умовно безпечними. Зазначимо і те, що часто інвестором готельних підприємств був російський бізнес, який не може більше діяти на території

України. Така ситуація вимагає врегулювання питання інвестицій та позбавлення російського бізнесу можливості існування в готельному господарстві країни. Негативні впливи на готельне господарство віддзеркалюються у бюджетних відрахуваннях. Згідно з інформацією Державного агентства розвитку туризму протягом періоду з 1 січня до 1 жовтня 2022 року готельними підприємствами сплачено до бюджету 673 млн. грн., що на 35% менше аналогічного періоду 2021 року. Найбільшого спаду зазнали надходження від засобів розміщення для короткочасного проживання, за аналізований період вони сплатили у бюджет близько 57 млн. грн., що на 58% нижче за аналогічний період минулого року [43].

Зауважимо, що на такі показники також вплинув заклик української влади сплатити достроково податки для наповнення бюджету у час початку війни, на що відгукнулось чимало компаній країни. Тому в подальшому слід очікувати зменшення рівня надходжень, в тому числі і за рахунок вже сплачених податків.

Одним із механізмів підтримки сфери гостинності України стала акція «Відвідай Україну в майбутньому», що передбачала можливість забронювати та оплатити проживання у закладах розміщення у 2022 році, але скористатись цією послугою згодом. Станом на 5 березня 2022 р. сервіс оренди Airbnb отримав в Україні замовлення майже на 2 мільйони доларів за такою програмою. Реалії війни спонукали готельєрів впроваджувати нові послуги та підвищувати соціальне значення готельних підприємств. Особливо це простежувалось у період забезпечення потреб внутрішньо переміщених осіб. Частину готелів брали на себе витрати на проживання таких категорій, розширювали свої житлові приміщення.

Сучасна військово-політична ситуація в Україні дозволяє виділити перспективні напрями розвитку готельного господарства:

- переорієнтація готельного бізнесу на більш безпечні території Західної України;

- переорієнтація готельних послуг на реабілітацію, що має більший попит. Активізація курортних готелів;
- збільшення кількості Апарт-готелів, які більше пристосовані для прийому сімей та комфортного довготривалого проживання.
- відкладений попит на туризм та популяризація України на міжнародному рівні активізує туристичну діяльність після завершення війни, що вплине і на готельне господарство;
- пристосування готельних підприємств до реалій військового часу та пошук нових форм обслуговування;
- формування на ринку готельного господарства «відкладеної пропозиції», що активізує конкуренцію та вдосконалення послуг у готельних підприємствах країни;
- переобладнання готелів із врахуванням вимог безпеки та автономної роботи (наявність бомбосховищ, автономних джерел живлення);
- розвиток екоготелів із орієнтацією на альтернативну енергетику;
- посилення контролю за походженням інвестицій, які вкладаються в готельне господарство;
- наближення стандартів готельного господарства до стандартів Європейського Союзу;
- розбудова нових підприємств та переобладнання існуючих завдяки залученню коштів від різних фондів повоєнного відновлення.

Готельний бізнес, враховуючи його соціальне спрямування, є надзвичайно чутливий до військово-політичної ситуації в країні. Війна в Україні спричинила низку негативних процесів у функціонуванні готельного господарства країни та змусила готельні підприємства адаптовуватись до сучасних реалій. Такі зміни проявляються у виокремленні тенденцій майбутнього (поствоєнного) розвитку готельного господарства.

Розвиток готельного бізнесу в умовах воєнного стану — складна, але важлива задача. Попри виклики, готельєри знаходять нові можливості, адаптуються до змін та підтримують економіку країни. Державна допомога,

міжнародна підтримка, впровадження інновацій і соціальна відповідальність відіграють ключову роль у збереженні й відновленні галузі.

Майбутнє готельного бізнесу в Україні залежить від стабілізації ситуації, відновлення економіки та зростання довіри з боку туристів. Однак уже сьогодні українські готельєри демонструють витримку, гнучкість і готовність до відбудови – а це дає підстави для оптимізму [44].

Виходячи із результатів аналізу, актуалізується питання ефективного управління ресурсним потенціалом готельного підприємства. В умовах підвищеного макроекономічного ризику та нестабільності ринку, просте володіння ресурсами не гарантує компанії виживання. Саме управління ресурсним потенціалом, яке розглядається як цілеспрямований процес планування, організації, мотивації та контролю використання матеріальних, фінансових і трудових можливостей, стає головним інструментом забезпечення конкурентоспроможності.

Ефективний менеджмент у цій сфері передбачає постійний моніторинг внутрішніх резервів, оптимізацію структури активів та оперативне перерозподілення капіталу в найбільш прибуткові операційні процеси. До ключових заходів управління ресурсним потенціалом у сучасних кризових умовах слід віднести: розробку гнучких стратегій збереження та реновації матеріально-технічної бази, впровадження жорсткого контролю за ліквідністю й оборотними коштами, а також застосування адаптивних кадрових технологій для підвищення продуктивності праці персоналу.

Системна реалізація цих управлінських заходів дозволяє підприємству мінімізувати негативний вплив нестабільного зовнішнього середовища та трансформувати наявний ресурсний базис у реальні фінансово-економічні результати.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ГОТЕЛЮ «ДНІПРО»

3.1. Шляхи підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом

Сучасна глобальна трансформація управлінських практик у готельній індустрії вимагає від керівництва підприємств поступового переходу від традиційного операційного контролю до впровадження принципів відповідальної бізнес-поведінки, що безпосередньо визначає ринкову життєздатність та довгострокову конкурентоспроможність фірм [34].

Виходячи з аналізу другого розділу кваліфікаційної роботи менеджменту, я пропоную, що готель «Дніпро» чітко вказує на гостру необхідність модернізації чинної стратегії використання капіталу, матеріальних активів та людських ресурсів через оптимізацію управлінських рішень. Мотивації, організаційні ідентичності та конкретні способи ведення бізнесу в сучасних кризових умовах дуже різняться, що безпосередньо формує масштаби капіталізації наявних ресурсів та загальну орієнтацію компанії на фінансове зростання. Як доводить світовий досвід індустрії гостинності, найпоширенішими практиками відповідального управління в готелях є екологічно чисті стратегії та застосування адаптивних екосистем [34]. Завдяки системній реалізації таких рішень менеджмент отримує дієвий інструментарій для зменшення споживання енергії та витрат матеріалів, що автоматично знижує загальну вартість експлуатації об'єкта, суттєво покращує операційну роботу готелю та забезпечує капіталізацію репутації бренду. За таких умов сталий розвиток і раціональне використання ресурсів стають не просто абстрактною соціальною самоціллю, а прямим побічним продуктом логічних, виважених та економічно обґрунтованих рішень керівництва.

Для систематизації запланованих змін та забезпечення комплексного підходу до модернізації підприємства, менеджменту я пропоную розробити чітку архітектуру розподілу управлінського впливу (рис. 3.1).

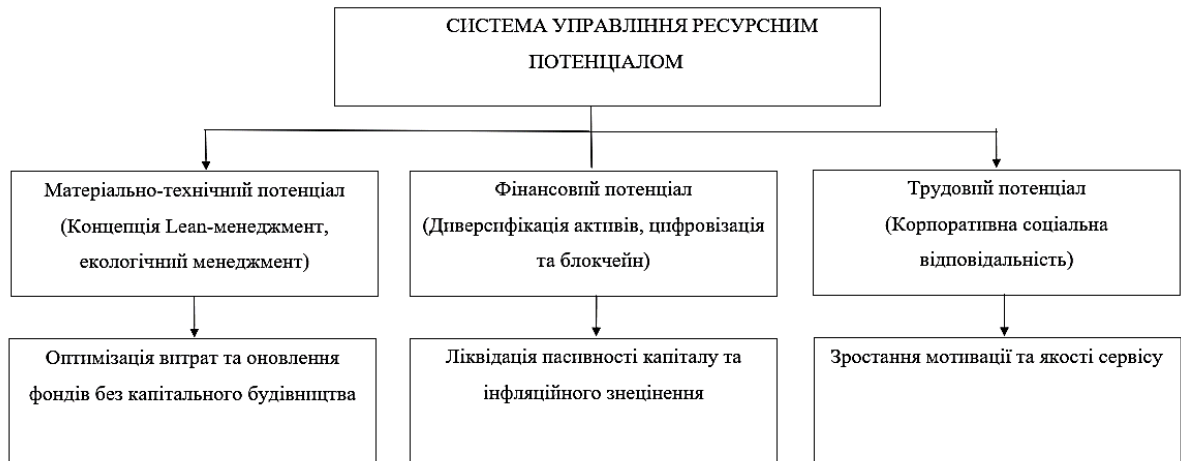


Рис. 3.1. Оптимізація управління ресурсним потенціалом готелю

Взаємозв'язок між окремими елементами потенціалу готелю та конкретними інструментами їхнього регулювання доцільно відобразити у вигляді наочної структури, яка координує матеріальні, фінансові та кадрові потоки підприємства.

