

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
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: «Планування розвитку готельного підприємства»

Виконала: здобувач 4 курсу
групи ГРС2022-1
спеціальності
241 – «Готельно-ресторанна справа»
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Бакуменко А. Д.
(прізвище та ініціали)

Керівник Колонтаєвський О.П.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Коненко В.В.
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 рік

Керівник роботи _____
(підпис)
«18» «червня» 2026 р.

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу
Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувач Бакуменко А. Д.
допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТіГГ

доц., канд. екон. наук Писарева І.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

«19» «червня» 2026 р.

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

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

Освітній рівень бакалавра

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри ТіГГ
доц., к. е. н. Писарева І.В.

«01» «червня» 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА
Бакуменко Анні Дмитрівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Планування розвитку готельного підприємства» керівник роботи Колонтаєвський О.П., доц., к.е.н. затверджені наказом вищого навчального закладу від 19.05.2026 р. № 428-03
2. Строк подання студентом роботи 15.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: чинне законодавство, державні норми та стандарти, науково-технічна література, статистичні та інтерактивні джерела, Internet, інші джерела інформації
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити Теоретичні і практичні аспекти планування розвитку готельного підприємства. Аналіз виробничо-господарської та фінансової діяльності готелю. Заходи щодо організації планування розвитку готельного підприємства
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
 1. Типологія розвитку готельного підприємства.
 2. Аналіз доходів та витрат готельного підприємства.
 3. Аналіз основних показників діяльності готелю.
 4. Аналіз основних показників діяльності готелю.
 5. Аналіз фінансової стійкості та ліквідності балансу готелю.
 6. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку готелю STARO.
 7. Впровадження цифрового маркетингу та системи управління відносинами з клієнтами.
 8. Розширення додаткових послуг шляхом створення пакетних туристично-готельних продуктів.
 9. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Колонтаєвський О.П., доц., к.е.н.	19.05	14.06
Нормоконтроль	Покогодна М.М., доц., к.е.н.	01.06	15.06

Дата видачі завдання 01 червня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	<i>11.05. – 18.05</i>	
2.	<i>Робота над теоретичною частиною</i>	<i>19.05 – 23.05</i>	
3.	<i>Робота над дослідницько-аналітичною частиною</i>	<i>01.06 – 04.06</i>	
4.	<i>Робота над рекомендаційною частиною</i>	<i>05.06 – 09.06</i>	
5.	<i>Розробка і оформлення графічного матеріалу</i>	<i>10.06 – 12.06</i>	
6.	<i>Оформлення пояснювальної записки.</i>	<i>13.06 – 14.06</i>	
7	<i>Перевірка на плагіат Передзахист</i>	<i>15.06 – 20.06</i>	

Здобувач

Бакуменко А. Д.
(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи

Колонтаєвський О. П.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність і зміст поняття «розвиток підприємства» в готельній індустрії.....	8
1.2. Планування як функція управління: види, принципи та методи ..	17
1.3. Стратегічне та оперативне планування розвитку готельного підприємства.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	36
2.1. Характеристика готельного підприємства	36
2.2. Аналіз основних показників діяльності готелю	42
2.3. Аналіз фінансової стійкості та ліквідності балансу готелю	51
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПЛАНУ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	63
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку готелю STARO.....	63
3.2. Впровадження цифрового маркетингу та системи управління відносинами з клієнтами (CRM).....	70
3.3. Розширення додаткових послуг шляхом створення пакетних туристично-готельних продуктів.....	75
3.4. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	81
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	91
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

В умовах високої конкуренції, швидких змін ринкового середовища, цифровізації бізнес-процесів та зростання вимог споживачів до якості послуг особливого значення набуває ефективне планування розвитку готельних підприємств, яке забезпечує їхню адаптацію до зовнішніх викликів, підвищення конкурентоспроможності. Планування розвитку є важливою складовою системи управління підприємством, оскільки дозволяє визначати перспективні напрями діяльності, раціонально використовувати наявні ресурси та своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Для підприємств готельного господарства питання планування розвитку набуває особливої актуальності в умовах нестабільності економічного середовища, необхідності впровадження інноваційних технологій, розвитку цифрового маркетингу та вдосконалення систем взаємодії з клієнтами. Саме тому розроблення плану розвитку готелю є важливим інструментом забезпечення його стабільного функціонування та економічного зростання.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретико-методичних засад планування розвитку готельного підприємства, аналіз його виробничо-господарської та фінансової діяльності, а також розроблення практичних рекомендацій щодо формування плану розвитку готелю STARO.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність і зміст поняття розвитку підприємства в готельній індустрії;
- розглянути планування як функцію управління, визначити його види, принципи та методи;
- охарактеризувати особливості стратегічного та оперативного планування розвитку готельного підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності готелю STARO;
- проаналізувати основні показники діяльності підприємства;
- здійснити аналіз фінансової стійкості та ліквідності балансу готелю;

- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку готелю STARO;
 - розробити заходи щодо впровадження цифрового маркетингу та CRM-системи;
 - запропонувати розширення додаткових послуг шляхом створення пакетних туристично-готельних продуктів;
 - оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.
- Об'єктом дослідження є процес планування розвитку готельного підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації плану розвитку готельного підприємства.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: методи аналізу і синтезу, узагальнення та порівняння; статистичний та економічний аналіз; метод фінансових коефіцієнтів, графічний, табличний.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні комплексу заходів щодо розвитку готелю STARO, спрямованих на підвищення ефективності його діяльності, зміцнення конкурентних позицій на ринку готельних послуг, збільшення доходів та покращення якості обслуговування.

Основні положення були опубліковані у збірнику матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Теорія, практика та інновації розвитку туристичної і готельно-ресторанної індустрії» (27 травня 2026 р., м. Умань), у збірнику матеріалів XIX Всеукраїнської науково-технічної конференції здобувачів вищої освіти «Сталий розвиток міст: поствоєнний період»; 91-а науково-технічна конференція ХНУМГ ім. О. М. Бекетова (28-29 квітня, м. Харків).

Структура та зміст роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел. Повний обсяг роботи – 97 сторінок, у тому числі основного тексту – 86 сторінок. Робота містить: 22 таблиці, 18 рисунків, список використаних джерел (61 найменування, викладених на 7 сторінках).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і зміст поняття «розвиток підприємства» в готельній індустрії

Проблематика розвитку підприємства належить до фундаментальних у сучасній економічній науці та управлінській практиці. В умовах посилення глобальної конкуренції, прискорення технологічних змін і трансформації споживчих уподобань здатність готельного підприємства до цілеспрямованого, системного розвитку перетворюється з бажаної управлінської компетенції на обов'язкову умову виживання та збереження ринкових позицій [1]. Дослідження сутності та змісту поняття «розвиток підприємства» в контексті готельної індустрії є вихідним методологічним кроком, що створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу планування розвитку як управлінської функції та розроблення практичних рекомендацій для конкретного суб'єкта господарювання [2–4].

У загальноекономічному розумінні категорія «розвиток» є одним із ключових понять еволюційної та інституційної економічної теорії. Й. Шумпетер у фундаментальній праці «Теорія економічного розвитку» (1911) розмежував поняття «зростання» і «розвиток», стверджуючи, що зростання – це кількісні зміни в межах наявної структури, тоді як розвиток передбачає якісні, структурні перетворення, що здійснюються через «нові комбінації» виробничих факторів. Саме Шумпетер визначив підприємця як головного суб'єкта розвитку, що реалізує інновації всупереч інерції ринкового середовища. Цей підхід залишається методологічно значущим і для аналізу розвитку готельного підприємства, оскільки він акцентує на якісній трансформації бізнес-моделі, а не лише на нарощуванні обсягів виробництва [5].



Рис. 1.1. Підходи до трактування розвитку [6]

В. Занора [6] розвиток підприємства розглядається на чотирьох взаємопов'язаних рівнях, кожен із яких формує підґрунтя для подальшого рівня дослідження та практичної реалізації.

На науково-теоретичному рівні розвиток трактується як сукупність внутрішньо та зовнішньо зумовлених послідовних переходів підприємства або окремих його підсистем із одного стану відносної стійкості до іншого, починаючи від моменту створення суб'єкта господарювання і завершуючи припиненням його функціонування.

На методологічному рівні розвиток підприємства визначається як безперервний процес трансформації структури, функцій, елементів системи та їхніх властивостей, що забезпечує більш ефективне функціонування соціально-економічної системи підприємства в умовах динамічного середовища.

На методичному рівні розвиток розглядається як процес поступових змін кількісних і якісних параметрів окремих бізнес-процесів, а також рівня цільової ефективності підприємницької діяльності загалом.

На прикладному рівні розвиток підприємства характеризується як постійне підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, зокрема основних засобів, оборотного капіталу, трудових ресурсів, земельних ділянок та інших складових, у короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективах [6].

Дунда С. П. [7] на основі узагальнення наукових підходів до трактування категорії розвитку виокремлює низку ключових характеристик цього процесу. Зокрема, розвиток визначається здатністю системи до саморуху та самозмін у процесі функціонування; трансформацією явищ під впливом внутрішніх суперечностей; визначальною роллю внутрішніх чинників, тоді як зовнішнє середовище лише коригує або модифікує напрям і характер змін. Крім того, розвиток розглядається як процес, що переважно реалізується через свідомі та цілеспрямовані перетворення об'єкта, має безперервний характер у часовому вимірі та відбувається за спіралеподібною траєкторією, що передбачає послідовне ускладнення й удосконалення системи.

На думку Лопушинської О.В. [8], розвиток підприємства за змістовим наповненням доцільно класифікувати на економічний, техніко-технологічний, комерційний, соціальний та організаційний напрями. Водночас дослідниця наголошує на необхідності виокремлення додаткового напрямку – ресурсозберігаючого розвитку, який передбачає підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та впровадження ощадливих технологій.

Крім того, за видами діяльності розвиток підприємства може проявлятися у виробничій, інноваційній, інвестиційній, маркетинговій, інформаційній, фінансовій сферах, а також у напрямі розвитку персоналу, що забезпечує комплексне вдосконалення функціонування суб'єкта господарювання та підвищення його конкурентоспроможності.

У науковому дискурсі категорія «розвиток» трактується через призму системних трансформацій. Зокрема, Л.О. Лігоненко [9] інтерпретує економічний розвиток як діалектичну сукупність прогресивних і регресивних, керованих та стихійних процесів на мікро- й макрорівнях, що детермінують незворотні якісні зміни в економічних системах та їх суб'єктах. Своєю чергою, низка дослідників [10] акцентує увагу на збереженні системної цілісності підприємства під час його переходу до нового якісного стану.

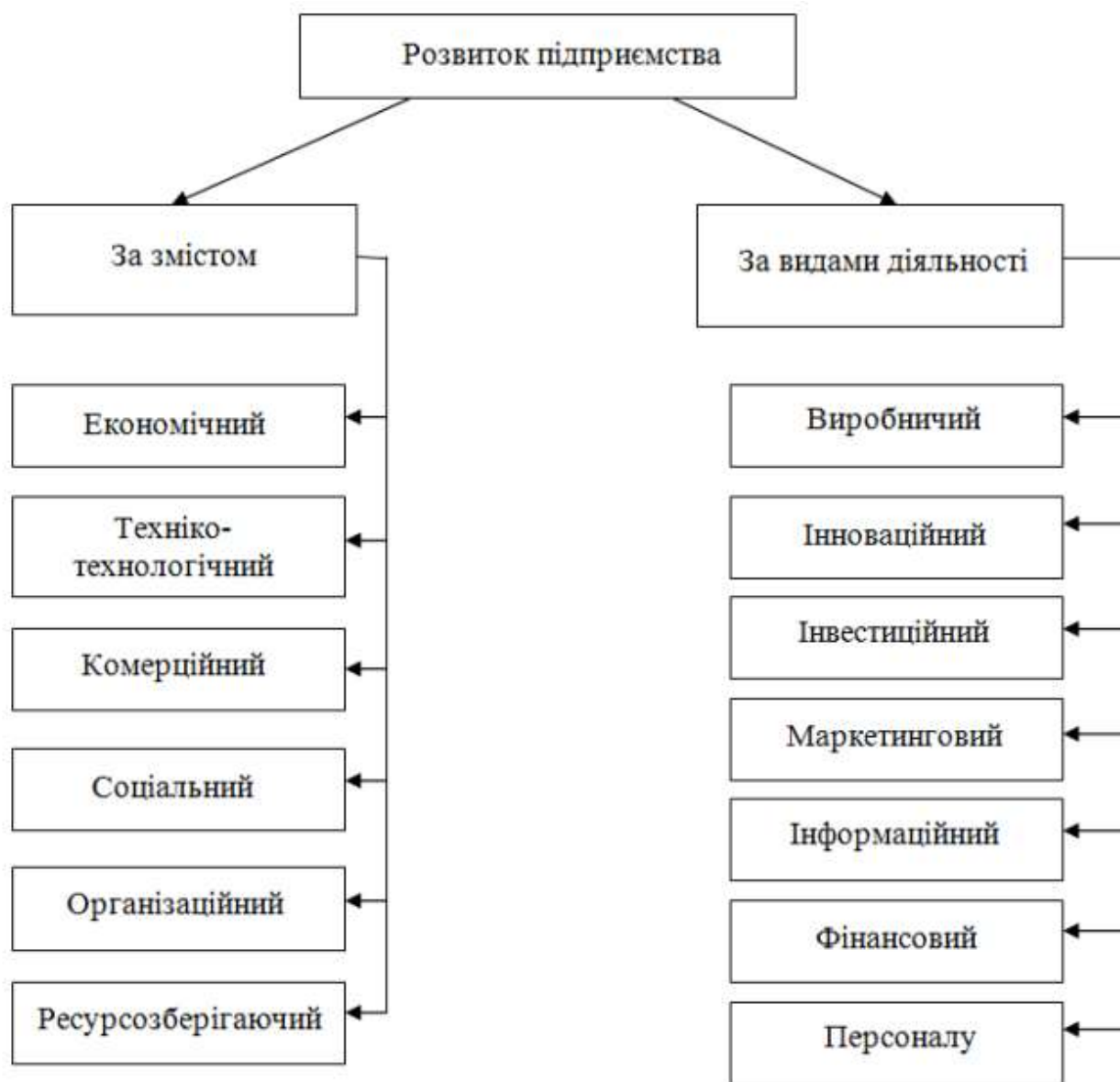


Рис. 1.2. Напрями розвитку підприємства [8]

Водночас науковий підхід до фінансового аспекту розвитку [11] базується на визнанні пріоритетності довготривалих кількісних і якісних зрушень у фінансовій діяльності, кінцевою метою яких є нарощування ринкової вартості суб'єкта господарювання.

Паска М., Графська О., Запісоцький А. [4] виділяють сучасні тренди розвитку готельного бізнесу (рис. 1.3) та основні напрями трансформації, що забезпечуватимуть конкурентоспроможність готельних закладів (рис. 1.4).

Тренд	Основні характеристики
Розвиток "розумних" (smart) готелів	Використання IoT-рішень для керування освітленням, кліматом, безпекою, автоматизація процесів через голосових помічників та чат-боти, інтеграція мобільних додатків для управління бронюванням і замовленням послуг
Готелі нового покоління (капсульні і гібридні готелі)	Популяризація капсульних готелів, концепція «pay-per-use» (оплата лише за використані послуги), гнучке зонування готельних просторів
Еко-готелі та концепція Zero Waste	Мінімізація впливу на довкілля, використання екологічно чистих матеріалів, альтернативних джерел енергії, залучення екосвідомих туристів
Готелі для digital nomads (віддалених працівників)	Інтеграція робочих просторів у готельну інфраструктуру, високошвидкісний інтернет, пакети послуг для довготривалого проживання
Імерсивний досвід та нові технології	Використання VR та AR для віртуальних турів, організація унікальних готельних концептів (готелі під водою, у печерах), застосування гейміфікації для взаємодії з клієнтами
Зростання популярності wellness-готелів	Інтеграція оздоровчих програм, SPA-комплексів, медичних послуг, врахування тенденцій здорового харчування та спортивних активностей.

Рис. 1.3. Сучасні тренди розвитку готельного бізнесу [4]

Напрямок	Ключові особливості
Цифровізація та автоматизація сервісу	- використання штучного інтелекту та Big Data для персоналізації послуг; - автоматизовані системи бронювання, безконтактний check-in/out, біометрична ідентифікація; - інтеграція роботизованих рішень та IoT у номерах
Сталий розвиток та екологічні ініціативи	- використання відновлюваних джерел енергії (сонячні панелі, геотермальне опалення); - скорочення використання пластику, Zero Waste концепція, сортування відходів; - сертифікація «зелених» готелів (LEED, Green Key, EarthCheck);
Гнучкі бізнес-моделі та багатофункціональність	- готелі-коворкінги з комфортними просторами для digital-nomads; - гібридні моделі розміщення (поєднання капсульних, апарт-готелів та co-living простору); - модель «pay-per-use» (оплата лише за використані послуги);
Розвиток wellness-готелів та оздоровчого туризму	- інтеграція SPA-зон, басейнів, медичних check-up послуг, йога-резиденцій; - гастрономічні концепції здорового харчування (органічні продукти, дієтичне меню); - детокс-програми та антистресові послуги
Персоналізація та інноваційний підхід до обслуговування	- використання CRM-систем для аналізу вподобань клієнтів; - AR/VR-технології для віртуальних турів перед бронюванням; - гейміфікація програм лояльності з індивідуальними бонусами
Інклюзивність та соціальна відповідальність	- доступність для маломобільних осіб (спеціально обладнані номери, адаптовані маршрути); - формати сімейного відпочинку (дитячі зони, анімаційні програми); - розширення інклюзивних практик;
Інноваційні концепції готелів	- тематичні готелі, що базуються на мистецтві, історії або сучасних трендах; - готелі у незвичних локаціях (підводні готелі, будинки на деревах); - мобільні та модульні готелі, які змінюють розташування залежно від туристичних потоків.

Рис. 1.4. Основні напрями трансформації, що забезпечуватимуть конкурентоспроможність готельних закладів [4]

Синтезуючи наявні підходи та враховуючи специфіку індустрії гостинності, у рамках цього дослідження пропонується таке робоче визначення: розвиток готельного підприємства – це цілеспрямований, системно керований процес кількісних і якісних змін у всіх підсистемах підприємства – ресурсній, операційній, ринковій та управлінській, – що забезпечує підвищення рівня його конкурентоспроможності, економічної стійкості та здатності до створення цінності для гостей, персоналу та суспільства в довгостроковій перспективі [12–16].

Ключовими ознаками цього визначення є: системність (охоплення всіх підсистем), цілеспрямованість (наявність свідомих управлінських намірів), комплексність змін (поєднання кількісного та якісного вимірів) та орієнтація на довгострокову цінність для широкого кола стейкхолдерів [17].

Класифікація типів розвитку готельного підприємства є важливою теоретичною основою для формування планів і стратегій розвитку [4, 18]. У науковій літературі виокремлюють три базові типи: екстенсивний, інтенсивний та інноваційний, яким у сучасній парадигмі сталого розвитку додається четвертий – сталий (sustainable) [14, 19, 20]. Порівняльну характеристику типів розвитку та їх специфіки в готельній галузі наведено у табл. 1.1.

Екстенсивний тип розвитку готельного підприємства передбачає збільшення масштабів діяльності шляхом нарощування залучених ресурсів – насамперед капіталу, земельних ділянок і трудових ресурсів – за збереження незмінної або слабо модернізованої виробничої структури [14]. У готельній галузі екстенсивний розвиток виявляється у будівництві нових корпусів, відкритті філій або придбанні суміжних об'єктів – ресторанів, спа-центрів, конференц-залів.

Проте екстенсивний розвиток є капіталомістким, повільним і суттєво залежить від наявності придатних локацій та доступності довгострокового фінансування, що обмежує його застосовність для малих і середніх готельних підприємств.

Таблиця 1.1

Типологія розвитку готельного підприємства [4, 14, 18–20]

Тип розвитку	Механізм зростання	Ключові джерела	Характеристика для готельної галузі
Екстенсивний	Збільшення масштабу через нарощення ресурсів	Капітальні вкладення, розширення номерного фонду	Будівництво нових корпусів, відкриття філій, придбання суміжних об'єктів; ефективний на зростаючих ринках зі стабільним попитом
Інтенсивний	Підвищення ефективності використання наявних ресурсів	Оптимізація процесів, підвищення кваліфікації, Revenue Management	Зростання RevPAR та ADR без збільшення номерного фонду; підвищення завантаженості через динамічне ціноутворення та сегментацію попиту
Інноваційний	Якісні зміни у продукті, процесах або бізнес-моделі	Технологічні інвестиції, R&D, нові концепції	Впровадження Smart Hotel технологій, безконтактного сервісу, автоматизації (PMS, CRM, RMS), розвиток нових форматів (boutique, eco-hotel, aparthotel)
Сталий (sustainable)	Збалансований розвиток з урахуванням ESG-принципів	Екологічні інвестиції, соціальна відповідальність, корпоративне управління	Енергоефективність, локальне постачання, зменшення вуглецевого сліду, відповідність стандартам Green Key та EU Ecolabel як конкурентна перевага

Інтенсивний тип розвитку орієнтований не на нарощування ресурсної бази, а на підвищення ефективності використання наявних ресурсів [21, 22]. У контексті готельного бізнесу це насамперед означає зростання дохідності у розрахунку на наявний номерний фонд – через підвищення завантаженості (Occupancy Rate), середньодобового тарифу (ADR) та, як інтегрального показника, доходу на доступний номер (RevPAR) [2]. Інтенсивний розвиток також реалізується через підвищення якості обслуговування, стандартизацію операційних процесів, скорочення витрат без втрати якості та диверсифікацію джерел доходу (розвиток F&B, MICE, додаткових послуг).

Інноваційний тип розвитку є найбільш трансформаційним і передбачає якісні зміни у продукті, процесах або бізнес-моделі підприємства шляхом впровадження нових технологій, концепцій або підходів до організації сервісу. Заклади, які цілеспрямовано реалізують інноваційний тип розвитку, демонструють у середньому вищий темп зростання RevPAR та вищий рівень задоволеності гостей порівняно з аналогами, що обмежуються екстенсивним або інтенсивним розвитком. Водночас інноваційний розвиток пов'язаний із підвищеними ризиками та потребує відповідної організаційної культури, готової до експериментування та управління невизначеністю [23, 24].

Четвертий тип – сталий розвиток – набув самостійного наукового та практичного значення в контексті євроінтеграційних процесів і посилення ESG-вимог до підприємств індустрії туризму та гостинності [25]. Концепція сталого розвитку (Sustainable Development), задекларована у Брундтландській доповіді (1987) і конкретизована для туристичної галузі у Глобальному кодексі етики туризму UNWTO, передбачає збалансоване досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей розвитку [26].

Принциповим є те, що зазначені типи розвитку не є взаємовиключними: у реальній управлінській практиці готельні підприємства, як правило, реалізують їх у певному поєднанні, що визначається стадією життєвого циклу підприємства, наявними ресурсами та характером ринкового середовища. Найбільш стійкими є підприємства, що поєднують помірно інтенсивне зростання з послідовними інноваційними інвестиціями, формуючи так звану стратегію «збалансованого розвитку». Чисто екстенсивна стратегія без інноваційної складової виявляється нестійкою в середньостроковій перспективі, оскільки не формує захисту від технологічних дизрапторів та нових конкурентних форматів.

Специфіка готельного підприємства як суб'єкта розвитку визначається низкою галузевих особливостей, що суттєво відрізняють його від виробничих підприємств. По-перше, готельне підприємство функціонує у принципово нестандартизованому середовищі: кожен заклад є унікальним поєднанням

локації, архітектурної спадщини, корпоративної культури та особистості управлінської команди, що робить просте тиражування «найкращих практик» розвитку без адаптації до специфічного контексту малоефективним.

