

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Гуманітарний факультет

Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ З УРАХУВАННЯМ МАРКЕТИНГОВИХ

РИЗИКІВ

(назва теми)

Виконав: студент II курсу, групи ГФ-114м
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
(код та назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа

САВЧЕНКО А.І.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник МАМОТЕНКО Д.Ю.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ЗАХАРОВА С.Г.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет гуманітарний

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

В.М. Зайцева

«01» вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

САВЧЕНКО Анни Ігорівни

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного комплексу з урахуванням маркетингових ризиків
керівник роботи (проекту) МАМОТЕНКО Д.Ю., к.е.н., доц.,
затвердженні наказом вищого навчального закладу від «01» вересня 2025 року № 399
2. Строк подання студентом роботи (проекту) 15.12.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні результати наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, вітчизняні нормативно-правові та нормативні документи, статистичні дані, матеріали неурядових вітчизняних та зарубіжних організацій, дані спеціалізованих періодичних видань з питань управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного комплексу з урахуванням маркетингових ризиків, результати проведеного автором дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____
Розділ 1. Теоретичні основи управління підприємницькою діяльністю в готельно-ресторанній сфері.
Розділ 2. Аналіз підприємницької діяльності та маркетингових ризиків готельно-ресторанного комплексу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас».
Розділ 3. Удосконалення управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного комплексу з урахуванням маркетингових ризиків.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
17 таблиць, 14 рисунків

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	МАМОТЕНКО Д.Ю., к.е.н., доц	1.09.2025	02.09.2025
2	МАМОТЕНКО Д.Ю., к.е.н., доц	23.09.2025	25.09.2025
3	МАМОТЕНКО Д.Ю., к.е.н., доц	16.10.2025	18.10.2025
Нормо-контроль	МАМОТЕНКО Д.Ю., к.е.н., доц.	28.11-10.12.2025	

7. Дата видачі завдання 01.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	20.08-01.09.2025	виконано
2	Вивчення літературних джерел	01.09-10.09.2025	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	11.09-30.09.2025	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.10-20.10.2025	виконано
5	Виконання першого розділу	11.10. -09.11.2025	виконано
6	Виконання другого розділу	10.11-15.11.2025	виконано
7	Виконання третього розділу	16.11-30.11.2025	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	01-05.12.2025	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	06-11.12.2025	виконано
10	Перевірка роботи керівником	08-13.12.2025	виконано
11	Одержання відгуку та рецензії	01-20.12.2025	виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	16-30.11.2025	виконано
13	Подання роботи на кафедру	15.12.2025	виконано
14	Захист кваліфікаційної дипломної роботи	19.12.2025	виконано

Студент

_____ (підпис)

САВЧЕНКО А.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

МАМОТЕНКО Д.Ю.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Сучасний розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні відбувається в умовах воєнної нестабільності, коливань попиту та посилення конкуренції, що підвищує значущість ефективного управління підприємницькою діяльністю з урахуванням маркетингових ризиків. Для п'ятизіркових готелів, зокрема ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас», ці ризики ускладнюються необхідністю підтримувати високий рівень сервісу за зростаючих витрат та змін у поведінці споживачів, які очікують персоналізованих і технологічних послуг. Тому формування дієвої системи управління маркетинговими ризиками є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Використання аналітичних і цифрових інструментів у процесі управління підприємницькою діяльністю дозволяє мінімізувати можливі втрати, оптимізувати витрати та зміцнити бренд, що визначає актуальність дослідження в умовах ринкової нестабільності й цифрової трансформації індустрії гостинності.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є теоретичне обґрунтування, аналіз і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного комплексу з урахуванням маркетингових ризиків. Виходячи з мети в роботі вирішено наступні задачі: розкрито теоретичні основи управління підприємницькою діяльністю в готельно-ресторанній сфері; проаналізовано підприємницьку діяльність та маркетингові ризики готельно-ресторанного комплексу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас»; удосконалено управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного комплексу з урахуванням маркетингових ризиків.

Об'єктом дослідження є підприємницька діяльність готельно-ресторанного комплексу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти

управління підприємницькою діяльністю з урахуванням маркетингових ризиків у готельно-ресторанній сфері.

Методи дослідження. У процесі роботи використано комплекс теоретичних, емпіричних та аналітичних методів: аналіз, синтез, узагальнення, системний та порівняльний підходи; економіко-статистичні методи (аналіз динаміки ADR, RevPAR, Occupancy Rate); кореляційний аналіз; опитування клієнтів і персоналу через Google Forms; експертне оцінювання маркетингових ризиків; побудова матриці ризиків; а також методи прогнозування для оцінки впливу запропонованих стратегічних рішень на фінансові показники підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували: статистична та фінансова звітність ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас»; внутрішні регламенти та стратегічні документи підприємства; дані профільних аналітичних звітів щодо ринку готельних послуг України; нормативно-правові акти у сфері туризму та готельного бізнесу; наукові публікації провідних дослідників зі стратегічного менеджменту та маркетингу; інформаційні ресурси мережі Інтернет, а також результати власних аналітичних розрахунків.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо формування системи управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного комплексу з урахуванням маркетингових ризиків, що передбачає інтеграцію системи КРІ, ризик-матриці та сценарного планування у стратегічний цикл готелю.

Практичне значення полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використана ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» для оптимізації управління підприємницькою діяльністю, зниження впливу маркетингових ризиків і підвищення результативності збутової та цінової політики. Рекомендації щодо впровадження системи КРІ, посилення аналітичного маркетингу та побудови ризик-орієнтованої стратегії можуть бути застосовані іншими готельно-ресторанними комплексами України.

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Головні

положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у виступах на I Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку сфери гостинності, туризму та рекреації» на тему «Управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного комплексу України в сучасних умовах» та IV Міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» на тему «Маркетингові ризики в умовах цифрової трансформації готельно-ресторанного бізнесу», 2025 в Національному університеті «Запорізька політехніка».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (57 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 99 сторінок, основний зміст роботи викладено на 83 сторінках. Робота містить 17 таблиць та 14 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Савченко А.І. Управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного комплексу з урахуванням маркетингових ризиків.

Робота присвячена управлінню підприємницькою діяльністю з урахуванням маркетингових ризиків на прикладі ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас». У роботі розкрито теоретичні засади управління маркетинговими ризиками в готельному бізнесі, проведено оцінку сучасного стану ринкової активності досліджуваного підприємства та здійснено діагностику ключових ризик-факторів, що впливають на його конкурентоспроможність. На основі отриманих результатів розроблено систему управління маркетинговими ризиками, що передбачає впровадження інтегрованої системи моніторингу ризиків на основі показників ADR, Occupancy та RevPAR, посилення ефективності цифрових каналів просування, удосконалення цільового позиціонування та формування адаптивних сценаріїв реагування на коливання ринкового середовища. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення економічної результативності та зміцнення конкурентних

позицій готелю на ринку преміальної гостинності.

Ключові слова: управління, підприємницька діяльність, маркетингові ризики, готельно-ресторанний комплекс, розвиток.

ANNOTATION

Savchenko A.I. Management of business activities of a hotel and restaurant complex taking into account marketing risks.

This research is devoted to the management of entrepreneurial activity considering marketing risks, using PJSC «Hotel Premier Palace» as a case study. The work reveals the theoretical foundations of marketing risk management in the hotel industry, evaluates the current market activity of the enterprise, and identifies key risk factors affecting its competitiveness. Based on the obtained results, a marketing risk management system has been developed, which includes the implementation of an integrated risk-monitoring system based on ADR, Occupancy, and RevPAR indicators, enhancement of the effectiveness of digital promotion channels, improvement of target positioning, and the formation of adaptive response scenarios to market fluctuations. The proposed recommendations aim to increase economic performance and strengthen the competitive position of the hotel in the premium hospitality market.

Keywords: management, entrepreneurial activity, marketing risks, hotel and restaurant complex, development.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

грн. – гривня

див. – дивись

ін. – інше

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

р., рр. – рік, роки

рис. – рисунок

т.д. – так далі

т.ч. – тому числі

табл. – таблиця

чол. – чоловік

ADR – середній дохід за проданий номер (Average Daily Rate)

ARR – середня тривалість перебування (Average Room Rate / Average Length of Stay)

BRM (Brand Reputation Management) – управління репутацією бренду

CRM – система управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management)

KPI – ключові показники ефективності (Key Performance Indicators)

NPS – індекс лояльності споживачів (Net Promoter Score)

OTA – онлайн туристичні агенції (Online Travel Agencies)

PMS – система управління готелем (Property Management System)

RevPAR – дохід на доступний номер (Revenue per Available Room)

RM (Revenue Management) – управління доходами

ROI – рентабельність інвестицій (Return on Investment)

% – відсоток

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ	14
1.1. Сутність і особливості підприємницької діяльності у сфері гостинності України	14
1.2. Принципи, функції та моделі управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанних комплексів	19
1.3. Визначення, класифікація та чинники формування маркетингових ризиків в діяльності готельно-ресторанних комплексів	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВИХ РИЗИКІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАС»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас»	29
2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів підприємницької діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас»	37
2.3. Оцінка маркетингових ризиків діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас»	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ З УРАХУВАННЯМ МАРКЕТИНГОВИХ РИЗИКІВ	58
3.1. Удосконалена система управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» з урахуванням маркетингових ризиків	58
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих управлінських рішень	70
ВИСНОВКИ	79
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	84
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні відбувається в умовах глибокої нестабільності, спричиненої воєнним станом, коливаннями попиту, зміною туристичних потоків та посиленням конкуренції. За таких умов управління підприємницькою діяльністю потребує здатності готелів своєчасно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати маркетингові ризики, що впливають на доходність, завантаженість номерного фонду та репутаційний статус бренду. Для п'ятизіркових готелів столиці ці ризики посилюються необхідністю підтримувати високі стандарти сервісу при зростанні операційних витрат і зміні поведінки споживачів, які очікують персоналізованих, технологічних та екологічно орієнтованих послуг.

У готельно-ресторанній індустрії, яка є важливою складовою сфери послуг, ефективне управління підприємницькою діяльністю визначає конкурентоспроможність та фінансову стійкість суб'єктів гостинності. Водночас розвиток підприємництва у цій сфері супроводжується значним впливом маркетингових ризиків, що впливають на попит, імідж закладу та клієнтську лояльність. Це підсилює потребу в удосконаленні інструментів маркетингового менеджменту, цифрових рішень та ризик-орієнтованих підходів.

Для України актуальність проблематики полягає у необхідності зміцнення конкурентних позицій готельно-ресторанних підприємств у процесі післякризового відновлення галузі та інтеграції у європейський ринок. Успішне функціонування ПрАТ «Готель Прем'єр Палас» значною мірою залежить від здатності менеджменту адаптувати управління підприємницькою діяльністю до нестабільного ринкового середовища, прогнозувати маркетингові ризики та приймати ефективні управлінські рішення.

Питанням розвитку підприємництва та управління діяльністю у сфері

гостинності присвячені праці вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: М. Мальська, Н. Антонюк, І. Смирнов, О. Бордун, А. Ветитнєв, Ф. Котлер, Дж. Рендл, М. Боуен, Дж. Розенсвейг та інші. Значна увага приділяється питанням стратегічного управління, інноваційного розвитку, управління ризиками та маркетингових комунікацій. Проте, комплексне дослідження управління підприємницькою діяльністю з урахуванням маркетингових ризиків саме у готельно-ресторанних комплексах залишається недостатньо розробленим, що зумовлює необхідність проведення подальших досліджень у цьому напрямі.

Важливість і актуальність подальшого вивчення теоретичних засад та прикладних підходів до управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанних комплексів з урахуванням маркетингових ризиків обумовили вибір теми, формування мети та визначення основних завдань дослідження. Ефективне управління у цій сфері вимагає глибокого аналізу чинників ринкової нестабільності, зміни споживчої поведінки та посилення конкурентного тиску, що робить дану проблематику особливо важливою для сучасної індустрії гостинності.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є теоретичне обґрунтування, аналіз і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного комплексу з урахуванням маркетингових ризиків.

Для досягнення визначеної мети були поставлені такі завдання:

- розкрити теоретичні основи управління підприємницькою діяльністю в готельно-ресторанній сфері;
- проаналізувати підприємницьку діяльність, структуру споживчого попиту, динаміку доходів і маркетингових витрат, маркетингові ризики готельно-ресторанного комплексу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас»;
- удосконалити управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного комплексу з урахуванням маркетингових ризиків, а саме сформувати систему управління маркетинговими ризиками ПрАТ «Готель

«Прем'єр Палас», включаючи заходи з диверсифікації каналів збуту, зміцнення репутаційного менеджменту;

– економічно обґрунтувати ефективності запропонованих управлінських рішень, розрахувати прогноз змін ключових показників після впровадження системи управління ризиками та оцінити їх вплив на дохідність, рентабельність і конкурентоспроможність підприємства

Об'єктом дослідження є підприємницька діяльність готельно-ресторанного комплексу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління підприємницькою діяльністю з урахуванням маркетингових ризиків у готельно-ресторанній сфері.

Методи дослідження. У процесі роботи використано комплекс теоретичних, емпіричних та аналітичних методів: аналіз, синтез, узагальнення, системний та порівняльний підходи; економіко-статистичні методи (аналіз динаміки ADR, RevPAR, Occupancy Rate); кореляційний аналіз; опитування клієнтів і персоналу через Google Forms; експертне оцінювання маркетингових ризиків; побудова матриці ризиків; а також методи прогнозування для оцінки впливу запропонованих стратегічних рішень на фінансові показники підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували: статистична та фінансова звітність ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас»; внутрішні регламенти та стратегічні документи підприємства; дані профільних аналітичних звітів щодо ринку готельних послуг України; нормативно-правові акти у сфері туризму та готельного бізнесу; наукові публікації провідних дослідників зі стратегічного менеджменту та маркетингу; інформаційні ресурси мережі Інтернет, а також результати власних аналітичних розрахунків і спостережень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо формування системи управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного

комплексу з урахуванням маркетингових ризиків, що передбачає інтеграцію системи КРІ, ризик-матриці та сценарного планування у стратегічний цикл готелю.

Практичне значення полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використана ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» для оптимізації управління підприємницькою діяльністю, зниження впливу маркетингових ризиків і підвищення результативності збутової та цінової політики. Рекомендації щодо впровадження системи КРІ, посилення аналітичного маркетингу та побудови ризик-орієнтованої стратегії можуть бути застосовані іншими готельно-ресторанними комплексами України. Матеріали дослідження можуть бути використані в освітньому процесі під час викладання дисциплін «Маркетинг готельно-ресторанного господарства», «Менеджмент готельно-ресторанного господарства».

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Головні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у виступах на I Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку сфери гостинності, туризму та рекреації» на тему «Управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного комплексу України в сучасних умовах» та IV Міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» на тему «Маркетингові ризики в умовах цифрової трансформації готельно-ресторанного бізнесу», 2025 в Національному університеті «Запорізька політехніка».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (57 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 99 сторінок, основний зміст роботи викладено на 83 сторінках. Робота містить 17 таблиць та 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ

1.1. Сутність і особливості підприємницької діяльності у сфері гостинності України

Підприємницька діяльність у сфері гостинності – це складне багатогранне явище, яке поєднує економічну, організаційну, соціальну та інноваційну складові. Кожен готельно-ресторанний комплекс самостійно вирішує завдання організації управління, вибору бізнес-моделі та технологій ведення підприємницької діяльності. В українських умовах такі підприємства часто стикаються з низкою проблем: обмеженістю джерел фінансування, недосконалою організаційною структурою, застарілою матеріально-технічною базою та недостатньою державною підтримкою. Це зумовлює необхідність пошуку ефективних механізмів активізації підприємницької діяльності готельно-ресторанних комплексів, що становить важливе завдання сучасної економічної науки [40].

Сучасна наукова література розглядає підприємництво у сфері гостинності з різних позицій: як економічну категорію, метод господарювання та тип економічного мислення. На думку З. С. Варналія, підприємництво – це «особливий тип господарювання, де головним суб'єктом є підприємець, який раціонально поєднує (комбінує) фактори виробництва на інноваційній основі і власній відповідальності, організує і керує виробництвом з метою одержання підприємницького доходу» [12]. Підприємництво як метод господарювання проявляється у трьох ключових функціях: ресурсній (ефективне використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів), організаційній (управління процесами виробництва, обслуговування, маркетингу, реклами) та творчій (генерування нових ідей, інноваційних продуктів і сервісів). Як тип економічного мислення, підприємництво характеризує поведінку підприємця

щодо створення, виробництва й реалізації послуг для отримання прибутку та соціального ефекту. Таким чином, сутність підприємництва полягає у вияві ініціативності, новаторства та самостійності, а його мета не лише отримання прибутку, а й ефективне використання ресурсів та розвиток людського потенціалу.

У готельно-ресторанному бізнесі підприємницька діяльність набуває особливої специфіки. Вона пов'язана з виробництвом послуг, спрямованих на задоволення потреб споживачів у проживанні, харчуванні, дозвіллі та відпочинку. Правові основи підприємництва закріплені в Господарському кодексі України, де зазначено, що це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, спрямована на досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [1].

Отже, підприємницьку діяльність готельно-ресторанного комплексу можна визначити як діяльність, спрямовану на створення та реалізацію комплексного туристично-гостинного продукту з метою задоволення потреб клієнтів і отримання економічної вигоди.

Особливістю цього сектору є те, що послуга гостинності – сервісний продукт, який нематеріальний, гетерогенний і часто виробляється та споживається одночасно. Ця інтерактивність визначає специфіку організації бізнес-процесів, управління персоналом і контролю якості.

У сфері готельно-ресторанного бізнесу підприємницька діяльність у сфері гостинності характеризується складною структурою та високим рівнем динамічності, можна виділити кілька ключових ознак, які відрізняють її від класичних виробничих галузей (див. рис. 1.1). Її ключова особливість полягає у сервісній природі продукту, який не підлягає накопиченню, що вимагає застосування гнучких стратегій ціноутворення та управління доходами. Висока конкуренція та необхідність постійної диференціації пропозиції стимулюють підприємців до впровадження інновацій, створення унікальних форматів послуг і посилення ролі бренду. Значна залежність від зовнішніх факторів, сезонності, економічних і політичних змін зумовлює потребу в

адаптивності бізнес-моделей та ефективному управлінні ризиками. Людський фактор залишається визначальним, оскільки якість сервісу напряду залежить від професійності персоналу та організаційної культури підприємства.