Першим стратегічним напрямком підвищення ефективності управління виступає модернізація та оптимізація використання матеріально-технічного потенціалу готелю. Враховуючи високий рівень фізичного зносу основних засобів готелю «Дніпро» та вимушене скасування капітального будівництва через високі макроекономічні ризики, менеджменту доцільно змінити вектор управління на впровадження ощадливих «зелених» технологій за концепцією ощадливого управління (lean management). Замість того, щоб створювати нові структури чи перевантажувати процеси додатковими інструментами, це управління застосовує інший підхід: оптимізацію, спрощення та зосередження на найважливішому. Компанії, які послідовно застосовують принципи ощадливого управління, можуть не лише підвищити свою ефективність, але й

отримати адаптивність, оперативність та близькість до клієнтів – якості, які є вирішальними для конкурентоспроможності сьогодні. Можна виділити п'ять фундаментальних принципів ощадливого управління [45]:

- клієнти вирішують, що створює цінність. Все, що не пропонує клієнтам прямої доданої цінності, вважається марнотратством і має бути усунено;
- аналіз потоку створення цінності: потік створення цінності описує весь процес, через який проходить продукт або послуга – від його створення до доставки клієнтам. Кожен крок у процесі перевіряється, щоб визначити, чи сприяє він створенню цінності;
- збезпечення потоку цінностей: процеси повинні бути організовані таким чином, щоб створити безперервний робочий процес без перерв. Це мінімізує затримки та час очікування у виробничому процесі.
- принцип «тягнення»: на відміну від принципу «штовхання», коли продукти виробляються заздалегідь, принцип «тягнення» реагує безпосередньо на запити клієнтів. Таким чином, виробляється лише те, що дійсно потрібно.
- прагнення до досконалості: це управління зосереджується на постійному вдосконаленні. Йдеться про постійний та критичний аналіз власної роботи та пошук нових способів зробити процеси ефективнішими та орієнтованішими на цільові групи [45].

На практиці цей управлінський напрямок реалізується через комплексні заходи екологічно стійкого менеджменту, зокрема мінімізацію витрат електроенергії за допомогою автоматизованих систем контролю, раціональне споживання води [46, 47] та енергоефективність, а також активне розгортання систем екологічного менеджменту. Важливим елементом у межах цього напрямку є залучення самих клієнтів до ресурсозбереження, адже практика повторного використання рушників та жорсткий контроль за харчовими відходами дозволяють оптимізувати внутрішні матеріальні потоки готелю.

Активна участь усіх зацікавлених сторін відіграє вагому роль у загальному успіху впровадження відповідальних управлінських практик, перетворюючи кожну зону готелю на економічно ефективне середовище.

Другим критично важливим напрямком є докорінна трансформація фінансового менеджменту з метою усунення проблеми гіперліквідності та хронічної пасивності капіталу. Так як готель має накопичення понад 15 млн. грн, це свідчить про нераціональну політику захисту коштів, які безперервно втрачають свою реальну купівельну спроможність під впливом інфляційних процесів. Управлінські рішення у цій сфері мають базуватися на диверсифікації активів та залученні вільних грошей у фінансовий оборот, що підтверджує доведені науковцями тези про позитивний фінансовий вплив впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) завдяки покращенню довгострокових відносин між фірмою та її зацікавленими сторонами [48]. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – відповідальне ставлення компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем. Соціальна відповідальність бізнесу:

- сприяє сталому розвитку, у тому числі здоров'ю і добробуту суспільства;
- зважає на очікування зацікавлених сторін;
- відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки;
- інтегрована у діяльність організації та практикується в її відносинах.

Основним способом реалізації цього завдання є використання гнучких інструментів короткострокового інвестування, таких як банківські депозити чи державні облігації, що дозволяють отримувати додатковий чистий

прибуток без втрати безпеки. Додатковим важелем оптимізації управління фінансовим потенціалом виступає загальна цифровізація бізнесу, оскільки застосування сучасних інтернет-технологій безпосередньо підвищує операційну ефективність готелів [160]. Впровадження інноваційних рішень у цифровій економіці, включаючи можливості використання технології блокчейн для прозорого розподілу та відстеження ресурсів, дозволяє уникнути централізованих маніпуляцій, оптимізувати логістичні ланцюги [50, 51, 52] та сформувати стійку довіру з боку потенційних інвесторів.

Третім базовим напрямком виступає переформатування системи управління трудовим потенціалом готельного підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності та підвищення загальної продуктивності праці.

Науково доведено, що впровадження практик соціальної відповідальності прямо пропорційно впливає на загальну ефективність роботи готелів, оскільки вони безпосередньо визначають рівень задоволеності персоналу, якість робочого життя та відданість працівників успіху компанії [80, 81]. Оскільки витрати на оплату праці в готелі «Дніпро» суттєво зросли, керівництво має тісно пов'язати матеріальну мотивацію з результативністю працівників через систему ключових показників ефективності (KPI), орієнтовану на заощадження ресурсів. Одночасно менеджмент повинен приділяти увагу передумовам формування відповідальної поведінки колективу, серед яких важливе місце посідають знання, обізнаність та екологічні цінності самих співробітників. Соціальний вектор управління передбачає забезпечення здорового робочого середовища, захист прав персоналу, усунення конфліктів між роботою та особистим життям, а також викорінення проявів нерівності чи цькування на робочому місці. Така кадрова політика дозволяє підвищити внутрішню лояльність колективу, що прямо відображається на якості обслуговування гостей та максимізації фінансових результатів підприємства.

Для детального розуміння механізмів реалізації запропонованих змін, пропонуємо розглянути табл. 3.1, де наведені заходи управління за цільовими напрямками, виділивши конкретні управлінські важелі та очікувані результати їхнього практичного застосування у діяльності готелю.

Таблиця 3.1

Напрямки та інструменти підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом готелю «Дніпро»

Напрямок управління	Управлінські важелі	Очікуваний ефект для потенціалу підприємства
Оптимізація матеріально-технічної бази	Впровадження систем екологічного менеджменту, автоматизація контролю електроенергії, залучення гостей до повторного використання рушників.	Зниження операційних витрат на комунальні послуги, уповільнення зносу фондів без залучення великих капітальних інвестицій.
Трансформація фінансового менеджменту	Диверсифікація активів, короткострокове інвестування надлишкової ліквідності (депозити, ОВДП) [48], впровадження блокчейн-технологій [50, 51, 52].	Ліквідація пасивності капіталу, захист грошових коштів від інфляційного знецінення, підвищення прозорості та довіри інвесторів.
Розвиток трудового потенціалу готелю	Запровадження системи ошадливих KPI, підвищення якості робочого життя, усунення конфліктів на робочому місці, тренінги з екологічних цінностей.	Зростання продуктивності праці, підвищення лояльності та відданості персоналу, мінімізація плинності кадрів та оптимізація витрат на оплату праці.

Джерело: [48, 50, 51, 52]

У межах реалізації напрямку екологічного та ошадливого менеджменту матеріальний простір готелю набуває ознак високотехнологічної екосистеми. У номерному фонді повністю ліквідується перевитрата ресурсів завдяки встановленню інтелектуальних систем датчиків, які автоматично знеструмлюють розетки та вимикають клімат-контроль, коли гість залишає кімнату.

Встановлення аераторів на змішувачі та душові насадки знижує фізичне споживання води на 20-25% без жодного дискомфорту для клієнтів. Завдяки інформаційним карткам у ванних кімнатах, понад 60% гостей свідомо відмовляються від щоденної зміни постільної білизни та рушників, що знижує

навантаження на власну пральню, зменшує закупівлю дорогої побутової хімії та продовжує термін експлуатації самого текстилю.

У ресторанній службі запроваджується система точного прогнозування замовлень сировини, що мінімізує обсяги харчових відходів [53]. Як наслідок, готель не просто економить кошти на комунальних платежах, а формує імідж першого в центрі столиці «зеленого готелю», залучаючи нову високо платоспроможну аудиторію еко-свідомих туристів та корпоративних клієнтів.

Зміни у фінансовому секторі готелю «Дніпро» спрямовані на те, щоб змусити кожен гривню наявного капіталу працювати на підприємство. Замість неефективного утримання величезного масиву «мертвих» грошей (понад 15 мільйонів гривень) на безвідсоткових поточних рахунках, фінансовий департамент впроваджує динамічне управління ліквідністю.