По-друге, розвиток готельного підприємства характеризується вираженою залежністю від фактора часу та сезонності. Готельна послуга є «швидкопсувним» продуктом (perishable): незайнятий номер-ніч не може бути збережений і реалізований пізніше. Ця властивість визначає особливі вимоги до планування розвитку: будь-які інвестиції в розвиток (ремонт, переоснащення, навчання персоналу) потребують чіткої прив'язки до сезонного графіку та мінімального впливу на операційну діяльність у пікові періоди.

По-третє, готельне підприємство є системою з високою часткою нематеріальних активів у загальній вартості бізнесу. Бренд, репутація, система стандартів обслуговування та організаційна культура в сукупності становлять значну частину ринкової вартості готельного закладу. Розвиток нематеріальних активів – репутаційного капіталу, кваліфікації персоналу, бренду – є стратегічно рівнозначним розвитку матеріально-технічної бази.

По-четверте, готельне підприємство функціонує в умовах синергетичної взаємодії з туристичною дестинацією, в межах якої воно розташоване. Розвиток туристичної інфраструктури регіону, транспортна доступність, інвестиції в туристичний бренд дестинації безпосередньо впливають на попит та доходний потенціал конкретного готельного закладу. Планування розвитку готельного підприємства має здійснюватися з обов'язковим урахуванням динаміки та перспектив розвитку туристичної дестинації як зовнішньої системи вищого порядку.

П'ятою специфічною рисою є висока трудомісткість готельного виробництва та критична залежність якості послуги від людського фактора [27]. На відміну від виробничих підприємств, де автоматизація може радикально знизити частку живої праці, у готельному бізнесі більшість операцій безпосереднього обслуговування гостя не піддається повній автоматизації без суттєвої втрати якості клієнтського досвіду. Це зумовлює особливу важливість

розвитку людського капіталу як стратегічного компонента загального плану розвитку готельного підприємства.

Підводячи підсумок, слід констатувати, що розвиток готельного підприємства є складною, багатовимірною категорією, що інтегрує процеси кількісного зростання та якісної трансформації всіх підсистем закладу в умовах специфічного галузевого середовища. Еволюція наукових підходів від виробничо-орієнтованого трактування до комплексного, системного розуміння розвитку відображає загальну трансформацію готельної індустрії в умовах цифровізації, глобалізації та зростаючих вимог сталого розвитку. Типологія розвитку – екстенсивний, інтенсивний, інноваційний та сталий типи – утворює концептуальну матрицю, в координатах якої формується стратегія розвитку конкретного готельного підприємства. Галузева специфіка готельного бізнесу, що включає нематеріальний характер послуги, сезонність, критичну роль людського капіталу та синергію з туристичною дестинацією, зумовлює необхідність адаптації загальноекономічних концепцій розвитку до конкретних умов функціонування та планування готельного підприємства, що є предметом розгляду наступних підрозділів першого розділу.

1.2. Планування як функція управління: види, принципи та методи

Планування посідає центральне місце в системі функцій управління підприємством, виступаючи логічним вихідним пунктом управлінського циклу. Без якісного плану неможливо ефективно здійснювати організацію, мотивацію і контроль діяльності – решту класичних функцій управління, виокремлених А. Файолем ще на початку XX ст. [28]. У готельному бізнесі, що функціонує в умовах підвищеної мінливості попиту, жорсткої конкуренції та чутливості до зовнішніх шоків, значущість планування як функції управління є особливо високою: саме наявність обґрунтованих планів дозволяє підприємству перетворювати невизначеність зовнішнього середовища на керований набір

сценаріїв і, відповідно, своєчасно адаптувати операційну та стратегічну діяльність [27].

У сучасній управлінській науці планування трактується як цілеспрямована інтелектуальна діяльність із визначення цілей розвитку підприємства, способів їх досягнення та ресурсного забезпечення в умовах альтернативності можливих рішень і обмеженості наявних ресурсів [28].

Автори [29] було запропоновано систему планування (рис. 1.5).

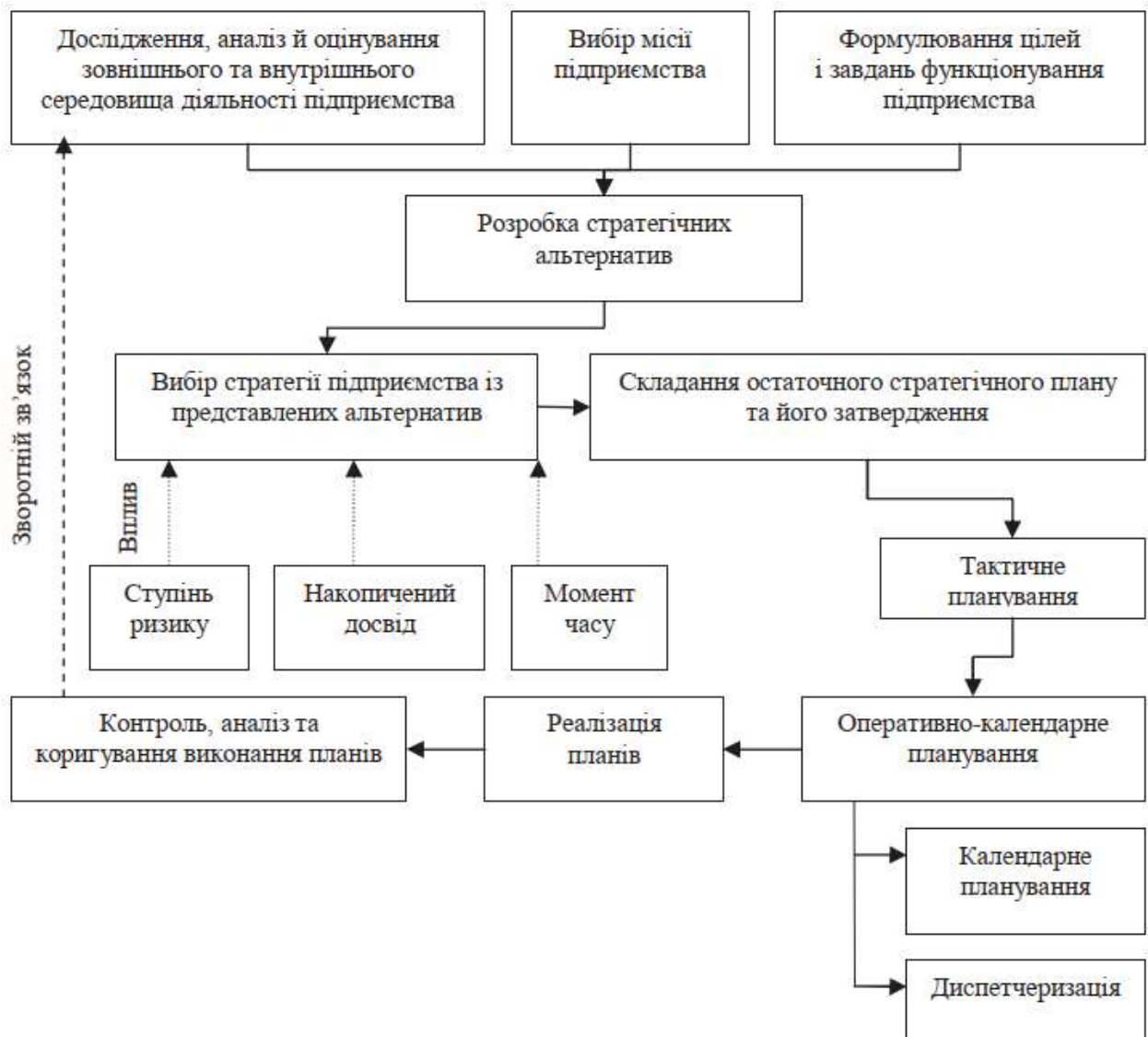


Рис. 1.5. Система планування [29]

Науковою основою ефективного планування є система принципів – фундаментальних вимог до організації планового процесу, дотримання яких забезпечує достовірність і практичну цінність розроблених планів. У класичній

теорії управління першу систематизовану систему принципів планування запропонував А. Файоль, виокремивши принципи єдності, безперервності, гнучкості, точності та участі [30]. Надалі ця система була суттєво розширена та адаптована до сучасних умов господарювання.

Як зазначає Костецька Н.І. [31], ефективне планування діяльності підприємства базується на розгалуженій системі загальноекономічних принципів (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Принципи, що впливають на процес планування діяльності підприємства [31]

Усі вони формують єдиний комплекс і потребують системного застосування на практиці. Класичні та системні принципи планування:

1. Принцип необхідності. Передбачає обов'язковість прогнозного моделювання для організації загалом та кожного її структурного підрозділу зокрема. Це дозволяє раціонально розподіляти ресурси, вчасно реагувати на загрози, використовувати ринкові можливості та здійснювати комплексний контроль.

2. Принцип єдності. Полягає у формуванні консолідованого плану розвитку, де показники всіх відділів узгоджені між собою. Єдність досягається через вертикальну та горизонтальну інтеграцію для реалізації спільних корпоративних цілей. Принцип єдності передбачає, що всі плани підприємства – стратегічні, тактичні та оперативні – мають утворювати цілісну, ієрархічно узгоджену систему, де показники планів нижчого рівня є конкретизацією і деталізацією цілей планів вищого рівня. У готельному контексті це означає, що оперативний план роботи служби прийому та розміщення має бути логічним наслідком тактичного плану маркетингу та збуту, який, у свою чергу, впливає із стратегічного плану розвитку підприємства. Порушення принципу єдності є однією з найпоширеніших управлінських проблем у незалежних готелях, де стратегічне позиціонування та оперативна діяльність нерідко розвиваються автономно і навіть суперечать одне одному [29, 30].

3. Принцип холізму. У науковій літературі часто ототожнюється з єдністю і складається з двох складових:

- координація: визначає, що планування підрозділів одного рівня має відбуватися одночасно та взаємозалежно;
- інтеграція: вимагає взаємозв'язку між різними ієрархічними рівнями підприємства, оскільки управлінські рішення на одному рівні безпосередньо впливають на інші. Усунення протиріч між рівнями можливе лише через наскрізну інтеграцію.

4. Принцип безперервності. Зумовлений циклічністю виробничих процесів та мінливістю бізнес-середовища. Реалізується через постійне

оновлення та заміну одних планів іншими залежно від динаміки зовнішніх факторів і досягнення проміжних цілей. Принцип безперервності вимагає, щоб планування здійснювалося як безперервний процес, де завершення одного планового циклу безпосередньо переходить у початок наступного, а самі плани систематично переглядаються та уточнюються відповідно до нових даних. У готельній практиці цей принцип реалізується через систему ковзного (rolling) планування, де планові горизонти регулярно оновлюються, а факт виконання поточних показників безперервно порівнюється з плановими орієнтирами.

5. Принцип гнучкості. Тісно пов'язаний із безперервністю. Він вимагає від архітектури планів здатності до оперативної корекції у разі виникнення форс-мажорних обставин або трансформації внутрішнього середовища. Принцип гнучкості передбачає наявність у планах певних «буферів» або резервів, що дозволяють адаптувати їх до несподіваних змін зовнішнього середовища без втрати стратегічної спрямованості. Досвід пандемії COVID-19 наочно продемонстрував критичну важливість цього принципу для готельної індустрії: заклади, плани яких передбачали сценарні варіанти та резервні фонди, виявилися значно стійкішими до кризового шоку.

6. Принцип точності. Спрямований на максимальне врахування релевантної інформації. Рівень деталізації та конкретики у планах залежить від ступеня невизначеності ринкових умов. Принцип точності вимагає, щоб планові показники були максимально конкретними, вимірюваними та обґрунтованими. Невизначені формулювання на кшталт «підвищити якість обслуговування» або «збільшити доходи» не мають планової цінності, оскільки не дають можливості ані організувати виконання, ані здійснити контроль. Натомість формулювання «підвищити індекс NPS з 42 до 58 пунктів протягом 12 місяців через реалізацію програми навчання персоналу» відповідає критеріям SMART і є повноцінним плановим орієнтиром.

7. Принцип участі (партисипативності). Передбачає залучення персоналу до розробки управлінських рішень. Це покращує внутрішні комунікації, нівелює опір нововведенням, підвищує довіру до керівництва та стимулює

командний дух. Принцип участі (партисипативності) передбачає залучення менеджерів усіх рівнів до процесу формування планів. Залучення персоналу контактної зони до планування є особливо важливим у готельному бізнесі, де саме лінійні співробітники безпосередньо взаємодіють із гостями і мають унікальну інформацію про споживчі уподобання, скарги та потенційні точки зростання.

Загальноекономічні принципи за класифікацією Костецької Н.І. [31]:

1. Принцип первинності. Визначає планування як вихідну функцію менеджменту, яка логічно передуює організації, мотивації, обліку та контролю.

2. Принцип науковості. Вимагає обґрунтування планових показників на основі об'єктивних економічних законів, математичних розрахунків, інновацій та передового досвіду управління. Принцип науковості вимагає застосування у плануванні обґрунтованих аналітичних методів, математичного моделювання та сучасного інформаційного забезпечення замість суто інтуїтивних або суб'єктивних підходів. Принцип оптимальності орієнтує на вибір з-поміж альтернативних варіантів плану того, що забезпечує найкращий результат за наявних обмежень.

3. Принцип цілеспрямованості. Пов'язаний із побудовою чіткої ієрархії цілей, де кожен локальний план підпорядкований головній місії підприємства.

4. Принцип достовірності. Базується на використанні перевіреної нормативно-інформаційної бази для розрахунку техніко-економічних індикаторів.

5. Принцип реальності. Вимагає відповідності планів фактичному стану справ; показники не повинні бути штучно заниженими або недосяжно завищеними.

6. Принцип оптимальності. Передбачає вибір найкращого сценарію розвитку за допомогою економіко-математичного моделювання та визначених критеріїв ефективності.

7. Принцип адаптивності. Спрямований на пристосування системи планування до турбулентних, непередбачуваних умов ринку.

8. Принцип системності. Полягає у створенні взаємопов'язаного комплексу стратегічних, тактичних та оперативних планів, які деталізують один одного.

9. Принцип ефективності. Орієнтований на досягнення максимальних фінансових і виробничих результатів за мінімально можливих витрат усіх видів ресурсів.

Костецька Н. І. [31] систематизувала принципи відповідно до етапів процесу планування діяльності підприємства (рис. 1.7).

Етапи процесу планування	Принципи, які слід застосовувати на різних етапах процесу планування
1. Визначення загальної мети планування	Необхідність, первинність, цілеспрямованість
2. Постановка і дослідження проблеми	Єдність, точність, достовірність, участь
3. Встановлення конкретних деталізованих цілей	Єдність, точність, цілеспрямованість, достовірність, реальність, адаптивність
4. Пошук альтернатив із усіх можливих варіантів	Безперервність, участь, адаптивність
5. Прогнозування майбутнього розвитку подій	Первинність, науковість, реальність, оптимальність
6. Оцінювання запропонованих альтернатив	Гнучкість, науковість, адаптивність, ефективність
7. Прийняття планового рішення	Необхідність, точність, первинність, науковість, цілеспрямованість, реальність, оптимальність, системність, ефективність
8. Проектування реалізації планування	Необхідність, єдність, гнучкість, участь, системність
9. Контроль за виконанням планів	Необхідність, безперервність, гнучкість, точність, участь, ефективність

Рис. 1.7. Систематизація принципів відповідно до етапів процесу планування діяльності підприємства [31]

У сучасній теорії менеджменту усталеним є виокремлення трьох ієрархічних рівнів планування, що різняться між собою горизонтом, суб'єктом розроблення, ступенем деталізації та результуючими документами: стратегічного, тактичного й оперативного. Порівняльну характеристику цих рівнів стосовно готельного підприємства наведено у табл. 1.2.

Стратегічне планування є вищим рівнем планової діяльності готельного підприємства та охоплює горизонт від трьох до десяти і більше років. Його змістом є визначення місії та довгострокових цілей підприємства, вибір конкурентної стратегії, ідентифікація стратегічних ресурсів і компетенцій, а також формування загального напрямку розвитку всіх функціональних сфер [32, 33].

Таблиця 1.2

Рівні планування готельного підприємства та їх характеристика

Рівень планування	Горизонт	Суб'єкт	Ключові інструменти	Результуючий документ
Стратегічне	3–10 років	Власники, топ-менеджмент	SWOT, PESTLE, BSC, сценарний аналіз, модель 5 сил Портера	Стратегічний план розвитку, місія та стратегічні цілі
Тактичне	1–3 роки	Функціональні директори	Бізнес-план, бюджетування, KPI, балансовий метод	Бізнес-план, функціональні програми (маркетинг, HR, інвестиції)
Оперативне	До 1 року (квартал, місяць, тиждень)	Лінійні керівники підрозділів	Нормативний метод, Revenue Management, графіки завантаження	Операційні плани, бюджети підрозділів, графіки персоналу

Центральним інструментом стратегічного планування в готельному бізнесі є система збалансованих показників, розроблена Р. Капланом та Д. Нортоном. Система збалансованих показників (СЗП) дозволяє транслювати стратегічні цілі у систему вимірюваних показників за чотирма взаємопов'язаними перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів та навчання і розвитку [34].

Важливим інструментом стратегічного планування в готельній галузі є також матриця Ансоффа «продукт – ринок», що систематизує чотири альтернативні стратегії зростання: проникнення на ринок (наявний продукт – наявний ринок), розвиток ринку (наявний продукт – новий ринок), розвиток продукту (новий продукт – наявний ринок) та диверсифікація (новий продукт – новий ринок) [35, 36].

Тактичне планування охоплює горизонт від одного до трьох років і забезпечує деталізацію та конкретизацію стратегічних цілей у систему функціональних планів і програм. У готельному підприємстві тактичний рівень планування реалізується у формі бізнес-плану, маркетингового плану, плану

управління людськими ресурсами, інвестиційного плану та бюджету на плановий рік [27].

Ключовою особливістю тактичного планування в готельній галузі є необхідність балансування між відносно стабільною структурою стратегічних цілей та високою мінливістю ринкових умов у плановому горизонті.

Оперативне планування охоплює горизонт до одного року – квартал, місяць, тиждень або навіть добу – і є безпосередньою основою поточної операційної діяльності готельного підприємства. На цьому рівні визначаються конкретні завдання для кожного підрозділу і кожного виконавця, формуються графіки завантаження номерного фонду, розклади персоналу, завдання з виробництва та реалізації продукції харчування, плани технічного обслуговування матеріальної бази. Особливістю оперативного планування в готельному бізнесі є його тісна інтеграція із системами автоматизованого управління – PMS (Property Management System) та RMS (Revenue Management System), які у режимі реального часу генерують оперативні рекомендації щодо завантаженості, тарифів і розподілу ресурсів [37].

Реалізація функції планування здійснюється через сукупність методів – конкретних способів і прийомів розроблення планових показників, обґрунтування цілей та визначення ресурсного забезпечення. У науковій літературі виокремлюють декілька базових методичних підходів, що застосовуються на різних рівнях планування готельного підприємства. Порівняльну характеристику основних методів планування з урахуванням їх специфіки в готельному бізнесі наведено у табл. 1.3.

Балансовий метод є одним із найдавніших та найуніверсальніших методів планування. Його сутність полягає у розробленні системи взаємопов'язаних балансів – матеріальних, трудових і фінансових, – кожен із яких забезпечує рівність між потребами підприємства та наявними або запланованими ресурсами для їх покриття [39].

Таблиця 1.3

Методи планування та їх застосування в готельному підприємстві [30, 38–40]

Метод	Сутність	Переваги / обмеження	Застосування в готельному плануванні
Балансовий	Узгодження потреб і ресурсів через систему балансів (матеріальних, трудових, фінансових)	Забезпечує збалансованість плану; потребує повних і достовірних даних	Баланс номерного фонду (попит/пропозиція), баланс трудових ресурсів (потреба в персоналі/наявність), фінансовий баланс (доходи/витрати)
Нормативний	Розрахунок планових показників на основі науково обґрунтованих норм і нормативів	Висока точність при стабільних умовах; норми потребують регулярного оновлення	Нормування витрат на прибирання номерів, на харчування, нормативи чисельності персоналу, норми витрат електроенергії та води на номер
Програмно-цільовий	Розроблення цільових програм: «ціль → заходи → ресурси → результати» з чітким зв'язком між елементами	Орієнтує на кінцевий результат; складний в адмініструванні при великій кількості програм	Програми розвитку якості обслуговування, цифровізації, енергоефективності, ребрендингу готелю
Сценарний	Розроблення кількох альтернативних сценаріїв майбутнього розвитку (оптимістичний, базовий, песимістичний) та відповідних планів дій	Підвищує гнучкість і стійкість планування; ресурсомісткий; потребує аналітичних компетенцій	Планування завантаженості при різних сценаріях туристичного попиту, антикризове планування, оцінка інвестиційних проєктів
Екстраполяційний (трендовий)	Перенесення виявлених тенденцій минулих періодів на майбутнє за допомогою статистичних методів	Простий у застосуванні; низька точність при структурних змінах ринку	Прогнозування сезонних коливань завантаженості, динаміки ADR і RevPAR, планування доходів при відносній стабільності ринку
Аналітично-розрахунковий	Розрахунок планових показників на основі комплексного аналізу факторів і причинно-наслідкових залежностей	Найвища точність при доступності якісних даних; потребує значних аналітичних ресурсів	Revenue Management: оптимізація тарифної сітки залежно від прогнозу попиту, сегментації та конкурентного середовища

У готельному плануванні балансовий метод реалізується, зокрема, через баланс номерного фонду:

$$Д_{ном} = R_{ном} \times T_{пл} \times K_{зав}, \quad (1.1)$$

де $Д_{ном}$ – плановий дохід від номерного фонду;

$R_{ном}$ – середньозважений тариф (ADR);

$T_{пл}$ – загальна кількість номеро-ночей у плановому періоді;

$K_{зав}$ – плановий коефіцієнт завантаженості.

Баланс трудових ресурсів дозволяє визначити потребу в персоналі на плановий рік з урахуванням сезонності: у пікові місяці потреба покривається через тимчасовий найм або перерозподіл функцій, у низький сезон – через відпустки та навчання.

Нормативний метод передбачає розрахунок планових показників на основі системи науково обґрунтованих норм і нормативів – питомих величин витрат ресурсів на одиницю послуги або виробництва [40, 41]. У готельному господарстві нормативна база охоплює: норми витрат прибирально-мийних засобів на номер за категорією, норми витрат електроенергії та, нормативи чисельності персоналу (наприклад, норма навантаження покоївки – кількість номерів за зміну залежно від категорії готелю та площі номерів), а також норми витрат продуктів харчування для ресторанного виробництва на одну страву або крупу меню.

Програмно-цільовий метод є методом середньо- і довгострокового планування, що базується на формуванні цільових програм – взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення конкретної цілі розвитку, із чітким визначенням виконавців, термінів і ресурсного забезпечення кожного заходу. Структурно цільова програма розвитку готельного підприємства охоплює такі компоненти: формулювання проблеми та мети програми, систему цільових показників (KPI) із базовими та цільовими значеннями, перелік заходів із

визначенням відповідальних виконавців і строків, ресурсне обґрунтування (кошторис), а також механізм моніторингу та оцінювання результатів [42].

Сценарний метод планування набув широкого застосування в управлінській практиці після нафтової кризи 1970-х рр. і є найбільш адекватним інструментом для умов структурної невизначеності та підвищеної волатильності зовнішнього середовища [43].