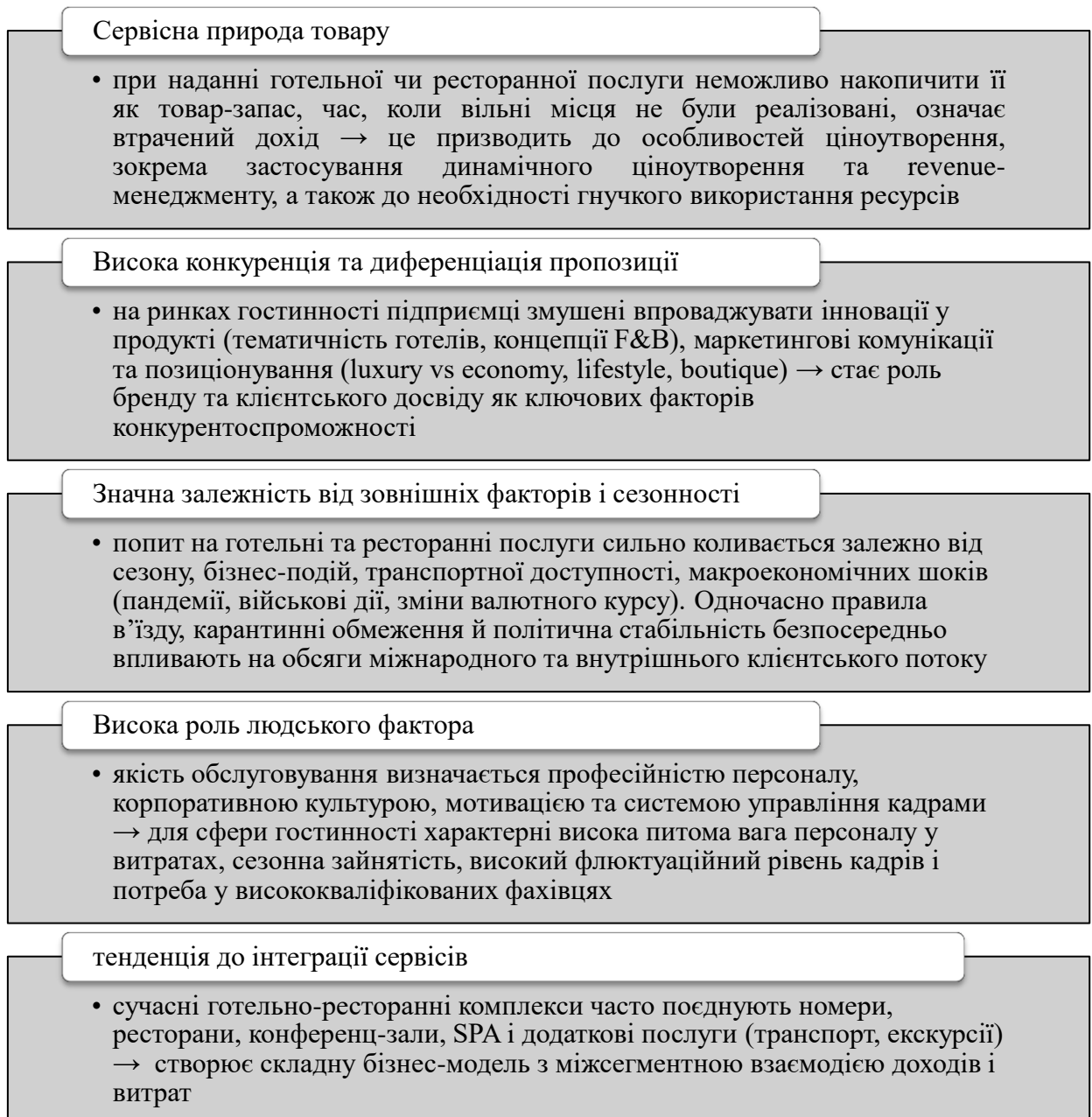


Рис. 1.1 – Ключові ознаки підприємницької діяльності у сфері готельно-ресторанного бізнесу

У сучасних умовах України підприємницька діяльність готельно-ресторанних комплексів розвивається під впливом низки економічних,

соціальних і політичних чинників. Індустрія гостинності демонструє динаміку відновлення після кризових явищ. За даними галузевої аналітики, до 2024 р. доходи готельного ринку України зросли на 440 % порівняно з 2022 р. і становили близько 44,4 млрд грн.

Водночас зростає роль внутрішнього туризму, який став основним джерелом попиту внаслідок обмеження міжнародних потоків. Податкові надходження від туристичного сектору у 2024 р. перевищили 2,9 млрд грн, що свідчить про поживлення бізнес-активності. Проте воєнні дії, економічна нестабільність і руйнування інфраструктури створюють серйозні бар'єри для підприємництва в галузі [51].

Таблиця 1.1 – Ключові показники розвитку готельно-ресторанної сфери України (2021–2025 рр.) [24; 33; 51]

Рік	Кількість готельних підприємств, од.	Доходи галузі, млрд грн	Податкові надходження, млрд грн	Інвестиції у відновлення, млрд грн	Середня заповнюваність готелів, %
2021	1600	32,4	2,1	1,8	58
2022	1200	14,8	1,0	0,9	35
2023	1350	26,5	1,9	1,6	46
2024	1500	44,4	2,9	2,5	61
2025	1650	52,7	3,4	3,0	68

Сьогодні готельно-ресторанний бізнес України переживає процес трансформації. З'являється попит на альтернативні формати – апарт-готелі, котеджні комплекси, бутик-ресторани, які пропонують унікальний клієнтський досвід. Регіональна концентрація бізнесу зміщується у бік безпечніших західних областей, де активно розвиваються нові об'єкти гостинності [49].

Для підприємницької діяльності в цій сфері визначальною стає адаптивність: гнучке управління, диверсифікація доходів, інноваційні підходи до маркетингу, впровадження цифрових технологій (систем онлайн-бронювання, CRM, revenue-менеджменту). Інвестиційна активність

поступово зростає, однак значна частина капіталовкладень спрямовується на відновлення пошкоджених об'єктів [29].

Отже, підприємницька діяльність готельно-ресторанного комплексу в сучасній Україні – це процес, що потребує стратегічного бачення, інноваційного мислення, орієнтації на споживача та ефективного управління ризиками. Її розвиток є важливим чинником економічного зростання, створення робочих місць і формування позитивного іміджу України як туристичної держави.

Інтеграція послуг у межах готельно-ресторанного комплексу формує мультифункціональні бізнес-моделі, що потребують ефективною координації між структурними підрозділами. Отже, успішне управління підприємницькою діяльністю в індустрії гостинності вимагає поєднання стратегічного бачення, інноваційного підходу, орієнтації на клієнта та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Щодо видів підприємницької діяльності у гостинності, вона охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів: розміщення (готельні послуги: управління номерним фондом, housekeeping, front-office, revenue management); харчування (F&B: ресторани, бари, кейтеринг, банкетні послуги, кухня, меню-інжиніринг); MICE та корпоративні послуги (продаж конференц-залів, організація заходів, обслуговування корпоративних контрактів); додаткові послуги (SPA, фітнес, транспорт, екскурсії, консьєрж-сервіси); а також інноваційні та цифрові сервіси (онлайн-бронювання, CRM, мобільні застосунки, contactless-сервіси). Кожен із цих видів має власні бізнес-процеси, показники ефективності (KPI) та ризики, і успішність комплексу багато в чому залежить від інтегрованого управління цими складовими.

Діяльність підприємця в готельно-ресторанній сфері поєднує високу комплексність операцій, значну залежність від зовнішніх чинників і ключову роль якості сервісу. Ефективне управління такою діяльністю вимагає інтегрованого підходу: стратегічне управління доходами, інвестиції в людський капітал та технології, системи моніторингу репутації і ризик-

менеджменту. Особливо в Україні, де туризм і гостинність перебувають у процесі трансформації, важливо створювати бізнес-моделі, які враховують нестабільність середовища, змінність попиту та очікування сучасного споживача щодо безпеки, сервісу і сталості.

1.2. Принципи, функції та моделі управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанних комплексів

Управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанних підприємств передбачає застосування системного підходу: чітке встановлення принципів, виконання функцій управління та вибір адекватної моделі управління бізнесом. У сфері гостинності (готелі та ресторани) такі підприємства поєднують бізнес-моделі, що включають доходи від номерного фонду, ресторанно-барної діяльності (F&B), заходів та додаткових сервісів (SPA, конференції, паркування) і саме це вимагає відповідної системи управління. Основні принципи управління у готельно-ресторанній сфері, які повинні дотримуватися підприємці наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні принципи управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного підприємства

№	Принцип	Коротке пояснення
1	Орієнтація на клієнта	Постійне відстеження потреб гостей, персоналізація послуг, робота з лояльністю
2	Гнучкість і адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни ринку, попиту, технологій та зовнішнього середовища
3	Інноваційність	Використання нових сервісних форматів, інтеграція цифрових технологій, нові бізнес-моделі
4	Диференціація та конкурентоспроможність	Розробка унікальної пропозиції (тематика готелю, F&B концепція), бренд-будівництво
5	Раціональне використання ресурсів	Оптимізація витрат, ефективне управління номерним фондом, ресторанним потенціалом, персоналом
6	Стійкість та екологічна відповідальність	Інтеграція ESG-принципів, безпечна експлуатація, соціальна відповідальність бізнесу
7	Системність управління	Злагоджена структура, чіткі бізнес-процеси, моніторинг показників діяльності

Ці принципи слугують орієнтирами для формування функцій управління. Під функціями управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного підприємства розуміють сукупність управлінських дій та процесів, які забезпечують успішне функціонування бізнесу. Виділимо такі ключові функції: планування, організація, мотивація (управління персоналом), контроль, координація та інноваційний розвиток.

У готельно-ресторанному бізнесі планування передбачає як стратегічний, так і операційний рівень: визначення цілей (заповнюваність номерів, середній чек ресторану, маржа F&B, доходи від заходів), прогнозування доходів і витрат, моделювання сценаріїв (наприклад, криза, карантин, війна). Для бізнес-моделі готельно-ресторанного комплексу справджується твердження: «Бізнес-модель ... будується на поєднанні основних і допоміжних джерел доходів: доходи від номерів (room revenue), доходи від F&B (ресторани, бари), дохід від конференцій/заходів, а також інші джерела (наприклад, паркування, SPA-послуги). Менеджмент прагне максимізувати RevPAR (доходи на доступний номер), ADR (середня ціна номера) та Occupancy (заповненість) ...» це прямо впливає на процес планування доходів і ресурсів. У сучасних умовах також великою мірою планування включає цифрові стратегії та адаптацію до технологічних змін (онлайн-бронювання, аналітика попиту, dynamic pricing) [55]

Організація управління підприємницькою діяльністю передбачає створення ефективної структури готельно-ресторанного підприємства, поділ обов'язків, забезпечення ресурсами (кадри, фінанси, матеріали), встановлення бізнес-процесів (service delivery, F&B операції, заходи). З огляду на сучасні виклики, особливо в Україні, зростає роль цифрових платформ, автоматизації та інтеграції сервісів [37].

Організація також передбачає координацію між різними підрозділами: готельні операції, ресторан, маркетинг, події, технічне обслуговування. Ефективна координація допомагає реалізувати бізнес-модель, де доходи від різних джерел взаємодіють.

У готельно-ресторанній сфері персонал – ключовий ресурс, вплив якого на рівень сервісу дуже високий. Функція мотивації включає набір, навчання, стимулювання, формування корпоративної культури, управління лояльністю працівників. Впровадження сталих практик управління персоналом суттєво підвищує залученість працівників і організаційну відданість, що веде до кращих результатів підприємств гостинності. В Україні особливо важливим є формування систем гнучкої зайнятості, сезонних команд, digital-HR технологій [14].

Контроль передбачає моніторинг ключових показників діяльності: RevPAR, ADR, Occupancy, середній чек, маржа F&B, витрати, задоволеність клієнтів, відгуки. Контроль підтримує зворотний зв'язок, коригування процесів і дозволяє реалізувати принцип гнучкості та адаптивності. У сучасних моделях управління контроль також включає цифровий моніторинг (IoT, Smart analytics) і може бути інтегрований з системою управління ризиками.

Координація передбачає синхронізацію дій між підрозділами та каналами доходу: менеджмент номерного фонду, ресторанного бізнесу, подій і додаткових сервісів. Наприклад, якщо конференційний зал заброньований, ресторан має забезпечити кейтеринг, а технічна служба – устаткування; це потребує координації. Координація також охоплює комунікацію між маркетингом, продажами, операційною службою, що важливо для реалізації моделей різних джерел доходів.

Одна з функцій управління – забезпечення постійного розвитку підприємства через інновації: у сервісі, бізнес-моделі, технологіях, брендингу. Дослідження [39] підкреслюють, що підприємства гостинності мають стратегічно інтегрувати інноваційні управлінські підходи, щоб відповідати зміненим очікуванням гостей та технологічним викликам. Інноваційний розвиток у готельно-ресторанному комплексі може включати: впровадження digital-бронювання, CRM, штучного інтелекту, концептів «економіки вражень», ESG-ініціатив.

У готельно-ресторанному бізнесі використовують різні моделі управління, які можна класифікувати за контуром: централізоване – децентралізоване управління; модель групи/мережі – індивідуальне підприємство; модель прямого управління – франчайзинг/менеджмент-контракт. Наприклад, дослідження Mulet-Forteza C. [50] показало, що моделі розширення та операційні атрибути готелів впливають на фінансові результати (RevPAR, ефективність) – приватні моделі давали вищі доходи, але й більші капіталовкладення, тоді як моделі контрактного управління були економічно ефективніші. Для готельно-ресторанного комплексу це означає, що менеджмент має обирати модель, яка відповідає стратегії (регіон, сегмент, формат) та ресурсам (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика моделей управління готельно-ресторанними підприємствами

Модель	Основні риси	Переваги	Недоліки
Пряме власне управління	Підприємство володіє і управляє всіма функціями	Повний контроль, більша маржа	Високі капітальні витрати, більший ризик
Франчайзинг/менеджмент-контракт	Підприємство передає управління або бренд сторонньому оператору	Швидкий ріст, менші інвестиції	Менше контролю, частка прибутку віддається партнеру
Децентралізована модель / підрозділи	Кожен підрозділ (готель, ресторан, SPA) має автономію	Гнучкість, адаптація місцевим умовам	Складніше координувати, ризик фрагментації

При розробці управлінської системи важливо поєднувати принципи, функції й обрану модель таким чином, щоб вони відповідали бізнес-моделі підприємства. Наприклад, якщо комплекс має значний ресторанний та подієвий (банкетний) бізнес, то потрібно більше уваги приділити організації і координації F&B та заходів, ніж лише номерному фонду. У той же час, в умовах сучасного ринку гостинності цифровізація дає можливість оптимізувати ці функції через IT-стратегії [55].

Модель, яка підтримує диверсифікацію доходів (номер, F&B, заходи,

додаткові сервіси) вимагає координації між бізнес-одинацями, застосування revenue management, динамічного ціноутворення, а також моніторингу показників (таблиця доходів, середній чек, RevPAR). Принцип «сталість» та ESG-підходи також мають бути інтегровані у функції: управління персоналом, контроль за витратами, інноваційний розвиток, ресурсна ефективність.

У сучасному українському контексті, через вплив зовнішніх факторів (пандемія, війна, макроекономічна нестабільність), система управління має бути гнучкою, із високою адаптивністю. Менеджмент має враховувати ризики, працювати з даними і аналітикою, впроваджувати інноваційні моделі управління для підвищення конкурентоспроможності. Дослідження Edeh et al. (2024) показали, що здатність до організаційного навчання і бізнес-резиліентності стає ключовою функцією в гостинності [46].

Системне управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного підприємства спирається на чітко сформульовані принципи, виконання сукупності функцій управління та впровадження обраної моделі діяльності. Поєднання доходів від номерів, F&B, заходів та додаткових сервісів вимагає ефективної організації, контролю, мотивації персоналу та інноваційного розвитку. У сучасному висококонкурентному і технологізованому середовищі гостинності вирізняється роль гнучкості, адаптивності, цифрових стратегій і сталого розвитку. Менеджмент, який інтегрує ці підходи, формує стійку бізнес-модель та підвищує конкурентоспроможність своєї організації в умовах турбулентного ринку.

Дослідження показують, що індустрія гостинності пережила п'ять технологічних революцій, паралельних промисловим революціям, кожна з яких суттєво змінила бізнес-модель, як показано в додатку А. Четверта революція, натхненна технологіями Індустрії 4.0, такими як штучний інтелект, чат-боти, Інтернет речей, доповнена реальність, віртуальна реальність та великі дані, мала глибокий вплив на трансформацію бізнес-моделі готельного бізнесу. Ця постійна трансформація додатково

стимулюється появою Гостинності 5.0, яка зосереджена на сталому розвитку, покращенні туристичного досвіду та зміцненні стійкості сектору, створюючи основу для революційних бізнес-моделей у майбутньому туристичної галузі (див. дод. Б) [57].

1.3. Визначення, класифікація та чинники формування маркетингових ризиків в діяльності готельно-ресторанних комплексів

У сучасному ринку гостинності маркетингові ризики стають критичним компонентом системи управління готельно-ресторанного комплексу.

Під маркетинговими ризиками розуміють потенційні небезпеки, які походять з ринкового, комунікаційного, поведінкового чи репутаційного середовища і здатні негативно вплинути на попит, імідж, дохідність або конкурентну позицію підприємства. У контексті готельно-ресторанного бізнесу такі ризики набувають особливої суті: продукт (послуга) є нематеріальним, завантаженість номерного фонду і залів ресторану має часові обмеження, конкуренція жорстка, а зовнішні чинники (туристичний потік, події, макросередовище) високі [48].

Суть маркетингових ризиків полягає в тому, що вони породжуються невизначеністю в поведінці споживачів, змінністю конкурентного середовища, технічними й комунікаційними змінами, і можуть знижувати ефективність маркетингових стратегій, збільшувати витрати чи призводити до втрати клієнтів. Наприклад, недоречно обрана маркетингова кампанія, що не врахувала зміну потреб гостей чи репутаційні виклики (скандал, негативний відгук), може призвести до падіння заповнюваності, зниження середнього чеку або збільшення відтоку клієнтів [20].

Для практичного управління маркетинговими ризиками корисно мати класифікацію, яка дозволяє систематизувати їх за ознаками, спрямуванням чи джерелом. У таблиці 1.4 представлена узагальнена класифікація

маркетингових ризиків для готельно-ресторанних комплексів [56].

Таблиця 1.4 – Класифікація маркетингових ризиків у діяльності готельно-ресторанного комплексу

№	Група ризику	Опис	Приклади
1	Ризики попиту	Пов'язані з коливанням ринку, змінами споживчої поведінки, сезонністю	Зниження заповнюваності номерів у низький сезон; зміна вподобань клієнтів щодо формату відпочинку
2	Ризики каналів збуту та комунікацій	Пов'язані з вибором каналів продажу, залежністю від ОТА, змінами цифрових комунікацій	Надмірна залежність від ОТА; слабка direct-стратегія; негативні відгуки в соцмережах
3	Репутаційні ризики	Пов'язані з образом бренду, відгуками, кризами комунікацій	Скандал у ресторані; масове негативне висвітлення в медіа; відгуки про низьку якість сервісу
4	Ризики технологічні / цифрові маркетингові	Пов'язані з невпровадженням цифрових інструментів чи потраплянням під кіберзагрози	Недостатня цифрова стратегія; витік даних клієнтів; відсутність CRM
5	Конкурентні маркетингові ризики	Пов'язані з агресивною конкуренцією, новими форматами, мультибрендом	Поява конкурента; зниження цін конкурентами; вихід нових сервісів
6	Стратегічні/ринкові ризики	Пов'язані зі зміною ринкових умов, макроекономікою, регулюванням	Економічний спад; обмеження подорожей; нове регулювання в туризмі

Маркетингові ризики не з'являються самі по собі, вони формуються під дією ряду внутрішніх і зовнішніх чинників, які можуть бути класифіковані за походженням, масштабом впливу, ступенем контролю підприємства.

У Таблиці 1.5 наведено ключові чинники формування маркетингових ризиків для готельно-ресторанного комплексу. Управління маркетинговими ризиками в готельно-ресторанному комплексі передбачає систему заходів: ідентифікація ризиків, оцінка (ймовірність × вплив), розробка заходів мінімізації, моніторинг і контроль.

Першим кроком є створення ризик-матриці, де кожний ризик оцінюється за параметрами «ймовірність» і «вплив на бізнес». Для прикладу, ризик негативного онлайн-відгуку (репутаційний) має високу ймовірність і високий вплив у сучасному цифровому середовищі [41].

Таблиця 1.5 – Чинники формування маркетингових ризиків у готельно-ресторанному комплексі [56; 35]

Чинник	Опис	Як впливає на ризик
Зміна поведінки споживчої	Клієнти змінюють канали пошуку, формат відпочинку, очікування сервісу	Якщо не реагувати – зниження попиту, втрати доходу
Залежність від каналів онлайн-пошуку/бронювання	Велика частка OTA, зміна алгоритмів, комісії	Втрата контролю над доходами, маржа падає
Репутаційний вплив соціальних медіа та онлайн-відгуків	Миттєві негативні відгуки, вірусний ефект	Підрив довіри, збільшення маркетингових витрат на репутацію
Технологічна відсталість або кіберризика	Недостатні цифрові системи, витоки даних, кібератаки	Порушення сервісу, штрафи, зниження лояльності
Сезонність та зовнішні зовнішні шоки	Кліматичні умови, пандемії, конфлікти, зміни турпоточку	Нестабільний попит, необхідність буферних стратегій
Агресивна конкуренція та інноваційні формати	Нові бізнес-моделі, альтернативний відпочинок	Зниження ринкової частки, тиск на ціни
Недостатнє маркетингове інвестування	Бюджети маркетингу та технологій нижчі за галузеві стандарти	Не встигаєш за конкурентами, зниження видимості бренду

Далі слідує розробка механізмів мінімізації: диверсифікація каналів продажу (зменшення залежності від OTA), формування direct-каналу, впровадження CRM і систем управління відгуками, активна репутаційна політика в соцмережах, інвестиції в цифровий маркетинг і технології, навчання персоналу, побудова стійких бізнес-моделей, що враховують шоки. Дослідження Horng J.-S. та ін. (2022) показали, що маркетингове управління й адаптація до цифрових стратегій впливають на показники організаційної ефективності у готельній сфері [43].