На практиці готель формує недоторканий резервний фонд у розмірі тримісячного обсягу операційних витрат для забезпечення фінансової безпеки, а решту вільного капіталу (близько 8-10 мільйонів гривень) спрямовує у високонадійні короткострокові фінансові інструменти – державні облігації (ОВДП) або депозитні сертифікати з можливістю дострокового зняття коштів. Це забезпечує готелю стабільне надходження додаткового чистого доходу у вигляді відсотків, що повністю нівелює руйнівний вплив інфляції на капітал.

Паралельно з цим, перехід на цифрові смарт-контракти та елементи технології блокчейн у відносинах із постачальниками продуктів і послуг повністю усуває людський фактор, унеможливорює фінансові маніпуляції та затримки платежів [50, 51]. Фінансова звітність підприємства стає абсолютно прозорою для інституційних інвесторів, що критично важливо для капіталізації акцій готелю на ринку.

Реалізація напрямку розвитку трудового потенціалу докорінно змінює поведінкові інстинкти та рівень мотивації персоналу готелю «Дніпро». Замість застарілої системи фіксованих окладів, яка провокувала пасивність працівників, впроваджується гнучка модель мотивації, де премії безпосередньо прив'язані до індивідуальних та командних KPI.

Покоївки отримують бонуси за відсутність скарг на якість прибирання та раціональне використання розхідних матеріалів, а технічний персонал – за оперативне запобігання аваріям та загальне зниження енергоспоживання у закріплених зонах. Впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) кардинально покращує якість робочого життя. Працівники відчують реальний соціальний захист, оскільки керівництво жорстко контролює дотримання балансу між роботою та особистим життям, ліквідуючи практику неоплачуваних понаднормових чергувань [50].

Завдяки регулярним внутрішнім тренінгам з екологічних та етичних цінностей, кожен співробітник – від швейцара до топ-менеджера – починає ідентифікувати себе з успіхом компанії [51]. Це призводить до зниження плинності кадрів на 30-40%, ліквідації внутрішніх конфліктів та цькування. Колектив перетворюється на згуртовану команду, що миттєво позначається на ширості сервісу, формуючи у гостей бажання повертатися до готелю знову і знову. Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом – це не одноразова акція, а запуск безперервного ланцюговою реакцією успіху. Ощадливе використання матеріальної бази знижує витрати, вивільнені та грамотно інвестовані фінансові ресурси створюють грошову подушку безпеки, а мотивований та захищений персонал конвертує ці ресурси у бездоганний сервіс.

3.2. Стратегія антикризового управління ресурсним потенціалом готелю в умовах нестабільного середовища

Антикризовий менеджмент у готельному бізнесі має вирішальне значення для забезпечення стійкості, безперервності операційної діяльності та швидкого відновлення підприємств під час тривалої нестабільності макросередовища. Сучасні кризові явища можуть виникати внаслідок дії комплексу деструктивних факторів, зокрема глибоких економічних спадів, стихійних лих, масштабних пандемій, політичних заворушень або критичних

збоїв у глобальних і локальних ланцюжках постачання. Ефективне врегулювання подібних ситуацій дозволяє готельним компаніям оперативно долати виклики, мінімізувати поточні фінансові збитки та ставати значно сильнішими у стратегічній перспективі. Специфіка функціонування готелю «Дніпро» в умовах високої волатильності вітчизняного ринку вимагає глибокого розуміння природи дестабілізуючих чинників. Для побудови дієвої системи захисту ресурсного базису підприємства необхідно детально класифікувати ключові типи криз, що безпосередньо впливають на його внутрішнє середовище, та визначити специфічні інструменти реагування на кожен з них (рис. 3.2).

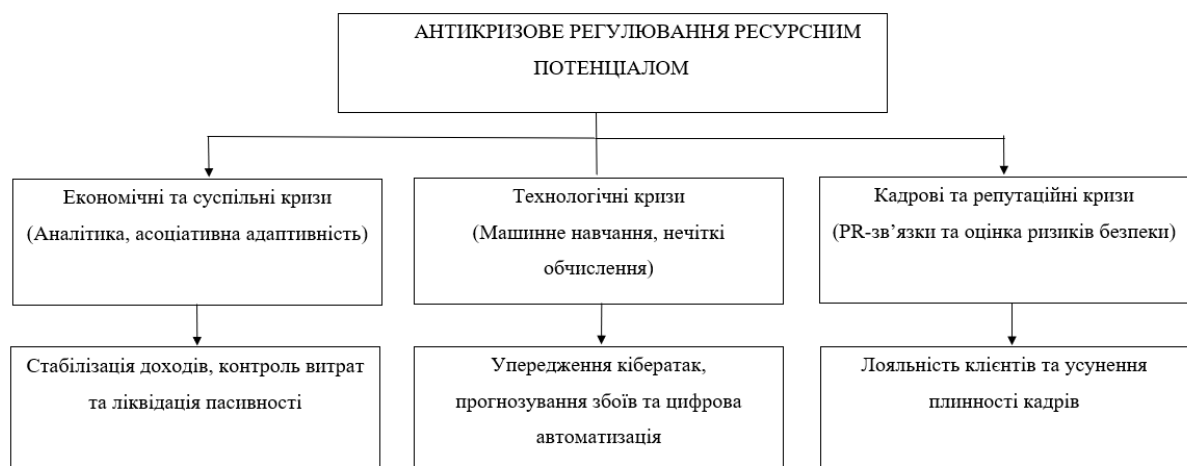


Рис. 3.2. Складові інструменти антикризового регулювання ресурсного потенціалу підприємства

Макроекономічна нестабільність, що виявляється у формі рецесій, стрибків інфляції та фінансових спадів, справляє найбільш руйнівний вплив на готельний сектор через його тотальну залежність від дискреційних витрат споживачів, які підлягають першочерговому скороченню під час фінансових труднощів. Під час глобальних спадів, що чітко продемонстрували фінансова криза 2008 року та наслідки пандемії COVID-19, різке падіння купівельної спроможності призводить до критичного зниження рівня заповнюваності

номерного фонду та доходів ресторанів. Водночас інфляційне зростання вартості сировини, енергоносіїв та робочої сили суттєво звужує маржинальність бізнесу, змушуючи менеджмент підвищувати тарифи, що потенційно відштовхує чутливих до ціни клієнтів.

Паралельно з цим, кризи у сфері охорони здоров'я, пов'язані з пандеміями або локальними порушеннями безпечності харчових продуктів, здатні повністю паралізувати роботу об'єкта. Наочним прикладом стала пандемія COVID-19, яка спричинила масові закриття кордонів та жорсткі операційні обмеження, вимагаючи від готелю «Дніпро» термінового впровадження безконтактних сервісів, посилення санітарних стандартів та моделей онлайн-доставки. Не меншу загрозу становлять стихійні лиха та геополітичні конфлікти, які спричиняють фізичні пошкодження інфраструктури, закриття транспортних шляхів та масштабні кризи у ланцюжках постачання. Для ресторану готелю дефіцит інгредієнтів або стрімке подорожчання сировини через логістичні збої вимагають миттєвої перебудови меню задля збереження загальної прибутковості. У вітчизняних реаліях руйнівний вплив цього фактору критично посилюється внаслідок повномасштабного вторгнення РФ. Готельний бізнес України опинився в умовах жорсткої регіональної поляризації: якщо на півдні та сході через ризики руйнувань, обстріли та відсутність попиту діяльність підприємств гостинності фактично зупинилася, то в центрі та на заході країни заклади розміщення зіткнулися з протилежним викликом – різким раптовим напливом внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та релокованого бізнесу. Для готелю «Дніпро» це актуалізувало необхідність переорієнтації ресурсного потенціалу на потреби внутрішнього ринку та швидку адаптацію до зміни структури попиту. Окреме місце в системі антикризового менеджменту посідають репутаційні та технологічні кризи, руйнівний ефект яких посилюється у сучасному цифровому суспільстві. Повільна реакція персоналу на скарги, незадовільна якість обслуговування або неетичні практики миттєво тиражуються через соціальні мережі, завдаючи довгострокової шкоди іміджу

готелю та ведучи до втрати постійних клієнтів. У сфері технологій найбільш небезпечними є витoki конфіденційних даних клієнтів, включаючи реквізити кредитних карток та деталі бронювань, що робить підприємство вразливим до кібератак та тягне за собою як фінансові втрати, так і катастрофічний підрив довіри. Системні збої в програмному забезпеченні або точках продажу зумовлюють прямі втрати прибутку, викликаючи розчарування гостей та затримки в операційній роботі всіх служб готелю.