У готельному плануванні сценарний метод застосовується насамперед для прогнозування попиту та доходів за різних макроекономічних умов. Стандартна практика передбачає розроблення трьох сценаріїв: базового (найбільш імовірний розвиток подій, що відповідає середньостроковим ринковим прогнозам), оптимістичного (сприятливий збіг обставин – зростання туристичного потоку, валютні сприятливості, зниження конкурентного тиску) та песимістичного (реалізація ключових ризиків – рецесія, геополітична нестабільність, посилення конкуренції з боку нових форматів).

Практика ефективного планування готельного підприємства, як правило, не обмежується застосуванням якогось одного методу, а передбачає їх комбінування відповідно до рівня планування та характеру завдань, що вирішуються [30].

У дослідженні Благої Н. В. [44] планування розвитку підприємства трактується як процес оперативного формування покрокових етапів, що базуються на відповідних сценаріях та спрямовані на реалізацію поточних завдань. Разом з тим, цей процес охоплює моделювання різноманітних середньострокових альтернатив. Відповідно, середньострокове та стратегічне (довгострокове) планування в умовах ринкової турбулентності є процесом формування максимально можливого спектра сценаріїв, що зумовлені мінливістю зовнішнього середовища.

Завчасне проектування етапів плану та розробка багатоваріантних алгоритмів дій для різних ситуацій забезпечує низку переваг для суб'єкта господарювання:

- суттєво підвищується загальна ефективність функціонування організації;
- мінімізуються ризики фінансової неспроможності та банкрутства;
- забезпечується стабільне зростання прибутковості;
- гарантується успішне досягнення визначених стратегічних цілей.

Таким чином, планування як функція управління готельним підприємством являє собою складну, ієрархічно організовану систему, що охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні та реалізується через сукупність взаємодоповнювальних методів – балансового, нормативного, програмно-цільового, сценарного та аналітично-розрахункового. Дотримання системи принципів планування – єдності, безперервності, гнучкості, точності, участі, науковості та оптимальності – є необхідною умовою формування планів, що відповідають реальним потребам управління та забезпечують ефективну координацію діяльності всіх підрозділів готелю. Специфіка галузі гостинності зумовлює особливу значущість принципів гнучкості та безперервності планування, а також широке застосування сценарних підходів і методів, що найбільш адекватно відповідають умовам підвищеної мінливості попиту.

1.3. Стратегічне та оперативне планування розвитку готельного підприємства

Ефективна система планування розвитку готельного підприємства не є простою сукупністю окремих планових документів різного горизонту, а являє собою органічно інтегровану ієрархічну систему, де стратегічне та оперативне планування утворюють нерозривну управлінську єдність. Стратегічне планування задає цільові орієнтири та пріоритети розвитку готелю у довгостроковій перспективі, тоді як оперативне планування забезпечує трансляцію цих орієнтирів у конкретні завдання для кожного підрозділу та виконавця на короткострокових часових горизонтах.

Розрив між стратегічним баченням і оперативною реальністю («стратегічна прогалина») є однією з управлінських проблем у готельному бізнесі, і саме її подолання становить ключовий виклик для систем планування розвитку [45, 46].

Стратегічне планування і оперативне – це два рівні різні за природою, а не за значущістю: стратегічне планування відповідає на запитання «куди ми рухаємося і чому», тоді як оперативне – «як саме і коли» [47]. Відсутність якісного оперативного планування неминуче призводить до того, що навіть найамбітніша стратегія залишається нереалізованою, оскільки не отримує конкретного практичного втілення у щоденній діяльності підприємства. Порівняльну характеристику стратегічного та оперативного рівнів планування готельного підприємства наведено у табл. 1.4.

Інтеграція стратегічного та оперативного рівнів планування у готельному підприємстві здійснюється через механізм тактичного планування (горизонт 1–3 роки), що виконує функцію «перекладача» між стратегічними цілями та оперативними завданнями. Ключовим механізмом, що забезпечує вертикальну інтеграцію планів різних рівнів, є система каскадування цілей: стратегічні цілі верхнього рівня послідовно конкретизуються у тактичних функціональних планах і, зрештою, трансформуються в індивідуальні цільові показники для кожного підрозділу та ключових співробітників [48, 49].

Найпоширенішим інструментом такого каскадування у сучасній готельній практиці є система збалансованих показників (СЗП) Каплана та Нортон [34]. СЗП на сьогодні найпоширенішим інструментом стратегічного планування та управління в готельній індустрії. Її фундаментальна ідея полягає у подоланні обмеженості суто фінансових систем управлінського обліку шляхом доповнення фінансових показників трьома нефінансовими перспективами, що відображають ключові чинники майбутнього фінансового успіху підприємства.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика стратегічного та оперативного
планування готельного підприємства

Параметр порівняння	Стратегічне планування	Оперативне планування
Часовий горизонт	3–10 і більше років	До 1 року (квартал, місяць, тиждень, доба)
Суб'єкт розроблення	Власники, рада директорів, генеральний менеджер	Керівники підрозділів: Front Office Manager, F&B Manager, Chief Engineer тощо
Ступінь невизначеності	Висока – плани ґрунтуються на прогнозах і сценаріях	Низька – плани базуються на підтверджених бронюваннях і нормативах
Рівень деталізації	Укрупнений – цілі, пріоритети, стратегічні ініціативи	Деталізований – конкретні завдання, виконавці, графіки
Ключові інструменти	BSC, SWOT, PESTLE, сценарний аналіз, матриця Ансоффа, дорожня карта	Бюджети підрозділів, Revenue Management, графіки персоналу, PMS, норми витрат
Результуючий документ	Стратегічний план розвитку, BSC-карта, дорожня карта (Roadmap)	Місячний / тижневий план, добовий оперативний аркуш, бюджет підрозділу
Критерій якості плану	Відповідність місії, реалістичність, адаптивність до сценаріїв	Точність, своєчасність, виконуваність за наявних ресурсів

У структурі СЗП виокремлюють чотири взаємопов'язані перспективи, пов'язані причинно-наслідковими зв'язками у ланцюгу: «навчання та розвиток → внутрішні процеси → клієнтська перспектива → фінансові результати». Логіка цього ланцюга є такою: інвестиції у розвиток персоналу і систем управління (четверта перспектива) вдосконалюють операційні процеси (третя перспектива), що підвищує якість клієнтського досвіду і задоволеність гостей (друга перспектива), що, зрештою, конвертується у зростання доходів і прибутковості (перша перспектива) [50, 51]. Адаптацію СЗП до специфіки готельного підприємства з конкретними KPI та цільовими орієнтирами представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Система збалансованих показників у плануванні розвитку
готельного підприємства

Перспектива СЗП	Стратегічні питання	Ключові показники (KPI) для готелю	Цільові орієнтири (приклад)
Фінансова	Яких фінансових результатів ми маємо досягти для задоволення власників?	RevPAR, ADR, Occupancy Rate, EBITDA margin, ROS, GOP PAR	RevPAR +15 % за 3 роки; EBITDA margin $\geq$ 22 %; GOP PAR вище медіани конкурентного набору
Клієнтська	Яку цінність ми маємо надавати гостям для досягнення фінансових цілей?	NPS, CSI, частка повторних візитів, рейтинг OTA (Booking.com, TripAdvisor), частка прямих бронювань	NPS $\geq$ 55; рейтинг Booking.com $\geq$ 8,7; частка прямих бронювань $\geq$ 35 %
Внутрішні процеси	Які процеси ми маємо вдосконалити для задоволення гостей та власників?	Check-in time, response rate на запити гостей, відсоток своєчасного виконання технічного обслуговування, коефіцієнт використання конф.-залів	Check-in $\leq$ 5 хв; response rate $\leq$ 2 год; MICE utilization $\geq$ 60 %
Навчання та розвиток	Як ми маємо розвивати наших людей і систему управління?	Індекс залученості персоналу, turnover rate, частка навченого персоналу, індекс технологічної зрілості (HTMI)	Turnover rate $\leq$ 18 %; $\geq$ 90 % персоналу пройшли щорічне навчання; HTMI $\geq$ 3-й рівень

Система ключових показників ефективності (KPI) є операційним втіленням принципу вимірюваності у системі планування готельного підприємства. KPI виконують подвійну функцію: по-перше, вони перетворюють абстрактні стратегічні цілі на конкретні вимірювані орієнтири для кожного рівня управління (функція каскадування); по-друге, вони утворюють інформаційну основу для моніторингу виконання планів і своєчасного коригування відхилень (функція контролю) [52].

У практиці готельного менеджменту KPI поділяють на фінансові та нефінансові (операційні, клієнтські, кадрові). Серед фінансових KPI центральне місце посідають показники управлінського обліку готелів, стандартизовані системою USALI: ADR (Average Daily Rate), RevPAR (Revenue Per Available

Room), Occupancy Rate, TRevPAR (Total Revenue Per Available Room), GOPPAR (Gross Operating Profit Per Available Room) та EBITDA margin [53].

Серед нефінансових KPI особливого значення у сучасному готельному менеджменті набуває показник NPS, що вимірює лояльність гостей через їхню готовність рекомендувати заклад [54]. Важливою управлінською задачею є визначення оптимальної кількості KPI на кожному рівні планування.

Дорожня карта розвитку готельного підприємства є відносно новим, але дедалі ширше застосовуваним інструментом стратегічного планування, що поєднує переваги стратегічного плану (цілісне бачення напрямку розвитку) з операційною конкретністю (прив'язка до конкретних ініціатив і часових горизонтів) [55].

Типова структура дорожньої карти розвитку готельного підприємства охоплює кілька горизонтальних «смуг» – потоків ініціатив, що відповідають ключовим стратегічним напрямкам: розвиток матеріально-технічної бази (капітальні ремонти, оновлення обладнання, технологічні оновлення); розвиток продукту та послуг (нові концепції, розширення F&B, MICE-пропозиція); розвиток людського капіталу (програми навчання, сертифікація, рекрутинг); цифровізація та технологічний розвиток (впровадження PMS, CRM, RMS, безконтактних сервісів); розвиток маркетингу та збуту (нові канали, ребрендинг, програми лояльності). По вертикальній осі розміщується часова шкала – зазвичай поквартально на 3–5 років. У точках перетину часових та тематичних осей позначаються конкретні ініціативи або контрольні точки, що утворюють систему координат для моніторингу реалізації стратегії.

В системі планування розвитку готелю СЗП, система KPI та дорожня карта функціонують не як ізольовані інструменти, а як взаємопов'язані компоненти єдиної архітектури стратегічного управління. Їх взаємозв'язок можна описати так: СЗП формує стратегічну рамку – визначає перспективи та стратегічні цілі; система KPI наповнює цю рамку вимірюваним змістом – конкретними показниками та цільовими значеннями; дорожня карта розміщує у часі конкретні ініціативи, що забезпечують досягнення цільових значень KPI.

Практичне впровадження інтегрованої системи «СЗП + КРІ + дорожня карта» у готельних підприємствах потребує відповідного інформаційно-технологічного забезпечення. Сучасні системи управління готелем (PMS) провідних вендорів – Oracle Hospitality OPERA, Cloudbeds, Mews – все частіше інтегрують модулі бізнес-аналітики та управління ефективністю, що дозволяють відстежувати виконання планових КРІ у режимі реального часу на спеціалізованих дашбордах (управлінських панелях) [56].

Проблема стратегічної прогалини – розриву між амбітними стратегічними цілями та реальним оперативним виконанням – є системним викликом для планування у готельній індустрії.

Отже, стратегічне та оперативне планування розвитку готельного підприємства є взаємодоповнювальними рівнями єдиної системи планової діяльності, що забезпечує поступальний розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Ефективна інтеграція цих рівнів досягається через систему взаємопов'язаних інструментів: СЗП задає стратегічну рамку та логіку причинно-наслідкових зв'язків, система КРІ наповнює цю рамку вимірюваними показниками, а дорожня карта розміщує у часі конкретні ініціативи, що забезпечують досягнення стратегічних цілей. Особливості готельної галузі – сезонність, інтеграція з реченню-менеджмент, критична роль управлінської компетентності середньої ланки – формують специфічні вимоги до організації планового процесу, що мають бути враховані при розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи планування конкретного готельного підприємства.

Таким чином, у результаті дослідження сутності та змісту поняття «розвиток підприємства» встановлено, що розвиток готельного підприємства є комплексним і системно керованим процесом кількісних та якісних змін, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, економічної стійкості та довгострокової ефективності діяльності. Визначено, що сучасний розвиток підприємств індустрії гостинності базується на поєднанні інтенсивного, інноваційного та сталого типів розвитку, а специфіка готельної галузі –

сезонність, висока роль людського капіталу, нематеріальний характер послуг і залежність від туристичної дестинації – зумовлює необхідність адаптації загальноекономічних концепцій розвитку до особливостей функціонування готельного бізнесу.

Дослідження планування як функції управління дозволило встановити, що воно є основою ефективного функціонування готельного підприємства та забезпечує узгодженість стратегічних цілей із поточною діяльністю. Обґрунтовано, що результативність планування визначається дотриманням принципів системності, безперервності, гнучкості, науковості та адаптивності, а також комплексним використанням стратегічного, тактичного й оперативного рівнів планування. Встановлено, що для підприємств готельної індустрії особливого значення набуває застосування сценарних, програмно-цільових та аналітично-розрахункових методів планування, які дозволяють підвищити адаптивність до змін ринкового середовища.

У ході дослідження стратегічного та оперативного планування розвитку готельного підприємства доведено, що ефективне управління розвитком можливе лише за умови інтеграції довгострокових стратегічних орієнтирів із поточними операційними процесами. Визначено, що найбільш ефективною моделлю інтеграції є використання системи збалансованих показників, KPI та дорожньої карти розвитку, які забезпечують каскадування стратегічних цілей, контроль результативності та координацію діяльності підрозділів. Обґрунтовано, що специфіка готельної діяльності формує потребу у гнучких системах планування, орієнтованих на швидку адаптацію до сезонних коливань попиту, змін конкурентного середовища та зростання вимог до якості сервісу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика готельного підприємства

Готель STARO розташований у самому серці Києва, в старовинному історичному районі Києва – Подолі. Готель пропонує 35 стильних дизайнерських номерів, вишуканий ресторан української та європейської кухонь, невеликий зал для занять фітнесом, та послуги українського та тайського масажу та бездоганний сервіс. Також гостям готелю доступні безкоштовні Wi-Fi, доступ до парковки та бізнес-центру. Гості можуть насолоджуватися розкішним відпочинком і незабутньою атмосферою [57, 58].

Номери готелю вирізняються унікальним дизайном у стилі арт-нуво з меблями з темного дерева та оснащені супутниковим телебаченням. Усі зручності, включаючи набір халатів, безкоштовний набір для ванної кімнати та індивідуальний кондиціонер, забезпечують комфортне перебування. Завдяки стильному дизайну (див. додаток А) та високому рівню сервісу, тут створено атмосферу домашнього затишку. Готель STARO розташований у зручній близькості до аеропорту Бориспіль. Приблизний час подорожі від готелю до аеропорту на машині займає лише 40 хвилин [57, 58].

Номерний фонд готелю «STARO» представлений чотирма категоріями номерів (див. табл. 2.1), що поєднують високий рівень комфорту, сучасне технічне оснащення та унікальні видові характеристики. Усі номери обладнані робочими зонами, міні-барами, сейфами, кондиціонерами та мають доступ до додаткових послуг готелю, зокрема фітнес-залу та масажного кабінету. Основною конкурентною перевагою номерного фонду є панорамні краєвиди на історичну частину Києва та парк, а також поєднання сучасного сервісу з атмосферою історичного середовища міста [57, 58].

Таблиця 2.1

Аналіз номерного фонду готелю «STARO»

Категорія номера	Характеристика номера	Площа, кв. м	Вид з вікон	Основні переваги
Стандарт	Комфортабельний номер із двоспальним ліжком, робочою зоною, міні-баром, сейфом та кондиціонером. Оснащений панорамними вікнами та повним набором сучасних зручностей.	25–29	Старе місто / парк	Просторе планування, панорамний краєвид, можливість встановлення дитячого ліжечка, доступ до фітнес-залу та масажних послуг
Стандарт з балконом	Просторий номер із сучасним дизайном та власним балконом. Обладнаний двоспальним ліжком, робочим столом, міні-баром, сейфом і кондиціонером.	22–25	Старе місто / парк	Наявність балкона, панорамні краєвиди, комфортні умови для відпочинку та тривалого проживання
Твін	Номер із двома односпальними ліжками, орієнтований на гостей, які віддають перевагу окремим спальним місцям. Оснащений робочою зоною, міні-баром, сейфом та кондиціонером.	25–29	Старе місто	Оптимальний для спільного проживання, просторий інтер'єр, панорамний вид на історичну частину міста
Делюкс	Просторий номер підвищеного рівня комфорту з окремою гостьовою зоною. Виконаний у стилі арт-нуво з використанням меблів із темного дерева. Оснащений двоспальним ліжком, робочою зоною, міні-баром, сейфом та гостьовим санвузлом.	40	Парк	Наявність гостьової кімнати, збільшена площа, преміальний дизайн, високий рівень комфорту та представницькі можливості для ділових зустрічей

Номер «Стандарт» пропонує все необхідне для комфортного відпочинку та продуктивної роботи (див. рис. А.2, додатку А). Затишне двоспальне ліжко забезпечує спокійний сон, а за бажанням гості можуть отримати додаткове дитяче ліжечко. Великі панорамні вікна наповнюють простір світлом, а стильна підлога з килимовим покриттям додає тепла та затишку. Для зручності є робочий стіл, столик для багажу, сейф, міні-бар, бутильована мінеральна вода, та кондиціонер, що дозволяє створити ідеальну атмосферу в номері. У ванній кімнаті з душем, ванною та біде гості знайдуть м'які халати, тапочки, фен та набір косметичних засобів. Панорамні види на старе місто дарують особливий настрій, а безкоштовний Wi-Fi, телефон з можливістю міжнародних зв'язків та телевізор із супутниковими каналами допоможуть завжди залишатися на зв'язку. Крім того, гості можуть користуватися фітнес залом та послугами

масажу, що робить перебування в готелі ще більш приємним та безтурботним. Розміщення – 2 гостя; площа – 25–29 кв. м.; вид – старе місто/парк; санвузол – ванна з душем (див. рис. А.3, додатку А) [57, 58].

Номер «Стандарт з балконом» – це просторий та елегантний простір, створений для тих, хто цінує комфорт і мальовничі краєвиди (див. рис. А.4, додатку А). Сучасний дизайн, теплі підлоги з килимовим покриттям та панорамні вікна наповнюють кімнату світлом і затишком. З балкону відкривається неперевершений вид на старе місто та парк, де можна насолоджуватися спокійними ранками та романтичними заходами сонця. У номері передбачено велике двоспальне ліжко, а за запитом можливе додаткове дитяче ліжечко. Для зручності гостей є робочий стіл, столик для багажу, сейф, міні-бар, бутильована мінеральна вода, та кондиціонер. Ванна кімната оснащена ванною з душем, м'якими халатами, тапочками та набором косметичних засобів. Гості також можуть користуватися безкоштовним Wi-Fi, телевізором із супутниковими каналами, телефоном з можливістю міжнародних зв'язків, фітнес залом та послугами масажу, що робить відпочинок у цьому номері максимально комфортним та незабутнім. Розміщення – 2 гостя; площа – 22–25 кв. м.; вид – старе місто/парк; санвузол – ванна з душем (див. рис. А.5, додатку А) [57, 58].

Номер «Твін» розрахований на тих, хто цінує особистий простір (див. рис. А.6, додатку А). З панорамних вікон відкривається захопливий вид на старе місто, дозволяючи щоранку милуватися історичною архітектурою Києва. Просторий і витончений інтер'єр поєднує сучасний стиль із максимальним комфортом: два великих односпальних ліжка, робочий стіл, столик для багажу, сейф, міні-бар, бутильована мінеральна вода, та кондиціонер. Для гостей також передбачені безкоштовний Wi-Fi, телевізор із супутниковими каналами і телефон з можливістю міжнародних зв'язків. Ванна кімната з елегантною ванною та душем доповнена м'якими халатами, тапочками та наборами косметичних засобів. Окрім цього, гості можуть користуватися фітнес залом та послугами масажу. Усі зручності в номері створюють ідеальні умови для

відпочинку, а вишуканий інтер'єр і неперевершений вид на старе місто роблять перебування в номері по-справжньому незабутнім. Розміщення – 2 гостя; площа – 25–29 кв. м.; вид – старе місто; санвузол – ванна з душем (див. рис. А.7, додатку А) [57, 58].

Номер «Делюкс» зачаровує з першого кроку, вражаючи елегантністю та простором (див. рис. А.8, додатку А). Головна родзинка – велика гостьова кімната, де можна зустрітись з важливими гостями. Панорамні вікна наповнюють світлі кімнати природним світлом, а вишуканий інтер'єр, виконаний у стилі арт-нуво з меблями із темного дерева створює атмосферу розкоші та комфорту. У просторому номері є велике двоспальне ліжко, зручна зона для передпокою, робочий стіл, столик для багажу, сейф, міні-бар, бутильована мінеральна вода, кондиціонери і гостьовий санвузол. До послуг гостей безкоштовний Wi-Fi, телевізор з плоским екраном і супутниковими каналами, а також телефон з можливістю міжнародних зв'язків. М'які халати, тапочки, набір косметичних засобів і можливість користуватися фітнес залом та масажними послугами роблять відпочинок по-справжньому безтурботним і незабутнім. Розміщення – 2 гостя; площа – 40 кв. м.; вид – парк; санвузол – ванна з душем (див. рис. А.9, додатку А) [57, 58].

Високий рівень сервісу та елегантний інтер'єр ресторану «Старо» створюють сприятливі умови для організації заходів будь-якого формату, забезпечуючи комфорт гостей і вражаючи атмосферу. Команда готелю та ресторану надає професійні послуги з планування та реалізації подій відповідно до індивідуальних побажань замовників, гарантуючи високий рівень обслуговування та унікальність кожного заходу.

Ресторан «Старо», розташований на першому поверсі готелю, пропонує страви української та європейської кухонь. Інтер'єр ресторану створює атмосферу вічно молодого і романтичного стилю Арт– Нуво. Поєднання кулінарної майстерності, високого рівня сервісу та сприятливої вишуканої атмосфери робить заклад ідеальним місцем для відпочинку та проведення урочистих подій. Просторий зал та тераса ресторану дозволяють організовувати

банкети, фуршети, корпоративні заходи та приватні святкування будь-якого масштабу. Для кожного заходу можлива розробка індивідуального меню, а також надання комплексних організаційних послуг для забезпечення комфортної та святкової атмосфери (див. рис. А.10–11, додатку А) [57, 58].

Для любителів фітнесу готель STARO пропонує невеликий зал з можливістю необмеженого відвідування. Цей зал є ідеальним для гостей, які інтегрують заняття спортом у своє щоденне життя. чудовою можливістю займатися як силовими видами спорту, так і проводити тренування з елементами кросфіту, йоги, гімнастики. Обладнання й інвентар залу також дозволять не виключати з плану тренувань кардіо.

Додатково в готелі STARO є спеціально облаштований кабінет для масажу, що сприяє зняттю фізичного напруження, підтриманню тону, розслабленню м'язів та зняттю напруги, що накопичується протягом тривалого часу, знижуючи рівень втоми., що робить процедуру не лише приємною, а й корисною для здоров'я. Масаж є відмінним доповненням до тренувань у фітнес залі, що дозволяє гостям повернутись додому не тільки відпочилими, але й повністю відновленими. Кваліфіковані фахівці з масажу забезпечать високоякісний догляд, який підходить як для щоденного використання, так і для підготовки до важливих спортивних подій [57, 58].