Моніторинг має здійснюватися за KPI, такими як: частка direct-бронювань, показник відтоку клієнтів (churn rate) у ресторані/готелі, середній чек, відгуки/оценка задоволеності, показники social media engagement, рівень негативних коментарів, розподіл доходів по каналах. Системний моніторинг дозволяє вчасно коригувати маркетингові стратегії та швидко реагувати на

ризиками.

Для готельно-ресторанного комплексу управління маркетинговими ризиками має стратегічне значення. Слабка маркетингова освіченість, невпровадження цифрових рішень та недостатня увага до зовнішніх змін ведуть до втрати конкурентної позиції, зниження доходів і збільшення витрат на корекцію. Наприклад, за даними 4Hoteliers (2024), середній бюджет маркетингу в гостинності становив менш ніж 2,5 % доходу – це значно нижче ніж у інших секторів, що створює ризик відставання [35]

Маркетингові ризики у діяльності готельно-ресторанних комплексів – це складна і багаторівнева категорія, яка вимагає системного підходу до управління. Класифікація ризиків і розуміння чинників їх формування дозволяють менеджменту своєчасно ідентифікувати потенційні небезпеки та інтегрувати заходи їхньої мінімізації в бізнес-модель комплексу. У цифрову еру та в умовах зовнішніх шоків (пандемії, зміни подорожей, геополітична нестабільність) здатність до адаптації, диверсифікації каналів, інвестицій у маркетинг і технології визначає стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Висновки до розділу 1

Встановлено, що підприємницька діяльність у сфері гостинності є комплексом економічних, організаційних та інноваційних процесів, спрямованих на створення, реалізацію та просування готельно-ресторанних послуг з метою отримання прибутку й забезпечення сталого розвитку. Її сутність визначається високим рівнем взаємодії з клієнтом, нематеріальністю продукту та чутливістю до змін макросередовища. Особливості функціонування українських готельно-ресторанних підприємств зумовлені післякризовими процесами, воєнним станом, реструктуризацією внутрішнього туризму та зростанням попиту на безпечні, локальні й екологічні формати відпочинку. Це потребує гнучкості бізнес-моделей, інноваційного підходу до управління й використання цифрових технологій.

Доведено, що ефективне управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанних комплексів базується на поєднанні класичних принципів менеджменту (системності, гнучкості, інноваційності, орієнтації на споживача) та сучасних механізмів: цифровізації, аналітики попиту, управління досвідом клієнта, а також концепцій сталого розвитку.

Функції управління (планування, організація, мотивація, контроль, аналіз) реалізуються у взаємозв'язку з маркетинговими, фінансовими та операційними процесами, формуючи цілісну бізнес-модель готельно-ресторанного комплексу. Впровадження моделей адаптивного управління, використання інструментів RevPAR, ADR, CRM і data-driven marketing дозволяє підприємствам підвищувати ефективність і конкурентоспроможність.

Визначено, що маркетингові ризики є ключовим викликом для готельно-ресторанних підприємств, оскільки безпосередньо впливають на обсяг попиту, репутацію бренду та фінансові результати. Вони класифікуються за джерелом і характером прояву на ринкові, репутаційні, технологічні, комунікаційні та стратегічні. Основними чинниками їх формування є зміна споживчих уподобань, цифрова трансформація, сезонність, зростання конкуренції, кіберзагрози та недоінвестування у маркетинг. Ефективне управління цими ризиками потребує впровадження систем моніторингу, CRM-технологій, диверсифікації каналів збуту та активного управління репутацією, що дозволяє мінімізувати потенційні втрати й забезпечити стійкість розвитку підприємств гостинності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МАРКЕТИНГОВИХ РИЗИКІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас»

Об'єктом дослідження обрано готельно-ресторанний комплекс «Прем'єр Палас» («Premier Palace Hotel») з огляду на його значущість у готельному секторі України, стабільну фінансову діяльність та репутацію на ринку гостинності. Сучасна організаційна структура та високий рівень обслуговування забезпечують «Прем'єр Паласу» лідерські позиції серед готелів преміум-класу.

«Прем'єр Палас» є одним із найвідоміших готельно-ресторанних комплексів міста Києва, що входить до мережі «Premier Hotels and Resorts». Заклад поєднує риси історичної архітектурної спадщини та сучасних стандартів гостинності, виступаючи яскравим прикладом синергії культурної ідентичності та інноваційного підходу до управління у сфері готельного бізнесу.

«Прем'єр Палас» розташований у центральній частині міста, на відстані близько 100 метрів від головної магістралі столиці, вулиці Хрещатик [28]. Географічне розміщення забезпечує високу доступність до основних туристичних, культурних і ділових об'єктів: художніх галерей, музеїв, торговельних та бізнес-центрів. Із номерів і ресторанів готелю відкриваються панорамні краєвиди на архітектурні пам'ятки Києва, зокрема на Володимирський та Михайлівський собори, а також на Софійський собор. Завдяки цьому «Прем'єр Палас» посідає провідне місце серед закладів готельного господарства преміум-класу, які поєднують комфорт, культурну автентичність та стратегічно вигідне розташування.

У 2001 році «Прем'єр Палас» першим в Україні офіційно здобув

категорію «5 зірок», що засвідчило його відповідність найвищим світовим вимогам до якості обслуговування. Подальше визнання міжнародної спільноти підтвердили численні нагороди та сертифікати. Зокрема, у 2009 році готель отримав престижну відзнаку «6 Зірок і 7 Стрічок» від комітету Seven Stars and Stripes®. Консьєрж Premier Palace Hotel був відзначений нагородою «Золоті ключі» Міжнародної спілки консьєржів гранд-готелів (Les Clefs d'Or). Крім того, заклад включено до колекції «The Most Famous Hotels in the World», що об'єднує найвідоміші історичні готелі світу [28].

Однією з ключових конкурентних переваг Premier Palace Hotel є концепція гастрономічного сервісу, зорієнтована на різноманіття культурних смаків і традицій. Сніданок за системою «шведський стіл» представлений тематичними зонами середземноморської, європейської, української та азійської кухонь, з щоденним оновленням асортименту. Особливе місце займає гастрономічна концепція «Fresh.Organic.Traditional», яка базується на використанні екологічно чистих місцевих продуктів і відтворенні автентичних київських рецептів. Це забезпечує унікальну цінність готелю як носія культурної ідентичності регіону у сфері гостинності.

«Прем'єр Палас» функціонує як Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) з кодом ЄДРПОУ 21660999, зареєстроване 13 березня 1997 року. Юридична адреса: Україна, 01004, м. Київ, бул. Тараса Шевченка / вул. Пушкінська, 5–7/29 [28]. Статутний капітал підприємства становить 366 700 000 грн [16]. Керівником компанії є Олександр Миколайович Буй [45].

Відповідно до даних, головним акціонером «Прем'єр Паласу» є компанія «PUMORI ENTERPRISES INVESTMENTS LTD», що підтверджено рішенням Антимонопольного комітету України від 15 квітня 2021 року [45] (див. рис. 2.1).

Кінцевими бенефіціарами є громадяни Євросоюзу, зокрема громадянка Франції та громадянин Латвії. Ця інформація є важливою для оцінки потенційних маркетингових та регуляторних ризиків [45].

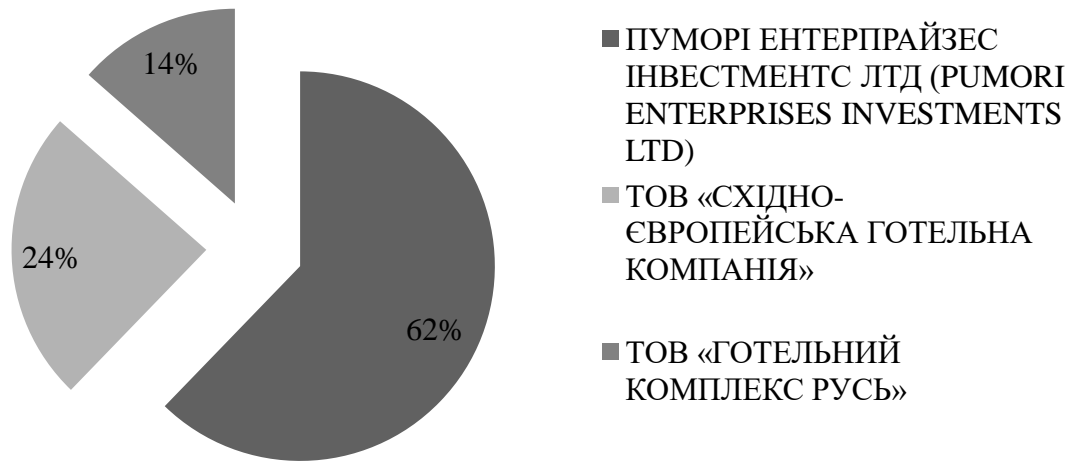


Рис. 2.1 – Акціонери «Прем'єр Паласу» з великими частками [45]

Активи «Прем'єр Паласу» формують матеріальну основу діяльності підприємства, забезпечуючи функціонування основних бізнес-напрямів: готельного, ресторанного, SPA & wellness, конференц-сервісу та додаткових послуг.

Номерний фонд ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас»» є основою операційної діяльності підприємства та налічує 289 номерів різних категорій від Standard і Superior до елітних Suites, Apartments і Presidential. Загальна площа номерного фонду становить близько 15 тис. м², що забезпечує високий рівень комфортності та дозволяє задовольнити потреби як бізнес-туристів, так і представників преміум-сегмента. Ресторанно-банкетний комплекс готелю, до складу якого входять ресторани Terracotta, Atmosfera, Lobby Bar та Executive Lounge, має понад 350 посадкових місць і формує близько третини валового доходу F&B-напрямку. Особливу роль у формуванні іміджу готелю відіграє SPA & Wellness-комплекс із площею близько 2,5 тис. м², який включає басейн, сауни, фітнес-зал, масажні кабінети та косметологічний центр. Він є не лише складовою преміального сервісу, а й важливим чинником підвищення середнього чека на гостя, сприяючи утриманню високої конкурентоспроможності готелю у сегменті п'ятизіркових закладів

Києва (див. дод. В).

Загальна площа об'єкта становить близько 25 000 м², розподіл наведено в таблиці 2.1).

Таблиця 2.1 – Структура основних активів ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас»

№	Група активів	Характеристика / функціональне призначення	Площа, м ²	Кількість / місткість	Частка у загальних активах, %	Балансова вартість, тис. грн
1	Номерний фонд	289 номерів різних категорій (Standard, Deluxe, Suites). Основний операційний актив.	15 000	289 номерів	60	133 247
1.1	Standard Superior	180 базових номерів (20–25 м ²).	6 000	180	30	66 623
1.2	Deluxe Executive	80 покращених номерів (30–40 м ²).	5 000	80	20	44 659
1.3	Suites Apartments Presidential	29 елітних номерів (50–150 м ²).	4 000	29	10	22 000
2	Ресторани, бари, банкетні зали	Terracotta, Atmosfera, Lobby Bar, Banquet Hall.	4 000	350 місць	15	33 312
3	SPA & Wellness комплекс	Басейн, фітнес, масаж, косметологія.	2 500	120 відвідувачів/день	10	22 208
4	Конференц-центр та бізнес-зони	7 залів до 400 осіб, технічне обладнання.	1 500	400 місць	5	11 104
5	Адміністративно-технічні та допоміжні приміщення	Кухні, пральня, офіси, технічні служби.	2 000		5	11 104
6	Нематеріальні активи (торгова марка Premier Palace™, ІТ-системи, ліцензії)				5	11 104
	Разом		25 000		100%	222 078

Структура активів демонструє високий рівень матеріальної капіталізації, що є типовим для готелів класу «п'ять зірок». Найбільшу питому вагу займає номерний фонд (60 %), що формує основу операційного доходу. Значна частина вартості зосереджена в F&B (15 %) та SPA-зоні (10 %) (див. рис. 2.2).

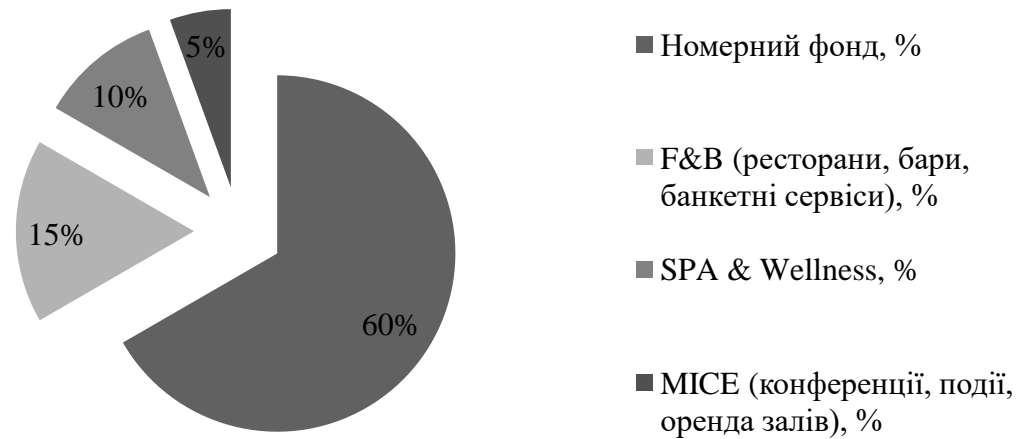


Рис.2.2 – Частки основних активів ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» у загальних активах, %

Нематеріальні активи – бренд Premier Palace™, система лояльності Premier Club, цифрові сервіси бронювання та CRM – є стратегічними елементами довгострокової конкурентної переваги. Їхня роль зростає в умовах цифровізації та посилення маркетингових ризиків.

Капітальні активи мають високу ступінь зносу (понад 60 % основних засобів введено в експлуатацію до 2010 року), що потребує регулярних інвестицій у реновацію номерів і модернізацію технічних систем (HVAC, ліфти, IT-інфраструктура).

З точки зору управління маркетинговими ризиками, структура активів дозволяє готелю диверсифікувати джерела доходів: F&B і SPA частково компенсують сезонність номерного фонду. Проте висока капіталоемність і низька ліквідність активів створюють ризики при коливаннях попиту, особливо у кризових періодах (COVID-19, воєнний стан).

Для підвищення ефективності управління активами доцільно впровадити систему управління на основі показників ефективності (KPI) та активного маркетингового контролінгу, що дозволить оптимізувати RevPAR, GOPPAR, маржу F&B і ROI на інвестиції в реновацію.

Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «Прем'єр

Палас» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує ефективний розподіл управлінських функцій між підрозділами відповідно до напрямів діяльності (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Організаційно-управлінська структура готельно-ресторанного комплексу «Прем'єр Палас»

Рівень управління	Структурний підрозділ	Основні функції	Чисельність персоналу, осіб
1	2	3	4
Вищий рівень управління	Генеральний директор	Загальне стратегічне керівництво, прийняття управлінських рішень, взаємодія з власниками та ключовими партнерами, управління репутаційними ризиками.	1
	Рада директорів / Виконавчий комітет	Контроль за фінансово-господарською діяльністю, затвердження стратегій розвитку, інвестиційних програм, політики розвитку.	3
Функціональний рівень управління	Фінансово-економічний департамент	Планування бюджету, фінансовий аналіз, управління витратами, моніторинг прибутковості підрозділів, фінансова звітність.	10
	Департамент персоналу (HR-відділ)	Підбір, навчання, оцінка, мотивація персоналу; формування корпоративної культури та програм лояльності.	7
	Маркетинговий і комунікаційний департамент	Формування маркетингової стратегії, просування послуг, управління брендом, PR, контроль маркетингових ризиків (репутаційних, попиту, цінових).	8
	Департамент інформаційних технологій (IT-служба)	Підтримка IT-інфраструктури, систем бронювання, електронних платежів, кібербезпека, CRM-системи.	6
Операційний рівень управління	Служба розміщення (Front Office)	Реєстрація гостей, бронювання, робота консьєржів, облік клієнтів, формування першого враження про готель.	25
	Служба номерного фонду (Housekeeping)	Прибирання, пральня, обслуговування номерів, контроль стану житлових приміщень.	30
	Ресторанно-банкетна служба	Організація харчування, робота ресторанів, барів, сніданків «шведський стіл», банкети, кейтеринг, дієтичне меню.	35
	Служба безпеки	Контроль доступу, відеоспостереження, охорона майна, протипожежна безпека.	10

1	2	3	4
	Служба технічного обслуговування	Підтримка інженерних систем, електро-, водо- та тепlopостачання, технічні огляди та ремонти.	12
	Спа-центр і фітнес-відділ	Оздоровчі процедури, сауна, басейн, масаж, салон краси, послуги тренажерного залу.	15
	Відділ конференц-сервісу	Організація ділових заходів, конференцій, банкетів, оренда залів і технічне забезпечення подій.	5
	Транспортна та господарська служба	Послуги трансферу, парковка, електрозаправна станція, забезпечення господарських потреб комплексу.	7

Така структура спрямована на забезпечення високої якості обслуговування, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів та гнучке реагування на зміни ринкового середовища. Вибір структури зумовлений багатофункціональністю комплексу, який об'єднує готельний, ресторанний, конференц, рекреаційний, транспортний та допоміжні напрями діяльності.

Організаційно-управлінська структура «Прем'єр Палас» є комплексною системою, що поєднує централізоване стратегічне керівництво та децентралізовану операційну діяльність (див. рис. 2.3). Такий підхід забезпечує:

- ефективну координацію між підрозділами різних напрямів (готель, ресторан, спа, конференц-сервіс);
- збалансований розподіл повноважень між менеджерами середньої ланки;
- гнучкість управлінських рішень, що є критичною умовою в умовах високої динаміки туристичного ринку.

З позицій системного підходу, структура готелю виступає відкритою соціально-економічною системою, у якій кожен підрозділ виконує функції взаємопов'язаних підсистем: операційної, сервісної, фінансової, інформаційної, кадрової. Взаємодія між цими підсистемами відбувається через механізми планування, контролю, звітності та комунікації.

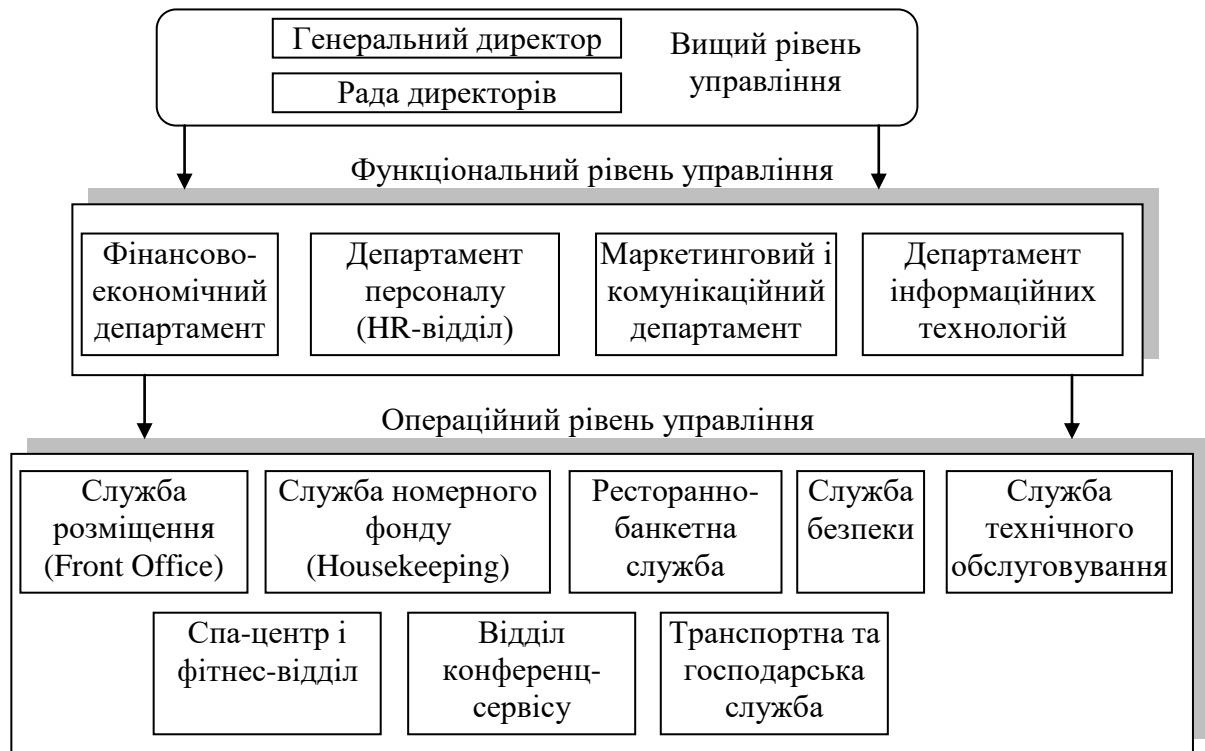


Рисунок 2.3 – Узагальнена організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «Прем'єр Палас»

Особливістю управління маркетинговими ризиками в «Прем'єр Палас» є інтеграція функцій моніторингу ризиків у діяльність усіх підрозділів. Маркетинговий і комунікаційний департамент здійснює аналіз ринку, попиту, сезонних коливань, конкурентних позицій, збирає зворотний зв'язок і реагує на репутаційні ризики. Фінансово-економічний департамент оцінює цінові ризики та рентабельність акцій. Департамент персоналу (HR-відділ) контролює ризики кадрових втрат, що можуть вплинути на якість обслуговування. IT-служба управляє ризиками інформаційної безпеки та цифрової репутації.