Для готельного підприємства наслідки таких багатовекторних криз виявляються у різкому падінні доходів, вимушеному скороченні робочих місць задля оптимізації витрат, нестабільності постачання матеріальних ресурсів та загрозах повного закриття окремих субструктур, наприклад, ресторанного чи конференційного комплексів. Попередження цих негативних наслідків потребує формування гнучкої стратегії антикризового управління, яка охоплює етапи готовності, безпосереднього реагування та довгострокового відновлення, що детально відображено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Антикризові стратегії та інструменти управління ресурсним
потенціалом в умовах нестабільного середовища

Складова стратегії	Інструменти та заходи	Спрямованість на ресурсний потенціал готелю
1	2	3
Готовність та оцінка ризиків	Розробка комплексного плану реагування на випадок надзвичайних ситуацій, регулярний аудит уразливостей, інвестування в безпекову інфраструктуру підприємства, облаштування сертифікованих укриттів, створення систем автономного енерго- (генератори) та водопостачання в умовах загрози руйнування інфраструктури.	Захист матеріально-технічної бази та мінімізація фізичних пошкоджень фондів.
Антикризова комунікація	Прозора та швидка digital-комунікація з клієнтами [19], інформування персоналу про зміну операційних протоколів.	Збереження репутаційного капіталу, підтримка високої довіри споживачів та інвесторів.

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Фінансове маневрування	Контроль витрат, зменшення внутрішніх відходів, перегляд умов договорів, диверсифікація потоків доходів, щоденний моніторинг інфляційних коливань, оптимізація витрат через формування матриці альтернативних локальних постачальників.	Підтримка абсолютної ліквідності [54], створення стійких фінансових резервів.
Інноваційна адаптація	Впровадження безконтактних сервісів, систем мобільного замовлення, пакетів «робота з готелю», гнучких моделей довгострокового перебування.	Капіталізація ринкових можливостей, гнучке завантаження номерного фонду.
Управління репутацією	Проактивні зв'язки з громадськістю (PR), демонстрація корпоративної відповідальності, моніторинг соціальних медіа.	Упередження репутаційних криз, нівелювання негативних відгуків клієнтів.
Довгострокова стійкість	Включення практик сталого розвитку в бізнес-операції, формування ліквідних резервів для протидії кліматичним та ринковим ризикам.	Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності готельного бізнесу.

Наведені стратегічні складові, дозволяють змоделювати конкретні трансформації та якісні зміни у діяльності готелю під впливом реалізації антикризових заходів.

По-перше, у сфері управління матеріально-технічним потенціалом впровадження концепції готовності трансформує готельний простір у захищене та гнучке середовище. На прикладі подолання логістичних криз, спричинених воєнними діями, готель змушений оперативно формувати матрицю альтернативних контрагентів і переорієнтуватися на локальних постачальників без втрати якості послуг. Технологічні інновації та автономізація засобів розміщення (забезпечення екофлоу, генераторами, власними свердловинами) дозволяють утримувати високі операційні показники та захистити матеріально-технічну базу готелю «Дніпро» від інфраструктурних блекаутів.

По-друге, у розрізі фінансового менеджменту реалізація антикризової стратегії дозволяє нівелювати загрози інфляційного знецінення капіталу та стрімкого зниження купівельної спроможності громадян. Оскільки пропорційне зростанню собівартості підвищення цін на номери загрожує падінням попиту, фінансові ресурси готелю оптимізуються через жорстке скорочення внутрішніх операційних витрат, енергозбереження, перегляд умов контрактів із підрядниками та відтермінування великих маркетингових бюджетів до стабілізації ситуації на ринку.

По-третє, система управління трудовим потенціалом під впливом антикризових програм набуває високої соціальної стійкості, що вкрай важливо в умовах масового відтоку кваліфікованих кадрів за кордон та мобілізаційних процесів. Замість неефективних скорочень, які руйнують кадровий базис підприємства, менеджмент готелю «Дніпро» впроваджує мультифункціональність персоналу (суміщення посад) та гнучкі форми оплати праці (наприклад, відрядна оплата покоївкам за кількість фактично прибраних номерів). Це дозволяє зберегти ядро фахівців, підтримати мотивацію колективу та забезпечити безперервність сервісних процесів у кризовий період.

Особливого значення у сучасних умовах набувають інновації в антикризовому менеджменті, засновані на використанні передових цифрових інструментів та штучного інтелекту для прогнозування кризових явищ. Аналітика великих даних (Big Data) відіграє вирішальну роль у процесах антикризового управління готельною індустрією, оскільки вона надає менеджменту унікальну та цінну інформацію [54, 55], суттєво оптимізує процеси прийняття стратегічних рішень та дозволяє підприємствам адаптивно, адекватно, а отже, і максимально ефективно реагувати на гострі зовнішні кризи [56, 57], включаючи економічні рецесії чи раптові ринкові коливання.

Потужним інструментом сучасного кризового менеджменту у сфері гостинності є технології машинного навчання. Їх використання дозволяє компаніям здійснювати глибокий аналіз величезних масивів інформації,

приймати обґрунтовані управлінські рішення та миттєво пристосовуватися до мінливих умов ринкового середовища [58, 59, 60]. Управління ризиками на основі штучного інтелекту дозволить готелю прогнозувати потенційні операційні збої, виявляти аномалії у моделях подорожей та заздалегідь розпізнавати затримки в ланцюжках постачання. Застосування інструментів автоматизованого зв'язку на базі штучного інтелекту забезпечує цілодобову обробку запитів клієнтів під час криз, гарантуючи надання послідовної та своєчасної інформації.

Стабільний і сталий економічний розвиток у сфері послуг має вирішальне значення для побудови стійкої, диверсифікованої та високо конкурентоспроможної національної економіки, оскільки він активно стимулює інновації, підтримує створення нових робочих місць, покращує загальну якість життя та гарантує високу соціальну й екологічну відповідальність бізнесу. Розвиваючи сектор гостинності на засадах балансу економічних, соціальних та екологічних пріоритетів, підприємства забезпечують собі довгострокове зростання, стабільність і ринкове процвітання. Сталий розвиток готельного сектору підтримує суміжні галузі, покращує міську інфраструктуру та позитивно впливає на формування глобального іміджу країни, виступаючи надійною основою для диверсифікації економіки багатьох регіонів світу.

Стратегічна стабільність у готельно-ресторанній індустрії досягається виключно завдяки синергетичному поєднанню фінансового планування, асоціативної адаптивності [61], високої операційної ефективності та постійної орієнтації на лояльність цільових клієнтів. Через диверсифікацію джерел доходу, широке впровадження технологій, превентивне управління ризиками та підтримання гнучкої бізнес-моделі готелі спроможні успішно нівелювати негативні наслідки економічних коливань та зовнішніх викликів. Така стабільність дозволяє підприємствам підтримувати безперервну діяльність, масштабувати бізнес та робити вагомий внесок у загальну загальнонаціональну економічну стійкість.

Ефективні антикризові стратегії, що включають оцінку ризиків, прозору комунікацію, жорсткий фінансовий контроль та інноваційну адаптацію, є обов'язковими елементами подолання сучасних викликів. Готуючись до криз та послідовно вибудовуючи внутрішню стійкість, підприємства отримують можливість не просто вижити в умовах турбулентності, але й активно процвітати після подолання негараздів. Сталий розвиток індустрії гостинності в Україні має критично важливе значення для загального повоєнного економічного відновлення, зростання та підвищення глобальної конкурентоспроможності. Фокусуючись на екологічній стійкості, збереженні культурної спадщини та активній взаємодії з громадою, вітчизняні підприємства можуть сформувати стійкий сектор гостинності, який забезпечить довгострокове національне процвітання всупереч будь-яким політичним та економічним викликам.

Управління кризами вимагає від керівництва готелю, проактивного, чітко структурованого підходу, спрямованого на пом'якшення ризиків, безперервність бізнес-процесів та довгострокову стійкість. Впровадження інновацій та висока операційна гнучкість виступають головними чинниками успішної навігації у складному ринковому ландшафті сфери гостинності. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку пов'язані з вивченням інновацій в антикризовому управлінні, які є життєво важливими для забезпечення бізнес-стійкості у складні періоди ринкових трансформацій.

Ці інноваційні процеси мають концентруватися на ширшому використанні передових інформаційних технологій в менеджменті [62, 63, 64], прийнятті обґрунтованих рішень на основі глибокого аналізу первинних даних та адаптації бізнес-моделей для максимізації клієнтського залучення. Сучасні інноваційні рішення в антикризовому управлінні готельним бізнесом мають базуватися на технологічних інструментах, персоналізованому досвіді гостей та гнучких операційних моделях.