За даними сайту [59] чисельність працівників готелю «STARO» протягом 2021–2025 рр. змінювалася. Аналіз даних табл. 2.2 та рис. 2.1 свідчить про нестабільну динаміку чисельності персоналу готелю У 2021 році загальна чисельність працівників становила 16 осіб, однак у 2022 році відбулося суттєве скорочення до 11 осіб, що може бути пов'язано з війною, оптимізацією витрат підприємства, зниженням обсягів надання послуг. У 2023 році кількість персоналу залишилася незмінною, тоді як у 2024 році спостерігається часткове відновлення кадрового потенціалу до 13 осіб. У 2025 році чисельність працівників повернулася до рівня 2021 року та склала 16 осіб, що свідчить про стабілізацію діяльності підприємства та розширення потреби у трудових ресурсах.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності працівників готелю STARO

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Чисельність персоналу, у т.ч.:	16	11	11	13	16
– чоловіки	5	4	4	5	5
– жінки	11	7	7	8	11
– у т.ч. жінки на керівних посадах	3	3	2	2	2
Чисельність персоналу за віком:					
старше 50 років	5	3	2	2	3
30–50 років	8	6	6	6	8
молодше 30 років	3	2	3	5	5

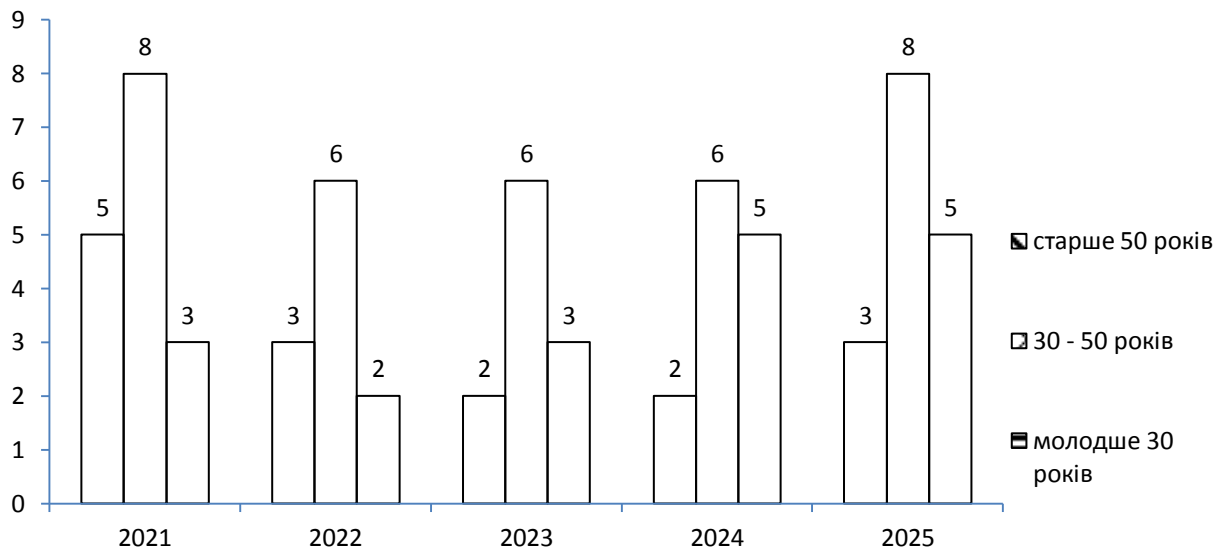


Рис. 2.1. Динаміка чисельності працівників готелю STARO

Чисельність жінок коливалася від 7 до 11 осіб, тоді як кількість чоловіків становила від 4 до 5 осіб. Така тенденція є типовою для сфери готельного господарства, де значна частина функціональних обов'язків пов'язана з обслуговуванням клієнтів. Водночас кількість жінок на керівних посадах поступово скоротилася з 3 осіб у 2021–2022 рр. до 2 осіб у 2023–2025 рр., що може свідчити про зміну організаційної структури управління або перерозподіл управлінських функцій.

Аналіз вікової структури персоналу демонструє тенденцію до омолодження кадрового складу підприємства. Чисельність працівників віком понад 50 років скоротилася з 5 осіб у 2021 році до 2 осіб у 2023–2024 рр., а у 2025 році дещо зросла до 3 осіб. Водночас кількість працівників молодше 30 років збільшилася з 3 осіб у 2021 році до 5 осіб у 2024–2025 рр., що свідчить про активніше залучення молодих кадрів. Найбільшу частку персоналу в усі роки становили працівники віком 30–50 років, чисельність яких коливалася в межах 6–8 осіб, що характеризує колектив як відносно стабільний та професійно сформований. Загалом наведені дані свідчать про поступове відновлення кадрового потенціалу готелю та формування більш збалансованої вікової структури персоналу.

2.2. Аналіз основних показників діяльності готелю

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить про суттєві коливання фінансових результатів діяльності готелю STARO упродовж 2021–2025 рр. Найбільше погіршення показників спостерігалось у 2022 році, коли чистий дохід від реалізації продукції скоротився з 8513,8 тис. грн до 2673,3 тис. грн, тобто майже у 3,2 раза. Водночас підприємство отримало збиток у розмірі 1014,7 тис. грн, тоді як у 2021 році фінансовий результат до оподаткування був позитивним і становив 2178,2 тис. грн. Така ситуація може бути пов'язана зі зниженням попиту на готельні послуги, обмеженням туристичних потоків та загальним погіршенням економічної ситуації.

Починаючи з 2023 року, діяльність готелю STARO характеризується поступовим відновленням. Чистий дохід від реалізації у 2023 році зріс на 3781,0 тис. грн порівняно з 2022 роком і склав 6454,3 тис. грн. У 2024 році приріст доходу становив ще 4074,9 тис. грн, а у 2025 році – 4164,0 тис. грн, у результаті чого обсяг чистого доходу досяг 14693,2 тис. грн. Аналогічна тенденція спостерігалася і щодо сукупних доходів підприємства, які у 2025 році становили 14695,9 тис. грн, що майже у 5,5 раза перевищує показник 2022 року.

Це свідчить про активізацію господарської діяльності, збільшення обсягів реалізації послуг та відновлення ринкових позицій готелю.

Разом із зростанням доходів відбулося й збільшення витрат готелю STARO. Собівартість реалізованої продукції (рис. 2.2) зросла з 2663,4 тис. грн у 2022 році до 10236,4 тис. грн у 2025 році. Значне підвищення також характерне для інших операційних витрат, які за досліджуваний період збільшилися з 1044,7 тис. грн до 2796,4 тис. грн. У цілому сукупні витрати підприємства у 2025 році становили 13032,8 тис. грн, що на 3548,0 тис. грн більше порівняно з 2024 роком. Зростання витрат пояснюється як розширенням масштабів діяльності, так і підвищенням цін на ресурси, оплату праці та енергоносії.

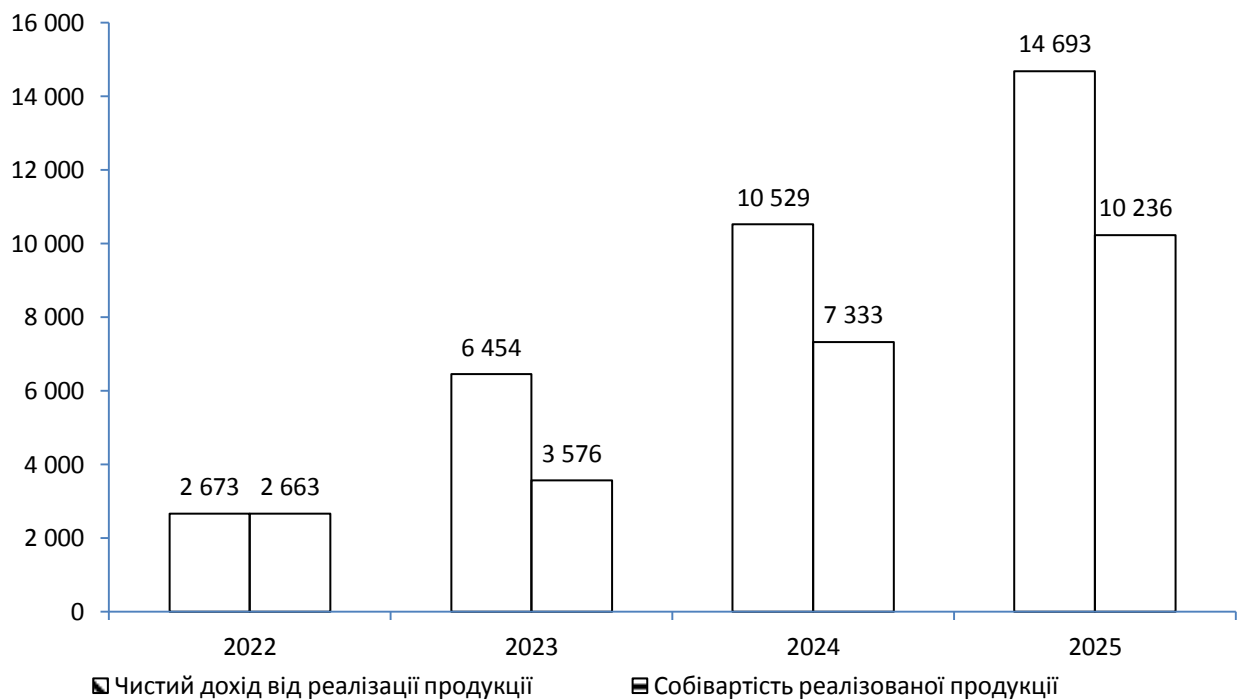


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу та собівартості готелю

Незважаючи на збільшення витрат (рис. 2.3), фінансові результати діяльності готелю STARO після кризового 2022 року залишалися позитивними. У 2023 році фінансовий результат до оподаткування становив 1203,8 тис. грн, у 2024 році – 1055,5 тис. грн, а у 2025 році зріс до 1663,1 тис. грн. (рис. 2.4).

Таблиця 2.3

Динаміка витрат та прибутку готелю STARO, тис. грн

Показники	Роки					Абсолютні зміни		
	2021	2022	2023	2024	2025	2023 / 2022	2024 / 2023	2025 /2024
Чистий дохід від реалізації продукції	8513,80	2673,30	6454,30	10529,20	14693,20	3781,00	4074,90	4164,00
Собівартість реалізованої продукції	5260,70	2663,40	3575,80	7332,80	10236,40	912,40	3757,00	2903,60
Інші операційні доходи	19,70	20,00	0,50	11,10	2,70	-19,50	10,60	-8,40
Інші операційні витрати	1095,60	1044,70	1675,20	2152,00	2796,40	630,50	476,80	644,40
Інші доходи	1,00	0,10	0,00	0,00	0,00	-0,10	0,00	0,00
Разом доходи	8534,50	2693,40	6454,80	10540,30	14695,90	3761,40	4085,50	4155,60
Разом витрати	6356,30	3708,10	5251,00	9484,80	13032,80	1542,90	4233,80	3548,00
Фінансовий результат до оподаткування	2178,20	-1014,70	1203,80	1 055,50	1663,10	2218,50	-148,30	607,60
Податок на прибуток	121,00	0,00	0,00	190,00	299,40	0,00	190,00	109,40
Чистий прибуток (збиток)	0,00	-1014,70	1203,80	865,50	1363,70	2218,50	-338,30	498,20

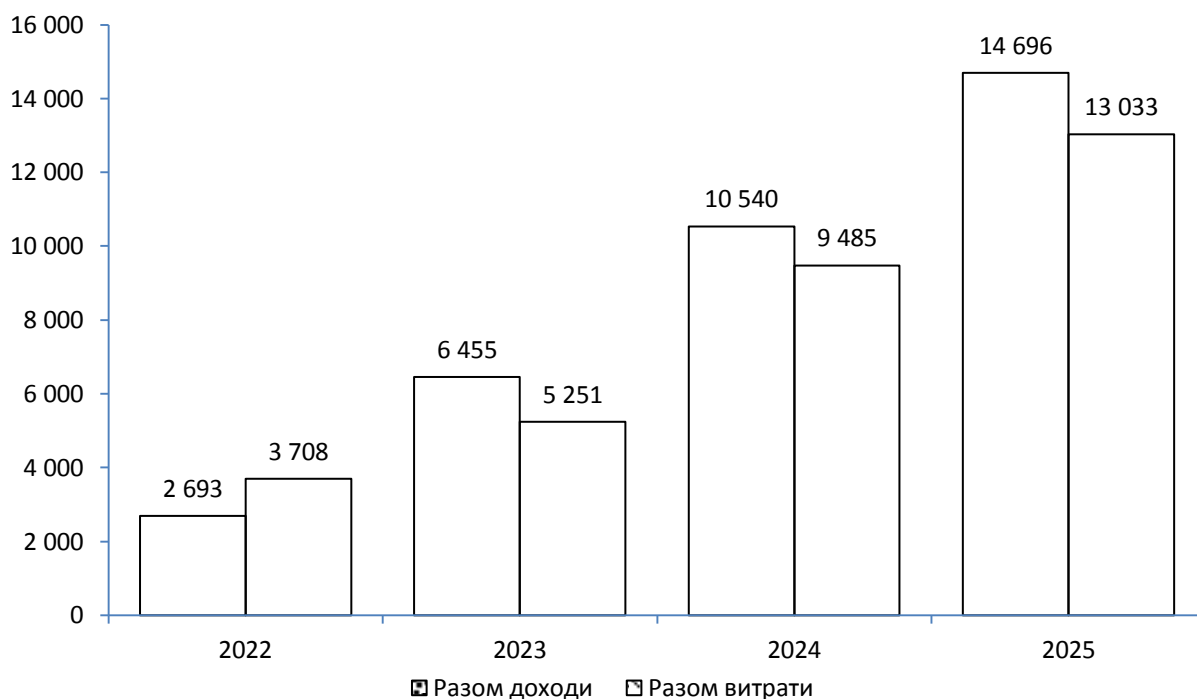


Рис. 2.3. Динаміка доходу та витрат готелю

Чистий прибуток (рис. 2.4) у 2025 році досяг 1363,7 тис. грн, що на 498,2 тис. грн більше, ніж у 2024 році.

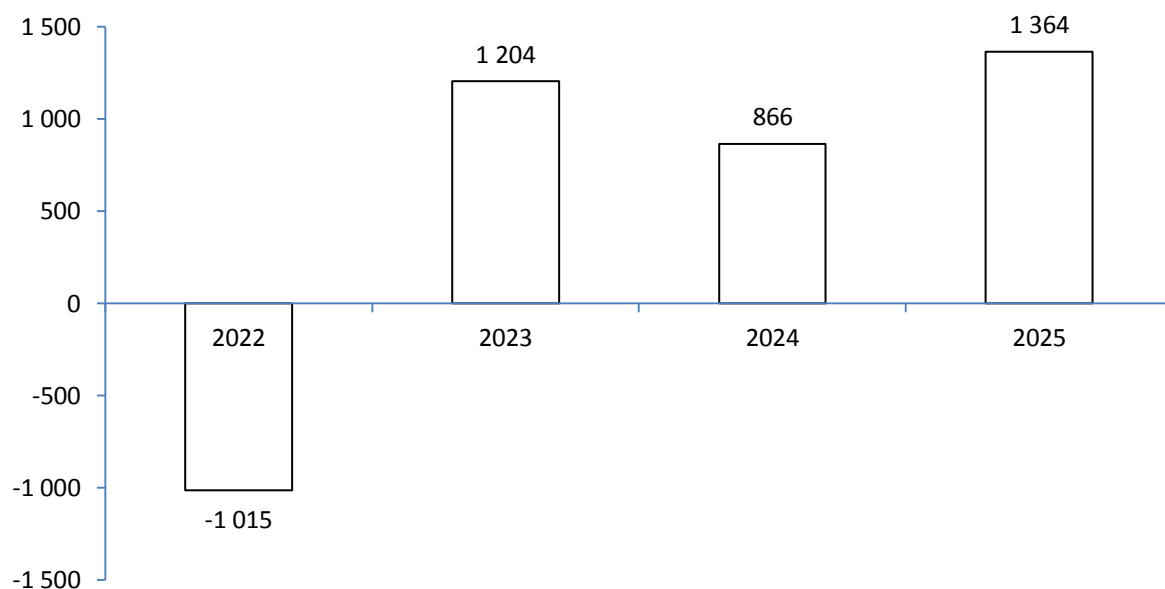


Рис. 2.4. Динаміка чистого фінансового результату готелю

Водночас у 2024 році спостерігалось певне зниження чистого прибутку порівняно з 2023 роком через випереджаюче зростання витрат та появу податку на прибуток у сумі 190,0 тис. грн. Загалом результати аналізу свідчать про

поступове відновлення ефективності діяльності готелю, зміцнення його фінансової стійкості та покращення прибутковості у 2023–2025 рр.

Аналіз показників табл. 2.4 свідчить про суттєві зміни у фінансовому стані готелю протягом 2021–2025 рр. У 2022 році спостерігалось різке погіршення більшості фінансових коефіцієнтів, що було зумовлено збитковою діяльністю підприємства та зниженням обсягів доходів. Проте у наступні роки відбулося поступове відновлення фінансової стійкості та покращення показників ліквідності, рентабельності й автономії.

Таблиця 2.4

Динаміка витрат та прибутку готелю

Показники	2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт поточної ліквідності	61,57%	61,64%	67,88%	92,92%	142,8%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	6,10%	0,80%	1,89%	6,55%	41,16%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	57,40%	59,23%	63,98%	89,33%	130,3%
Коефіцієнт автономії	19,92%	6,02%	25,50%	27,34%	72,49%
Рентабельність активів (ROA)	27,59%	-12,97%	18,33%	8,66%	25,28%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	519,4%	-103,74%	112,16%	39,29%	42,25%
Чиста маржа	24,16%	-37,96%	18,65%	8,22%	9,28%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	39,30%	14,30%	51,60%	84,59%	119,4%
Коефіцієнт заборгованості	80,08%	93,98%	74,50%	72,66%	27,51%

Показники ліквідності демонструють позитивну тенденцію до зростання. Коефіцієнт поточної ліквідності (рис. 2.5) збільшився з 61,57 % у 2021 році до 142,8 % у 2025 році, що свідчить про суттєве підвищення здатності підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних

активів. Аналогічна динаміка характерна і для коефіцієнта швидкої ліквідності, який зріс із 57,40 % до 130,3 %, що вказує на покращення платоспроможності навіть без урахування запасів. Особливо суттєве зростання відбулося за коефіцієнтом абсолютної ліквідності (рис. 2.6): після критично низького рівня у 2022 році (0,80 %) у 2025 році його значення досягло 41,16 %, що свідчить про значне збільшення обсягу найбільш ліквідних активів підприємства.

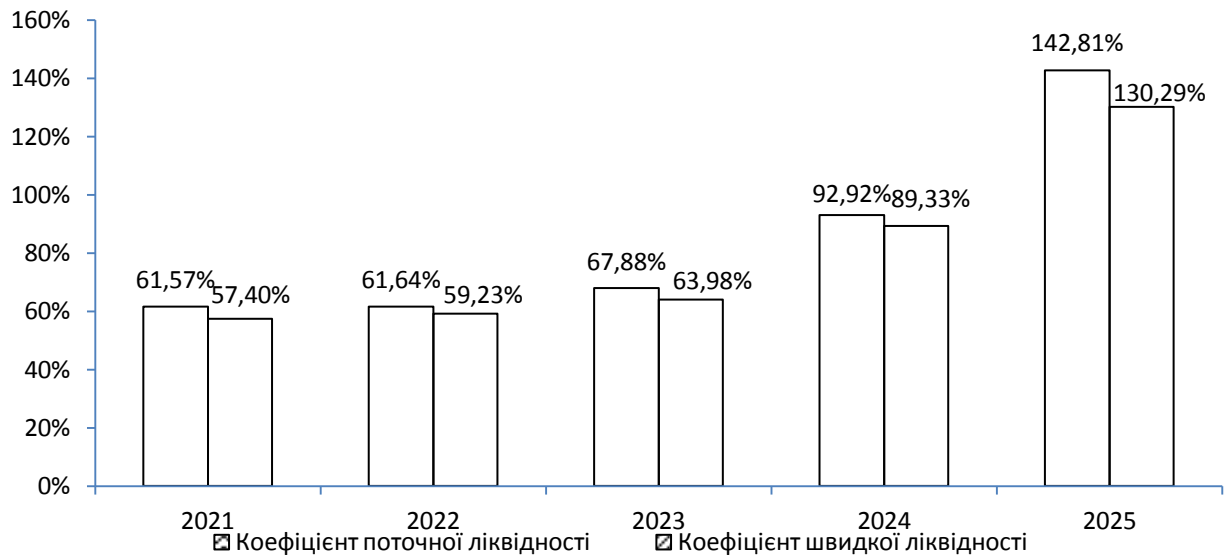


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнту поточної та швидкої ліквідності

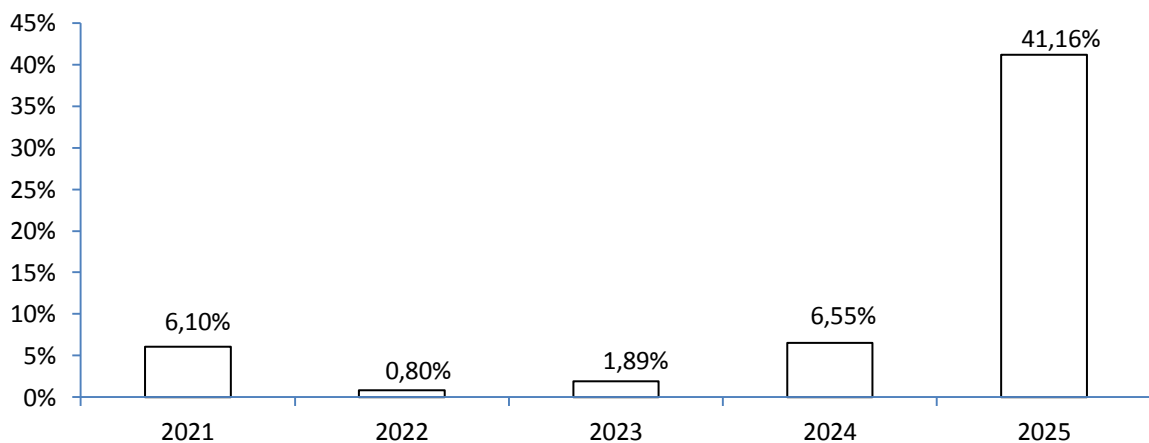


Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнту абсолютної ліквідності

Показники фінансової стійкості також характеризуються позитивними змінами. Коефіцієнт автономії (рис. 2.7) у 2022 році становив лише 6,02 %, що свідчило про критичну залежність підприємства від позикового капіталу. Однак

вже у 2025 році цей показник зріс до 72,49 %, що характеризує високий рівень фінансової незалежності готелю та переважання власного капіталу.