Таким чином, система управління маркетинговими ризиками у готелі функціонує на принципах проактивного аналізу, комунікаційної відкритості та інтегрованого контролю, що сприяє підтриманню позитивного бренду та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів підприємницької діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас»

Фінансово-господарська діяльність ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» упродовж 2020–2024 рр. характеризується суттєвими коливаннями основних економічних показників (див. табл. 2.3), що зумовлено як впливом зовнішніх факторів (пандемія COVID-19, воєнні дії, зниження туристичного потоку), так і внутрішніми управлінськими рішеннями щодо реструктуризації витрат, оптимізації персоналу та зміни цінової політики [45].

Таблиця 2.3 – Фінансові показники ПрАТ «Прем'єр Палас» 2020–2024 рр.

Показники	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід, грн	200 805 000	143 263 000	143 930 000	248 828 000	119 912 000
Чистий прибуток, грн	-11 991 000	-25 286 000	-15 783 000	66 474 000	10 308 000
Активи, грн	222 078 000	237 814 000	265 888 000	306 923 000	297 228 000
Зобов'язання, грн	371 863 000	375 591 000	378 218 000	230 150 000	449 738 000
Середня зарплата до оподаткування, грн	30 452	19 366	8 497	8 843	–
Кількість працівників	169	198	287	293	–

За підсумками двох кварталів 2025 року ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» продемонструвало дохід у розмірі 111,4 млн грн, що свідчить про збереження відносно стабільної операційної активності на тлі поступового відновлення готельно-ресторанного ринку столиці. Водночас показник чистого прибутку залишається від'ємним –9,9 млн грн, що свідчить про наявність фінансових труднощів, пов'язаних, зокрема, із високими витратами на утримання основних засобів, зростанням енергетичних тарифів, інфляційним тиском та низькою заповнюваністю номерного фонду у міжсезоння [45].

Незважаючи на негативний фінансовий результат, обсяг доходів свідчить про поступове покращення ділової активності підприємства порівняно з аналогічним періодом попередніх років, що може бути наслідком оптимізації бізнес-процесів, активізації маркетингових заходів та підвищення середнього чеку у сегментах F&B та SPA (див. рис. 2.4).

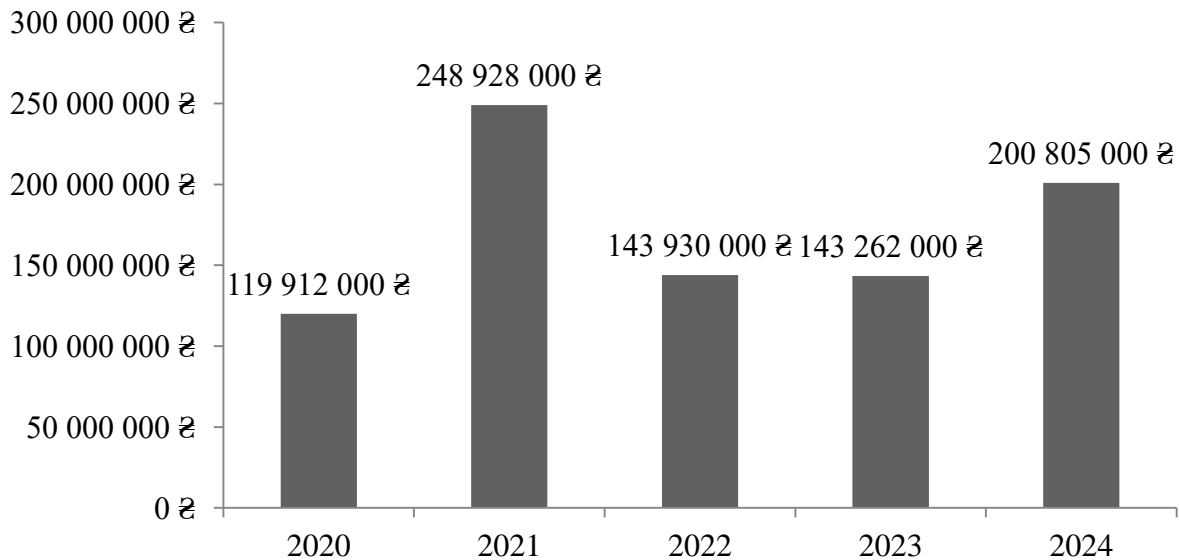


Рис. 2.4 – Динаміка змін доходів ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» за період 2020–2024 рр.

Динаміка доходів підприємства свідчить про поступове відновлення після кризи 2020–2022 рр., спричиненої пандемією COVID-19 та зниженням туристичної активності. У 2024 році дохід зріс до 200,8 млн грн, що на 40,3 % більше, ніж у 2023 році, і на близько 68 % вище рівня 2020 року. Така позитивна тенденція свідчить про стабілізацію попиту на готельні послуги та ефективне використання потужностей у посткризовий період.

Водночас аналіз структури доходів ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас»» за основними напрямками діяльності демонструє зміщення акцентів у джерелах формування прибутку (див. рис. 2.5). Частка доходів від номерного фонду, що традиційно була базовою для готелю, знизилася з 58 % до 50 %, що пояснюється як наслідком помірної завантаженості номерів, так і посиленням конкуренції у преміальному сегменті київського ринку. Натомість доходи від

ресторанного бізнесу, барів та банкетних сервісів зросли з 27 % до 34 %, що свідчить про активний розвиток сегмента F&B (Food & Beverage) і зростання ролі подієвих та гастрономічних форматів як ключових драйверів виручки.

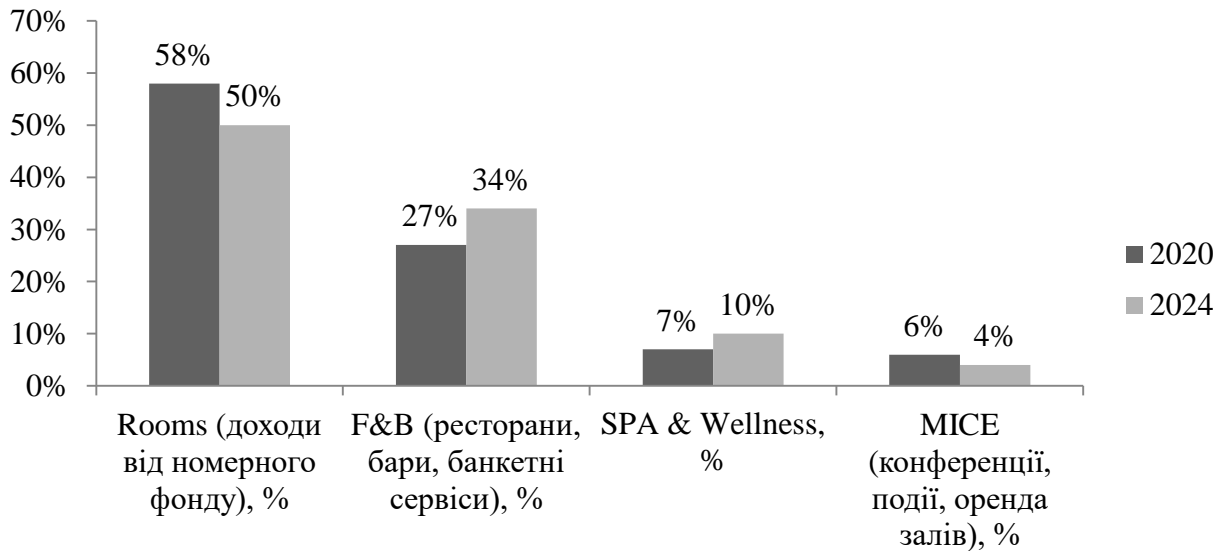


Рис. 2.5 – Динаміка змін доходів від основних видів діяльності,

Помітне збільшення доходів спостерігається у сегменті SPA & Wellness, частка якого зросла з 7 % до 10 %, що підтверджує зростання попиту на оздоровчі та релаксаційні послуги серед гостей, особливо з урахуванням тренду на здоровий спосіб життя та екологічну культуру споживання. Водночас частка напрямку MICE (конференції, ділові події, оренда залів) скоротилася з 6 % до 4 %, що може бути пов'язано з тривалою трансформацією бізнес-форматів, переходом частини корпоративних заходів у гібридний або онлайн-режим, а також зниженням попиту з боку міжнародних компаній через загальноекономічну нестабільність.

Загалом така структура свідчить про переорієнтацію бізнес-моделі готелю у напрямі диверсифікації доходів із зменшенням залежності від номерного фонду та посиленням ролі супутніх сервісів. Це є позитивною тенденцією в контексті зниження маркетингових ризиків, оскільки формування багатоканальної моделі доходів підвищує фінансову стійкість підприємства в умовах сезонних коливань і непередбачуваних змін ринкової

кон'юнктури.

Це дозволяє очікувати вихід на беззбитковість або незначний позитивний фінансовий результат на кінець 2025 року за умови стабільної економічної ситуації та збереження попиту з боку корпоративних клієнтів і міжнародних делегацій.

Однак, чистий фінансовий результат залишається від'ємним: у 2024 році збиток становив 11,99 млн грн, що є покращенням порівняно з 2023 роком (-25,29 млн грн). Це свідчить про зниження збитковості та поступову адаптацію підприємства до нових економічних умов. Єдиним прибутковим роком у досліджуваному періоді був 2021 рік, коли чистий прибуток сягнув 66,47 млн грн ймовірно, унаслідок часткового відновлення туристичного ринку після пандемічних обмежень.

Аналіз балансових показників демонструє тенденцію до скорочення активів підприємства з 306,9 млн грн у 2021 р. до 222,1 млн грн у 2024 р. (зменшення на 27,6 %). Це може свідчити про продаж або амортизацію частини необоротних активів, а також про оптимізацію матеріальної бази.

Зобов'язання при цьому залишаються на стабільно високому рівні понад 370 млн грн у 2024 році, що перевищує величину активів майже у 1,7 рази. Така диспропорція вказує на високе боргове навантаження та потребу у реструктуризації кредитних зобов'язань чи пошуку додаткових джерел капіталізації.

Чисельність персоналу протягом 2020–2024 рр. зменшилася майже вдвічі: із понад 290 осіб у 2021 р. до 169 у 2024 р. Це є наслідком оптимізації штату, що дозволило підприємству скоротити постійні витрати. Водночас середня заробітна плата працівників у 2024 році становила 30 452 грн, що є зростанням на 57 % порівняно з 2023 роком та у 3,5 рази більше, ніж у 2022 році. Така динаміка свідчить про покращення соціальної політики підприємства та орієнтацію на збереження висококваліфікованого персоналу.

Аналіз фінансових коефіцієнтів підприємства дозволяє оцінити рівень його фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та ефективності

управління активами. На основі розрахованих показників (див. табл. 2.4) можна зробити низку висновків щодо поточного стану підприємства та визначити ключові напрями підвищення його фінансової стабільності.

Таблиця 2.4 – Показники фінансового стану ПрАТ «Прем'єр Палас» [45]

Показник	Значення
Частка основних засобів в активах підприємства	86,63 %
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,07
Коефіцієнт фінансової залежності	-1,48
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	-2,48
Значення, €	-369 464
Рентабельність продукції	20,94 %

Висока частка основних засобів у загальних активах підприємства (86,63 %) свідчить про капіталомісткий характер діяльності, що є типовим для готельно-ресторанної сфери, де значна частина активів – це будівлі, обладнання, меблі, технічне оснащення тощо. Така структура активів забезпечує стабільну матеріальну базу, проте водночас знижує маневровість оборотного капіталу та ускладнює фінансування поточних витрат без залучення зовнішніх джерел.

Цей показник також свідчить про низьку ліквідність активів, що в умовах нестабільного ринку та зниження туристичного потоку може створювати ризик дефіциту оборотних коштів для покриття короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності становить лише 0,07, що є критично низьким значенням (нормативне значення не менше 1,0). Це свідчить про нездатність підприємства оперативно погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Таким чином, підприємство фактично залежить від кредиторської заборгованості або короткострокових позик, що формує ризик неплатоспроможності в короткостроковій перспективі.

Для готельно-ресторанного комплексу це означає, що фінансова модель базується на затримці грошових потоків (cash flow gap), коли надходження

від продажу послуг не покривають у повному обсязі поточні витрати на обслуговування, енергозабезпечення та оплату праці.

Коефіцієнт фінансової залежності становить $-1,48$, а співвідношення позикових і власних коштів $-2,48$. Негативні значення свідчать про дефіцит власного капіталу, тобто сума зобов'язань перевищує активи підприємства. Це вказує на кризовий рівень фінансової незалежності, коли діяльність фактично підтримується за рахунок зовнішніх джерел фінансування.

Таке співвідношення характерне для підприємств, що перебувають у фазі фінансового відновлення або реструктуризації боргу, що може бути наслідком скорочення активності у воєнний період або необхідності обслуговування попередніх кредитних зобов'язань, залучених для модернізації готелю.

Від'ємне значення поточної платоспроможності ($-369\ 464$ грн) додатково підтверджує нестачу власних оборотних коштів. Це свідчить, що підприємство не має достатнього обсягу ліквідних ресурсів для здійснення безперервного операційного циклу. У короткостроковій перспективі такий стан підвищує ризик дефолту за поточними зобов'язаннями.

Попри проблеми з ліквідністю, показник рентабельності продукції становить $20,94\ %$, що є позитивним результатом. Це свідчить, що операційна ефективність окремих напрямів діяльності зберігається, особливо у сфері F&B, конференц-сервісу та преміальних послуг. Однак загальні збитки підприємства (за фінансовою звітністю) зумовлені високими фінансовими витратами, амортизаційними нарахуваннями та борговим навантаженням.

Таким чином, підприємство має потенціал для відновлення прибутковості за умови оптимізації структури капіталу та збалансування витратної частини.

2.3. Оцінка маркетингових ризиків у діяльності ПрАТ «Прем'єр Палас»

Готельно-ресторанний комплекс ПрАТ «Прем'єр Палас» є значущим гравцем на ринку гостинності України, з багатою історією та стабільною фінансовою діяльністю. Його організаційна структура та корпоративне управління сприяють ефективному функціонуванню та розвитку. Однак, наявність правових дій та змін у структурі власності вимагає уважного моніторингу маркетингових та репутаційних ризиків.

Маркетингові ризики в готельно-ресторанному бізнесі – це ймовірність втрат або недоотримання прибутку через зміни у споживчому попиті, поведінці клієнтів, репутаційні скандали, неефективну комунікацію або помилки у ціноутворенні та позиціонуванні [21]. Для підприємства ПрАТ «Прем'єр Палас» вони набувають особливого значення через преміум-сегмент, який є чутливим до якості сервісу, довіри бренду та міжнародного іміджу.

Основними проявами маркетингових ризиків є:

- зниження лояльності клієнтів;
- втрата ринкової частки через нові бренди-конкуренти;
- невідповідність позиціонування очікуванням клієнтів;
- репутаційні втрати через негативні публікації або судові процеси;
- неефективне ціноутворення в умовах інфляційного тиску;
- недосконала реакція на технологічні тренди (онлайн-бронювання, AI-маркетинг).

Основні чинники, які формують ризикове поле підприємства – це сукупність внутрішніх і зовнішніх умов, подій та тенденцій, що можуть впливати на стабільність, ефективність і конкурентоспроможність його діяльності [20].

Основні чинники, які формують ризикове поле у діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас», поділяються на зовнішні та внутрішні (див. рис. 2.6).



Рис. 2.6 – Система зовнішніх і внутрішніх чинників формування маркетингових ризиків у діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас»

Зовнішні чинники пов'язані з макроекономічним, політичним, правовим, соціальним і ринковим середовищем, у якому функціонує підприємство.

Внутрішні чинники відображають особливості організації управління, ресурсний потенціал, корпоративну культуру, маркетингову політику та ефективність бізнес-процесів.

Система зовнішніх і внутрішніх чинників формування маркетингових ризиків у діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» відображає складну взаємодію між ринковим середовищем, макроекономічними процесами та внутрішніми управлінськими особливостями підприємства. Зовнішні ризики мають переважно неконтрольований характер і формуються під впливом макроекономічної нестабільності, воєнних подій, зниження ділової та туристичної активності в Україні. Значний вплив має також зміна поведінки споживачів, зростання популярності онлайн-бронювання, мобільних додатків, короткострокових оренд через платформи типу Airbnb. Ці тенденції

зумовлюють потребу адаптації маркетингової політики та розвитку цифрових каналів просування.

До важливих зовнішніх чинників також належить посилення конкуренції з боку міжнародних готельних брендів, таких як Hilton, InterContinental, Hyatt Regency, які формують високі стандарти сервісу та комунікацій. Регуляторна невизначеність і можливі зміни у власності підвищують рівень корпоративних ризиків і потребують прозорої PR-стратегії для збереження репутації. Іміджеві ризики, пов'язані з медійним висвітленням судових справ або корпоративних конфліктів, можуть суттєво вплинути на довіру клієнтів і партнерів.

Внутрішні фактори маркетингових ризиків зумовлені специфікою бізнес-моделі підприємства. Висока частка постійних витрат, залежність від ділового туризму та корпоративного сегмента створюють вразливість у періоди зниження попиту. Недостатня цифровізація маркетингових процесів та обмежене використання аналітичних інструментів у CRM і SMM обмежують можливості персоналізованих комунікацій із клієнтами. Крім того, консервативність корпоративної культури та повільне оновлення PR-стратегії ускладнюють адаптацію до сучасних вимог ринку, де репутаційна стійкість і гнучкість у комунікаціях мають вирішальне значення для підтримки конкурентоспроможності.

Оцінка маркетингових ризиків у діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» здійснена з використанням двох взаємодоповнюючих підходів, що забезпечують як якісний, так і кількісний аналіз можливих загроз.

Першим етапом проведено експертне опитування, яке реалізовано у форматі Google-анкети. До участі в опитуванні були залучені 12 респондентів, серед яких – керівники підрозділів маркетингу, продажів, PR, фінансів, сервісу та операційного управління (див. рис. 2.7).

Анкета містила 15 запитань закритого та напіввідкритого типу, спрямованих на визначення (див. дод. Г):

- ймовірності виникнення кожного з основних маркетингових

ризиків;

- ступеня їх впливу на стратегічні показники діяльності готелю (дохід, заповнюваність, рівень лояльності клієнтів);
- наявності систем моніторингу ризиків і практик реагування на них.