Активно використовуючи безконтактні технології, штучний інтелект, аналітику великих даних, хмарні системи, а також математичні методи м'яких

і нечітких обчислень, готельні компанії спроможні суттєво зменшити внутрішні ризики, підтримувати високу операційну ефективність та створювати нові джерела формування доходу у складні часи, закладаючи надійний фундамент для довгострокового зростання в дедалі більш нестабільному ринковому середовищі.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Обґрунтування доцільності впровадження розроблених у попередніх підрозділах стратегічних напрямків підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом ПрАТ «Дніпро» потребує проведення детальних планово-економічних розрахунків. Базою для моделювання прогнозних показників на наступний період виступають фактичні результати фінансово-господарської діяльності підприємства за 2025 рік, які характеризуються суперечливими тенденціями.

З одного боку, готель демонструє стрімке нарощування чистого доходу від реалізації послуг до рівня 50 495 тис. грн та позитивну динаміку фондівіддачі, яка досягла 0,298 тис. грн.

З іншого боку, зафіксовано хронічну збитковість операційної діяльності, де чистий фінансовий результат становить мінус 1 526 тис. грн, що безпосередньо зумовлено стрімким розширенням собівартості реалізованих послуг до 38 271 тис. грн та неефективним розподілом оборотних коштів. Особливо критичною управлінською проблемою є прогресуюча гіперліквідність, за якої обсяг грошей та їх еквівалентів зріс до 15 070 тис. грн, сформувавши аномальний коефіцієнт абсолютної ліквідності на рівні 21,23, що свідчить про повну пасивність капіталу.

Для розрахунку прогнозного ефекту від запропонованої модернізації матеріально-технічного та фінансового потенціалу передбачається вилучення 10 000 тис. грн із пасивних залишків на поточних рахунках, які раніше не приносили економічної вигоди, та їх розподіл за двома векторами.

Перший вектор передбачає спрямування 6 000 тис. грн у високонадійні короткострокові фінансові інструменти, зокрема державні облігації (ОВДП) або депозитні сертифікати із середньою ринковою дохідністю на рівні 14% річних. Це дозволить готелю згенерувати гарантований додатковий фінансовий дохід у розмірі 840 тис. грн на рік, суттєво послаблюючи інфляційний тиск на активи.

Другий вектор передбачає капіталізацію 4 000 тис. грн у впровадження технологій ощадливого екологічного менеджменту (Lean Management) та антикризової автоматизації, включаючи інтелектуальні датчики контролю енергоспоживання, аератори води та інтеграцію систем штучного інтелекту для прогнозування попиту. Світовий та вітчизняний досвід доводить, що первинні інвестиції в автоматизацію та «зелені» технології забезпечують зниження витрат на комунальні послуги та утримання матеріального фонду мінімум на 15%. Враховуючи, що собівартість послуг готелю «Дніпро» у 2025 році становила 38 271 тис. грн, умовне зменшення матеріальної та енергетичної складової забезпечить чисту економію витрат і, відповідно, зниження собівартості на 5%, що у абсолютному вираженні дорівнює 1 913,55 тис. грн.

Додатковим джерелом підвищення ефективності є оптимізація трудового потенціалу та впровадження гнучких моделей ціноутворення на основі аналітики Big Data та машинного навчання, обґрунтованих у підрозділі 3.2. Запровадження системи ощадливих ключових показників ефективності (KPI) для 56 працівників готелю та усунення внутрішніх організаційних конфліктів дозволить підвищити продуктивність праці на 8%. Завдяки автоматизованим системам мобільного бронювання та переходу на концепцію екологічного бренду, очікується залучення нових сегментів споживачів, що забезпечить помірне та цілком реалістичне зростання чистого доходу від реалізації послуг на 6%, збільшивши його з 50 495 тис. грн до 53 524,70 тис. грн. На основі визначених параметрів формується комплексна модель оптимізації витрат та формування прибутку підприємства, що дозволяє наочно

оцінити джерела приросту фінансових результатів готелю. Розрахунок прогнозного економічного ефекту від оптимізації управління ресурсами є дуже важливим для готельного підприємства, тому пропонуємо розглянути його у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок прогнозного економічного ефекту від оптимізації управління
ресурсами готелю

Джерело формування економічного ефекту	Методика розрахунку	Величина ефекту, тис. грн
Генерація доходів від фінансового маневру	Інвестування вільних залишків капіталу в обсязі 6 000 тис. грн під 14% річних	+840,00
Приріст виручки за рахунок штучного інтелекту та ІТ	Зростання чистого доходу на 6% внаслідок підвищення завантаження номерного фонду	+3 029,70
Економія собівартості через Lean Management	Зниження енергетичних та матеріальних витрат на 5% від рівня 2025 року	+1 913,55
Сумарний позитивний вплив на фінансовий результат	Додавання ефекту зростання доходів та абсолютного скорочення операційних витрат	+5 783,25

Проведені розрахунки свідчать, що загальний синергетичний ефект від реалізації запропонованих антикризових та ресурсних заходів дозволить перекрити накопичені збитки минулих років та забезпечить вихід готелю на рівень стійкої беззбитковості. Також, доцільно здійснити порівняльний аналіз ключових техніко-економічних та фінансових індикаторів діяльності готелю до та після впровадження проектних рішень (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозна динаміка техніко-економічних показників діяльності готелю

Економічний показник	2025 рік	Прогнозний рік	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	50 495,00	53 524,70	3 029,70	6,00
Собівартість послуг, тис. грн	38 271,00	36 357,45	-1 913,55	-5,00
Валовий прибуток готелю, тис. грн	12 224,00	17 167,25	4 943,25	40,44

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-1 426,00	4 257,25	5 683,25	-398,54
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	79 642,00	83 642,00	4 000,00	5,02
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	15 070,00	5 070,00	-10 000,00	-66,36
Поточні зобов'язання, тис. грн	70 478,00	70 478,00	0,00	0,00
Середня чисельність персоналу, осіб	56,00	56,00	0,00	0,00
Продуктивність праці 1 робітника, тис. грн/осіб	901,70	955,80	54,10	6,00
Фондовіддача основних засобів, грн	0,298	0,317	0,02	6,38
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	21,23	0,32	-20,91	-98,49

Можемо спостерігати помітне абсолютне зниження, яке зафіксовано за статтею грошових коштів та їхніх еквівалентів, обсяг яких зменшився на 10 000 тис. грн (або на 66,36%). Це падіння є прямим наслідком реалізації розробленої фінансової стратегії, оскільки у вихідному 2025 році на поточних рахунках підприємства накопичилася ірраціональна сума в розмірі 15 070 тис. грн.

Відповідно до засад фінансового менеджменту, утримання надлишкової готівки, яка не бере участі в операційному чи інвестиційному обороті, призводить до прихованих втрат через інфляційне знецінення. Вилучення 10 000 тис. грн і їхній подальший перерозподіл (6 000 тис. грн трансформувалися у фінансові інвестиції з дохідністю 14%, а 4 000 тис. грн матеріалізувалися у формі сучасного енергоефективного обладнання та систем штучного інтелекту) дозволили залишити на рахунках оптимальний операційний залишок у розмірі 5 070 тис. грн, що повністю задовольняє поточні потреби готелю в ліквідності та ліквідує загрозу знецінення пасивного капіталу.

Цей маневр безпосередньо зумовив радикальне, але економічно виправдане зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності на 98,49% (з рівня 21,23 до 0,32). В економічній теорії загальноприйнята норма для цього індикатора перебуває в межах від 0,2 до 0,35, що вказує на здатність компанії погасити чітко визначену частку своїх найближчих боргів. Показник 21,23, зафіксований у другому розділі роботи, свідчив про критичну управлінську пасивність і надлишкову ліквідність. Зниження коефіцієнта до відмітки 0,32 свідчить про те, що фінансовий потенціал готелю «Дніпро» було успішно оптимізовано, а штучно створений «надлишок» грошей ліквідовано шляхом їхнього перетворення на реальні дохідні активи без жодної втрати фінансової безпеки та платоспроможності підприємства перед кредиторами.

Найбільш вагомим доказом високої ефективності запропонованого комплексу рішень є стрімке зростання чистого фінансового результату (рис. 3.4) на 378,98%, що у абсолютному вираженні становить приріст на 5 783,25 тис. грн.