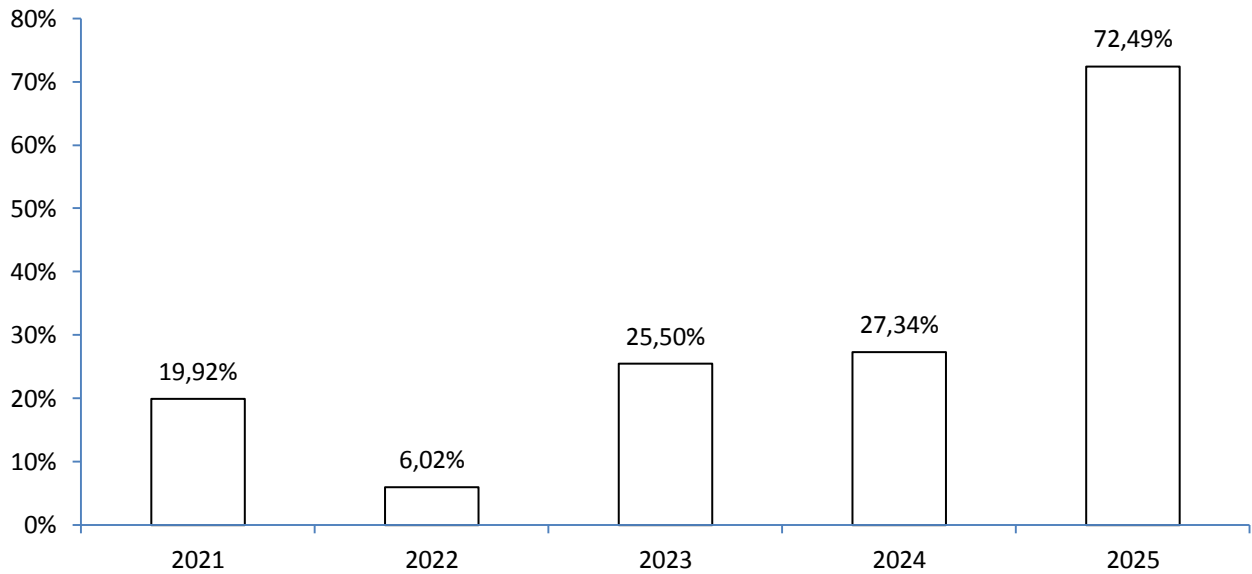


Рис. 2.7. Динаміка коефіцієнту автономії

Водночас коефіцієнт заборгованості (рис. 2.8) скоротився з 93,98 % у 2022 році до 27,51 % у 2025 році, що свідчить про значне зменшення фінансових ризиків та залежності від зовнішніх кредиторів. Позитивною є також динаміка коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом (рис. 2.9), який зріс із 14,30 % у 2022 році до 119,4 % у 2025 році, що означає повне забезпечення необоротних активів власними фінансовими ресурсами.

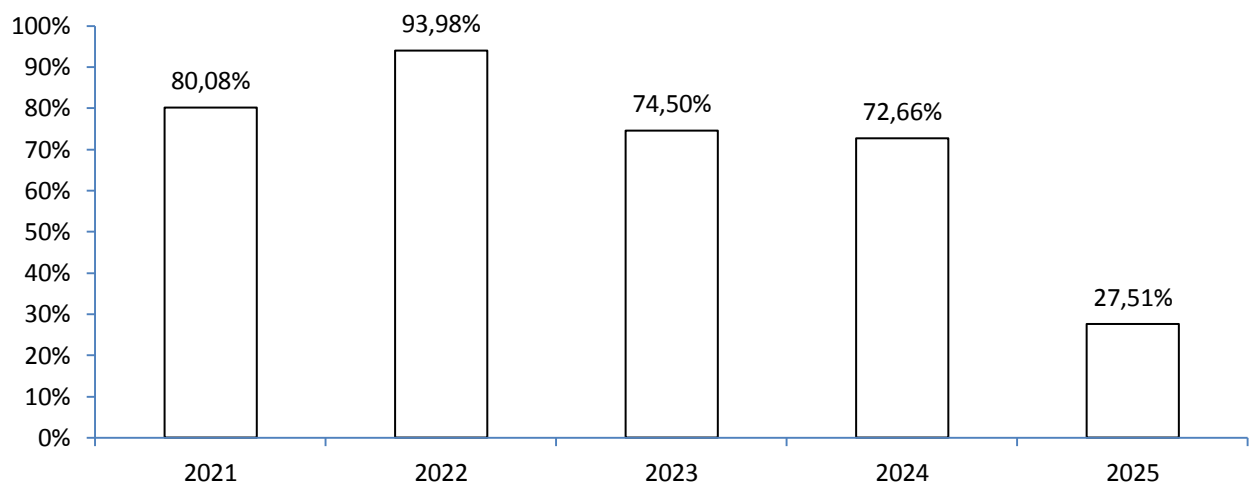


Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнту заборгованості

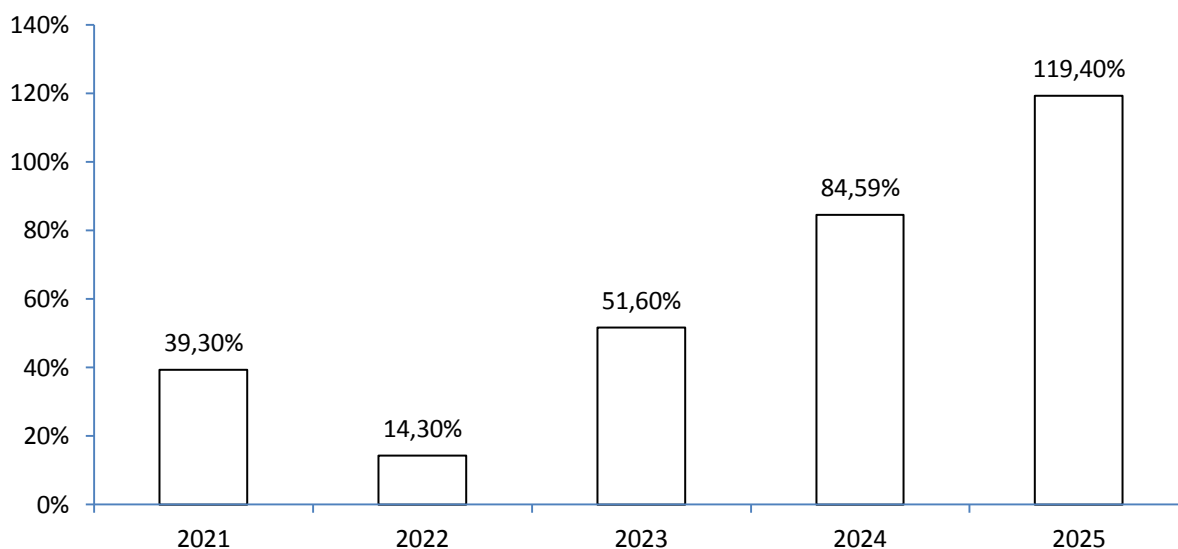


Рис. 2.9. Динаміка коефіцієнту покриття необоротних активів власним капіталом готелю STARO

Аналіз показників рентабельності (рис. 2.10) свідчить про відновлення ефективності діяльності підприємства після кризового 2022 року.

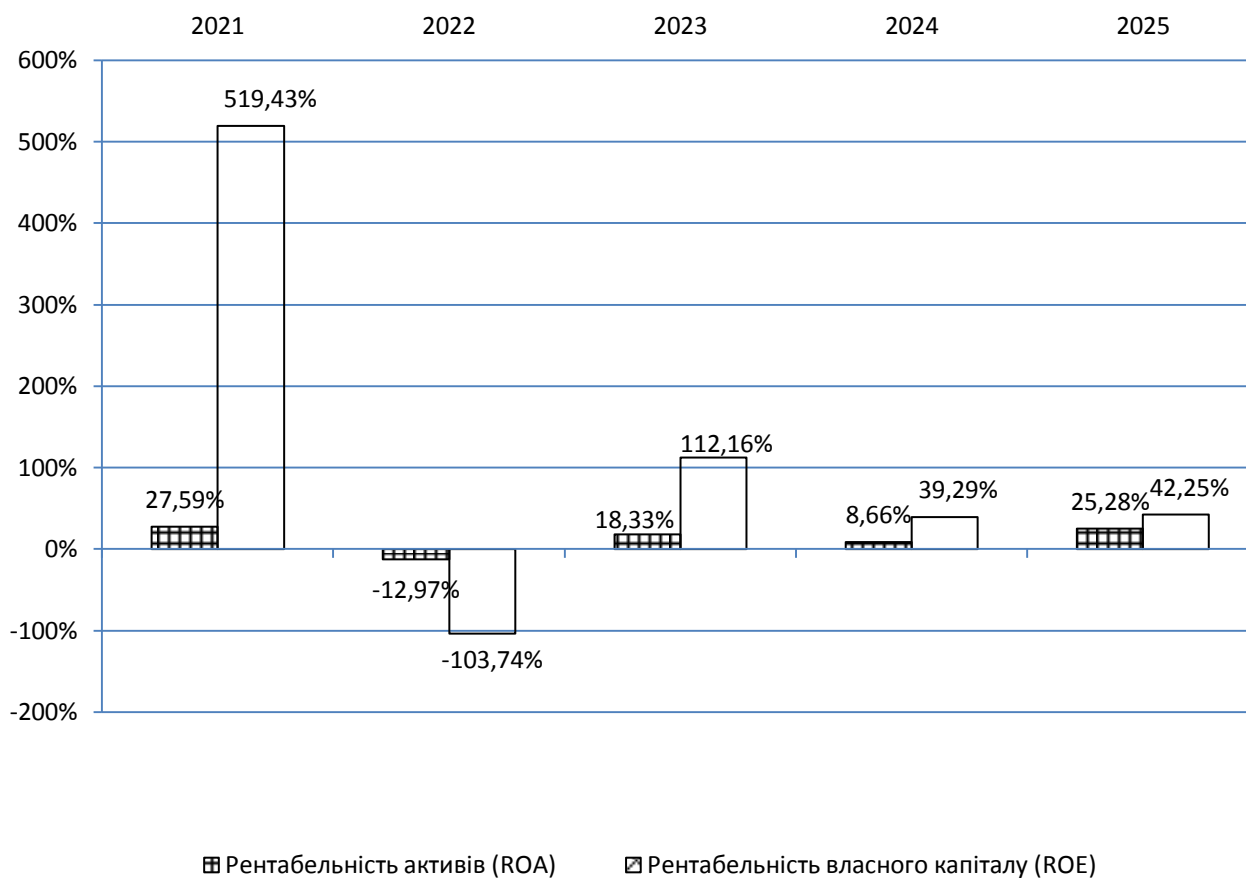


Рис. 2.10. Динаміка показників рентабельності готелю STARO

Рентабельність активів (ROA) у 2022 році мала від’ємне значення (-12,97 %), однак уже у 2023 році досягла 18,33 %, а у 2025 році – 25,28 %, що характеризує підвищення ефективності використання активів підприємства. Подібна тенденція спостерігається і щодо рентабельності власного капіталу (ROE), яка після від’ємного значення у 2022 році (-103,74 %) у 2025 році становила 42,25 %. Незважаючи на те, що показник ROE у 2021 році був надзвичайно високим (519,4 %), це, ймовірно, пояснюється незначним обсягом власного капіталу.

Чиста маржа (рис. 2.11) також демонструє позитивну динаміку: після збитковості у 2022 році (-37,96 %) у 2025 році вона зросла до 9,28 %, що свідчить про відновлення прибутковості основної діяльності готелю.

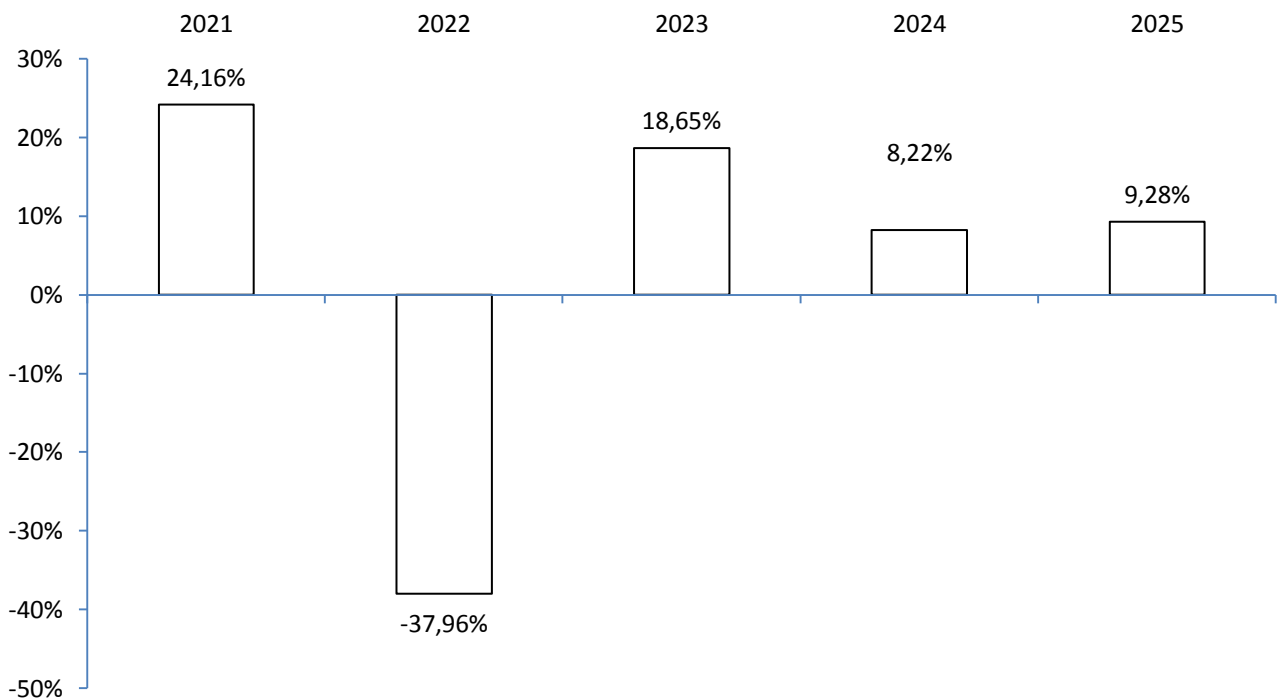


Рис. 2.11. Динаміка показника чистої маржи готелю STARO

Загалом результати аналізу підтверджують, що у 2022 році підприємство перебувало у складному фінансовому стані, однак упродовж 2023–2025 рр. відбулося поступове відновлення його фінансової стійкості, платоспроможності та прибутковості. Це свідчить про підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та зміцнення економічного потенціалу готелю.

2.3. Аналіз фінансової стійкості та ліквідності балансу готелю

Для оцінки фінансової стійкості готельного підприємства баланс подається в агрегованому вигляді, що відображає всі величини відповідно до балансової моделі [60]. У таблиці визначені дві основні категорії: активи та пасиви, які взаємопов'язані між собою.

Аналіз балансу готелю STARO в агрегованому вигляді наведено в табл. 2.5 (розрахунки виконані на основі даних сайту clarity-project.info [59]).

Таблиця 2.5

Баланс готелю STARO в агрегованому вигляді

ПОКАЗНИК	Умовні позна- чення	На 31.12.2024	На 31.12.2025	Абсолютне відхилення, (±), тис. грн	Відносне відхилення, (±), %
АКТИВ					
1. Необоротні активи	НА	3228,3	3274,2	45,9	1,4%
2. Запаси	З	260,4	185,9	-74,5	-28,6%
3. Грошові кошти, коротко- строкові фінансові інвести- ції, дебіторська заборгова- ність та інші оборотні активи, у тому числі:	ГК+ДЗ	6500,5	1933,3	-4567,2	-70,3%
3.1. Грошові кошти та короткострокові фінансові інвестиції	ГК	475,7	610,7	135	28,4%
3.2. Дебіторська заборгова- ність та інші обор. активи	ДЗ	6024,8	1322,6	-4702,2	-78,0%
БАЛАНС		9989,2	5393,4	-4595,8	-46,0%
ПАСИВ					
1. Власний капітал	ВК	2730,9	3909,5	1178,6	43,2%
2. Розрахунки та інші пасиви	КЗ	7258,3	1483,9	-5774,4	-79,6%
3. Кредити та інші позикові кошти, у тому числі:	КК+ДК	0	0	0	0
3.1. Короткострокові кредити та інші позикові	КК	0	0	0	0
3.2. Довгострокові кредити та інші позикові кошти	ДК	0	0	0	0
БАЛАНС		9989,2	5393,4	-4595,8	-46,0%

Аналіз агрегованого балансу готелю STARO свідчить про суттєві зміни у структурі активів і пасивів підприємства станом на 31.12.2025 р. порівняно з 31.12.2024 р. Загальна вартість майна підприємства зменшилася на 4595,8 тис. грн, або на 46,0 %, і на кінець 2025 року становила 5393,4 тис. грн. Таке скорочення балансу свідчить про зменшення обсягів оборотних активів та оптимізацію структури ресурсів підприємства.

У структурі активів спостерігається незначне збільшення необоротних активів. Їх вартість зросла на 45,9 тис. грн, або на 1,4 %, і у 2025 році становила 3274,2 тис. грн. Це свідчить про відносну стабільність матеріально-технічної бази готелю та підтримання належного рівня основних засобів. Водночас запаси підприємства скоротилися на 74,5 тис. грн, або на 28,6 %, що може бути пов'язано з підвищенням ефективності управління матеріальними ресурсами та оптимізацією складських залишків.

Найбільші зміни відбулися у складі оборотних активів. Сума грошових коштів, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів скоротилася на 4567,2 тис. грн, або на 70,3 %. При цьому обсяг грошових коштів та короткострокових фінансових інвестицій зріс на 135,0 тис. грн, або на 28,4 %, і становив 610,7 тис. грн, що є позитивною тенденцією з точки зору ліквідності підприємства. Одночасно дебіторська заборгованість та інші оборотні активи зменшилися на 4702,2 тис. грн, або на 78,0 %, що може свідчити про прискорення розрахунків із контрагентами, погашення боргів дебіторами або скорочення обсягів реалізації з відстрочкою платежу.

У структурі пасивів спостерігається суттєве зміцнення власного капіталу підприємства. Його обсяг збільшився на 1178,6 тис. грн, або на 43,2 %, і у 2025 році досяг 3909,5 тис. грн. Зростання власного капіталу є позитивною ознакою, оскільки свідчить про накопичення прибутку та підвищення фінансової незалежності підприємства. Водночас розрахунки та інші пасиви скоротилися на 5774,4 тис. грн, або на 79,6 %, що вказує на суттєве зменшення кредиторської заборгованості та поточних зобов'язань.

Важливою особливістю структури пасивів є повна відсутність короткострокових і довгострокових кредитів та інших позикових коштів упродовж обох періодів. Це свідчить про те, що підприємство не використовує банківське кредитування у своїй діяльності та фінансує активи переважно за рахунок власного капіталу і поточних зобов'язань. Загалом результати аналізу підтверджують покращення фінансової стійкості готелю у 2025 році, зниження рівня залежності від зовнішніх джерел фінансування та підвищення рівня платоспроможності підприємства.

Аналіз даних табл. 2.6 дає змогу оцінити рівень платоспроможності готельного підприємства STARO на кінець 2024 та 2025 років на основі двох ключових умов фінансової стійкості.

Таблиця 2.6

Оцінка умов платоспроможності готельного підприємства

Умова платоспроможності	На 31.12.2024 тис. грн		На 31.12.2025 тис. грн	
I. $З \leq [(BK+DK) - HA]$	З	(BK+DK)-HA	З	(BK+DK)-HA
	260,4	-497,4	185,9	635,3
II. $(ГK+ДЗ) \geq [KK+KЗ]$	ГK+ДЗ	KK+KЗ	ГK+ДЗ	KK+KЗ
	6500,5	7258,3	1933,3	1483,9

Перша умова платоспроможності передбачає, що обсяг запасів підприємства має бути меншим або дорівнювати величині власного оборотного капіталу, тобто різниці між власним капіталом і необоротними активами:

$$З \leq [(BK + DK) - HA]. \quad (2.1)$$

Станом на 31.12.2024 р. ця умова не виконувалася, оскільки величина запасів становила 260,4 тис. грн, тоді як показник забезпечення запасів власними джерелами фінансування мав від'ємне значення -497,4 тис. грн. Це свідчило про дефіцит власних оборотних коштів та необхідність фінансування частини запасів за рахунок залучених ресурсів і поточних зобов'язань. У 2025 році ситуація суттєво покращилася: при обсязі запасів 185,9 тис. грн величина

власного оборотного капіталу становила 635,3 тис. грн. Таким чином, перша умова платоспроможності у 2025 році виконувалася, що свідчить про наявність у підприємства достатнього обсягу власних ресурсів для покриття запасів та підвищення рівня фінансової стійкості.

Друга умова платоспроможності характеризує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів:

$$(ГК + ДЗ) \geq (КК + КЗ). \quad (2.2)$$

У 2024 році дана умова не виконувалася, оскільки сума грошових коштів, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів становила 6500,5 тис. грн, тоді як обсяг поточних зобов'язань дорівнював 7258,3 тис. грн. Це свідчило про недостатній рівень ліквідних активів для повного покриття короткострокових боргів. Натомість у 2025 році ситуація змінилася позитивно: ліквідні активи підприємства становили 1933,3 тис. грн, а поточні зобов'язання – 1483,9 тис. грн. Перевищення ліквідних активів над поточними зобов'язаннями свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та підтримувати належний рівень платоспроможності.

Отже, результати аналізу підтверджують, що у 2024 році готельне підприємство мало певні проблеми із забезпеченням фінансової рівноваги та ліквідності, однак у 2025 році обидві умови платоспроможності були виконані. Це свідчить про зміцнення фінансового стану підприємства, покращення структури джерел фінансування та підвищення ефективності управління оборотними активами й поточними зобов'язаннями.

Аналіз даних табл. 2.7 свідчить про суттєве покращення забезпеченості запасів джерелами їх формування у готелі STARO у 2025 році порівняно з 2024 роком. Усі розраховані показники демонструють однакові значення, що пояснюється відсутністю у підприємства довгострокових і короткострокових позикових коштів у структурі капіталу. Тому формування запасів здійснювалося переважно за рахунок власного капіталу.

Таблиця 2.7

Характеристика забезпеченості запасів джерелами їх формування

ПОКАЗНИК	На 31.12.2024	На 31.12.2025	Абсолютне відхилення, (±), тис. грн	Відносне відхилення, (±), %
Надлишок або нестача власних оборотних коштів (ВК – НА – З)	-757,8	449,4	1207,2	-159,3%
Надлишок або нестача власних і довгострокових позикових джерел формування запасів (ВК+ДК – НА – З)	-757,8	449,4	1207,2	-159,3%
Надлишок або нестача загальної величини основних джерел для формування запасів (ВК+ДК+КК – НА – З)	-757,8	449,4	1207,2	-159,3%

Показник надлишку або нестачі власних оборотних коштів у 2024 році мав від’ємне значення –757,8 тис. грн, що свідчило про дефіцит власних ресурсів для фінансування запасів. Це означає, що частина необоротних активів і запасів фінансувалася за рахунок поточних зобов’язань, що негативно впливало на фінансову стійкість підприємства. У 2025 році ситуація кардинально змінилася: показник набув позитивного значення та становив 449,4 тис. грн. Абсолютне покращення склало 1207,2 тис. грн, що свідчить про формування достатнього обсягу власних оборотних коштів для покриття запасів.

Аналогічна динаміка характерна і для показника забезпеченості запасів власними та довгостроковими джерелами фінансування. У 2024 році спостерігалася нестача джерел формування запасів у розмірі –757,8 тис. грн, тоді як у 2025 році сформувався надлишок у сумі 449,4 тис. грн. Оскільки підприємство не використовує довгострокових позикових коштів, зміна показника була повністю забезпечена зростанням власного капіталу та покращенням структури активів.

Також позитивною є динаміка показника загальної величини основних джерел формування запасів. У 2024 році підприємство мало дефіцит джерел покриття запасів, а у 2025 році – їх надлишок. Це свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства та його здатності самостійно забезпечувати операційну діяльність без залучення кредитних ресурсів.