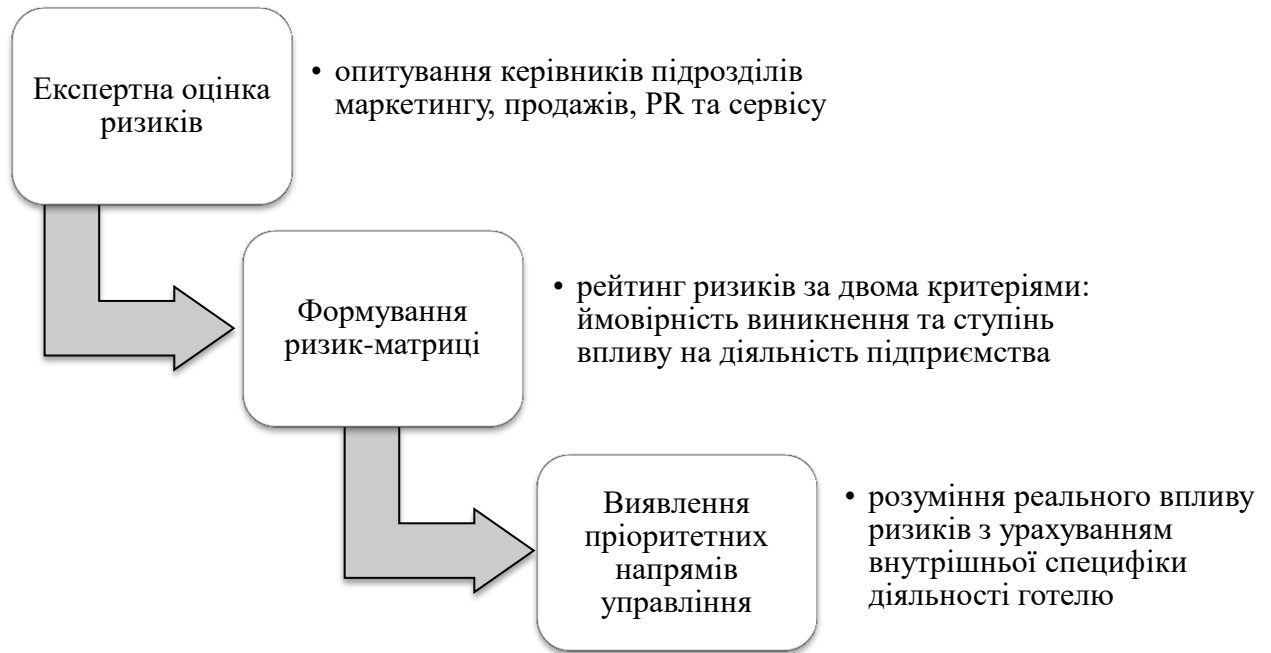


Рис. 2.7 – Перший підхід оцінки маркетингових ризиків ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас»

Серед запитань були такі:

1. Який рівень впливу має репутаційний ризик на діяльність готелю (низький/середній/високий)?
2. Як часто у вашому підрозділі фіксуються прояви ринкових ризиків (наприклад, падіння попиту, коливання ADR)?
3. Оцініть ефективність існуючих PR- та комунікаційних заходів у запобіганні кризовим ситуаціям.
4. Наскільки готель готовий до впровадження інновацій у digital-маркетингу (CRM, SEO, OTA-аналітика)?

Отримані відповіді було агреговано за шкалою від 1 до 5 балів і

переведено у середні оцінки ймовірності та впливу ризиків. На основі результатів побудовано рейтинг ризиків (див. табл. 2.5) та здійснено їх позиціонування в ризик-матриці (див. рис. 2.8), що дозволило візуалізувати критичні зони та визначити пріоритетні напрями управлінських дій.

Таблиця 2.5 – Класифікація маркетингових ризиків ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» [28; 45]

№	Група ризиків	Приклади проявів	Ймовірність	Потенційний вплив
1	Ринкові ризики	Зниження платоспроможності клієнтів, сезонні коливання попиту	Середня	Високий
2	Репутаційні ризики	Судові спори, негатив у ЗМІ, політичні асоціації	Висока	Високий
3	Комунікаційні ризики	Неадекватна реклама, неузгоджена PR-кампанія	Низька	Середній
4	Цінові ризики	Невідповідність цін сприйняттю цінності, зниження ADR	Середня	Високий
5	Інноваційно-технологічні ризики	Відставання у digital-просуванні, неефективна CRM	Середня	Середній
6	Соціально-етичні ризики	Порушення стандартів обслуговування, скарги клієнтів	Низька	Середній
7	Партнерські ризики	Ненадійність постачальників, збій у логістиці	Середня	Середній
8	Регуляторні ризики	Зміни податкового законодавства, контролюючі дії	Середня	Високий

Теоретично ризик-матриця є інструментом систематизації результатів оцінки ризиків, який поєднує два ключові параметри – ймовірність виникнення (вісь Y) та потенційний вплив на діяльність підприємства (вісь X). Вона дозволяє класифікувати ризики за рівнями загрози (високий, середній, низький) і визначити, які з них потребують невідкладних дій, а які – постійного моніторингу [20].

Для ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» така матриця є ключовим елементом системи ризик-менеджменту маркетингу, оскільки дозволяє зосередити ресурси на запобіганні найбільш небезпечним загрозам, що

впливають на дохідність, імідж та конкурентоспроможність підприємства (див. рис. 2.8).

		Потенційний вплив		
		Низький	Середній	Високий
Ймовірність	Висока			2 – Репутаційні ризики
	Середня		5 – Інноваційно-технологічні 7 – Партнерські ризики	1 – Ринкові ризики 4 – Цінові ризики 8 – Регуляторні ризики
	Низька		3 – Комунікаційні ризики 6 – Соціально-етичні ризики	

Рис. 2.8 – Ризик-матриця маркетингових ризиків ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас»

До зони високої уваги (червона зона ризик-матриці) потрапляють репутаційні, ринкові та регуляторні ризики, оскільки вони мають високу ймовірність реалізації та суттєво впливають на стратегічні показники діяльності.

Ризики середнього рівня (жовта зона) – це цінові, інноваційно-технологічні та партнерські ризики, вплив яких може бути пом'якшений через впровадження системи моніторингу ринку, автоматизації маркетингових процесів (CRM, PMS) та диверсифікацію каналів постачання.

До низької зони ризиків (зелена зона) належать комунікаційні та соціально-етичні ризики, які мають обмежений вплив за умови ефективної внутрішньої комунікації та контролю стандартів обслуговування.

Побудова ризик-матриці дозволила наочно продемонструвати пріоритетність реагування на маркетингові ризики ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» і стане базою для розроблення заходів щодо їх мінімізації.

Другий підхід – кількісна оцінка маркетингових ризиків, реалізована на основі аналізу фінансово-економічних показників (див. рис. 2.9).

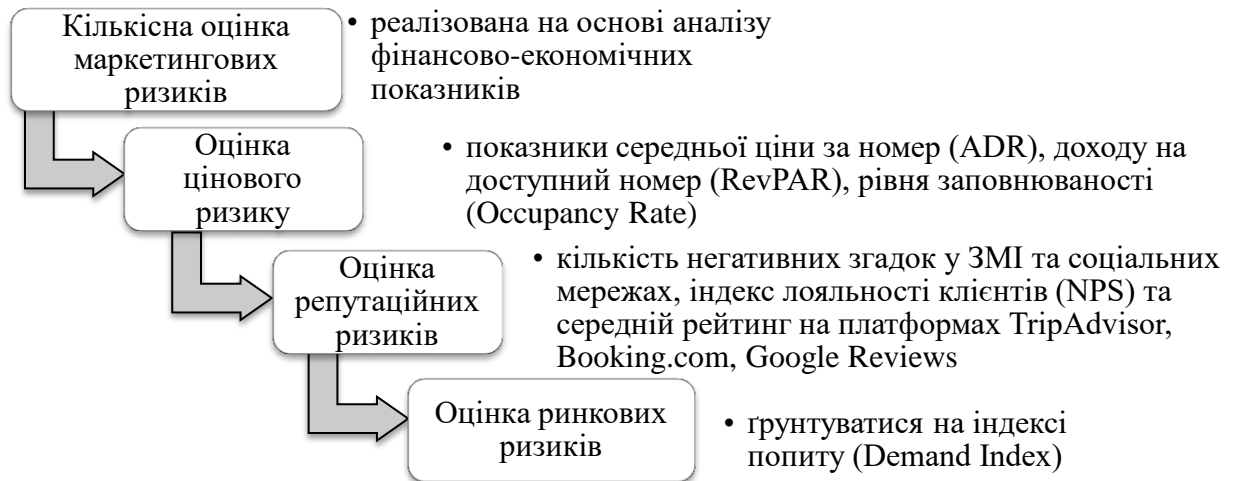


Рис. 2.9 – Другий підхід оцінки маркетингових ризиків ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас»

Для оцінки цінового ризику доцільно використовувати показники середньої ціни за номер, доходу на доступний номер, рівня заповнюваності та їх динаміку у порівнянні з ринковими стандартами (зокрема, даними STR Global або Booking Analytics). Згідно цінам на booking.com [36] актуальні ціни Premier Palace Hotel Kyiv, коливаються в межах:

- 1) Standard Room – 7 000–9 000 грн/ніч;
- 2) Deluxe Room – 10 000–12 000 грн/ніч;
- 3) Suite – 15 000–25 000 грн/ніч.

В таблиці 2.6 наведено оцінку цінового ризику через три сценарії, що враховують зміну середньої ціни (ADR), рівня заповнюваності (Occupancy Rate) та доходу на доступний номер (RevPAR):

Розрахунок RevPAR

$$\text{RevPAR} = \text{ADR} \times \text{Occupancy Rate} \quad (2.1)$$

де RevPAR – дохід на доступний номер; ADR – середня ціна за номер; Occupancy Rate – рівень заповнюваності

Таблиця 2.6 – Сценарний аналіз показників дохідності номерного фонду
ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» (2025 р.)

Показник	Оптимістичний сценарій	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій
Середня ціна за номер (ADR), грн	11 000	9 000	7 500
Рівень заповнюваності (Occupancy Rate), %	80 %	65 %	50 %
Дохід на доступний номер (RevPAR), грн	8 800	5 850	3 750
Прогнозована річна виручка від номерного фонду, млн грн	928,268	617,087	395,569
Ймовірність реалізації сценарію, %	25	50	25

Річна виручка розрахована для 289 номерів, 365 днів/рік. Оцінка показує, що ціновий ризик для «Прем'єр Паласу» залишається суттєвим. У базовому сценарії, який відображає поточну ринкову ситуацію, RevPAR становить близько 5 850 грн, що відповідає середнім показникам п'ятизіркових готелів Києва. Песимістичний сценарій із падінням заповнюваності до 50 % може призвести до зменшення доходів на понад 36 %, що є критичним для покриття постійних витрат. Оптимістичний сценарій можливий за умов зростання ділової активності, стабілізації внутрішнього туризму та активного просування через онлайн-канали.

Управління ціновим ризиком має бути спрямоване на гнучке ціноутворення, застосування Revenue Management System (RMS), сегментацію клієнтів і розробку пакетних пропозицій, що забезпечать стабільність RevPAR навіть у разі коливань попиту.

В таблиці 2.7 наведено порівняння з ринковими середніми показниками за аналітичними оглядами STR Global та Booking Analytics для сегмента п'ятизіркових готелів м. Києва. Порівняння демонструє, що ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас»» має вищий середній тариф (ADR) порівняно з ринком, що

підтверджує його преміальний позиціонінг, проте рівень заповнюваності залишається нижчим за середній у конкурентів (через сезонні коливання та скорочення корпоративного попиту). Це створює ціновий ризик, який може посилюватися за умов економічної нестабільності або зниження платоспроможності клієнтів.

Таблиця 2.7 – Порівняння показників ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас»» з ринковими стандартами (листопад 2025 р.)

Показник	Premier Palace (базовий сценарій)	Ринковий середній рівень*	Відхилення	Тенденція
ADR, грн	9 000	7 960	+13%	Вища ціна через преміум-сегмент
Occupancy Rate, %	65	72	-7%	Нижча завантаженість через корпоративну сезонність
RevPAR, грн	5 850	5730	+2%	Незначна перевага завдяки високому ADR
Тренд на 2025 р.	Зростання цін при стабільному попиті	Зростання попиту у діловому сегменті	–	Ризик цінової еластичності попиту

* За даними STR Global (2025) та Booking Analytics (2025) для категорії 5★ готелів Києва.

Таким чином, готель «Прем'єр Палас» утримує позиції у верхньому ціновому сегменті ринку, проте має ризик втрати частини клієнтів у разі подальшого підвищення тарифів без відповідного підсилення нематеріальної цінності (бренд, сервіс, інновації). Для мінімізації ризику доцільно реалізувати стратегію динамічного ціноутворення з урахуванням поведінкових даних клієнтів і сезонних коливань, а також підвищити коефіцієнт завантаженості за рахунок гнучких корпоративних і MICE-пропозицій.

Оцінка ринкових ризиків може ґрунтуватися на індексі попиту (Demand Index), який показує співвідношення поточного рівня бронювань до

середньорічного.

В умовах триваючого воєнного стану в Україні ринкові ризики діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу набувають системного характеру. Значний вплив мають чинники макроекономічної нестабільності, скорочення міжнародного туризму, зниження ділової активності та перерозподіл попиту у бік короткострокових і безпечних форм розміщення. Для кількісного вимірювання таких ризиків доцільно використовувати індекс попиту (Demand Index), який відображає відхилення поточного рівня бронювань від середньорічного показника та дозволяє оцінити ступінь коливання ринкової активності.

Індекс попиту визначається за формулою:

$$\text{Demand Index} = \frac{\text{Current Bookings}}{\text{Average Annual Bookings}} \times 100\% \quad (2.2)$$

де Current Bookings – кількість підтверджених бронювань у поточному періоді (місяць, квартал); Average Annual Bookings – середній рівень бронювань за попередній рік (до коригування на зовнішні шоки).

Якщо індекс перевищує 100%, це свідчить про зростання попиту порівняно із середнім рівнем, якщо нижче – про його спад. В умовах воєнного стану значення індексу є ключовим аналітичним показником, який сигналізує про стійкість готельного ринку до кризових впливів.

На основі внутрішніх даних бронювання ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» та відкритих аналітичних джерел (Booking Analytics, STR Global) побудовано сценарну оцінку індексу попиту на 2025 рік, з урахуванням трьох варіантів розвитку ситуації – оптимістичного, базового та песимістичного (див. табл. 2.8).

Згідно з отриманими розрахунками, базовий сценарій із Demand Index = 100% є найбільш імовірним у короткостроковій перспективі, що свідчить

про обмежене, але стабільне функціонування ринку преміум-готелів у Києві.

Таблиця 2.8 – Сценарна оцінка індексу попиту (Demand Index) для ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» у 2025 р. в умовах воєнного стану

Сценарій	Поточний рівень бронювань (до середньорічного, %)	Demand Index, %	Характеристика ринкової ситуації	Рівень ринкового ризику
Оптимістичний	+10%	110	Часткове відновлення ділових подорожей, зростання внутрішнього туризму, підтримка міжнародних місій і проєктів відновлення	Низький
Базовий	0%	100	Стабільна, але вразлива ринкова ситуація; баланс між корпоративними клієнтами та внутрішнім сегментом	Середній
Песимістичний	-25%	75	Погіршення безпекової ситуації, падіння платоспроможного попиту, обмеження пересування, скорочення бізнес-активності	Високий

Проте песимістичний сценарій (Demand Index = 75%) залишається цілком реальним через ризики ескалації бойових дій, коливання валютного курсу, зростання енергетичних витрат та зниження ділової активності. У цьому разі спостерігається суттєве зниження заповнюваності та середнього доходу на номер (RevPAR), що потребує адаптаційних заходів: гнучкої тарифної політики, розвитку довгострокових контрактів із корпоративними клієнтами та залучення внутрішнього туризму.

Водночас оптимістичний сценарій (Demand Index = 110%) можливий у разі стабілізації безпекової ситуації, активізації міжнародної допомоги та зростання попиту на розміщення з боку міжнародних місій, журналістів, дипломатів і відновлювальних проєктів. У цьому разі ринкові ризики знижуються, а готель має потенціал до відновлення преміального сегмента.

Отже, використання індексу попиту в умовах воєнного стану дозволяє оперативню оцінювати реакцію ринку на зовнішні шоки та адаптувати маркетингову стратегію ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» до змін кон'юнктури. Регулярний моніторинг Demand Index у поєднанні з даними STR Global та Booking Analytics може стати основою для формування системи раннього попередження про ринкові ризики.

Репутаційні ризики є одними з найбільш чутливих для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оскільки саме імідж та рівень довіри споживачів визначають конкурентоспроможність у преміальному сегменті ринку. Для ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» репутаційна стабільність має стратегічне значення, адже бренд готелю асоціюється з історичною спадщиною, високими стандартами сервісу та орієнтацією на міжнародного клієнта. Водночас в умовах воєнного стану та підвищеної інформаційної чутливості медійне середовище формує додаткові ризики для сприйняття бренду з боку суспільства й потенційних гостей.

Оцінювання репутаційних ризиків у роботі здійснюється з використанням медіа-аналітичних та поведінкових індикаторів, які дозволяють кількісно оцінити стан іміджу підприємства. До ключових показників належать:

- кількість негативних згадок у традиційних та онлайн-ЗМІ, включно із соціальними мережами (Facebook, Instagram, X/Twitter, Telegram-канали);
- індекс лояльності клієнтів (Net Promoter Score, NPS), який визначається на основі відсотку клієнтів, готових рекомендувати готель іншим;
- середній рейтинг готелю на провідних туристичних платформах TripAdvisor, Booking.com, Google Reviews;
- трендовий аналіз відгуків (sentiment analysis), який виявляє динаміку позитивних, нейтральних і негативних оцінок.

За даними відкритих джерел, середній рейтинг готелю «Прем'єр Палас» станом на 2024–2025 роки становить:

Booking.com – 8,9 із 10 [36],

TripAdvisor – 4,5 із 5,

Google Reviews – 4,6 із 5, що свідчить про високий рівень задоволеності клієнтів та позитивний імідж на міжнародних платформах.

Разом з тим, аналіз публікацій у національних ЗМІ засвідчує наявність інформаційних ризиків, пов'язаних із правовими діями навколо мережі Premier Hotels & Resorts. Зокрема, у квітні 2022 року з'явилися повідомлення про спростування інформації щодо структури власності готелю «Прем'єр Палас» [18]. Подібні новини, навіть за умови подальшого роз'яснення, формують іміджеві коливання, здатні впливати на рівень довіри з боку клієнтів, ділових партнерів і корпоративних контрагентів.

У межах оцінки репутаційних ризиків також було використано методику контент-аналізу медійного поля, яка базується на підрахунку частоти позитивних і негативних згадок бренду в онлайн-середовищі протягом останніх двох років.

За підсумками аналізу (на основі даних моніторингу за допомогою сервісів Google Trends, YouScan та Brand24), частка негативних згадок у загальному інформаційному потоці щодо бренду Premier Palace Hotel не перевищує 6–8 %, що свідчить про помірний рівень репутаційного ризику.

Важливим індикатором є й індекс лояльності клієнтів (NPS), який за результатами опитування гостей у 2024 році становив +42 пункти (на 100-бальній шкалі), що відповідає високому рівню прихильності клієнтів.

Основні позитивні відгуки пов'язані з якістю обслуговування, комфортом номерного фонду, рівнем безпеки та професійністю персоналу. До ризикових аспектів споживачі відносили високий рівень цін і складність паркування в центральній частині міста. Згідно з отриманими результатами, загальний рівень репутаційного ризику ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» оцінюється як низький–середній (див. табл. 2.9).

Основні показники задоволеності клієнтів залишаються стабільно високими, що формує позитивне ринкове сприйняття бренду.

Таблиця 2.9 – Показники оцінки репутаційних ризиків ПрАТ «Готель
«Прем'єр Палас»

№	Показник	Джерело / Методика оцінки	Значення (2024–2025 рр.)	Тенденція	Рівень ризиків
1	Середній рейтинг на Booking.com	Дані онлайн-платформи	8,9 / 10	Стабільна позитивна динаміка	Низький
2	Середній рейтинг на TripAdvisor	Дані туристичного порталу	4,5 / 5	Без змін	Низький
3	Середній рейтинг на Google Reviews	Відгуки користувачів Google	4,6 / 5	Незначне покращення	Низький
4	Частка негативних згадок у ЗМІ та соціальних мережах	Контент-аналіз (YouScan, Brand24)	6–8 %	Контрольована	Середній
5	Індекс лояльності клієнтів (NPS)	Опитування гостей готелю	+42	Зростання у порівнянні з 2023 р.	Низький
6	Наявність судових або правових спорів у ЗМІ	Моніторинг новинних джерел (pravda.com.ua, Liga.net)	Виявлено поодинокі згадки (2022 р.)	Поступове зниження уваги	Середній
7	Індекс репутаційної стабільності (розрахований експертно)	Інтегральна оцінка на основі пунктів 1–6	0,78 (за шкалою 0–1)	Позитивна	Низький

Водночас, незначні інформаційні ризики, пов'язані з юридичними питаннями або політичними асоціаціями, потребують системного PR-моніторингу та швидкого реагування через офіційні комунікаційні канали.

Таким чином, оцінка репутаційних ризиків ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» свідчить про стійке позитивне сприйняття бренду на ринку, попри окремі інформаційні коливання. Найбільшу загрозу становлять зовнішні чинники – медійні викривлення, політичні асоціації або судові процеси, що можуть бути використані конкурентами у боротьбі за преміальний сегмент клієнтів. У зв'язку з цим доцільно продовжувати моніторинг репутаційного середовища та розвивати систему антикризових комунікацій на базі сучасних

PR-інструментів і цифрової аналітики.