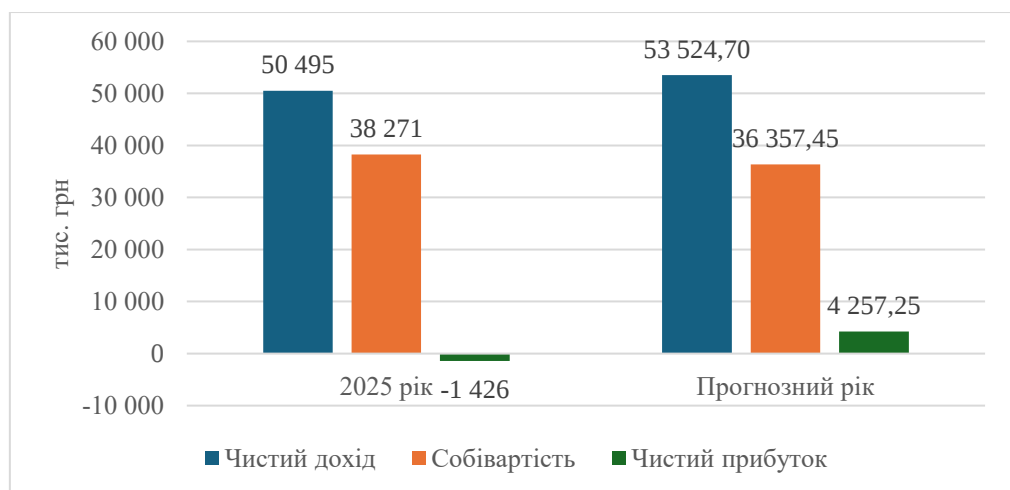


Рис. 3.4. Динаміка фінансових результатів готелю до та після оптимізації управління ресурсами

Таке масштабне відносне відхилення пояснюється ефектом низької бази порівняння, оскільки у 2025 році готель перебував у зоні збитковості з показником мінус 1 526 тис. грн.

Прогнозний вихід на рівень чистого прибутку в розмірі 4 257,25 тис. грн відображає кумулятивний (зведений) ефект від одночасного впровадження трьох управлінських важелів: отримання 840 тис. грн відсоткових доходів за ОВДП чи депозитами, додаткового приросту виручки на 3 029,70 тис. грн завдяки цифровізації та маркетингу штучного інтелекту, а також прямого заощадження 1 913,55 тис. грн на собівартості через технології ощадливого управління.

Для остаточного обґрунтування доцільності інвестиційного маневру із капіталізації вільних коштів у розмірі 4 000 тис. грн (спрямованих на ощадливе управління та ІТ-автоматизацію) розрахуємо базові показники інвестиційної ефективності: коефіцієнт економічної ефективності (E_s) та статистичний термін окупності витрат (T_{ok}).

Коефіцієнт економічної ефективності запропонованих заходів розраховується за формулою (3.1):

$$E_s = \frac{\Delta\Pi}{K}, \text{ де} \quad (3.1)$$

$\Delta\Pi$ – прогнозований щорічний приріст прибутку від впровадження конкретного заходу (без урахування пасивних фінансових інвестицій, тобто сума економії собівартості та приросту операційного доходу: $1913,55 + 3029,70 = 4943,25$ тис. грн);

K – обсяг капітальних вкладень (первинні інвестиції в модернізацію основних засобів – 4 000 тис. грн).

$$E_s = \frac{4923,25}{4000} = 1,236$$

Отримане значення суттєво перевищує нормативний коефіцієнт ефективності для галузі гостинності (який зазвичай становить 0,15–0,20), що свідчить про надзвичайно високу потенційну віддачу кожної вкладеної гривні в оптимізацію ресурсів.

На основі цього визначається нормативний статистичний термін окупності інвестиційного проєкту (T_{ok}) у формулі (3.2):

$$T_{ok} = \frac{K}{\Delta\P} = \frac{1}{E_s} \quad (3.2)$$

Отримане значення дорівнює 0,81 року (або приблизно 10 місяців). Проте, наведений оптимістичний сценарій розрахований за базових умов стабільного ринкового середовища. Тобто, реалізація проєктних рішень готель «Дніпро» відбуватиметься в умовах жорстких макроекономічних та безпекових ризиків воєнного періоду. З метою перевірки фінансової стійкості запропонованої стратегії проводимо аналіз чутливості проєкту до зміни ключових деструктивних факторів:

- інфляційний тиск: стрімке зростання індексу споживчих цін та подорожчання матеріальних компонентів і паливно-енергетичних ресурсів здатне нівелювати ефект від впровадження Lean-технологій. Прогнозний рівень інфляції вимагає закладення дисконту на операційні витрати;
- кадровий дефіцит: масовий відтік кваліфікованої робочої сили за кордон та мобілізаційні процеси можуть знизити очікуваний приріст продуктивності праці з 8% до 4% через необхідність витрат на експрес-навчання та адаптацію нового лінійного персоналу;
- безпекові ризики руйнувань та блекаутів: загрози пошкодження інфраструктури або тривалі відключення електроенергії вимагатимуть додаткових незапланованих капітальних витрат на утримання енергетичної автономності готелю.

Для моделювання впливу цих ризиків на фінансові індикатори готелю застосуємо метод експертних оцінок та введемо три сценарії реалізації стратегії: оптимістичний (базовий), помірно-кризовий (урахування поточної інфляції та кадрового голоду) та песимістичний (глибока криза, інфраструктурні збої) у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка стійкості показників ефективності готелю «Дніпро» за різних
сценаріїв ризику

Параметри оцінки проєкту	Оптимістичний сценарій	Помірно-кризовий сценарій	Песимістичний сценарій
Необхідні капіталовкладення (K), тис. грн	4 000	4 400	5 000
Прогнозний приріст прибутку ($\Delta\P$), тис. грн	4 943,25	4 201,76	3 460,28
Коефіцієнт ефективності (E_s)	1,236	0,955	0,692
Термін окупності (T_{ok}), років (міс.)	0,81 (10 міс.)	1,05 (13 міс.)	1,45 (17 міс.)
Прогнозний чистий результат готелю, тис. грн	4 257,253	515,762	774,28

За умов помірно-кризового сценарію очікуваний приріст доходу дисконтується на 15%, а витрати на впровадження зростають на 10%. За песимістичного сценарію – дохід зменшується на 30%, а капітальні витрати збільшуються на 25%.

Можемо зазначити, що розрахунки демонструють високий запас міцності запропонованої антикризової моделі управління ресурсним потенціалом. Навіть за розгортання песимістичного воєнного сценарію із критичним зростанням витрат на захист матеріального фонду та падінням попиту через деструктивні чинники зовнішнього середовища, коефіцієнт економічної ефективності залишається на високому рівні ($E_s = 0,692$), а термін окупності проєкту збільшується лише до 1,45 року (17 місяців). Це доводить, що заміна пасивного утримання гіперліквідних коштів на проактивне фінансове маневрування та цифрову автоматизацію захищає капітал готелю «Дніпро» від інфляційного знецінення та гарантує компанії перехід до моделі беззбитковості всупереч системній нестабільності ринку.

ВИСНОВКИ

1. Готельна галузь України у довоєнний період демонструвала високі темпи розвитку, що зумовлювалося інтеграцією вітчизняного ринку послуг гостинності у світовий туристичний простір. Підприємства готельної сфери активно впроваджували сучасні стандарти обслуговування, диверсифікували номерний фонд, розвивали додатковий сервіс (SPA, конференц-сервіс, бізнес-зони) та впроваджували цифрові інструменти автоматизації (системи PMS, Channel Manager). Розвиток індустрії базувався на нарощуванні та модернізації матеріально-технічного й кадрового потенціалу, що дозволяло задовольняти дедалі вищі вимоги споживачів.

2. Початок повномасштабної війни став деструктивним чинником, що докорінно змінив умови функціонування готельного бізнесу. Галузь зіткнулася з критичними викликами: різким падінням іноземного туристичного потоку, руйнуванням інфраструктури, дефіцитом кваліфікованого персоналу, зростанням витрат на енергоносії в умовах блекаутів та загальною нестабільністю зовнішнього середовища. Водночас ринок продемонстрував гнучкість, переорієнтувавшись на внутрішнього споживача, релокований бізнес та виконання важливих соціально-гуманітарних функцій.

3. У кваліфікаційній роботі проаналізовано динаміку розвитку та адаптації індустрії гостинності України протягом 2023–2025 років. Дослідження засвідчило, що після глибокої кризи сектор увійшов у фазу вимушеної трансформації. Проте у 2025 році спостерігається певне вичерпання адаптаційних резервів та сповільнення темпів відновлення ринку. Посилення безпекових ризиків, міграційні процеси та зниження загальної купівельної спроможності призвели до закриття низки закладених засобів розміщення, при цьому найбільшу вразливість виявили нові підприємства, які не встигли сформувати стійкий запас фінансової міцності.

4. Готельний бізнес є високочутливим до коливань факторів макросередовища: економічних (інфляція, зміна реальних доходів, інвестиційний спад); соціальних (внутрішня міграція населення, зміна пріоритетів споживачів); політико-правових (регуляторні обмеження воєнного стану, податковий тиск) та технологічних (необхідність впровадження енергоощадних технологій та систем кібербезпеки). Діяльність готельних підприємств сьогодні протікає у гранично динамічному та непередбачуваному середовищі, що висуває жорсткі вимоги до адаптивності менеджменту та стратегічного планування.