Загалом результати аналізу підтверджують, що у 2024 році фінансовий стан підприємства характеризувався нестачею власних оборотних коштів і недостатнім рівнем забезпечення запасів джерелами фінансування. Водночас у 2025 році відбулося суттєве зміцнення фінансової стійкості готелю, що проявилось у формуванні надлишку власних ресурсів для покриття запасів та покращенні структури капіталу підприємства.

Аналіз показників табл. 2.8 свідчить про суттєве покращення рівня фінансової стійкості готелю STARO у 2025 році порівняно з 2024 роком. Оцінка здійснювалася на основі співвідношення ліквідних активів підприємства та його поточних зобов'язань у різних часових перспективах.

У 2024 році підприємство перебувало у складному фінансовому становищі. Обсяг грошових коштів та короткострокових фінансових інвестицій становив лише 475,7 тис. грн, тоді як сума поточних зобов'язань дорівнювала 7258,3 тис. грн. Унаслідок цього умови абсолютної фінансової стійкості не виконувалися ні у поточній, ні у короткостроковій, ні у довгостроковій перспективі. Це свідчило про недостатність найбільш ліквідних активів для погашення поточних боргів підприємства.

Показники нормальної фінансової стійкості у 2024 році також не відповідали нормативним вимогам. Сума грошових коштів, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів становила 6500,5 тис. грн, що було менше за обсяг поточних зобов'язань. Це означало, що навіть за умови мобілізації дебіторської заборгованості підприємство не мало достатніх ресурсів для повного покриття своїх короткострокових боргів.

Оцінка фінансової стійкості готелю STARO

Показники	Умовні позначення	На 31.12.2024 тис. грн	На 31.12.2025 тис. грн
Грошові кошти та короткострокові фінансові інвестиції	ГК	475,7	610,7
Грошові кошти, короткострокові фінансові інвестиції, дебіторська заборгованість та інші оборотні активи	ГК+ДЗ	6500,5	1933,3
Оборотні активи	ГК+ДЗ+З	6760,9	2119,2
Розрахунки та інші пасиви	КЗ	7258,3	1483,9
Розрахунки, короткострокові кредити та інші позикові кошти	КЗ+КК	7258,3	1483,9
Розрахунки, короткострокові та довгострокові кредити та інші позикові кошти	КЗ+КК+ДК	7258,3	1483,9
Абсолютна фінансова стійкість:			
поточна;	$(ГК) \geq (КЗ)$	475,7 < 7258,3	610,7 < 1483,9
у короткостроковій перспективі;	$(ГК) \geq (КЗ+КК)$	475,7 < 7258,3	610,7 < 1483,9
у довгостроковій перспективі	$(ГК) \geq (КЗ+КК+ДК)$	475,7 < 7258,3	610,7 < 1483,9
Нормальна фінансова стійкість:			
поточна;	$(ГК+ДЗ) \geq (КЗ)$	6500,5 < 7258,3	1933,3 > 1933,3
у короткостроковій перспективі;	$(ГК+ДЗ) \geq (КЗ+КК)$	6500,5 < 7258,3	1933,3 > 1933,3
у довгостроковій перспективі	$(ГК+ДЗ) \geq (КЗ+КК+ДК)$	6500,5 < 7258,3	1933,3 > 1933,3
Передкризова фінансова стійкість:			
поточна;	$ГК+ДЗ+З \geq (КЗ)$	6760,9 < 7258,3	2119,2 > 2119,2
у короткостроковій перспективі;	$(ГК+ДЗ+З) \geq (КЗ+КК)$	6760,9 < 7258,3	2119,2 > 2119,2
у довгостроковій перспективі	$(ГК+ДЗ+З) \geq (КЗ+КК+ДК)$	6760,9 < 7258,3	2119,2 > 2119,2
Кризова фінансова стійкість:			
поточна;	$(ГК+ДЗ+З) < (КЗ)$	6760,9 < 7258,3	2119,2 > 2119,2
у короткостроковій перспективі;	$(ГК+ДЗ+З) < (КЗ+КК)$	6760,9 < 7258,3	2119,2 > 2119,2
у довгостроковій перспективі	$(ГК+ДЗ+З) < (КЗ+КК+ДК)$	6760,9 < 7258,3	2119,2 > 2119,2

Крім того, у 2024 році не виконувалися умови передкризової фінансової стійкості, оскільки загальна величина оборотних активів (6760,9 тис. грн) була меншою за суму поточних зобов'язань (7258,3 тис. грн). Таким чином, підприємство фактично перебувало у стані кризової фінансової стійкості, коли навіть реалізація всіх оборотних активів не забезпечувала повного покриття поточних боргів.

У 2025 році ситуація суттєво покращилася. Обсяг грошових коштів зріс до 610,7 тис. грн, однак цього все ще було недостатньо для досягнення абсолютної фінансової стійкості, оскільки поточні зобов'язання становили 1 483,9 тис. грн. Отже, умови абсолютної фінансової стійкості залишилися невиконаними.

Водночас підприємство досягло нормальної фінансової стійкості. Сума грошових коштів, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів у 2025 році становила 1933,3 тис. грн, що перевищувало поточні зобов'язання у розмірі 1483,9 тис. грн. Це свідчить про здатність підприємства своєчасно розраховуватися за своїми боргами за рахунок ліквідних оборотних активів.

Також у 2025 році виконувалися умови передкризової фінансової стійкості, оскільки загальна величина оборотних активів (2119,2 тис. грн) перевищувала поточні зобов'язання. Це свідчить про достатній рівень забезпеченості поточних боргів оборотними ресурсами та зниження ризику неплатоспроможності.

Загалом результати аналізу підтверджують, що у 2024 році готель характеризувався кризовим типом фінансової стійкості, однак у 2025 році його фінансовий стан суттєво покращився. Підприємство перейшло до стану нормальної фінансової стійкості, що свідчить про підвищення платоспроможності, скорочення обсягу поточних зобов'язань та зміцнення фінансової рівноваги.

Аналіз даних табл. 2.9–2.10 свідчить про наявність проблем із ліквідністю балансу готелю STARO станом на 31.12.2025 р., незважаючи на окремі позитивні тенденції у структурі активів і пасивів підприємства.

Таблиця 2.9

Виявлення умов платоспроможності підприємства на 31.12.2025, тис. грн

Показник				Зіставлення груп активів (А) і пасивів (П)	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)
АКТИВ		ПАСИВ			
1. Найбільш ліквідні активи (А1)	476	1. Найбільш термінові зобов’язання (П1)	7258	A1 < П1	-6 783
				476 < 7 258	
2. Активи, що швидко реалізуються (А2)	5996	2. Короткострокові зобов’язання (П2)	0	A2 > П2	5 996
				5 996 > 0	
3. Активи, що повільно реалізуються (А3)	289	3. Довгострокові зобов’язання (П3)	0	A3 > П3	289
				289 > 0	
4. Активи, що важко реалізуються (А4)	3228	4. Власний капітал (П4)	2731	П4 < А4	-497
				2 731 < 3 228	

Таблиця 2.10

Виявлення виконання умов ліквідності балансу готелю STARO на
31.12.2025, тис. грн

Вид ліквідності	Умова	Зіставлення груп активів (А) і пасивів (П)	Виконання умов (виконується/не виконується)
Абсолютна ліквідність	$A1 \geq П1;$ $A2 \geq П2;$ $A3 \geq П3;$ $A4 \leq П4$	476 < 7258	не виконується;
		5996 > 0	виконується;
		289 > 0	виконується;
		3228 > 2731	не виконується;
Поточна ліквідність	$A1 + A2 \geq П1 + П2;$ $A4 \leq П4$	6472 < 7258	не виконується;
		3228 > 2731	не виконується;
Перспективна ліквідність	$A3 \geq П3;$ $A4 \leq П4$	289 > 0	виконується;
		3228 > 2731	не виконується;
Баланс неліквідний	$A4 \geq П4$	3228 > 2731	виконується;

Результати групування активів і пасивів за ступенем ліквідності показують, що найбільш ліквідні активи підприємства (А1), до яких належать грошові кошти та їх еквіваленти, становили лише 476 тис. грн, тоді як найбільш термінові зобов'язання (П1) дорівнювали 7258 тис. грн. Унаслідок цього

утворився значний платіжний дефіцит у сумі –6783 тис. грн. Це свідчить про недостатню здатність підприємства негайно погашати найбільш термінові борги лише за рахунок наявних грошових коштів.

Водночас активи, що швидко реалізуються (A2), значно перевищували короткострокові зобов'язання (П2). При обсязі A2 у 5996 тис. грн та відсутності короткострокових кредитів і позикових коштів підприємство мало позитивний платіжний надлишок у розмірі 5996 тис. грн. Аналогічна ситуація спостерігалася і щодо активів, що повільно реалізуються (A3), які перевищували довгострокові зобов'язання (П3) на 289 тис. грн. Це свідчить про відсутність довгострокового боргового навантаження та достатній обсяг оборотних активів для покриття відповідних зобов'язань.

Разом із тим негативною є ситуація щодо співвідношення важкореалізованих активів (A4) і власного капіталу (П4). Вартість необоротних активів становила 3228 тис. грн, тоді як власний капітал дорівнював лише 2731 тис. грн. Таким чином, частина необоротних активів фінансувалася за рахунок залучених коштів, а дефіцит власного капіталу для їх покриття становив 497 тис. грн. Це свідчить про порушення одного з базових принципів фінансової стійкості підприємства.

Аналіз виконання умов ліквідності балансу підтверджує, що баланс підприємства не є абсолютно ліквідним. Умови $A1 \geq П1$ та $A4 \leq П4$ не виконуються, що свідчить про дефіцит найбільш ліквідних активів і недостатність власного капіталу для фінансування необоротних активів. Водночас умови $A2 \geq П2$ та $A3 \geq П3$ виконуються, що характеризує задовільний стан окремих елементів оборотних активів.

Поточна ліквідність підприємства також є недостатньою, оскільки сума найбільш ліквідних та швидкоореалізованих активів (6472 тис. грн) є меншою за величину поточних зобов'язань (7258 тис. грн). Це означає, що підприємство не здатне повністю погасити свої короткострокові борги навіть за умови мобілізації дебіторської заборгованості. Перспективна ліквідність частково забезпечується завдяки перевищенню повільно реалізованих активів над

довгостроковими зобов'язаннями, однак невиконання умови $A4 \leq P4$ свідчить про збереження структурних проблем у формуванні капіталу.

Отже, результати аналізу дають підстави зробити висновок, що станом на 31.12.2025 р. баланс готелю залишався неліквідним. Основними проблемами підприємства були недостатній обсяг грошових коштів для покриття термінових зобов'язань та нестача власного капіталу для фінансування необоротних активів. Разом із тим відсутність кредитних зобов'язань і наявність значного обсягу дебіторської заборгованості створюють потенційні можливості для покращення ліквідності та фінансової стійкості підприємства у майбутньому.

Таким чином, у результаті дослідження встановлено, що готель STARO є сучасним підприємством готельного господарства, яке поєднує вигідне розташування, високий рівень сервісу та широкий спектр додаткових послуг. Аналіз діяльності підприємства показав наявність комфортного та різноманітного номерного фонду, розвиненої ресторанної й оздоровчої інфраструктури, а також поступове відновлення кадрового потенціалу після кризового періоду. Виявлено тенденцію до омолодження персоналу та стабілізації чисельності працівників, що свідчить про покращення організації діяльності готелю та підвищення його конкурентоспроможності.

Аналіз основних показників діяльності готелю STARO засвідчив значне погіршення фінансових результатів у 2022 році під впливом кризових факторів, однак упродовж 2023–2025 рр. підприємство демонструвало стабільне відновлення господарської діяльності. Спостерігалось зростання чистого доходу, прибутковості, показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення фінансової незалежності та відновлення ринкових позицій підприємства.

Результати аналізу фінансової стійкості та ліквідності балансу підтвердили, що у 2025 році фінансовий стан готелю STARO суттєво покращився порівняно з 2024 роком. Підприємству вдалося збільшити власний

капітал, скоротити обсяг поточних зобов'язань, забезпечити покриття запасів власними ресурсами та перейти від кризового до нормального типу фінансової стійкості. Водночас баланс підприємства залишався недостатньо ліквідним через дефіцит найбільш ліквідних активів і недостатність власного капіталу для фінансування необоротних активів, що свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПЛАНУ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку готелю STARO

Результати проведеного у другому розділі аналізу виробничо-господарської та фінансової діяльності готелю STARO свідчать про наявність позитивної тенденції відновлення підприємства після кризового періоду 2022 року, однак одночасно виявляють низку обмежень, що стримують подальше зростання конкурентоспроможності та економічної ефективності. Упродовж 2023–2025 рр. готель демонстрував стабільне зростання чистого доходу, прибутку та показників рентабельності, а також суттєве покращення ліквідності й фінансової стійкості. Водночас аналіз структури активів і пасивів показав, що станом на кінець 2025 року баланс підприємства ще не є абсолютно ліквідним, а найбільш ліквідні активи залишаються недостатніми для покриття термінових зобов'язань. Це підтверджує необхідність переходу від антикризового відновлення до активного стратегічного розвитку, спрямованого на зростання доходів, підвищення операційної ефективності та зміцнення фінансової рівноваги.

Вихідною передумовою для формування стратегічних напрямів розвитку є оцінка сильних і слабких сторін готелю. До ключових переваг STARO належать:

- 1) вигідне розташування у центральній історичній частині Києва – на Подолі, що забезпечує зручну логістику та стабільний інтерес туристів і бізнес-мандрівників;
- 2) виразна концепція й унікальний дизайн будівлі та номерного фонду (35 номерів) у витонченому стилі арт-нуво з меблями з темного дерева;
- 3) розвинена багатофункціональна інфраструктура, що включає ресторан української та європейської кухонь, фітнес-зал з можливістю кардіо- та силових

тренувань, а також спеціально облаштований кабінет для українського та тайського масажу;

4) позитивна динаміка фінансової стійкості у 2023–2025 рр., зокрема перехід від кризового до нормального типу фінансової стійкості та зростання коефіцієнта автономії до 72,49%;

5) високий рівень фінансової незалежності завдяки повній відсутності банківських кредитів та суттєвому скороченню поточних зобов'язань на 79,6% у 2025 році.

До основних проблем і резервів розвитку належать:

1) недостатній обсяг найбільш ліквідних активів для негайного погашення термінових зобов'язань;

2) обмежена місткість номерного фонду (35 номерів), що потребує підвищення ефективності використання наявного ресурсу;

3) значна залежність доходів від традиційного продажу номерів за фіксованими тарифами та слабка комерціалізація інфраструктури додаткових послуг (ресторану, фітнес-залу та масажного кабінету для зовнішніх відвідувачів);

4) відсутність системного цифрового маркетингу та інструментів управління відносинами з клієнтами;

5) стрімке зростання собівартості реалізованої продукції (з 2663,4 тис. грн у 2022 році до 10236,4 тис. грн у 2025 році), що потребує жорсткого планування витрат та впровадження енергоощадних технологій;

6) необхідність підвищення продуктивності праці й стандартизації сервісних процесів.

На основі виявлених тенденцій стратегічною метою розвитку готелю STARO доцільно визначити зростання доходів і прибутковості за рахунок підвищення завантаженості номерного фонду, збільшення частки доходів від додаткових послуг та покращення операційної ефективності без суттєвого нарощування боргового фінансування.

Досягнення цієї мети передбачає реалізацію трьох взаємопов'язаних стратегічних напрямів, наведених у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями розвитку готелю STARO

Стратегічний напрям	Проблема, яку вирішує	Ключові заходи	Очікуваний результат
1. Цифровий маркетинг і CRM, управління доходами	Низька частка прямих бронювань, залежність від посередників, недостатня робота з повторними гостями	Оновлення CRM, оптимізація дебіторської заборгованості, впровадження динамічних тарифів	Зростання завантаженості номерів, збільшення прямих продажів, підвищення лояльності клієнтів, ліквідація платіжного дефіциту
2. Розвиток додаткових послуг і пакетних пропозицій	Недостатнє використання потенціалу ресторану, масажного кабінету та фітнес-залу; низький середній чек гостя	Створення тематичних пакетних пропозицій, продаж абонементів у wellness-зону для зовнішніх клієнтів, розвиток бенкетного сервісу (MICE).	Збільшення частки доходів від додаткових послуг у загальній структурі виручки, зростання середнього чека гостя та залучення міського сегмента споживачів.
3. Оптимізація витрат, енергозбереження та удосконалення управління персоналом і сервісних процесів	Випереджаюче зростання собівартості та операційних витрат, ризик плинності кадрів, необхідність підвищення продуктивності праці та стандартизації сервісу	LED-освітлення та автоматизація клімат-контролю, розробка системи мотивації (KPI) для молоді	Зростання якості обслуговування, повторних бронювань і операційної ефективності

Стратегічний напрям 1. Цифровий маркетинг і CRM.

Для бутик-готелю з невеликим номерним фондом критично важливим є не максимізація кількості номерів, а максимізація доходу з одного номера та одного гостя. Це потребує збільшення частки прямих бронювань, розвитку повторних продажів і персоналізованої комунікації з клієнтами.

Пріоритетними заходами мають стати:

- SEO-оптимізація під запити, пов'язані з проживанням на Подолі та в історичному центрі Києва;
- контекстна реклама в Google та таргетована реклама в соціальних мережах;
- використання CRM-системи для накопичення історії бронювань, сегментації гостей і автоматизованих комунікацій. Накопичення детальної історії уподобань гостей допоможе створювати персоналізовані емейл-розсилки, пропонувати індивідуальні умови для постійних клієнтів Подолу та оптимізувати взаємодію з B2B-партнерами (корпоративними замовниками);
- програми лояльності для повторних гостей та корпоративних клієнтів. Накопичення детальної історії уподобань гостей допоможе створювати персоналізовані емейл-розсилки, пропонувати індивідуальні умови для постійних клієнтів Подолу та оптимізувати взаємодію з B2B-партнерами (корпоративними замовниками);
- перехід на систему динамічного ціноутворення. Замість фіксованих сезонних тарифів пропонується впровадити гнучку матрицю цін, що автоматично змінюються залежно від поточного відсотка завантаженості готелю, дня тижня та ринкового попиту. Оскільки номери категорій «Стандарт» та «Твін» мають однакову площу (25–29 кв. м), але різну конфігурацію ліжок, динамічні тарифи дозволять оперативно максимізувати RevPAR під час проведення бізнес-заходів або вихідних днів на Подолі.

Очікуваний ефект – підвищення коефіцієнта завантаження, зменшення комісійних витрат ОТА-посередникам і стабілізація грошових потоків, що є важливим з огляду на виявлені проблеми абсолютної ліквідності.

Стратегічний напрям 2. Розвиток додаткових послуг і пакетних пропозицій.

Аналіз інфраструктури STARO показав наявність ресторану європейської та української кухонь в стилі арт-нуво з терасою, залу для занять фітнесом та кабінету для масажу. Наявність чотирьох категорій номерів (зокрема, преміальних «Делюксів» площею 40 кв. м з вітальнями для ділових зустрічей) та панорамних краєвидів на парк і старе місто створює міцне підґрунтя для формування комплексного готельного продукту.

Для підвищення середнього чека (GPR – Guest Pocket Revenue) пропонується розробити та впровадити спеціалізовані пакетні пропозиції, орієнтовані на різні цільові сегменти (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Комплексні пакетні продукти готелю STARO

Пакет	Складові	Цільовий сегмент	Маркетинговий акцент
Weekend in Podil	Проживання у номері «Стандарт з балконом» + сніданок у ресторані «Старо» + авторський пішохідний екскурсійний маршрут Подолом від готелю	Внутрішні туристи, сімейні пари, індивідуальні мандрівники вихідного дня.	Романтика історичного Києва, унікальні панорамні види з вікон номера.
Romantic Stay & Art-Nuvo	Проживання у номері «Делюкс» + романтична вечеря на терасі ресторану + парний сеанс тайського або українського розслабляючого масажу	Закохані пари, святкування річниць, мешканці Києва (формат Staycation).	Атмосфера розкоші, меблі з темного дерева, повне відновлення сил.
Business Premium Package	Проживання в «Делюкс» або «Твін» + гарантований ранній заїзд / пізній виїзд + робочий простір у бізнес-центрі + обід у ресторані + трансфер до аеропорту (40 хв. на авто)	Ділові туристи, корпоративні топ-менеджери, учасники конференцій.	Представницькі можливості для зустрічей у номері, бездоганний сервіс, швидкість.
Wellness & Balance	Проживання у номері «Стандарт» + безлімітне кардіо-та силове тренування у фітнес-залі + курс лікувального масажу + розробка спеціального корисного фітнес-меню від шеф-кухаря ресторану	Гості, орієнтовані на здоровий спосіб життя (ЗСЖ) та відновлення сил.	Синергія спорту, масажу та кулінарної майстерності ресторану.

Додатковим важливим заходом є комерціалізація wellness-зони (фітнес + масаж) та ресторану для місцевих жителів Подолу. Продаж денних або місячних клубних абонементів на відвідування фітнес-залу та масажного кабінету в години їх найменшої завантаженості проживаючими гостями (з 11:00 до 17:00) дозволить залучити стабільний потік «живих» грошових коштів. Окрім того, просторий зал та тераса ресторану мають активно позиціонуватися на ринку Києва як майданчик для проведення камерних корпоративів, бенкетів та приватних святкувань.

Такий підхід забезпечить диверсифікацію структури виручки готелю, підвищить частку доходів від додаткових послуг з теперішніх мінімальних значень до 25–30% та нівелює фактор сезонності ринку розміщення.

Стратегічний напрям 3. Удосконалення управління персоналом і сервісних процесів та витрат.

Динаміка кадрового складу свідчить про поступове відновлення чисельності працівників і збільшення частки молодих співробітників. Це створює сприятливі умови для впровадження сучасних HR-інструментів і стандартизації сервісу.

Ключові заходи:

- розробка сучасної системи мотивації на основі KPI для молодого персоналу. Оскільки колектив омолодився, традиційні підходи до управління є малоефективними. Пропонується прив'язати преміальну частину заробітної плати працівників рецепції (служби прийому та розміщення) та офіціантів до обсягу продажів додаткових послуг (масажу, пакетних турів, бенкетів), а також до індивідуального рейтингу задоволеності гостей (на основі відгуків на Booking, Google Maps, TripAdvisor);

- перегляд системи матеріально-технічного постачання ресторану й готелю. Організація прямих тендерних закупівель продуктів харчування для української та європейської кухонь ресторану безпосередньо у виробників (фермерських господарств), а також оптові закупівлі витратних матеріалів

(міні-косметики, халатів, тапочок) для номерного фонду. Це дозволить знизити собівартість операційної діяльності;

- впровадження енергоощадних технологій (екологічна стратегія). Для зменшення тиску комунальних платежів на собівартість послуг необхідно запланувати модернізацію системи індивідуального кондиціонування номерів, заміну систем освітлення на енергоефективні LED-панелі та встановлення інтелектуальних датчиків присутності в коридорах і гостьових зонах. Це дозволить скоротити витрати на енергоносії, що повністю відповідає європейським трендам сталого розвитку;

- регулярне навчання з сервісу, продажів і роботи зі скаргами гостей;
- цифровізація кадрових процесів (графіки, облік робочого часу, навчальні модулі);

- стандартизація та цифровізація сервісних процесів. Створення чітких внутрішніх стандартів обслуговування (Standard Operating Procedures) для кожної посади – від покоївки до адміністратора. Впровадження мобільних додатків для внутрішньої комунікації (наприклад, для координації роботи служби хаус-кіпінгу та рецепції) підвищить продуктивність праці та швидкість підготовки номерного фонду;

- використання показників задоволеності гостей (NPS, рейтинг OTA, повторні бронювання) як елементів оцінювання якості роботи.