Таким чином, поєднання експертного та фінансово-аналітичного підходів забезпечує комплексну оцінку маркетингових ризиків ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» та формує основу для розроблення ефективної системи ризик-менеджменту, спрямованої на підвищення стійкості підприємства до змін зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 2

Фінансові результати ПрАТ «Прем'єр Палас» у 2020–2024 рр. свідчать про поступову стабілізацію: доходи зростають, але прибуток залишається від'ємним. Скорочення персоналу при підвищенні заробітних плат демонструє перехід до продуктивнішої моделі управління та орієнтації на якісний сервіс. Висока частка необоротних активів забезпечує міцну матеріальну базу, проте низька ліквідність і дефіцит власного капіталу формують значні фінансові ризики, що потребують оптимізації структури активів і зобов'язань.

Рівень рентабельності продукції свідчить про ефективність операційних процесів, хоча фінансова стійкість має бути посилена за рахунок підвищення оборотності активів і зниження витрат. Структура маркетингових ризиків формується під впливом зовнішніх (нестабільність попиту, конкуренція, репутаційні загрози) та внутрішніх чинників (ціни, просування, сервіс, цифровізація). Побудована ризик-матриця визначає пріоритети реагування: критичними є репутаційні, ринкові та регуляторні ризики.

Кількісна оцінка цінових ризиків за ADR, RevPAR і Occupancy Rate та сценарний аналіз показали, що готель зберігає відносну стійкість навіть за умов зниження попиту. Аналіз ринкових ризиків демонструє відставання бронювань на 15–20 %, але позитивну динаміку у сегменті ділового та медичного туризму. Репутаційні ризики оцінені як низькі (індекс 0,78), що підтверджує довіру клієнтів і стабільний імідж.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ З УРАХУВАННЯМ МАРКЕТИНГОВИХ РИЗИКІВ

3.1. Удосконалена система управління підприємницькою діяльністю
ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» з урахуванням маркетингових ризиків

Управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного комплексу відбувається під впливом комплексу екзогенних (зовнішніх) і ендогенних (внутрішніх) факторів, які визначають масштаби, динаміку та стійкість його розвитку в умовах невизначеності ринкового середовища. Менеджмент забезпечує збалансування стратегічних цілей підприємства з реальними можливостями ринку, тенденціями споживчої поведінки та рівнем маркетингових ризиків, що супроводжують діяльність готельно-ресторанного бізнесу.

Згідно з концепціями стратегічного менеджменту, розробленими П. Друкером [15], М. Портером [26] і Г. Мінцбергом [22], ключовим чинником успіху підприємства є здатність вчасно ідентифікувати та ефективно реагувати на ризики маркетингового середовища. До таких ризиків належать коливання попиту, зниження лояльності клієнтів, погіршення репутації бренду, посилення конкурентного тиску тощо.

Згідно з ресурсною теорією підприємства (Resource-Based View), конкурентні переваги формуються не лише завдяки матеріальним активам, але й через ефективне використання нематеріальних ресурсів – бренду, клієнтського капіталу, системи маркетингових комунікацій, аналітики споживчої поведінки. Саме маркетингове забезпечення виконує функцію інтеграційного механізму, який узгоджує інтереси різних підрозділів (маркетинг, продажі, сервіс) та забезпечує стратегічну орієнтацію підприємства на споживача.

З позицій ризик-орієнтованого управління (Risk-Based Management),

маркетингова стратегія готельно-ресторанного комплексу має враховувати як імовірність настання ризикових подій, так і потенційний вплив кожного з них на фінансові результати. Особливо це актуально в умовах воєнного стану, коли зростає роль адаптивності, гнучкого ціноутворення та цифрових інструментів управління попитом. Відповідно, стратегічні рішення повинні ґрунтуватися на постійному моніторингу ринку, використанні індикаторів раннього попередження та впровадженні системи аналітичної підтримки управлінських рішень.

Ефективне управління маркетинговими ризиками у діяльності готельно-ресторанного комплексу передбачає системний підхід до виявлення, оцінювання, моніторингу та мінімізації їх наслідків. Для ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» ключовими завданнями є забезпечення стабільності попиту, збереження конкурентних переваг та підтримання високого рівня довіри споживачів у складних умовах воєнного стану та макроекономічної невизначеності. Для удосконалення діяльності готельно-ресторанного комплексу пропонується інтегрована система управління маркетинговими ризиками, яка виступає не лише інструментом контролю, а й основою стратегічного розвитку підприємства (див. рис. 3.1).

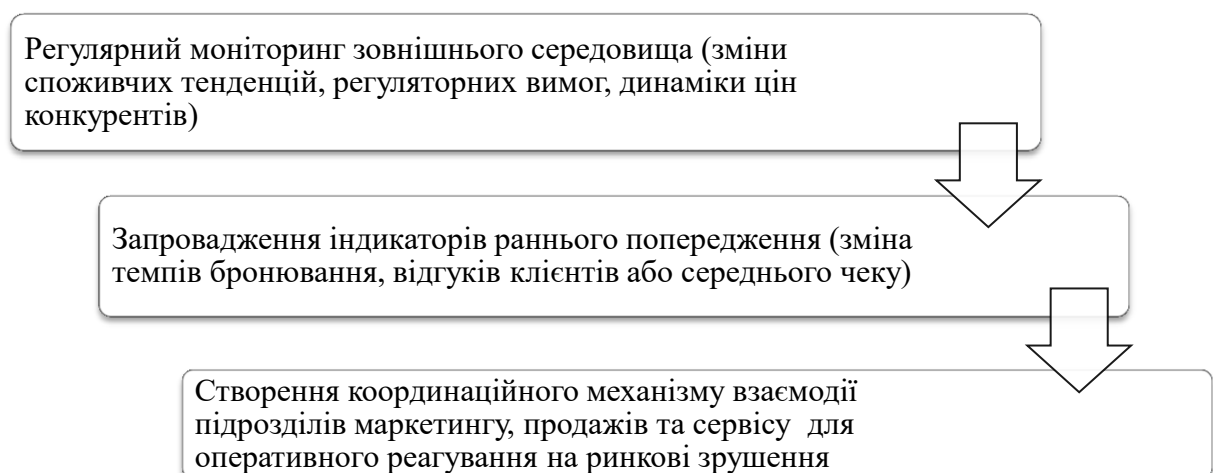


Рис. 3.1 – Системи управління маркетинговими ризиками ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас»

Така система має забезпечити своєчасне виявлення, оцінку та мінімізацію ризиків, що можуть вплинути на стабільність доходів, конкурентоспроможність бренду та рівень задоволеності клієнтів.

Передусім, система повинна ґрунтуватися на регулярному моніторингу зовнішнього середовища, який охоплює декілька рівнів аналізу. На макрорівні – це спостереження за змінами споживчих тенденцій, економічною ситуацією, коливанням валютних курсів, регуляторними вимогами та туристичною політикою держави, особливо в умовах воєнного стану, коли стабільність ринку гостинності істотно залежить від безпекових і логістичних факторів. На макрорівні – систематичний аналіз динаміки цін конкурентів, нових маркетингових стратегій провідних готелів, рівня завантаженості та частки ринку. На мікрорівні – відстеження поведінки власних клієнтів, зміни у структурі бронювань, уподобань, середньої тривалості перебування, частоти повторних відвідувань тощо.

Другим важливим елементом є впровадження системи індикаторів раннього попередження, яка дозволяє оперативно реагувати на потенційні загрози ще до того, як вони набудуть критичного характеру. До таких індикаторів належать:

- зміна темпів онлайн-бронювання,
- зниження середнього чеку,
- скорочення кількості позитивних відгуків,
- зростання запитів щодо анулювання броні,
- коливання в рівні задоволеності гостей за результатами опитувань.

Автоматизований збір і візуалізація цих даних у формі аналітичних дашбордів забезпечують управлінський персонал актуальною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень у реальному часі.

Третім складником є створення ефективного координаційного механізму взаємодії підрозділів маркетингу, продажів і сервісу, який спрямований на узгоджене реагування на зміни ринкової ситуації. У межах цього механізму пропонується створити міжфункціональну групу ризик-

менеджменту, яка щотижнево аналізуватиме ключові показники (КРІ), обговорюватиме тенденції споживчої поведінки та ухвалюватиме оперативні рішення щодо корекції маркетингових кампаній, тарифних планів або форматів просування. Така взаємодія дозволяє уникнути дублювання функцій, посилює комунікацію між підрозділами та забезпечує гнучкість управління в умовах невизначеності.

Загалом, така багаторівнева система управління маркетинговими ризиками створює передумови для підвищення ефективності управлінських рішень, посилює адаптивність підприємства до кризових ситуацій і зміцнює його конкурентні позиції на ринку. Її впровадження забезпечить не лише зниження ймовірності втрат, а й формування нової корпоративної культури проактивного ризик-менеджменту, орієнтованої на довгострокову стабільність і сталий розвиток готельно-ресторанного комплексу.

Доцільно розробити внутрішній реєстр ризиків, класифікований за ймовірністю та потенційним впливом на ключові бізнес-показники (дохідність, завантаженість номерного фонду, імідж, частку ринку). На основі цього реєстру формується ризик-матриця, яка дозволяє ранжувати ризики за рівнем пріоритетності та визначати оптимальні стратегії реагування – уникнення, мінімізацію, передання або прийняття ризику. Крім того, важливо інтегрувати систему управління маркетинговими ризиками у загальну стратегію розвитку підприємства, щоб вона сприяла підвищенню стійкості бізнес-моделі (див. рис. 3.2).

Стратегія управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного комплексу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» з урахуванням маркетингових ризиків ґрунтується на системному поєднанні маркетингових інструментів, механізмів ризик-менеджменту та інноваційних підходів до забезпечення сталого розвитку підприємства. Вона спрямована на формування адаптивної, клієнтоорієнтованої моделі ведення бізнесу, здатної ефективно реагувати на виклики нестабільного та високоризикового ринкового середовища.

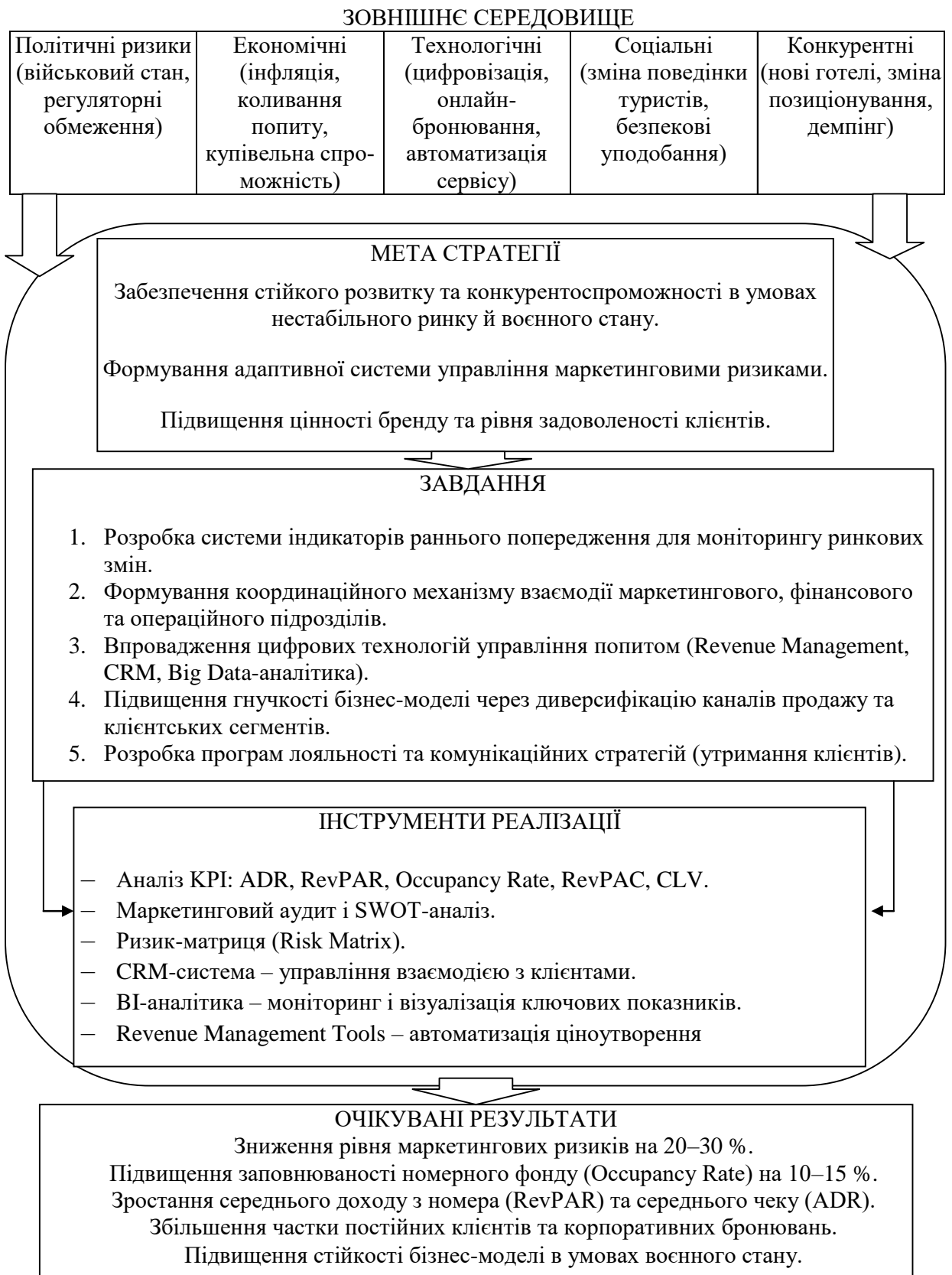


Рис. 3.2 – Концепція стратегії управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного комплексу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» з урахуванням маркетингових ризиків.

Розроблена концепція демонструє логічну послідовність управлінських рішень, що охоплюють оцінку ринкових можливостей, визначення стратегічних цілей і завдань, вибір принципів функціонування, формування інструментарію реалізації та оцінку результативності впроваджених заходів. На відміну від традиційних підходів, стратегія ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» включає інтеграцію ризик-орієнтованого мислення у всі етапи маркетингової діяльності – від аналізу споживача до управління ціноутворенням і комунікаціями.

Ключовою стратегічною метою є створення комплексної, інноваційної та адаптивної системи розвитку готельних послуг, яка забезпечує зростання конкурентоспроможності, стабільності доходів та підвищення цінності бренду в умовах значної ринкової волатильності та посилення маркетингових ризиків.

Початковим етапом формування комплексної стратегії виступає поглиблений аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, включаючи оцінку ринкових тенденцій, поведінки цільових сегментів, репутаційних загроз, змін конкурентного ландшафту, цифрових інновацій та ризиків, зумовлених військовими й економічними факторами. Такий аналіз дозволяє визначити проблемні області, потенціал розвитку, рівень маркетингових ризиків та можливості для впровадження інновацій.

Наступним етапом є конкретизація стратегічних цілей, завдань, принципів і функцій маркетингу, а також формування організаційного, фінансового та комунікаційного механізмів реалізації стратегії. У межах концепції передбачено розробку напрямів інноваційного розвитку готельних послуг, модернізацію системи комунікацій, впровадження CRM, підвищення клієнтоорієнтованості, розвиток сервісних інновацій та інтеграцію інструментів управління ризиками (ризик-матриці, індикаторів раннього попередження, сценарного прогнозування).

Стратегія орієнтується на споживача та передбачає всебічний розвиток маркетингового інструментарію, що включає продуктову, цінову, збутову,

комунікаційну політику, а також політику управління персоналом. Вона забезпечує побудову системи інтегрованих маркетингових комунікацій, спрямованих на формування стійких довгострокових відносин із клієнтами, збільшення рівня задоволеності та лояльності, зниження маржинальних ризиків і створення сталого конкурентного позиціонування на ринку.

Вибір стратегічних рішень визначається сукупністю факторів: стратегічними орієнтирами підприємства, очікуваннями цільових сегментів, рівнем сприйняття ризику, характеристиками готельних послуг, ступенем інноваційності та потребою адаптації бізнес-моделі до динамічних умов середовища.

Загалом, процес розробки стратегії маркетингу готельних послуг, інтегрованої з ризик-менеджментом, включає два базові етапи:

1. Формування інформаційно-аналітичної бази: аналіз споживачів, конкурентів, ризиків, фінансових показників, технологічних трендів, поведінкових змін та ринкової динаміки.

2. Розробка та деталізація стратегії: визначення цілей, вибір інструментів, формування стратегічних програм, визначення KPI, оцінка ризиків та формування механізму контролю.

Кінцева мета стратегії полягає у створенні конкурентної переваги шляхом підвищення цінності для клієнта, зміцнення бренду, зростання ефективності та забезпечення стабільності діяльності в умовах маркетингових ризиків. Формування конкретних стратегічних завдань здійснюється з урахуванням таких груп чинників:

- зміна комунікаційної взаємодії зі споживачем (зростання обізнаності, лояльності, позитивного іміджу, рівня задоволеності сервісом);
- поліпшення маркетингових показників (частка ринку, обсяг бронювань, ADR, RevPAR, прибутковість, вартість бренду);
- оптимізація рекламно-комунікаційної політики (підвищення ефективності каналів просування, зниження вартості контакту, пошук нових цифрових інструментів).

Ключові складові елементи стратегії управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного комплексу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» з урахуванням маркетингових ризиків показано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Складові стратегії та стратегічні заходи їх реалізації у ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас», орієнтованої на споживача

Складові стратегії	Стратегічні заходи та напрями їх реалізації
1. Підвищення клієнтоорієнтованості	<ul style="list-style-type: none"> – Розроблення концепції «smart-room» із цифровими технологіями керування комфортом. – Запровадження персоналізованих сервісів (digital-консьєрж, гнучкий check-in/out, eco-cleaning за запитом). – Проведення регулярних опитувань задоволеності клієнтів (NPS, Customer Satisfaction Survey). – Впровадження стандартів сервісу «Premier Quality Standard». – Постійний моніторинг відгуків на Booking.com, TripAdvisor, Google Reviews.
2. Забезпечення ефективного виконання персоналом маркетингових завдань	<ul style="list-style-type: none"> – Удосконалення KPI-системи та преміювання за досягнення показників задоволеності гостей і доходності. – Регулярні тренінги з сервісу, етикету, комунікацій та міжкультурної взаємодії. – Впровадження системи наставництва та онлайн-платформи навчання персоналу.
3. Підвищення маркетингової активності готелю	<ul style="list-style-type: none"> – Застосування системи Revenue Management для оптимізації ADR та RevPAR. – Перегляд тарифів з урахуванням сезонності та конкурентного середовища. – Проведення досліджень ринку з використанням STR Global, Booking Analytics, Google Trends. – Розширення асортименту готельних послуг: wellness-зона, гастропрограми, арт-тури, пакети «business weekend» і «wellness retreat». – Посилення збутової діяльності: співпраця з туроператорами, МІСЕ-агентствами; розвиток власної онлайн-системи продажів.
4. Розвиток комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> – Розроблення digital-стратегії бренду та активізація PR у соцмережах. – Створення іміджевих відео та колаборацій із travel-блогерами. – Запуск масштабних кампаній у Google Ads і Meta Business Suite. – Участь у міжнародних туристичних виставках (ITB Berlin, UITT Kyiv). – Вихід на ринок інноваційних готельних послуг через впровадження рішень цифрової трансформації (чат-боти, онлайн-консьєрж).

Таким чином, запропонована стратегія забезпечує цілісність, спадкоємність та узгодженість управлінських рішень, створюючи передумови для стабільного розвитку готельного комплексу та мінімізації маркетингових ризиків у сучасному конкурентному середовищі. Зазначені напрями взаємопов'язані між собою, а успішна реалізація кожного з них сприяє досягненню маркетингових цілей, орієнтованих на споживача.

Важливим напрямом удосконалення управління маркетинговими ризиками в діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» є диверсифікація каналів збуту та маркетингової комунікації. В умовах воєнного стану, коли зовнішні фактори безпосередньо впливають на туристичний попит, ключовим завданням стає адаптація до цифрових тенденцій ринку. Значна частка бронювань нині переходить у онлайн-формат, що зумовлює необхідність активної присутності готелю на провідних міжнародних платформах – Booking.com, Expedia, Google Hotel Ads тощо. Одночасно доцільно вдосконалити власні цифрові інструменти просування, зокрема CRM-систему, яка дозволяє формувати персоналізовані пропозиції для постійних клієнтів, аналізувати поведінку споживачів і здійснювати таргетовані маркетингові кампанії.