5. У роботі систематизовано теоретико-методичні засади сутності поняття «ресурсний потенціал підприємства» готельної сфери. Визначено, що він є комплексною системою, яка об'єднує матеріально-технічні, фінансові, кадрові, інформаційні та організаційні ресурси. Особливу увагу приділено принципам та методам управління цим потенціалом в умовах невизначеності, обґрунтовано специфіку трансформації структури активів готелю задля підтримання його ринкової стійкості та конкурентоспроможності.

6. Науково узагальнено ключові перешкоди та складності, що виникають у процесі оптимізації використання ресурсів готелів під час криз. Сформульовано рекомендації щодо необхідності посилення державної підтримки індустрії гостинності, зокрема через механізми пільгового кредитування модернізації матеріально-технічної бази, податкові преференції для підприємств, що забезпечують енергонезалежність, та програми стимулювання внутрішнього ділового туризму.

7. У процесі дослідження охарактеризовано стан зовнішнього середовища функціонування ринку готельних послуг Центрального регіону України на прикладі м. Києва. Столичний ринок зазнав суттєвих трансформаційних змін внаслідок міграційних хвиль та релокації бізнесу. Попри періодичні спади активності через безпекові загрози, починаючи з 2023 року спостерігається поступова стабілізація попиту за рахунок бізнес-туризму,

діяльності міжнародних місій та неурядових організацій, що утримало провідні готельні об'єкти від закриття.

8. Автором проведено детальну фінансово-економічну діагностику та аналіз управління ресурсним потенціалом базового підприємства – готель «Дніпро» за період 2023–2025 років. Готель демонструє високу життєздатність та гнучкість управління. Розрахунки фінансово-господарських показників виявили тенденцію до поступового відновлення обсягів доходу від реалізації послуг розміщення та громадського харчування після кризового падіння попередніх періодів. Найбільш динамічне зростання операційних результатів зафіксовано у 2024–2025 роках, що свідчить про ефективність переорієнтації готелю на обслуговування внутрішнього корпоративного сегмента.

9. Оцінка матеріально-технічного контуру готелю через систему аналітичних показників стану, руху та ефективності використання основних засобів свідчить про високий ступінь зношеності номерного фонду та інженерних комунікацій. Попри складні зовнішні умови, керівництво готелю здійснює точкові капітальні вкладення в оновлення систем життєзабезпечення (встановлення генераторів, облаштування безпечного укриття), що дозволило зберегти безперебійність сервісу та забезпечити базову лояльність клієнтів.

10. Встановлено, що наявна система управління ресурсним потенціалом досліджуваного готелю потребує системної модернізації через сильний деструктивний вплив факторів нестабільного середовища. Обмеженість фінансових ресурсів та падіння рентабельності вимагають переходу від оперативного реагування на загрози до формування комплексної довгострокової стратегії антикризового управління потенціалом.

11. У кваліфікаційній роботі запропоновано та науково обґрунтовано алгоритм оптимізації та підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом готелем. Розроблена матриця дій передбачає чітку послідовність етапів: від експрес-діагностики дефіциту ресурсів до реструктуризації витрат, перерозподілу персоналу та оптимізації використання корисної площі готелю.

12. Автором розроблено та деталізовано стратегію антикризового управління ресурсним потенціалом готелю в умовах нестабільного середовища. Вона базується на трьох векторах: енергетичній автономізації та диджиталізації процесів (для скорочення операційних витрат), гнучкому управлінні кадровим потенціалом (мультифункціональність персоналу) та впровадженні динамічного ціноутворення на нові пакетні пропозиції (конференції та безпечне проживання).

13. У роботі сформовано та застосовано методику оцінки ефективності запропонованих стратегічних змін, яка базується на порівнянні витрат на модернізацію потенціалу із прогнозованим приростом чистого грошового потоку готелю.

14. Доведено існування мультиплікативного ефекту та ланцюгової реакції-впливу стабільного функціонування готелю на розвиток регіону. Ефективне використання його потенціалу не лише максимізує прибуток підприємства, а й стимулює суміжні галузі (гастрономічний сектор, логістику, торгівлю), забезпечує збереження робочих місць та стабільні податкові надходження до місцевого бюджету.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ressourcennutzung. Microtech: blog. URL: <https://www.microtech.de/blog/ressourcennutzung/> (дата звернення: 22.05.2026).
2. Павлов К. В., Павлова О. М., Шостак Л. В., Романюк Д. А. Стратегічні напрями нарощення економічного потенціалу підприємства. *Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2021. № 14. С. 90–95. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-09>.
3. Степаненко С. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.96>.
4. 7 Komponenten eines Hotelkonzepts. Hospitality Insights. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/de/7-komponenten-eines-hotelkonzepts> (дата звернення: 22.05.2026).
5. Тешева Л. В., Хтомінська В. О. Концепція Talent Management як каталізатор розвитку сучасних організацій // Шістдесят другі економіко-правові дискусії : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Львів, 21 груд. 2021 р.). Львів, 2021. С. 37–40. URL: http://www.spilnota.net.ua/data/downloads/file_1642018049.pdf#page=37 (дата звернення: 22.05.2026).
6. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-35>.
7. Кіш Г. В. Заходи антикризового менеджменту готельних підприємств в умовах війни. *Актуальні питання в сучасній науці*. 2024. Вип. 5, № 23. С. 71–81. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-71-81](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-71-81).
8. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Матвійчук І. Удосконалення системи антикризового управління в готельному бізнесі. *Ресторанний і*

готельний консалтинг. *Інновації*. 2021. Т. 4, № 2. С. 248–267. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.2.2021.249077>.

9. Humeniuk V., Kazuka N., Malaniuk T., Vivsiuk I., Betlei A. International hotel and tourism business: anti-crisis management aspects. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 1, № 42. P. 493–501. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3738>.

10. Роїк О., Заневич Д. Антикризове управління туристичними підприємствами: теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації. *Економіка і регіон*. 2024. № 4 (95). С. 40–47. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3605](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3605).

11. Arlou S. Crisis Management in The Tourism Industry. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*. 2023. Vol. 14, № 2. P. 1576–1581. DOI: <https://doi.org/10.47750/pnr.2023.14.02.202>.

12. Seyitoğlu F., Costa C. A systematic review of scenario planning studies in tourism and hospitality research. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*. 2024. Vol. 16, № 4. P. 731–748. DOI: <https://doi.org/10.1080/19407963.2022.2032108>.

13. Köseoglu M. A., Arici H. E., Yeşiltaş M., Altınay L. How do hotels test their strategies? An approach from the strategic planning process. *Anatolia*. 2025. Vol. 36, № 1. P. 177–194. DOI: <https://doi.org/10.1080/13032917.2024.2386173>.

14. Гарасимлюк М. В., Нагуляк А. Б., Троць Ю. Т. Шляхи удосконалення управлінських рішень та осучаснення комунікаційної політики туристичного підприємства. *Регіональна економіка*. 2022. Вип. 4, № 106. С. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-4-8>.

15. Tjong F., Goh E., Wilk V. Crisis planning intentions among hotel managers: what have we learned from the COVID-19 pandemic? *Tourism Recreation Research*. 2025. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1080/02508281.2025.2460791>.

16. Dimitrios B., Christos P., Ioannis R., Vasiliadis L. Strategic management in the hotel industry: Proposed strategic practices to recover from

COVID-19 global crisis. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 2020. Vol. 9, № 6. Article 130. DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2020-0117>.

17. Zabaldina Y., Dvorska I. Anti-crisis adaptation of the Ukrainian tourism industry. *Scientia Fructuosa*. 2024. Vol. 156, № 4. P. 121–140. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(156\)07](https://doi.org/10.31617/1.2024(156)07).

18. Petruk T. M. Crisis Management Models for Hospitality Industry during COVID-19. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 102–106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-21>.

19. Drofa D. Using Artificial Intelligence for Resource Forecasting in Strategic Project Management. *Asian Journal of Research in Computer Science*. 2025. Vol. 18, № 5. P. 293–302. DOI: <https://doi.org/10.9734/ajrcos/2025/v18i5656>.

20. Sidorova E., Dniprov O., Yunina M., Bobrishova L., Mkrtchian K. Administrative and legal principles of public control over the implementation of state policy in the humanitarian sphere. *Amazonia Investiga*. 2022. Vol. 11, № 56. P. 124–131. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.56.08.13>.

21. Ринок готелів в Україні: виручка операторів збільшилася на 26% після обвалу 2022 року. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-gostinic-v-ukraine-vyruchka-operatorov-uvelichilas-na-26-posle-obvala-2022-goda> (дата звернення: 22.05.2026).

22. Through technology and a culture of learning: how Reikartz Hotel Group adapted its business to war conditions. 4 elearning cases. Collaborator. URL: <https://collaborator.biz/en/blog/how-the-reikartzhotelgroup-adapted-thebusiness-to-wartime-conditions/> (дата звернення: 22.05.2026).