Реалізація цього напрямку дозволить стримати зростання собівартості, сформувати стабільну та високу якість бездоганного сервісу готелю STARO, а також знизити плинність кадрів серед молодих фахівців.

За умови комплексного впровадження запропонованої стратегії розвитку готелю STARO у середньостроковій перспективі очікується досягнення таких результатів:

1. Фінансова стабілізація та ліквідність. Ліквідація платіжного дефіциту за рахунок оптимізації дебіторської заборгованості, збільшення обсягу найбільш ліквідних активів (A_1) на рахунках та забезпечення стовідсоткової платоспроможності балансу готелю.

2. Зростання операційних показників. Збільшення середньорічної завантаженості номерного фонду з поточного рівня до 68–72%, при цьому частка прямих бронювань через офіційний сайт має становити не менше 40% від загального обсягу продажів.

3. Оптимізація структури доходів. Збільшення частки додаткових послуг (ресторан, весілля, конференції, wellness-абонементи) у загальній структурі виручки підприємства до 30%, що суттєво підвищить середній дохід на одного гостя.

4. Контроль витрат. Зниження частки собівартості у чистому доході підприємства на 5–7% завдяки технологіям енергозбереження та оптимізації каналів постачання.

5. Зміцнення ринкових позицій. Закріплення статусу готелю STARO як провідного, високорентабельного бутик-готелю в історичному центрі Києва із бездоганим рівнем клієнтського сервісу.

Таким чином, стратегічні напрями розвитку готелю STARO базуються на принципах інтенсифікації використання наявного ресурсного потенціалу, гнучкого цифрового управління доходами та оптимізації витратної частини. Такий підхід повністю узгоджується з результатами фінансово-господарського аналізу другого розділу, не вимагає залучення ризикованого кредитного капіталу та закладає міцний фундамент під подальше стабільне та прибуткове функціонування готельного підприємства на ринку гостинності столиці.

3.2. Впровадження цифрового маркетингу та системи управління відносинами з клієнтами

В умовах високої конкуренції на ринку готельних послуг Києва одним із найважливіших чинників забезпечення сталого розвитку підприємства є ефективна система взаємодії з клієнтами та використання сучасних цифрових технологій просування. Проведений у другому розділі аналіз діяльності готелю STARO засвідчив позитивну динаміку фінансово-економічних показників

підприємства у 2023–2025 рр., проте подальше підвищення конкурентоспроможності потребує впровадження інноваційних маркетингових інструментів, спрямованих на збільшення обсягів продажу послуг, підвищення рівня завантаженості номерного фонду та формування довгострокової лояльності гостей.

Сучасний ринок готельних послуг характеризується активним використанням цифрових каналів комунікації. Переважна більшість клієнтів здійснює пошук, порівняння та бронювання номерів через мережу Інтернет, спеціалізовані онлайн-платформи та мобільні застосунки. За таких умов традиційні маркетингові інструменти поступово втрачають ефективність, тоді як цифровий маркетинг стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентних переваг готелю.

Для готелю STARO формування комплексної системи цифрового маркетингу має не лише маркетингове, а й чітко виражене фінансово-економічне обґрунтування. Як було виявлено під час аналізу ліквідності балансу готелю, станом на 31.12.2025 р. підприємство мало суттєвий платіжний дефіцит між найбільш ліквідними активами ($A_1 = 476$ тис. грн) та терміновими зобов'язаннями ($П_1 = 7258$ тис. грн). Бронювання через міжнародні онлайн-платформи (OTA) змушує готель сплачувати високу комісію (від 15% до 22%) та часто призводить до заморожування коштів у формі дебіторської заборгованості, яка у 2024–2025 рр. становила вагомую частку оборотних коштів готелю. Впровадження цифрового маркетингу та орієнтація на прямі продажі дозволять готелю STARO миттєво отримувати грошові кошти на поточний рахунок (група A_1), минаючи посередників, що безпосередньо вирішує проблему ліквідності балансу.

Основними складовими запропонованого заходу є активізація інтернет-маркетингу, використання соціальних мереж та впровадження CRM-системи.

Першим етапом реалізації заходу є SEO-оптимізація вебсайту, що дозволить підвищити його позиції у пошукових системах та збільшити кількість органічних відвідувачів. Повна SEO-оптимізація сайту під цільові

запити: «бутик-готель Київ Поділ», «дизайнерські номери історичний центр Києва», «готель з тайським масажем Київ». З огляду на унікальні панорамні краєвиди на парк та історичну частину міста, які є конкурентною перевагою номерного фонду, сайт має бути наповнений оптимізованим візуальним контентом (VR-тури по номерах «Делюкс» та «Стандарт з балконом»).

Впровадити платіжний шлюз (LiqPay, WayForPay) для миттєвої безготівкової оплати або внесення гарантованої передоплати за першу добу проживання. Це прискорить трансформацію дебіторської заборгованості в реальні грошові кошти підприємства.

Другим елементом цифрової стратегії є активне використання інструментів інтернет-реклами.

Контекстна реклама в Google Ads. Налаштування оголошень за геотаргетингом (насамперед на бізнес-центри Києва та великі міста України) для залучення ділових мандрівників, яким необхідний номер «Делюкс» для представницьких зустрічей або «Твін» для спільного проживання під час відряджень.

Таргетована реклама в Instagram та Facebook. Орієнтована на просування додаткових послуг готелю (ресторан європейської та української кухонь, кабінет масажу) серед мешканців Подолу та прилеглих районів столиці. Це дозволить залучити міський сегмент клієнтів на бенкети та wellness-процедури.

Робота з репутацією (ORM). Автоматичний моніторинг та стимулювання гостей залишати відгуки на картах Google та платформі TripAdvisor. Оскільки кадровий склад готелю у 2024–2025 рр. омолодився (частка працівників віком до 30 років зросла до 5 осіб), залучення молодих та цифрово грамотних спеціалістів до адміністрування соціальних мереж та відповідей на відгуки дозволить підвищити продуктивність праці без залучення зовнішніх дорогих агенцій.

Особливу увагу необхідно приділити розвитку соціальних мереж як інструменту комунікації з клієнтами. Регулярне розміщення якісного контенту, фотографій номерів та інтер'єрів, інформації про спеціальні пропозиції й акції

сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства. Крім того, активна взаємодія з користувачами через коментарі, повідомлення та відгуки дозволить підвищити рівень довіри до бренду та стимулювати повторні бронювання.

Ключовим елементом запропонованого заходу є впровадження CRM-системи, яка забезпечить автоматизацію процесів управління взаємовідносинами з клієнтами. Використання CRM дозволить формувати єдину базу гостей, накопичувати інформацію про історію бронювань, уподобання клієнтів, частоту відвідувань та структуру споживаних послуг. Це створить можливість для персоналізації обслуговування та підвищення якості сервісу. Для готелю STARO обґрунтовано вибір галузевого хмарного рішення Servio HMS, що дозволяє консолідувати дані готелю та ресторану.

Функціональні можливості CRM-системи для готелю STARO представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Функціональні можливості CRM-системи для готелю STARO

Функція CRM-системи	Характеристика процесу в готелі STARO	Очікуваний результат для підприємства
Єдина база клієнтів (Guest Profile)	Зберігання персональних даних гостей, їхніх уподобань (наприклад, вибір номера «Стандарт з балконом», улюблена страва в ресторані, вид масажу).	Формування унікальних персоналізованих пропозицій, підвищення сервісу до рівня «бездоганний».
Автоматизація комунікацій (Trigger Messaging)	Автоматичне надсилання тригерних Email/Viber-повідомлень: підтвердження бронювання, вітання з Днем народження, нагадування про майбутній заїзд.	Зниження навантаження на службу прийому та розміщення, утримання клієнта, підвищення лояльності.
Управління програмою лояльності	Нарахування індивідуальних накопичувальних бонусів та знижок (наприклад, 10% на послуги масажного кабінету або вечерю в ресторані) залежно від кількості ночівель.	Збільшення частки повторних продажів, стимулювання гостей бронювати через сайт, а не через посередників (OTA).
Аналітика та прогнозування продажів	Формування звітності щодо завантаженості 35 номерів за категоріями, аналіз джерел бронювань, оцінка ефективності інтернет-реклами.	Можливість точного планування доходів і витрат готелю, оптимізація маркетингового бюджету.
Кредитний контроль роботи дебіторами	Моніторинг заборгованості корпоративних клієнтів (B2B), автоматичні сповіщення про необхідність оплати рахунків за бенкети чи проживання груп.	Прискорення оборотності дебіторської заборгованості, зниження фінансових ризиків неплатоспроможності контрагентів.

Завдяки CRM-системі підприємство зможе автоматизувати розсилання персоналізованих пропозицій постійним клієнтам, інформації про акційні програми та спеціально розроблені комплексні пакети послуг (наприклад, «Weekend in Podil» або «Wellness Stay»).

Крім того, система забезпечить оперативний аналіз результатів маркетингових кампаній та дозволить визначати найбільш ефективні канали залучення гостей.

Важливим напрямом використання CRM є впровадження програми лояльності. Постійним клієнтам можуть надаватися накопичувальні знижки, бонусні бали, безкоштовне підвищення категорії номера або додаткові послуги. Такий підхід сприятиме збільшенню частки повторних бронювань, що є одним із найбільш економічно вигідних джерел доходу для готельного підприємства.

Для практичної реалізації заходу в готелі STARO розроблено календарний графік тривалістю 3 місяці, що включає:

1-й місяць: технічний аудит наявного сайту, вибір постачальника CRM, розробка ТЗ для програмістів.

2-й місяць: модернізація інтерфейсу сайту, налаштування та синхронізація баз даних CRM із ресторанним модулем.

3-й місяць: тестування платіжної системи, навчання персоналу готелю роботі з CRM-інтерфейсом, запуск перших рекламних кампаній в Google Ads.

Загальні орієнтовні капітальні витрати на реалізацію цього заходу (розробка сайту, покупка ліцензій CRM, первинне налаштування та запуск SEO) складуть близько 80–100 тис. грн. Поточні щомісячні витрати (абонентська плата за хмарну CRM та рекламний бюджет) становитимуть близько 12–15 тис. грн (вартість SERVIO – 12 тис. грн в місяць) [61].

Очікувані фінансово-економічні результати:

Збільшення завантаженості номерного фонду готелю STARO в середньому на 10–12% щорічно.

Зростання частки прямих бронювань з поточних мінімальних значень до 35–40%, що дозволить заощадити значні кошти на виплаті комісій посередникам (економія до 120–150 тис. грн на рік).

Покращення платоспроможності. Отримання передоплат через сайт забезпечить щоденний приплив високоліквідних грошових коштів (A_1), що дозволить готелю вчасно розраховуватися за поточними витратами (оплата праці, комунальні послуги, закупівля продуктів для ресторану) та ліквідує структурні проблеми балансу.

Підвищення якості обслуговування клієнтів, зміцненню їхньої лояльності та формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, впровадження цифрового маркетингу та системи управління відносинами з клієнтами (CRM) є одним із найважливіших пріоритетних напрямів інтенсивного розвитку готелю STARO. Реалізація зазначених заходів забезпечить підвищення ефективності маркетингової діяльності, покращення взаємодії з клієнтами, мінімізацію витрат на посередників, оптимізацію дебіторської заборгованості та створить надійні передумови для подальшого зростання фінансових результатів і ліквідності підприємства.

3.3. Розширення додаткових послуг шляхом створення пакетних туристично-готельних продуктів

В сучасних умовах розвитку готельного бізнесу одним із найбільш ефективних способів підвищення конкурентоспроможності та збільшення прибутковості підприємства є диверсифікація спектра послуг. Для готельних підприємств особливо важливим є формування комплексного продукту, який поєднує не лише послуги проживання, а й додаткові сервіси, здатні забезпечити гостям повноцінний відпочинок, ділове перебування або туристичні враження. Такий підхід дозволяє підвищити споживчу цінність послуги, збільшити

середній дохід від одного клієнта та сформувати додаткові конкурентні переваги.

Проведений аналіз діяльності готелю STARO показав, що підприємство володіє достатнім потенціалом для розширення асортименту послуг. Крім номерного фонду з 35 стильних дизайнерських номерів, у структурі готелю функціонують ресторан європейської та української кухонь в стилі арт-нуво, невеликий фітнес-зал для кардіо- й силових тренувань та кабінет для українського й тайського масажу. Водночас аналіз основних показників діяльності засвідчив, що хоча чистий дохід підприємства у 2025 році зріс до 14693,2 тис. грн, значна частина доходів усе ще формується переважно за рахунок послуг розміщення, тоді як можливості додаткових інфраструктурних сервісів використовуються не повною мірою.

Стрімке зростання собівартості реалізованої продукції (до 10236,4 тис. грн у 2025 році) та інших операційних витрат готелю (до 2796,4 тис. грн) вимагає негайного підвищення віддачі від кожного квадратного метра наявної площі. За таких умов доцільним є впровадження пакетних туристично-готельних продуктів, які поєднуюватимуть проживання з додатковими послугами підприємства та локальними туристичними активностями історичного Подолу.

Пакетний туристично-готельний продукт являє собою комплекс взаємопов'язаних послуг, що реалізуються за єдиною ціною та орієнтовані на конкретний сегмент споживачів. Основною перевагою такого підходу є створення для клієнта готового рішення, яке дозволяє задовольнити декілька потреб одночасно. При цьому вартість пакета встановлюється на 10–15% нижчою, ніж сума окремих його компонентів, куплених покроково, що створює сильний психологічний стимул для клієнта. Для підприємства це створює можливість збільшити обсяги реалізації додаткових послуг ресторану й масажу, підвищити середню тривалість перебування гостей та покращити використання наявної інфраструктури.

Враховуючи концепцію готелю STARO, його розташування в історичній частині Києва та наявну матеріально-технічну базу, пропонується впровадити чотири основні пакетні туристично-готельні продукти (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Запропоновані пакетні туристично-готельні продукти для готелю STARO

Назва пакета	Склад послуг	Цільовий сегмент	Економічний стимул для клієнта
Weekend in Podil	Проживання 2 доби у номері «Стандарт з балконом», сніданки в ресторані, авторський друкований/цифровий маршрут історичним Подолом, пізній виїзд (до 16:00).	Внутрішні туристи, екскурсійні мандрівники, сімейні пари	Можливість насолоджуватися панорамними видами старого міста з балкона та економія 10% на проживанні у вихідні.
Romantic Stay	Проживання 1 доба у преміальному номері «Делюкс», романтична вечеря на терасі ресторану «Старо», комплімент (ігристе вино), сеанс тайського масажу для двох.	Закохані пари, ювіляри, молодята	Отримання розкішного відпочинку у стилі арт-нуво з меблями з темного дерева та економія 12% на послугах масажу.
Business Package	Проживання у номерах «Стандарт» або «Твін», сніданок, ранній заїзд, бізнес-центр, трансфер до аеропорту «Бориспіль» (40 хв. на машині), прання/прасування сорочки.	Ділові туристи, корпоративні менеджери, учасники конференцій.	Оптимізація робочого часу, наявність виділеної робочої зони в номері, швидкість та бездоганний сервіс.
Wellness Package	Проживання від 3 діб у номері «Стандарт», безлімітний доступ до фітнес-залу, щоденна програма українського чи тайського масажу, здорове меню ресторану.	Туристи, орієнтовані на оздоровлення, детокс, зняття хронічного стресу.	Комплексне відновлення сил (фітнес + масаж) з індивідуальною знижкою 15% на загальну медико-оздоровчу програму.

Перший пакет – «Weekend in Podil» – орієнтований на внутрішніх туристів та гостей, які відвідують Київ з пізнавальною метою. Головною перевагою цього продукту є поєднання комфортного проживання з культурно-історичними особливостями району Поділ. Для цього продукту ідеально підходять номери «Стандарт з балконом» (площею 22–25 кв. м), панорамні вікна яких наповнюють простір світлом, а з балкона відкривається неперевершений вид на старе місто й парк, де приємно зустрічати ранки. Реалізація такого пакета сприятиме збільшенню завантаженості номерного фонду у вихідні дні та міжсезоння, коли традиційний бізнес-потік зменшується.

Пакет «Romantic Stay» призначений для пар та молодят. Він включає проживання у номері підвищеного рівня комфорту «Делюкс» (площею 40 кв. м), який вражає елегантністю, має велику гостьову кімнату та вишуканий інтер'єр арт-нуво. Пакет також передбачає романтичну вечерю в ресторані готелю, який пропонує високу кулінарну майстерність страв європейської та української кухонь, вітальний комплімент та послуги спеціалізованого масажного кабінету. Даний продукт дозволяє максимально використовувати потенціал ресторанного та оздоровчого підрозділів підприємства, одночасно збільшуючи середній чек одного гостя.

Пакет «Business Package» розроблений для представників бізнес-середовища та корпоративних клієнтів. Враховуючи високу ділову активність столиці, попит на такі послуги залишається стабільним протягом тижня. Для колег, які подорожують разом, готель пропонує номери категорії «Твін» з двома окремими односпальними ліжками та робочим столом. До складу пакета входять додаткові сервіси, які є найбільш затребуваними серед бізнес-мандрівників: гнучкий графік поселення, безкоштовний Wi-Fi та міжнародний телефонний зв'язок, доступ до бізнес-центру, а також швидкий автомобільний трансфер (всього 40 хвилин до аеропорту «Бориспіль»).

Особливу увагу доцільно приділити створенню пакета «Wellness Package», який поєднує послуги проживання з елементами оздоровлення та відновлення. В умовах високого рівня стресового та фізичного напруження

попит на wellness-послуги суттєво зріс. Наявність у готелі STARO фітнес-залу (з можливістю проводити як кардіо-, так і силові тренування, кросфіт, йогу) та окремого кабінету, де кваліфіковані фахівці здійснюють високоякісний догляд (український та тайський масаж), створює сприятливі умови для реалізації такого продукту без значних додаткових капіталовкладень. Процедури масажу стануть відмінним доповненням до тренувань у залі, допомагаючи м'язам розслабитись, а гостям – повернутися додому повністю відновленими.

Впровадження пакетних туристично-готельних продуктів дозволить вирішити одночасно декілька стратегічних завдань підприємства. Насамперед це стосується збільшення доходів від додаткових послуг (ресторану, фітнес-центру, масажу), які наразі використовуються не в повному обсязі через концентрацію менеджменту лише на продажі кімнат. Крім того, реалізація комплексних пакетів сприятиме більш ефективному використанню робочого часу персоналу. Враховуючи тенденцію до омолодження кадрового складу (залучення до роботи 5 працівників віком до 30 років у 2025 році), пропозиція нових динамічних продуктів підвищить зацікавленість та мотивацію молодих фахівців, які зможуть отримувати відсоток від продажу додаткових сервісів у складі пакетів.

Очікувані результати від впровадження запропонованого заходу наведені в табл. 3.5.

Додатковою перевагою запропонованого заходу є відносно невисокий рівень необхідних інвестицій. Оскільки більшість елементів пакетних продуктів (ресторан, обладнання фітнес-залу, масажні кушетки) уже наявні в матеріально-технічній інфраструктурі готелю STARO, основні витрати будуть пов'язані виключно з маркетинговим просуванням нових пропозицій в мережі Інтернет та їх інтеграцією до внутрішньої системи бронювання. Це значно знижує фінансові ризики реалізації проєкту, не потребує залучення позикових коштів (зберігаючи високу автономію готелю на рівні 72,49%) та суттєво скорочує термін його окупності.

Таблиця 3.5

Очікувані результати впровадження пакетних туристично-готельних
продуктів

Показник операційної діяльності	Очікуваний результат впровадження	Джерело синергетичного ефекту
Завантаженість номерного фонду	Збільшення на 5–10 %	Залучення туристів на вихідні дні («Weekend in Podil») та wellness-гостей у низький сезон.
Середній дохід від одного гостя	Зростання на 10–15 %	Додаткові надходження від включених у пакет обідів, вечерь та сеансів масажу
Доходи від додаткових послуг	Зростання на 15–20 %	Підвищення завантаження залів ресторану «Старо» та масажного кабінету в будні дні.
Лояльність клієнтів	Підвищення рівня повторних бронювань	Отримання комплексного сервісу за нижчою ціною формує відчуття високої турботи про гостя.
Конкурентоспроможність	Посилення позицій на ринку бутик-готелів Києва	Створення унікальної для Подолу пропозиції, що поєднує історичний шарм, арт-нуво та тайський wellness.

Таким чином, створення пакетних туристично-готельних продуктів є перспективним напрямом інтенсивного розвитку готелю STARO. Він дозволить підвищити ефективність використання наявних операційних ресурсів, збільшити доходи від додаткової діяльності, оптимізувати витрати готелю та ресторану, покращити якість обслуговування гостей та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку готельних послуг столиці. Реалізація запропонованого заходу сприятиме досягненню загальної стратегічної мети розвитку підприємства та забезпечить стійке зростання його економічної ефективності у майбутньому.

3.4. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Одним із ключових етапів планування розвитку підприємства є оцінка економічної ефективності запропонованих заходів. Проведений у попередніх підрозділах аналіз дозволив обґрунтувати стратегічні напрями розвитку готелю STARO, які базуються на впровадженні цифрового маркетингу, інтеграції CRM-системи та розширенні спектра додаткових послуг шляхом створення комплексних пакетних туристично-готельних продуктів. Реалізація зазначених рішень спрямована на інтенсифікацію використання наявної інфраструктури, підвищення рівня завантаженості номерного фонду, оптимізацію грошових потоків та зростання прибутковості підприємства.

Для оцінки економічного ефекту від реалізації проекту приймемо такі прогностичні параметри, обґрунтовані досвідом впровадження аналогічних інновацій на ринку гостинності:

- впровадження нової CRM-системи, оптимізація управління дебіторською заборгованістю та інструментів цифрового маркетингу забезпечить збільшення обсягу реалізації готельних послуг на 8%;
- розширення додаткових послуг (ресторану, фітнес-залу та масажного кабінету) за допомогою пакетних туристично-готельних пропозицій та залучення зовнішніх клієнтів Подолу дозволить додатково збільшити доходи підприємства на 7%.

Таким чином, сумарний прогнозований приріст доходу становитиме 15% від фактичного базового показника 2025 року.

Відповідно до результатів аналізу фінансових результатів діяльності готелю STARO (див. табл. 2.3), чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2025 році становив 14693,20 тис. грн. Прогнозований приріст чистого доходу (ΔD) визначається за формулою:

$$\Delta D = D \times P / 100, \quad (3.1)$$

де ΔD – приріст доходу, тис. грн;

D – фактичний дохід у базовому (2025) році, тис. грн;

P – прогнозований темп приросту чистого доходу, %.