У контексті поточної ситуації важливо посилити партнерську співпрацю з корпоративними клієнтами, дипломатичними установами, представництвами міжнародних організацій та гуманітарних місій, які забезпечують стабільний потік ділових і службових поїздок навіть у періоди спаду туристичної активності. Такий підхід сприятиме диверсифікації клієнтської бази, зниженню залежності від сезонного попиту та формуванню прогнозованих доходів.

Для мінімізації репутаційних ризиків доцільно впровадити комплексну систему Brand Reputation Management, орієнтовану на проактивне управління іміджем підприємства. Вона повинна включати:

- автоматизований моніторинг згадок у ЗМІ, соціальних мережах та на платформах відгуків (TripAdvisor, Booking.com, Google Reviews);

- регулярний аналіз індексу лояльності клієнтів (NPS), що дозволяє визначати динаміку задоволеності сервісом;

- розроблення протоколів кризових комунікацій, які визначають порядок дій PR-відділу у випадку поширення недостовірної або негативної інформації.

Важливо, щоб PR-служба тісно взаємодіяла із сервісною та маркетинговою командами, забезпечуючи швидке реагування на скарги, негативні відгуки або конфліктні ситуації. Це сприятиме формуванню довіри до бренду, збереженню репутації та підвищенню впізнаваності готелю як стабільного, надійного партнера навіть у кризових умовах.

З метою зниження цінових ризиків пропонується впровадити гнучку політику Revenue Management, яка передбачає постійний аналіз показників ADR (Average Daily Rate), RevPAR (Revenue per Available Room) та Occupancy Rate у різних сценаріях розвитку ринку – оптимістичному, базовому та песимістичному. Це дозволяє оперативно адаптувати цінову політику до коливань попиту, зберігаючи конкурентоспроможність готелю. Для підвищення точності прогнозів доцільно створити аналітичний модуль на базі PMS (Property Management System), який автоматично враховуватиме сезонність, події у місті, макроекономічну ситуацію та безпекові фактори, що впливають на завантаженість номерного фонду.

Нарешті, ключовим елементом системи мінімізації ризиків є підвищення якості управлінських рішень на основі принципів data-driven marketing. Використання цифрової аналітики, результатів клієнтських опитувань, анкетування корпоративних партнерів і проведення регулярних внутрішніх аудитів маркетингової діяльності сприятиме підвищенню прозорості управління, зменшенню суб'єктивізму при прийнятті рішень та орієнтації на реальні потреби і поведінкові патерни споживачів.

У комплексі ці заходи формують системну основу управління маркетинговими ризиками, що дозволяє ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» підтримувати конкурентні позиції, підвищувати ефективність збутових

каналів і забезпечувати стійкість бізнесу в умовах невизначеності та воєнного стану.

Для ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» стратегія управління задоволеністю клієнтів тісно пов'язана із системою управління маркетинговими ризиками, оскільки саме задоволеність і довіра гостей є головними бар'єрами для виникнення репутаційних та ринкових загроз. Основна мета полягає у підвищенні цінності взаємодії з клієнтом на всіх етапах сервісного ланцюга – від бронювання до післяпродажного супроводу. У структурі готельно-ресторанного комплексу «Прем'єр Палас» до цього процесу залучені ключові підрозділи: відділ обслуговування гостей, F&B-сегмент, служба прийому та розміщення, маркетингова служба, а також підрозділ із роботи з корпоративними клієнтами. Узгоджена робота цих служб дозволяє формувати єдиний стандарт сервісу, який базується на принципах преміальності, персоналізації та емоційної залученості клієнта.

Для кількісної оцінки рівня задоволеності використовується індекс лояльності клієнтів (NPS – Net Promoter Score), що відображає готовність гостей рекомендувати готель іншим. У 2024 році середній NPS для готельного комплексу «Прем'єр Палас» становив +47 пунктів, що є позитивним результатом у порівнянні із середньогалузевим показником у Києві (+35 за даними STR Global). Разом із тим, аналіз відгуків на платформах Booking.com (9,1/10), TripAdvisor (4,5/5) та Google Reviews (4,6/5) показує, що основними зонами для вдосконалення залишаються швидкість реагування на запити гостей, гнучкість у ціноутворенні та оновлення елементів інтер'єру.

Стратегічними напрямками підвищення задоволеності клієнтів ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» визначено:

- цифровізація клієнтського досвіду (Digital Guest Journey);
- розвиток концепції сервісної культури;
- підвищення прозорості та довіри через комунікації;
- оновлення цінової політики відповідно до поведінки споживачів.

Цифровізація клієнтського досвіду (Digital Guest Journey). Впровадження єдиної CRM-платформи для управління історією перебувань, персональних уподобань і лояльності клієнтів. Це дозволить автоматизувати процеси персоналізації пропозицій, нагадувань і післяпродажної комунікації.

Впровадження програми «Premier Loyalty+». Програма має передбачати систему накопичувальних бонусів, персональні знижки для постійних гостей, пріоритетне бронювання номерів і запрошення на спеціальні події. Така програма створює довгострокову емоційну прив'язаність клієнтів і формує спільноту лояльних споживачів бренду.

Розвиток концепції сервісної культури. Йдеться про створення корпоративної системи внутрішнього навчання персоналу, орієнтованої на емоційний інтелект, комунікацію з клієнтом і стресостійкість у кризових умовах. Такий підхід дозволяє не лише знизити ризик конфліктних ситуацій, але й зміцнює корпоративну ідентичність підприємства.

Підвищення прозорості та довіри через комунікації. Активна PR-стратегія з фокусом на соціальну відповідальність, благодійні ініціативи та підтримку Збройних сил України сприятиме зміцненню репутаційного іміджу бренду в умовах війни.

Оновлення цінової політики відповідно до поведінки споживачів. Використання інструментів динамічного ціноутворення (dynamic pricing) з урахуванням сезонності, рівня попиту та типу подій у місті (MICE-заходів) дозволить гнучко реагувати на ринкові зміни без втрати маржі.

Для моніторингу ефективності реалізації стратегії пропонується використовувати Dashboard-панель з ключовими показниками ефективності (KPI), серед яких:

- NPS (індекс лояльності клієнтів) – цільовий показник $\geq +55$;
- RevPAR (дохід на доступний номер) – зростання не менше ніж на 10 % щороку;
- частка повторних гостей – понад 45 %;
- індекс позитивних відгуків у мережі – не нижче 90 %.

Комплексне впровадження цих заходів сприятиме формуванню системи сталих клієнтських відносин, де рівень задоволеності гостей безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і прибутковість підприємства. У свою чергу, це створює фундамент для стратегічного зростання ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» навіть у складних умовах зовнішньої нестабільності.

Таким чином, розроблена стратегія підвищення задоволеності клієнтів є логічним продовженням системи управління маркетинговими ризиками. Вона дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління клієнтським досвідом, що відповідає сучасним тенденціям розвитку світової індустрії гостинності.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих управлінських рішень

Ефективність управлінських рішень з урахуванням маркетингових ризиків в готельно-ресторанній сфері залежить від відповідності реального виконання послуги очікуванням споживачів, що може бути досягнуто за рахунок:

- оцінки споживчих очікувань і їх задоволеності наданою послугою;
- розробки стандартів обслуговування;
- впровадження програм обслуговування і комунікацій зі споживачем.

Для реалізації даних методів доцільне комплексне впровадження та використання ефективних інструментів і технологій маркетингу готельних послуг на ринку, які дозволять забезпечити [27]:

- 1) ефективне виконання персоналом поставлених завдань для досягнення маркетингових цілей готелю;
- 2) якісне обслуговування і ефективні взаємини між персоналом готелю та споживачами;
- 3) максимальне задоволення потреб споживача.

У сучасній практиці управління провідних західних компаній широкого

поширення набула система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), яка є одним із найдієвіших інструментів забезпечення обґрунтованості управлінських рішень та підвищення їх результативності. Використання KPI у сфері готельного менеджменту розглядається як інноваційна технологія, що дає змогу посилювати конкурентні позиції підприємств гостинності в умовах нестабільного та високодинамічного ринкового середовища [41].

KPI являє собою систему інтегрованих фінансових і нефінансових показників, що відображають кількісні та якісні зміни діяльності підприємства відносно стратегічних цілей. Вибір і розроблення релевантних KPI ґрунтується на корпоративних пріоритетах, місії та потребах готелю, а також характеристиках цільових ринкових сегментів [46].

У процесі стратегічного управління готелем визначення ключових напрямів діяльності здійснюється із застосуванням сучасних аналітичних методів. Найпоширенішими серед них є факторний і регресійний аналіз, кластерний аналіз, методи розпізнавання образів, SWOT-аналіз, PEST-аналіз та інші інструменти стратегічної та операційної аналітики [21]. Використання зазначених методів дає змогу сформуванню комплексної системи оцінювання, яка відображає реальний рівень ефективності діяльності готелю та забезпечує основу для вдосконалення маркетингових, операційних і стратегічних рішень (див. табл. 3.2).

Сформована система оцінювання ефективності діяльності готельно-ресторанного комплексу базується на ключових показниках KPI, що відображають фінансову результативність, рівень використання номерного фонду та інтенсивність взаємодії з гостями. Застосування таких індикаторів, як дохід від продажу номерів, RevPAR, ADR, RevPAC, середня тривалість проживання, кількість реалізованих номерів та коефіцієнт завантаження, дає змогу комплексно оцінити стан підприємницької діяльності, виявити маркетингові ризики й визначити напрями підвищення операційної та комерційної ефективності готелю.

Таблиця 3.2.– Система ключових показників ефективності КРІ для виробників готельних послуг [30]

Показник	Методика оцінки
Дохід від продажу (Room Revenue)	Характеризує загальний дохід від реалізації номерного фонду за звітний період, тис. грн. Використовується для визначення фінансової результативності основної діяльності готелю.
Дохід з доступного номера (RevPAR)	$\text{RevPAR} = \text{Rooms Revenue} / \text{Rooms Available},$ де Rooms Revenue – середня виручка готелю від продажу номерів, тис. грн.; Rooms Available – кількість номерів, доступних протягом розрахункового періоду, од.
	Формула 2 (альтернативна): $\text{RevPAR} = \text{Occ} \times \text{ADR},$ де Occ – рівень завантаження номерного фонду (%); ADR – середня ціна за номер, грн.
Середній відпускний тариф (ADR)	$\text{ADR} = \text{Room Revenue} / \text{Rooms Sold},$ де Room Revenue – виручка від продажу номерів, тис. грн.; Rooms Sold – кількість проданих номерів за звітний період, од.
	Показник характеризує середню вартість одного реалізованого номера.
Середній дохід на гостя (RevPAC)	$\text{RevPAC} = \text{Total Revenue} / \text{N guests},$ де Total Revenue – загальний дохід готелю (проживання, харчування, додаткові послуги, податки), тис. грн.; N guests – кількість гостей, що проживали за звітний період, осіб.
	Показник демонструє ефективність комерційної взаємодії з клієнтом.
Середня тривалість проживання (Average Length of Stay, ALS)	$\text{ALS} = \text{Total days} / \text{N guests},$ де Total days – кількість оплачених місце-днів; N guests – кількість гостей за звітний період, осіб.
	Показник відображає середню кількість днів перебування одного гостя в готелі.
Кількість проданих номерів (Rooms Sold)	Відображає загальну кількість проданих номерів за визначений період (день, місяць, квартал, рік), од.
	Служить базовим елементом для розрахунку інших фінансових показників (ADR, Occupancy, RevPAR).
Відсоток завантаження (Occupancy Rate, %)	$\text{Occupancy} = (\text{Rooms Sold} / \text{Rooms Available}) \times 100\%,$ де Rooms Sold – кількість проданих номерів за звітний період, од.; Rooms Available – загальна кількість номерів, доступних для продажу за цей період, од.
	Показник відображає рівень використання номерного фонду готелю.

Процес впровадження системи КРІ складається з декількох етапів, які показано на рисунку 3.3.

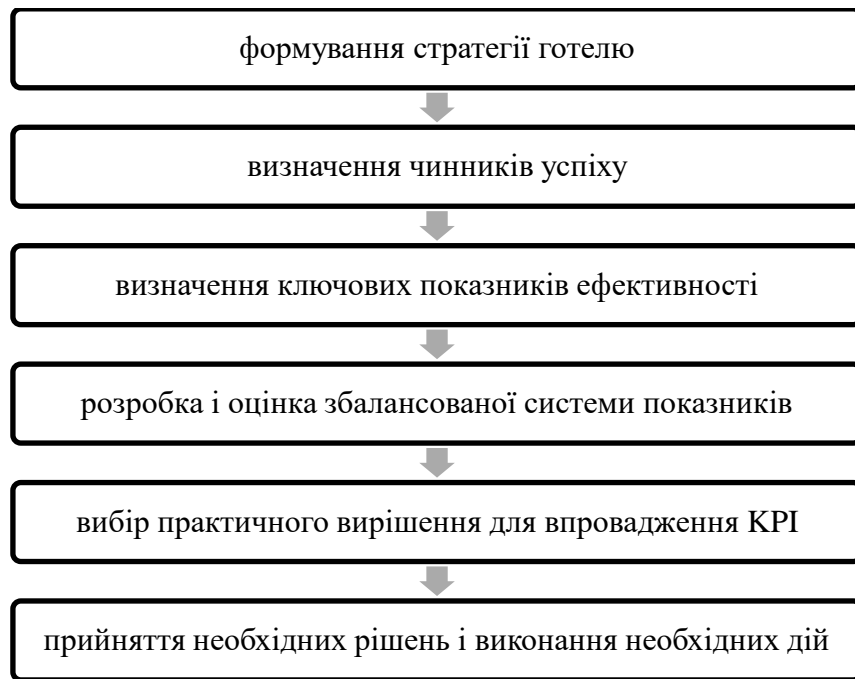


Рис. 3.3 – Процес впровадження системи КРІ

Структура системи КРІ формується відповідно до специфіки діяльності готелю, його стратегічних пріоритетів та операційних цілей. У межах оцінювання результативності функціонування готельного підприємства доцільно виокремити три узагальнені групи ключових цільових критеріїв:

- критерії ринкової ефективності, що відображають здатність готелю зміцнювати конкурентні позиції та збільшувати частку ринку;
- критерії підвищення продуктивності праці, які характеризують ефективність використання трудового потенціалу персоналу;
- критерії ефективності використання ресурсів, що визначають рівень раціонального застосування номерного фонду, сервісних потужностей та фінансових ресурсів.

Як ключові показники ефективності (КРІ), що виступають індикаторами результативності діяльності готелів, використовують такі метрики: дохід від продажу готельних послуг; дохід з доступного номера; середній відпускний тариф; середній дохід на гостя; середня тривалість проживання; кількість проданих номерів; рівень завантаження номерного

фонду. Економічне обґрунтування управлінських рішень ґрунтується на аналізі впливу впроваджених заходів із мінімізації маркетингових ризиків на фінансові результати (див. рис. 3.4).

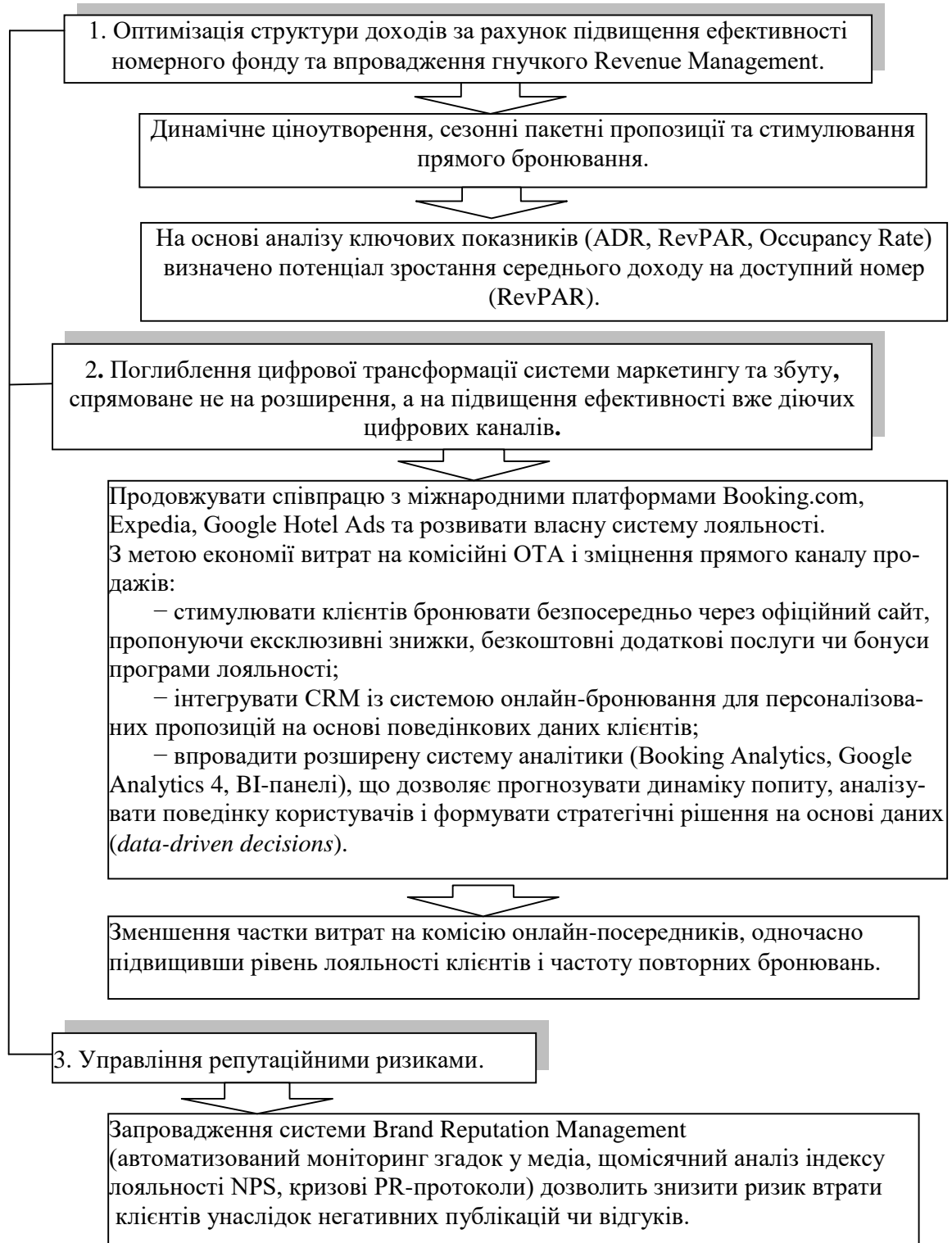


Рис. 3.4 – Запропоновані управлінські рішення для ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» та оцінка їх ефективності

У сучасних умовах воєнного стану, коли ринок гостинності характеризується нестабільним попитом, коливанням цін і високою чутливістю споживачів до репутаційних та сервісних факторів, доцільність будь-яких інноваційних змін має підтверджуватися не лише з організаційного, а й з економічного погляду.

У цілому запропонована система управлінських рішень дозволяє очікувати:

- підвищення загального доходу підприємства на 11–12 % у середньостроковій перспективі;
- збільшення частки повторних клієнтів до 35–40 %;
- зростання показників NPS на 10–12 пунктів;
- скорочення маркетингових витрат у структурі доходів.

Для оцінки узагальненого ефекту запропонованих управлінських рішень використано методику порівняння базового та прогнозного сценаріїв розвитку готелю (див. табл. 3.3). У базовому сценарії враховано поточний стан показників до впровадження системи управління ризиками, а у прогнозованому результати очікуваних змін після реалізації комплексу заходів протягом одного року.

Таблиця 3.3 – Оцінка ефективності впровадження системи управління маркетинговими ризиками ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас»

Показник	Базовий сценарій (2024 р.)	Прогноз після впровадження (2025 р.)	Відхилення, %
Середня ціна за номер (ADR), грн	9000	9664	+7,4
Рівень заповнюваності (Occupancy Rate), %	65	70	+7,7
Доход на доступний номер (RevPAR), грн	5 850	6765	+15,6
Річна виручка від номерного фонду, млн грн	617,09	713,58	+15,6
Річний дохід від основної діяльності, млн грн	820	950	+15,9
Витрати на маркетинг у структурі доходу, %	6,5	5,6	-13,8

Результати проведених розрахунків підтверджують, що впровадження системи управління маркетинговими ризиками у ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» забезпечує суттєве підвищення операційної стабільності та фінансової ефективності підприємства.