23. Лисюк Т. В. 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>.

24. Чат-боти на основі AI: як вони змінюють обслуговування гостей у готелях. *Salesbox*. 2025. URL: <https://www.salesbox.ua/blog-post/chat-boty-na->

osnovi-ai-yak-vony-zminyuyut-obsluhovuvannya-hostey-u-gotelyah (дата звернення: 22.05.2026).

25. Розумний готель з LARNITECH – це. Larnitech. URL: <https://www.larnitech.com/ua/smart-hotel/> (дата звернення: 22.05.2026).

26. Захарова Т. В. Механізм впровадження альтернативних джерел енергії на підприємствах готельного господарства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3837/3757> (дата звернення: 22.05.2026). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-111>.

27. Ефективне управління персоналом у готельному бізнесі: Сучасні HR-технології та підходи. *Seo Evolution*. URL: <https://seo-evolution.com.ua/blog/programmy-i-servisy/efektivne-upravlinnya-personalom> (дата звернення: 22.05.2026).

28. Інновації в готельному бізнесі: технології, які змінюють індустрію. UA News. 2024. URL: <https://ua-news.in.ua/innovacziyi-v-gotelnomu-biznesi-tehnologiyi-yaki-zminyuyut-industriyu> (дата звернення: 22.05.2026).

29. Виклики та рішення цифрової трансформації в готельній індустрії. HPRT. 2024. URL: <https://ua.hprr.com/blog/Challenges-and-Solutions-of-Digital-Transformation-in-the-Hotel-Industry.html> (дата звернення: 22.05.2026).

30. Шоп'як О. Проблеми впровадження інноваційних технологій в готельному бізнесі в сучасних умовах // Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. (19 травня 2022 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. С. 228–231.

31. Дудник С. Інновації в управлінні готелями: вплив нових технологій на покращення обслуговування клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-66>.

32. Готель Дніпро: офіційний сайт. URL: <https://dniprohotel.ua/> (дата звернення: 10.06.2026).

33. Smartland: офіційний сайт. URL: <https://smartland.ua/> (дата звернення: 10.06.2026).
34. Giza W., Wilk B. Revolution 4.0 and its implications for consumer behaviour. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. 2021. Vol. 9, № 4. P. 195–206. DOI: <https://doi.org/10.15678/EBER.2021.090412>.
35. Clarity Project: база даних. URL: <https://clarity-project.info/> (дата звернення: 10.06.2026).
36. Saracevic S., Schlegelmilch B. B. The impact of social norms on pro-environmental behavior: A systematic literature review of the role of culture and self-construal. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, № 9. Article 5156. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13095156>.
37. World Travel & Tourism Council (WTTC): офіційний сайт. URL: <https://wttc.org/> (дата звернення: 10.06.2026).
38. Deloitte: офіційний сайт. URL: <https://www.deloitte.com/global/en.html> (дата звернення: 10.06.2026).
39. UN Tourism: офіційний сайт. URL: <https://www.untourism.int/> (дата звернення: 10.06.2026).
40. Стойко І. І. Управління інноваціями (Програма, курс лекцій, practical класи, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести) : навч.-метод. посібник. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с.
41. Saad S. K., Elshaer I. A. Justice and trust's role in employees' resilience and business' continuity: Evidence from Egypt. *Tourism Management Perspectives*. 2020. Vol. 35. Article 100712. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100712>.
42. Лупашко А. Заощаджуємо та примножуємо. Як власникам бізнесу змусити гроші працювати в умовах війни. *Дело*. URL: <https://delo.ua/realty/zaoshhadzujemo-ta-primno-zujemo-yak-vlasnikam-biznesu-zmusiti-grosi-pracyuvati-v-umovax-viini-404867/> (дата звернення: 10.06.2026).
43. Робота закладів західної частини України в умовах війни: що змінилося? *Журнал Ресторатор*. URL: <https://www.restorator.ua/post/west-ukrainian-restaurants-during-war> (дата звернення: 10.06.2026).

44. Development of the hotel business under martial law. Evohotels Group.
URL:
https://evohotelsgroup.com.ua/development_of_the_hotel_business_under_martial_law/ (дата звернення: 10.06.2026).
45. Was ist Lean Management? Definition & Methoden. IFM Business.
URL: <https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/was-ist-lean-management-definition-methoden.html> (дата звернення: 10.06.2026).
46. Rico A., Olcina J., Baños C., Garcia X., Sauri D. Declining water consumption in the hotel industry of mass tourism resorts: Contrasting evidence for Benidorm, Spain. *Current Issues in Tourism*. 2020. Vol. 23, № 7. P. 770–783. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1571022>.
47. Rodriguez–Sanchez C., Sancho-Esper F., Casado-Diaz A. B., Sellers-Rubio R. Understanding in-room water conservation behavior: The role of personal normative motives and hedonic motives in a mass tourism destination. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2020. Vol. 18. Article 100496. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100496>.
48. Franco s., Caroli M. G., Cappa F., Del Chiappa G. Are you good enough? CSR, quality management and corporate financial performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 88. Article 102395. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102395>.
49. Zhang G., Chen X., Law R., Zhang M. Sustainability of heritage tourism: A structural perspective from cultural identity and consumption intention. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, № 21. Article 9199. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12219199>.
50. Schletz M., Cardoso A., Prata Dias G., Salomo s. How can blockchain technology accelerate energy efficiency interventions? A use case comparison. *Energies*. 2020. Vol. 13, № 21. Article 5869. DOI: <https://doi.org/10.3390/en13215869>.

51. Bao J., He D., Luo M., Choo K.-K. R. A survey of blockchain applications in the energy sector. *IEEE Systems Journal*. 2020. Vol. 15, № 3. P. 3370–3381. DOI: <https://doi.org/10.1109/JSYST.2020.3000508>.
52. Upadhyay A., Mukhuty s., Kumar V., Kazancoglu Y. Blockchain technology and the circular economy: Implications for sustainability and social responsibility. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 293. Article 126130. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126130>.
53. Dolnicar s., Juvan E., Grün B. Reducing the plate waste of families at hotel buffets – a quasi-experimental field study. *Tourism Management*. 2020. Vol. 80. Article 104103. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104103>.
54. Науменко М. Аналіз та аналітика великих даних в маркетингу та торгівлі конкурентного підприємства. *Grail of Science*. 2024. № 40. С. 117–128. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.013>.
55. Krasnyuk M., Krasnuik I. Big data analysis and analytics for marketing and retail // Штучний інтелект у науці та освіті : збірник тез Міжнародної наукової конференції (AISE) (01-02.03.2024 р.). Київ, 2024.
56. Krasnyuk M., Nevmerzhytska S., Tsalko T. Processing, analysis & analytics of big data for the innovative management. *Grail of Science*. 2024. № 38. С. 75–83. URL: <https://www.journal-grail.science/issue38.pdf> (дата звернення: 10.06.2026).
57. Krasnyuk M., Elishys D. Perspectives and problems of big data analysis & analytics for effective marketing of tourism industry. *Science and technology today*. 2024. № 4 (32). С. 833–857.
58. Krasnyuk M., Krasniuk S. Modern practice of machine learning in the aviation transport industry // Збірник наукових праць ЛОГОС. Травень 2021. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-30.04.2021.v1.63>.
59. Krasnyuk M., Krasniuk S. Comparative characteristics of machine learning for predicative financial modelling // Збірник наукових праць ЛОГОС. Червень 2020. С. 55–57. DOI: <https://doi.org/10.36074/26.06.2020.v1.21>.

60. Krasnyuk M., Tkalenko A., Krasniuk S. Results of analysis of machine learning practice for training effective model of bankruptcy forecasting in emerging markets // Збірник наукових праць ЛОГОΣ. Квітень 2021. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-09.04.2021.v1.07>.
61. Krasnyuk M., Krasniuk S. Association rules in finance management // Збірник наукових праць ЛОГОΣ. Березень 2021. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-26.02.2021.v1.01>.
62. Науменко М. Методологія факторів-детермінантів ефективності діяльності та конкурентної позиції підприємства на ринку в кризових умовах. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 7 (35). С. 648–665. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-648-665](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-648-665).
63. Hrashchenko I., Krasnyuk M., Krasniuk S. Iterative methodology of bankruptcy forecast of logistic companies in emerging markets, taking into account global/regional crisis. *Problems of the systemic approach in economics*. 2020. Vol. 1 (75). P. 138–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-43>.
64. Krasnyuk M., Kustarovskiy O. The development of the concept and set of practical measures of anticrisis logistics management in the current Ukraine conditions. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka. Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie*. 2017. № 1 (19). P. 31–37.