Розрахунок приросту доходу:

$$\Delta D = (14693,2 \times 15) / 100 = 2203,98 \text{ тис. грн.}$$

Отже, загальний прогнозований чистий дохід готелю STARO після впровадження комплексу маркетингових та операційних заходів становитиме:

$$D_{\text{прогн}} = 14693,2 + 2203,98 = 16897,18 \text{ тис. грн.}$$

Для реалізації запропонованих стратегічних напрямів розвитку готелю необхідні одноразові інвестиційні (капітальні) витрати. До них належать витрати на придбання ліцензій та інтеграцію хмарної CRM-системи, модернізацію офіційного вебсайту та підключення модуля онлайн-бронювання, первинне налаштування й запуск рекламних кампаній, розробку поліграфії та просування пакетних продуктів, а також професійне навчання 16 працівників готелю. Структуру інвестиційних витрат наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Інвестиційні витрати на реалізацію запропонованих заходів розвитку
готелю STARO

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка у загальних витратах, %
Впровадження та налаштування хмарної CRM-системи	80	32
Модернізація вебсайту (дизайн, адаптивність, платіжні шлюзи)	50	20
Налаштування цифрової реклами (Google Ads, SEO-оптимізація)	60	24
Розробка, брендинг та просування нових пакетних продуктів	40	16
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу готелю	20	8
Разом	250	100

Прогнозований додатковий чистий прибуток від реалізації проекту визначимо виходячи з фактичного рівня чистої маржі (рентабельності реалізації за чистим прибутком) у 2025 році, який, згідно з розрахунками другого розділу (див. табл. 2.4), становив 9,28%. За умови відносної стабільності структури операційних витрат та завдяки ефекту економії на комісіях ОТА-посередників, очікуваний приріст чистого прибутку ($\Delta\P$) складе:

$$\Delta\P = \Delta D \times 9,28 / 100, \quad (3.2)$$

$$\Delta\P = 2203,98 \times 9,28 / 100 = 204,53 \text{ тис. грн.}$$

Отже, додатковий чистий прибуток за рік від реалізації запропонованих заходів становитиме 204,53 тис. грн, а за 2 роки – 409,06 тис. грн. (мінімальний строк амортизації програмних продуктів – 2 роки). Загальний чистий прибуток готелю зросте з фактичних 1363,70 тис. грн до прогнозованих 1568,23 тис. грн.

Економічний ефект від впровадження проекту в перший рік визначається як різниця між додатковим чистим прибутком та капітальними вкладеннями. Оскільки витрати у розмірі 250,00 тис. грн є одноразовими інвестиціями, для оцінки фінансової доцільності проекту визначимо термін його окупності ($T_{ок}$):

$$T_{ок} = B / \Delta\P, \quad (3.3)$$

де B – загальна сума інвестиційних витрат на реалізацію заходів, тис. грн.

$$T_{ок} = 250 / 204,53 = 1,22 \text{ року.}$$

Таким чином, вкладені інвестиційні кошти повністю окупляться за рахунок додаткового чистого прибутку приблизно за 1 рік і 3 місяці ($1,22 \times 12 \approx 14,6$ міс.), що для інноваційних проектів у сфері готельно-ресторанного господарства є високим показником ефективності та свідчить про низький рівень капіталомісткості.

Для комплексної оцінки результативності запропонованих рішень визначимо коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень ($K_{эф}$):

$$K_{ef} = \Delta\Pi / B. \quad (3.4)$$

За 2 роки: $K_{ef} = 409,06 / 250,00 = 1,64$.

Отримане значення коефіцієнта свідчить, що на кожну гривню одноразово вкладених інвестицій готель STARO отримає 0,82 грн додаткового чистого прибутку вже протягом першого року реалізації проекту, що значно перевищує загальноприйнятий нормативний рівень для індустрії гостинності.

Узагальнені результати прогнозних розрахунків та оцінки ефективності запропонованих напрямів розвитку наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Комплексні показники економічної ефективності запропонованих заходів розвитку готелю STARO

Економічний показник проекту	Порядок розрахунку або базове значення	Прогнозні значення
Базовий чистий дохід готелю (2025 р.), тис. грн	Дані табл. 2.3	14693,20
Прогнозований темп приросту чистого доходу, %	Експертна оцінка / цільовий орієнтир	15,00
Очікуваний додатковий чистий дохід, тис. грн	Розрахунок за формулою (3.1)	2203,98
Прогнозний чистий дохід готелю, тис. грн	$D + \Delta D$	16897,18
Загальні одноразові витрати на впровадження, тис. грн	Дані табл. 3.5	250,00
Фактична чиста маржа (рентабельність) готелю, %	Дані табл. 2.4	9,28
Очікуваний додатковий чистий прибуток, тис. грн	Розрахунок за формулою (3.2)	204,53
Термін окупності капітальних вкладень, років	Розрахунок за формулою (3.3)	1,22
Коефіцієнт економічної ефективності інвестицій за 5 років	Розрахунок за формулою (3.4)	1,64

Важливим є також непрямий фінансовий ефект, який не відображено безпосередньо у формулах прибутку, але який безпосередньо вирішує проблеми, виявлені в аналітичній частині роботи:

1. Ліквідація платіжного дефіциту балансу. Отримання передоплат через оновлений модуль онлайн-бронювання дозволить щомісячно акумулювати грошові кошти на рахунках, збільшуючи обсяг найбільш ліквідних активів (група A_1). Це дозволить вирівняти дисбаланс із терміновими зобов'язаннями (Π_1) та підвищити коефіцієнт абсолютної ліквідності з поточних 41,16% до нормативних значень.

2. Оптимізація дебіторської заборгованості. Впровадження кредитного контролю в CRM-системі та переорієнтація з посередників на прямих клієнтів прискорить оборотність оборотних активів, вивільняючи гроші з групи швидкоореалізованих активів (A_2).

Отже, результати проведених прогнозних розрахунків переконливо свідчать, що впровадження цифрового маркетингу, інтеграція CRM-системи, оптимізація розрахунків з дебіторами, а також створення пакетних туристично-готельних продуктів є економічно доцільними та фінансово виправданими заходами для готелю STARO. Реалізація запропонованих рішень забезпечить збалансоване зростання доходів і прибутку, підвищення рівня завантаженості 35 наявних номерів, максимальну диверсифікацію за рахунок додаткових послуг ресторану й wellness-зони, а також суттєве зміцнення платоспроможності готельного підприємства на ринку столиці. Розрахований термін окупності інвестицій (1,22 року) підтверджує високу ефективність запропонованого проєкту та доцільність його практичного впровадження менеджментом готелю.

Таким чином, проведене обґрунтування стратегічних напрямів розвитку готелю STARO дозволило визначити ключові заходи, спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності, прибутковості та фінансової стійкості. Основними напрямками розвитку обрано впровадження цифрового маркетингу та CRM-системи, розширення спектра додаткових послуг шляхом

створення пакетних туристично-готельних продуктів, а також удосконалення управління персоналом і сервісними процесами. Запропоновані рішення базуються на результатах фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства та спрямовані на усунення виявлених проблем ліквідності, недостатньої диверсифікації доходів і залежності від традиційних каналів продажу.

Впровадження цифрового маркетингу та CRM-технологій забезпечить збільшення частки прямих бронювань, підвищення ефективності маркетингових комунікацій, покращення взаємодії з клієнтами та зниження витрат на посередницькі платформи. Одночасно створення пакетних туристично-готельних продуктів дозволить більш повно використовувати потенціал ресторану, wellness-зони та інших додаткових сервісів, збільшити середній дохід від одного гостя, підвищити завантаженість номерного фонду та зміцнити лояльність клієнтів.

Результати економічного обґрунтування свідчать про високу ефективність запропонованих заходів. Очікується зростання чистого доходу готелю на 15% або 2203,98 тис. грн, збільшення чистого прибутку на 204,53 тис. грн та досягнення прогнозного обсягу чистого доходу на рівні 16897,18 тис. грн. При загальному обсязі інвестицій 250 тис. грн термін окупності проєкту становитиме лише 1,22 року, а коефіцієнт економічної ефективності капіталовкладень досягне 1,64.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів є економічно доцільною та забезпечить підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу готелю STARO, зміцнення його фінансової стійкості, покращення ліквідності та конкурентних позицій на ринку гостинності. Запропонована стратегія створює надійну основу для довгострокового розвитку підприємства та забезпечення стабільного зростання його фінансових результатів у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Під час виконання кваліфікаційної роботи було визначено наступне.

Поняття «розвиток підприємства» у сучасній економічній науці розглядається як складний, багатовимірний та безперервний процес кількісних і якісних трансформацій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та довгострокової конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Встановлено, що у сучасних умовах функціонування готельної індустрії розвиток підприємства набуває стратегічного характеру та визначається не стільки масштабами ресурсного зростання, скільки рівнем ефективності використання наявного потенціалу, інноваційністю управлінських рішень, якістю сервісу та здатністю створювати довгострокову цінність для споживачів і стейкхолдерів. Узагальнення наукових підходів дало можливість визначити розвиток готельного підприємства як системно керований процес змін у всіх його підсистемах, спрямований на підвищення конкурентоспроможності, економічної стійкості та ринкової адаптивності.

Планування в системі управління готельним підприємством виступає не лише інструментом координації ресурсів і діяльності, а й важливим механізмом забезпечення конкурентоспроможності, економічної стійкості та стратегічного розвитку підприємства. Комплексне поєднання сучасних принципів, рівнів та методів планування створює основу для формування ефективної системи управління розвитком готельного підприємства в умовах трансформації індустрії гостинності та зростання вимог до якості управлінських рішень.

Стратегічне та оперативне планування розвитку готельного підприємства слід розглядати як взаємодоповнювальні елементи єдиної системи управління, що забезпечують реалізацію довгострокових цілей підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів, адаптацію до змін зовнішнього середовища та зміцнення конкурентних позицій на ринку готельних послуг.

У другому розділі роботи було проаналізовано готель STARO, який є сучасним підприємством готельного господарства, яке поєднує вигідне

розташування в історичному центрі Києва, високий рівень сервісу та широкий спектр додаткових послуг.

Результати аналізу основних показників діяльності готелю STARO свідчать про значний вплив кризових факторів на фінансово-господарську діяльність підприємства у 2022 році, що проявилось у різкому скороченні доходів, отриманні збитків та погіршенні більшості фінансових показників. Зниження попиту на готельні послуги, скорочення туристичних потоків і загальна економічна нестабільність негативно позначилися на рівні прибутковості та фінансової стійкості підприємства.

Водночас упродовж 2023–2025 рр. спостерігається поступове відновлення діяльності готелю STARO, що підтверджується стабільним зростанням чистого доходу, збільшенням фінансового результату та відновленням прибутковості. Незважаючи на зростання собівартості послуг та інших операційних витрат, підприємству вдалося забезпечити позитивний чистий прибуток і зміцнити свої ринкові позиції. Підвищення обсягів реалізації послуг свідчить про активізацію господарської діяльності та поступове відновлення попиту на послуги готелю.

Аналіз фінансових коефіцієнтів засвідчив суттєве покращення показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності підприємства у 2023–2025 рр. Зростання коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності свідчить про підвищення платоспроможності готелю, тоді як збільшення коефіцієнта автономії та зниження рівня заборгованості характеризують зміцнення фінансової незалежності підприємства. Позитивна динаміка показників рентабельності активів, власного капіталу та чистої маржі підтверджує підвищення ефективності використання ресурсів і загальне зміцнення економічного потенціалу готелю STARO.

Отже, результати аналізу фінансової стійкості та ліквідності балансу готелю STARO свідчать про суттєві зміни у структурі активів і пасивів підприємства у 2025 році порівняно з 2024 роком. Позитивними тенденціями стали зростання власного капіталу, скорочення кредиторської заборгованості, зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування та підвищення рівня

платоспроможності підприємства. Водночас спостерігалось скорочення загальної вартості активів, що було пов'язано насамперед зі зменшенням дебіторської заборгованості та оптимізацією структури оборотних активів.

Проведений аналіз умов платоспроможності та забезпеченості запасів джерелами фінансування підтвердив, що у 2025 році підприємству вдалося досягти більш стабільного фінансового стану. Якщо у 2024 році готель мав дефіцит власних оборотних коштів і перебував у кризовому типі фінансової стійкості, то у 2025 році сформувався надлишок власних ресурсів для покриття запасів, а підприємство перейшло до стану нормальної фінансової стійкості. Це свідчить про покращення структури капіталу, підвищення ефективності управління оборотними активами та зниження ризику неплатоспроможності.

Разом із тим результати оцінки ліквідності балансу показали, що станом на кінець 2025 року баланс готелю STARO залишався недостатньо ліквідним. Основними проблемами були дефіцит найбільш ліквідних активів для покриття термінових зобов'язань та недостатність власного капіталу для фінансування необоротних активів. Незважаючи на це, відсутність банківських кредитів, зростання обсягу грошових коштів та покращення співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань створюють передумови для подальшого зміцнення фінансової стійкості та підвищення ліквідності підприємства у майбутньому.

Проведене обґрунтування стратегічних напрямів розвитку готелю STARO засвідчило, що підприємство має достатній потенціал для подальшого зростання завдяки вигідному розташуванню, унікальній концепції, розвиненій інфраструктурі та покращенню фінансових результатів у 2023–2025 рр.

Визначено три ключові стратегічні напрями розвитку: впровадження цифрового маркетингу та CRM-технологій, розширення спектра додаткових послуг шляхом створення пакетних туристично-готельних продуктів, а також удосконалення системи управління персоналом, сервісними процесами й витратами. Запропоновані заходи орієнтовані на збільшення завантаженості номерного фонду, зростання частки прямих бронювань, диверсифікацію

структури доходів, підвищення середнього чека гостя та скорочення операційних витрат.

Реалізація запропонованої стратегії дозволить зміцнити фінансову стійкість і ліквідність підприємства, підвищити рентабельність діяльності, покращити якість обслуговування та закріпити позиції готелю STARO на ринку гостинності Києва. Важливо, що досягнення зазначених результатів передбачається переважно за рахунок більш ефективного використання наявного ресурсного потенціалу без залучення значного зовнішнього боргового фінансування.

Проведена оцінка економічної ефективності підтвердила доцільність реалізації запропонованих заходів розвитку готелю STARO, що включають впровадження цифрового маркетингу, CRM-системи та розширення спектра додаткових послуг шляхом створення пакетних туристично-готельних продуктів. Результати прогнозних розрахунків свідчать, що комплексне впровадження зазначених рішень забезпечить приріст чистого доходу на 15%, або 2203,98 тис. грн, унаслідок підвищення завантаженості номерного фонду, збільшення частки прямих бронювань та активізації продажу додаткових послуг.

За прогнозом, чистий дохід готелю (з урахуванням приросту чистого доходу) зросте до 16897,18 тис. грн, а додатковий чистий прибуток становитиме 204,53 тис. грн на рік. При цьому загальний обсяг інвестиційних витрат на реалізацію проєкту складає 250 тис. грн, що є відносно невеликим вкладенням з огляду на очікувані результати. Розрахований коефіцієнт економічної ефективності інвестицій становить 1,64, а термін окупності проєкту 1,22 року, що свідчить про високий рівень інвестиційної привабливості та фінансової результативності запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Нікітенко К. Стратегії антикризового управління готельним бізнесом в умовах турбулентності та невизначеності ринку. *Соціальна економіка*. 2025. № 69. С. 153–165. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-69-13> (дата звернення: 23.05.2026).
2. Ковальчук С. Дослідження стану та тенденцій розвитку індустрії гостинності України. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 2 (07). С. 27–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-5> (дата звернення: 23.05.2026).
3. Нагорняк Г. С., Малюта Л. Я., Мельник Л. М. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2020. Том 64, № 3. С. 174–184.
4. Паска М., Графська О., Запісоцький А. Концептуальні засади розвитку закладів готельного господарства в інноваційному форматі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-125> (дата звернення: 23.05.2026).
5. Шумпетер Йозеф А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка ; наук. ред. Ю. М. Бажал. Київ : Києво-Могилянська академія, 2011. 241 с.
6. Занора В. О. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6. С. 69–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2019_6_10 (дата звернення: 23.05.2026).
7. Дунда С. П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_12_42 (дата звернення: 23.05.2026).
8. Лопушинська О. В. Сутність і напрями розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і*

торгівлі. *Серія : Економічні науки*. 2017. № 5. С. 87–92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2017_5_12 (дата звернення: 23.05.2026).

9. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 444 с.

10. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 328 с.

11. Фінансове забезпечення розвитку підприємств : монографія / І. О. Бланк, Л. О. Лігоненко, Н. М. Гуляєва та ін. ; за ред. І. О. Бланка. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. 344 с.

12. Демчук Л., Тарасюк Г., Каленська В. Індустрія гостинності: до визначення поняття. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-89> (дата звернення: 23.05.2026).

13. Єгупова І. Індустрія гостинності: поняття, склад та місце у сфері послуг. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-50> (дата звернення: 23.05.2026).

14. Мамонтенко Н. Сталий розвиток готельного бізнесу в Україні: стимули, перешкоди і найкращі практики. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 308–313. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-47> (дата звернення: 23.05.2026).

15. Довгаль Г. В. Сучасні тенденції розвитку світового готельного бізнесу. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2019. Вип. 9. С. 190–196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2019_9_25 (дата звернення: 23.05.2026).

16. Носирев О. Розвиток готельного та туристичного бізнесу: пріоритети та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-38> (дата звернення: 23.05.2026).

17. Кулик Д. Є. Стейкхолдерсько-ціннісний підхід як інструмент трансформації управління соціально-економічним розвитком регіонів. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16938178> (дата звернення: 23.05.2026).

18. Гуменюк А. М. Стратегії управління розвитком підприємств сфери гостинності. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 126–130. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.11.126 (дата звернення: 23.05.2026).
19. Інноваційний розвиток підприємства : підручник / за заг. ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с.
20. Бездєтко К., Серьогіна Д. Сталий розвиток: еволюція підходів до визначення та сучасні інтерпретації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-4> (дата звернення: 23.05.2026).
21. Оболенцева Л. В., Писарева І. В., Влащенко Н. М. Стратегічна діагностика потенціалу організації : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 157 с.
22. Світлична А. В., Павлик Р. В. Концептуальні засади стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 3. С. 111–114. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-3-24> (дата звернення: 23.05.2026).
23. Гріщенко А. В. Суть і основні поняття інноваційного розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 181–189.
24. Микитюк П. П., Сенів Б. Г. Інноваційна діяльність : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 392 с.
25. Полінкевич О. М., Тринчук В. В., Кучеренко В. В. Інтеграція принципів ESG у систему стратегічного менеджменту підприємств: виклики та можливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 14. С. 93–98. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.93> (дата звернення: 23.05.2026).
26. Яновська В., Парфентьєва О. Історичний аналіз формування концептуальних засад сталого розвитку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. Vol. 312, № 6 (2). Р. 231–238. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-39](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-39) (дата звернення: 23.05.2026).
27. Управління бізнес-процесами в ГРС : навч. посіб. / В. В. Луцяк, О. Л. Польова, Ю. В. Ставська, Т. Г. Мостенська. Вінниця : ВНАУ, 2019. 331 с.

28. Пустовгар С., Безвесільний К. Роль планування як функції менеджменту в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-151> (дата звернення: 23.05.2026).

29. Коваленко О. В., Ташева К. В. Складові системи планування господарської діяльності підприємства в ринкових умовах. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка*. 2014. Т. 22, вип. 8(4). С. 141–147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2014_22_8\(4\)__22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2014_22_8(4)__22) (дата звернення: 27.05.2026).

30. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства : підручник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2014. 431 с.

31. Костецька Н. І. Систематизація принципів планування діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 12(1). С. 143–147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_12\(1\)__31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_12(1)__31) (дата звернення: 27.05.2026).

32. Колонтаєвський О. П. Управління розвитком готельного і ресторанного бізнесу : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 146 с.

33. Завідна Л. Д. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1. С. 120–125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2020_1_23 (дата звернення: 27.05.2026).

34. Травінська С., Дерун І., Михальська О. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс промислового підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 4 (51). С. 103–117. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.2023.4103> (дата звернення: 27.05.2026).

35. Стратегічний аналіз галузі : навч. посіб. / за ред. О. Я. Лотиш. Тернопіль : Економічна думка. 2019. 248 с.

36. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.

37. Нещадим Л., Тимчук С. Автоматизація бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності як чинник підвищення економічної ефективності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-38> (дата звернення: 27.05.2026).

38. Система планування на підприємстві. URL: <https://is.gd/onrZ8V> (дата звернення: 27.05.2026).

39. Чайка Т. Ю. Можливості і сфера застосування балансового методу при плануванні матеріально-технічного забезпечення. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 334–338. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_4_45 (дата звернення: 27.05.2026).

40. Куцик В. І., Чаус М. Методи і методичні підходи до планування діяльності підприємства: співвідношення та розвиток у сучасних умовах. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2010. Вип. 11. С. 261–267. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2010_11_59 (дата звернення: 27.05.2026).

41. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Каравела, 2003. 432 с.

42. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 221 с.

43. Чикуркова А. Д., Федірець О., Покотильська Н., Тютюнник В. Застосування сценарного планування для підвищення ефективності стратегічного управління в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). С. 390–402.

44. Блага Н. В. Планування розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2022. № 1. С. 30–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2022-1-4> (дата звернення: 27.05.2026).

45. Альбещенко О., Вейц А. Формування системи управління розвитком туристично-готельного підприємництва в територіальних громадах. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 358–364. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-52> (дата звернення: 27.05.2026).

46. Застосування інструментарію GAP-аналізу у формуванні стратегії розвитку фінансового потенціалу туристичного підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/171.pdf> (дата звернення: 27.05.2026).

47. Швед В. В., Прохорова О. В., Медведкін Р. В., Яковченко І. С. Стратегічно та оперативне планування : порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. 2020. № 2 (14). С. 61–63.

48. Васильців Т. Г., Зайченко В. В., Лупак Р. Л. Стратегічно-тактичні засади планування зміцнення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанної справи. *Development Service Industry Management*. 2023. № 1. С. 13–19.

49. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

50. Кузнецова І. О., Гуляєва О. М. Управління результативністю як основа реалізації стратегії аграрного підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 9 (334). С. 83–94. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-9-334-83-94>

51. Хетагурова Д. О. Методичний підхід до оцінювання напрямку стратегії розвитку готельних підприємств. *Науковий вісник ХДУ*. Івано-Франківськ, 2024. С. 12–18.

52. Шалева О. Система KPI як сучасний інструмент управління бізнес-процесами готельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-147> (дата звернення: 27.05.2026).

53. Martijn Barten. The Most Used Revenue Management KPIs for Hotels. URL: <https://www.revfine.com/revenue-management-kpis-hotels/> (дата звернення: 27.05.2026).

54. Оцінка результативності за KPI готелю – спосіб бачити реальність такою, якою її бачить гість. *Сайт Ribas Hotels Group*. URL:

<https://ribashotelsgroup.ua/blog/otsinka-rezultatyvnosti-za-kpi-gotelyu-sposib-bachyty-realnist-takoyu-yakoyu-yiyi-bachyt-gist/> (дата звернення: 27.05.2026).

55. Кохан М., Бірюкова Ю., Шпарик Я. Стратегічний потенціал готельно-ресторанного бізнесу України у часи невизначеності та швидких змін. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-34> (дата звернення: 27.05.2026).

56. Dennis Nessler. Mews launches AI-powered business intelligence platform. 2026. URL: <https://www.hotelmanagement.net/revenue-management/mews-launches-ai-powered-business-intelligence-platform-hoteliars> (дата звернення: 27.05.2026).

57. HOTEL STARO. *Сайт готелю «Старо»*. URL: <https://staro.ua/uk/> (дата звернення: 01.06.2026).

58. STARO. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/staro-hotel.uk.html> (дата звернення: 01.06.2026).

59. Товариство з обмеженою відповідальністю «Готель «Старо». *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/38062498> (дата звернення: 05.06.2026).

60. Сокольська Р. Б., Зелікман В. Д., Акімова Т. В. Фінансовий аналіз : Частина II. Спеціальні методи фінансового аналізу : навч. посіб. Дніпро: НМетАУ, 2016. 76 с. URL: https://nmetau.edu.ua/file/fin-analiz_lbr_navch-posibnik-ch2_rbr_-2016.pdf (дата звернення: 05.06.2026).

61. SERVIO – найфункціональніше програмне забезпечення для готелю. <https://expertsolution.com.ua> (дата звернення: 10.06.2026).