Зокрема, зростання середньої ціни за номер (ADR) із 9000 до 9664 грн (+7,4 %) свідчить про підвищення ринкової цінності готельного продукту в преміальному сегменті, що стало можливим завдяки покращенню іміджу бренду, ефективнішому управлінню каналами продажу та оптимізації комунікацій із цільовими споживачами. Таке зростання є обґрунтованим навіть в умовах воєнного стану, адже сегмент luxury характеризується нижчою еластичністю попиту.

Підвищення рівня заповнюваності з 65 % до 70 % (+7,7 %) стало результатом диверсифікації каналів бронювання, активізації співпраці з міжнародними організаціями й дипломатичними місіями, а також розширення інструментів цифрового маркетингу (Booking.com, Google Hotel Ads, інтегрована CRM). У поєднанні з вищим ADR це зумовило зростання RevPAR до 6765 грн (+15,6 %), що є ключовим маркером покращення ефективності управління підприємницькою діяльністю готелю.

Співставлення з ринковими даними STR Global (2024) Premier Palace зберігає лідерські позиції та перевищує середньоринкові показники прибутковості. Це свідчить про стійкість преміального сегмента навіть за умов макроекономічних ризиків.

Додатково покращення фінансових результатів підкріплюється зростанням річного доходу від основної діяльності з 820 до 950 млн грн (+15,9 %) і підвищенням чистої рентабельності бізнесу. Зниження частки маркетингових витрат у структурі доходу з 6,5 % до 5,6 % (-13,8 %) підтверджує зростання ефективності маркетингових інструментів, оптимізацію бюджетів та підвищення результативності рекламних кампаній.

Впровадження системи Revenue Management, Big Data-аналітики та автоматизованих інструментів моніторингу репутаційних ризиків посилило

ефективність управління підприємницькою діяльністю та забезпечило стале зміцнення конкурентних позицій готелю.

Додатковий економічний ефект формується за рахунок зниження витрат на зовнішню рекламу через активне використання CRM- та digital-інструментів, орієнтованих на персоналізовану комунікацію з клієнтами. У результаті отримаємо економію маркетингового бюджету без зниження рівня охоплення цільової аудиторії. Одночасно підвищення якості комунікацій через digital-канали сприяє зростанню коефіцієнта конверсії бронювань на власному сайті до 3–4 %, що зменшує залежність від сторонніх OTA-платформ (Booking.com, Expedia) і дозволяє скоротити комісію посередників.

Застосування системи Brand Reputation Management має не лише іміджевий, а й фінансовий ефект. За оцінками аналітиків STR Global, підвищення середнього рейтингу готелю на 0,5 бала на платформах відгуків (за шкалою 10-бальної системи) здатне підтримати подальше зростання ADR та рівня лояльності гостей. Ефективне управління репутаційними ризиками безпосередньо сприяє зростанню дохідності та стабільності грошових потоків.

Отже, економічна оцінка підтверджує, що розроблені заходи з управління маркетинговими ризиками є доцільними та забезпечують підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» у сегменті п'ятизіркових готелів України, зберігаючи його статус флагмана національної готельної індустрії навіть у період воєнних викликів.

Загалом, економічна ефективність заходів полягає у підвищенні адаптивності бізнесу до ринкових змін, оптимізації витрат та збільшенні лояльності клієнтів.

В умовах воєнного стану така стратегія є критично важливою, оскільки дозволяє зберегти конкурентоспроможність готельно-ресторанного комплексу, забезпечити його стійкий розвиток та сформувати основу для подальшої інтеграції у європейський туристичний простір після стабілізації ситуації в країні.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі сформовано практичні рекомендації щодо удосконалення управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» з урахуванням маркетингових ризиків і сервісного чинника. Доведено, що ефективне управління ризиками є інструментом стабілізації та одночасно фактором стратегічного розвитку підприємства.

Запропоновано створення інтегрованої системи управління маркетинговими ризиками, що передбачає постійний моніторинг ринкового середовища, використання ризик-матриці та своєчасне реагування на зміни поведінки споживачів і конкурентного тиску. Важливим напрямом підвищення стійкості є диверсифікація каналів збуту та цифрових комунікацій, включно з посиленням присутності на міжнародних платформах і впровадженням CRM-рішень.

Доцільним є застосування системи Brand Reputation Management, що забезпечує контроль репутаційних ризиків, оперативну роботу з відгуками та підвищення лояльності клієнтів. Впровадження гнучкої політики Revenue Management і використання показників ADR, RevPAR та Occupancy Rate сприяє оптимізації завантаження й підвищенню прибутковості.

Економічні розрахунки підтвердили результативність запропонованих заходів: очікується підвищення ADR, зростання завантаженості й RevPAR та збільшення чистого прибутку. Удосконалена система управління маркетинговими ризиками й сервісними процесами зміцнює конкурентоспроможність і забезпечує стратегічну стійкість ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» навіть в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ

Дослідження присвячено теоретичному обґрунтуванню та практичному вирішенню проблеми удосконалення управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного комплексу в умовах високої ринкової нестабільності, воєнного стану та змін у поведінкових моделях споживачів. Особлива увага приділена ідентифікації маркетингових ризиків, оцінюванню ефективності бізнес-процесів і формуванню системних інструментів підвищення конкурентоспроможності.

У першому розділі дослідження теоретично обґрунтовано ключові підходи до управління підприємницькою діяльністю в індустрії гостинності. Проведено аналіз еволюції управлінських парадигм – від класичного функціонального менеджменту до сучасних концепцій ризик-орієнтованого, клієнтоорієнтованого та аналітичного управління. Систематизовано види маркетингових ризиків (цінові, конкурентні, репутаційні, комунікаційні, технологічні), визначено їхню структуру та ієрархію впливу на стабільність готельного бізнесу. Обґрунтовано методи оцінки маркетингових ризиків, серед яких: інтегральні індикатори, багатофакторний аналіз, експертне оцінювання, матриці ймовірності та впливу. Доведено, що ефективна система ризик-менеджменту повинна поєднувати аналітичні інструменти, цифрові дані, маркетингові метрики та управлінські механізми реагування.

У другому розділі проведено детальний аналіз діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас», який входить до сегмента преміальних готельних послуг України. На основі даних за 2020–2024 рр. оцінено динаміку ключових показників ефективності. У 2024 році підприємство отримало дохід 200,8 млн грн (+40,3 % до 2023 р.), проте чистий результат залишився від'ємним: –11,99 млн грн. Ліквідність перебуває на критично низькому рівні (коефіцієнт 0,07 за норми ≥ 1), а коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу становить –2,48, що вказує на значний дефіцит власних ресурсів. Обсяг активів скоротився до 222,1 млн грн (–27,6 % від 2021 р.),

тоді як зобов'язання перевищують 370 млн грн, тобто майже у 1,7 раза більше за активи. Попри це, рентабельність продукції становить 20,94 %, а доходи першого півріччя 2025 року (111,4 млн грн) демонструють поступове відновлення операційної діяльності.

У ході дослідження маркетингових ризиків проведено анкетування респондентів (клієнти та персонал). На основі отриманих даних створено матрицю маркетингових ризиків. Встановлено, що найбільшу загрозу становлять: цінові коливання (ймовірність висока, вплив критичний), нестабільність ділового туризму (ймовірність середня, вплив високий), репутаційні ризики у цифрових медіа (ймовірність висока, вплив високий), зниження міжнародного туристичного потоку (ймовірність висока, вплив критичний).

Проведена оцінка цінового, ринкового та репутаційного ризиків ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас»» дала можливість комплексно визначити ключові загрози для стабільності доходів і конкурентоспроможності підприємства.

По-перше, ціновий ризик залишається одним із найбільш вагомих. Аналіз показників ADR, рівня заповнюваності та RevPAR свідчить, що готель працює у верхньому преміальному ціновому сегменті: середній тариф коливається в межах 9 000 грн, тоді як ринковий рівень становить 7 960 грн. Сценарний розрахунок показав значну розбіжність між потенційними результатами: від 255,2 млн грн річної виручки за оптимістичного сценарію до лише 108,8 млн грн у песимістичному. Особливо чутливим є падіння заповнюваності до 50 %, що спричиняє зниження RevPAR на понад 35 % та створює ризик недофінансування фіксованих витрат.

По-друге, оцінка ринкового ризику на основі індексу попиту (Demand Index) показала, що найбільш імовірним є базовий сценарій (100 %), який відповідає стабільному, але вразливому ринковому середовищу. Проте ризик зниження індексу до 75 % залишається високим унаслідок можливої ескалації бойових дій, зниження платоспроможності клієнтів, коливань попиту у корпоративному сегменті та збільшення енергетичних витрат. За

песимістичного сценарію очікується різке скорочення обсягів бронювань і погіршення показників RevPAR, що потребує завчасного планування: диверсифікації клієнтських сегментів, посилення продажів у MICE-напрямі, розвитку довгострокових корпоративних контрактів.

По-третє, репутаційні ризики для «Прем'єр Паласу» залишаються відносно низькими, що підтверджується високими рейтингами гостей (8,9 на Booking.com; 4,5 на TripAdvisor; 4,6 у Google Reviews) та позитивним індексом лояльності NPS +42. Водночас наявність окремих негативних інформаційних згадок (6–8 % від загального масиву) та чутливість суспільства до правових і медійних повідомлень у період воєнного стану створюють потребу в посиленому PR-моніторингу. Виявлені ризики не є критичними, проте потребують швидкого реагування та системної роботи.

Маркетингові ризики підприємства мають переважно зовнішню природу та залежать від загальноекономічної і безпекової ситуації в країні.

У третьому розділі запропоновано стратегію управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» з урахуванням маркетингових ризиків, що ґрунтується на поєднанні адаптивного, клієнтоорієнтованого та проактивного підходів. Стратегія передбачає створення цілісної моделі розвитку, у якій ключовими пріоритетами визначено: стабілізацію попиту, диверсифікацію каналів залучення клієнтів, посилення впізнаваності бренду та цифрову трансформацію основних бізнес-процесів. В її основі – принципи безперервного моніторингу ризиків, використання даних у реальному часі, інтеграція інформаційних систем (PMS, CRM, RMS), формування єдиної аналітичної платформи для прийняття управлінських рішень. Особливе значення надано розвитку програм лояльності, персоналізації сервісу та створенню унікальної ціннісної пропозиції, орієнтованої на сучасного споживача, який очікує високої якості, безпеки та персоналізації. Запропонована стратегія забезпечує не лише мінімізацію маркетингових ризиків, а й формує конкурентні переваги, здатні утримувати готель на рівні преміального сегмента навіть за умов

нестабільного ринкового середовища.

Запропоновано комплексні практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління підприємницькою діяльністю ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас». Головним стратегічним напрямом визначено формування інтегрованої системи управління маркетинговими ризиками, що включає:

- механізм раннього попередження (Early Warning System),
- ризик-панель із дашбордами на основі даних PMS та CRM,
- регулярний аудит маркетингових показників (щотижневий аналіз ADR, RevPAR, OTA-ranking),
- створення посади координатора з ризик-менеджменту.

Запропоновано формат диверсифікації збутових каналів: збільшення частки прямих бронювань, оптимізація OTA-комісій, посилення присутності готелю в Google Hotel Ads, залучення програм meta-bidding. Сформовано рекомендації з оптимізації цінової політики на основі моделі Dynamic Pricing: прогнозування попиту, сегментація тарифів, автоматичне коригування цін залежно від подій у місті та завантаженості конкурентів.

Окремим блоком запропоновано систему Brand Reputation Management, що передбачає: моніторинг 24/7 згадок у digital-середовищі; щомісячний розрахунок індексу NPS; аналіз рейтингу в TripAdvisor, Booking.com, Google Reviews; впровадження кризового протоколу реагування на інформаційні загрози.

Економічна оцінка запропонованих заходів здійснена на основі аналізу прогнозованих змін ключових показників ефективності готельного господарства та можливих фінансових ефектів від упровадження інтегрованої системи управління маркетинговими ризиками. У рамках розрахунків враховано динаміку попиту, структуру номерного фонду, поточні показники ADR, RevPAR, рівень завантаженості та частку прямих бронювань. Впровадження системи динамічного ціноутворення, оптимізація комунікаційних каналів та посилення онлайн-репутації створюють передумови для планомірного збільшення доходів. На практиці це означає,

що за рахунок більш точної реакції на коливання попиту, події у місті, сезонність та поведінкові зміни цільових сегментів, готель зможе ефективніше керувати тарифами. Очікується, що середній ADR зросте на 7,4 %, що забезпечить додатковий приріст доходу навіть за умов збереження поточного рівня завантаженості. Перегляд політики взаємодії з ОТА та посилення прямого продажу через офіційний сайт сприятиме збільшенню частки прямих бронювань і, відповідно, скороченню витрат на комісії, що позитивно вплине на маржинальність підприємницької діяльності готелю. Одним із ключових результатів є зростання показника RevPAR на 15,6 %, що свідчить про реальне підвищення ефективності управління номерним фондом та комплексне зміцнення позицій готелю на ринку. Оскільки цей показник поєднує динаміку тарифів і рівень заповнюваності, його покращення відображає узгоджений ефект управління маркетинговими ризиками. Зростання завантаженості на 7,7 % зумовлене підвищенням релевантності цифрової комунікації, ефективністю таргетованих рекламних кампаній і зростанням лояльності гостей завдяки персоналізованому сервісу. Важливим додатковим економічним результатом є впровадження системи управління онлайн-репутацією: оперативне реагування на відгуки, зменшення негативних інцидентів і підвищення середнього рейтингу збільшує частку повторних бронювань, одного з найбільш маржинальних сегментів. За прогнозами, зниження репутаційних ризиків на 30–35 % сприятиме зміцненню довіри клієнтів та забезпечить більш рівномірне завантаження готелю протягом року, що є важливою складовою ефективного управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного комплексу.

Економічне обґрунтування доводить, що запропоновані рекомендації мають не лише організаційно-управлінський, а й вагомий фінансовий ефект. Їх реалізація формує: підвищення гнучкості управління, оптимізація витрат, зростання доходів, покращення репутації та стійкості бізнесу до ринкових загроз.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV : станом на 01 серп. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 05.11.2025).
2. ДБН В.2.2-20:2008. Будинки і споруди. Готелі : чинні від 01.10.2009. Київ : Мінрегіонбуд України, 2009. 56 с. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=2973 (дата звернення: 05.11.2025).
3. Про внесення змін до Закону України «Про туризм» щодо розширення кола суб'єктів надання готельних послуг : Закон України від 29.04.2021 № 1441-IX : станом на 01 черв. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1441-20#Text> (дата звернення: 05.11.2025).
4. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства : наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24.07.2002 № 219 : станом на 01 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02#Text> (дата звернення: 05.11.2025).
5. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III : станом на 01 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 05.11.2025).
6. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII : станом на 15 верес. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення: 05.11.2025).
7. Про основні принципи та вимоги до безпечності і якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР : станом на 01 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 05.11.2025).
8. Про підприємництво : Закон України від 07.02.1991 № 698-XII : станом на 11 лют. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698->

12#Text (дата звернення: 05.11.2025).

9. Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII : станом на 01 серп. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text> (дата звернення: 05.11.2025).

10. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР : станом на 15 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 05.11.2025).

11. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV : станом на 01 серп. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 05.11.2025).

12. Варналій З. С. Основи підприємницької діяльності. Київ : Знання-прес, 2002. 239 с.

13. Гресь-Євреїнова С. В., Шелеметьєва Т. В., Мамотенко Д. Ю. Бухгалтерський облік туристичних та готельно-ресторанних підприємств: навч. посіб. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 233 с.

14. Діський А. Особливості управління персоналом у сучасних готельних підприємствах України. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. № 5. URL: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.18> (дата звернення: 26.10.2025).

15. Друкер П. Ефективний керівник / пер. з англ. Київ: Наш формат, 2019. 256 с.

16. ЄДРПОУ – YouControl: структура власності, посадові особи, статутний капітал, фінансові показники URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21660999 (дата звернення: 26.10.2025).

17. Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства: монографія / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої . Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. 202 с.

18. Київський готель Premier Palace спростовує, що має російських власників. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2022/04/14/7339668> (дата

звернення: 26.10.2025).

19. Майкл Портер. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.

20. Мамотенко Д. Ю., Безхлібна А. П., Гресь-Євреїнова С. В. Ризики та економічна безпека туристичних підприємств : навч. посіб. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 244 с.

21. Мамотенко Д. Ю., Шелеметьєва Т. В. Управління проектами в туризмі з урахуванням ризику та невизначеності. *Інфраструктура ринку*. 2023. №74. С. 161–167. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastruct74-29> (дата звернення: 25.05.2024).

22. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Київ: Наш формат, 2018. 408 с.

23. Непочатенко В., Нагернюк Д. Готельний ринок України в умовах війни та перспективи його розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-133> (дата звернення: 26.10.2025).

24. Огляд готельного ринку України 2025. Ribas Hotels Group. 2025. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/en/analytics/oglyad-gotel'nogo-rynku-ukrayiny-2025/> (дата звернення: 26.10.2025).

25. Паустовська Т. І. Історико-економічний шлях підприємництва. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 12–17.

26. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 480 с.

27. Постова В. В., Лук'янець А. В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельноресторанного бізнесу. *Підприємство та інновації*. 2020. №. 14. С. 63–67.

28. ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» – офіційний сайт. «Premier Palace Hotel Kyiv». URL: <https://premier-palace.phnr.com/ua/> (дата звернення: 26.10.2025).

29. Результати дослідження «Огляд ринку готельного бізнесу

України» за 2024 рік. Ribas Hotels Group. <https://ribashotelsgroup.ua/en/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024/> (дата звернення: 26.10.2025).

30. Рябенька М. О., Постова В. В. Формування комплексної стратегії маркетингу готельних послуг (Formation of A Comprehensive Strategy of Hotel Services Marketing). *SSRN Electronic Journal*. 2022. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4222331> (дата звернення: 12.11.2025).

31. Савченко А. І., Мамотенко Д. Ю. Маркетингові ризики в умовах цифрової трансформації готельно-ресторанного бізнесу. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. 11–12 листопада 2025 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2025. (подано до друку).

32. Савченко А. І., Мамотенко Д. Ю. Управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного комплексу України в сучасних умовах. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку сфери гостинності, туризму та рекреації* : матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищ. освіти і молодих уч., м. Запоріжжя, 23 жовт. 2025 р. Запоріжжя, 2025. (подано до друку).

33. Туристична сфера України у 2024 році: понад 3 млрд грн надходжень до бюджету. *Welcome Ukraine Today*. 2024. URL: <https://welcomeukraine.today/article/473-turystychna-sfera-ukrainy-u-2024-rotsi-ponad-3-mlrd-hrn-nadkhodzhen-do-budzhetu> (дата звернення: 26.10.2025).

34. Цвілій С. М. Прогнозування показників інноваційності індустрії туризму у періоді постконфліктного відновлення. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. № 2 (31). 2023. Харків: ХНАДУ, 2023. С. 4–16. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.31.4>. (дата звернення: 12.11.2025).

35. 4Hoteliers. Food for Thought: Systemic Underinvestment in Hospitality Marketing. 2024-11-20. URL:

<https://www.4hoteliers.com/features/article/16922> (дата звернення: 26.10.2025).

36. Booking.com : платформа онлайн-бронювання туристичних послуг. URL: <https://www.booking.com/> (дата звернення: 05.11.2025).

37. Corporate identity management: A study of employees' perceptions in the context of the retail and the hospitality and tourism sectors / P. Foroudi et al. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 122. P. 103876. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103876> (date of access: 26.10.2025).

38. Financial Assurance for Tourism Development and Its Impact on the Economy of European Countries / T. But et al. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. Cham, 2025. P. 63–80. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-81557-7_4 (date of access: 23.11.2025).

39. Giannoukou I. Revolutionizing Hospitality: Strategic Integration of Innovation Management Embracing Technological Innovation for Enhanced Customer Experiences. *Technium Business and Management*. 2024. Vol. 7. P. 24–39. URL: <https://doi.org/10.47577/business.v7i.10585> (date of access: 26.10.2025).

40. Havryliuk S., Lytvynova T. Features of entrepreneurship development in restaurant business. *Scientific notes of the University «KROK»*. 2022. P. 9–18. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-9-18> (date of access: 26.10.2025).

41. Karadayi-Usta S. Cybersecurity Risks Analysis in the Hospitality Industry: A Stakeholder Perspective on Sustainable Service Systems. *Systems*. 2024. Vol. 12, no. 10. P. 397. URL: <https://doi.org/10.3390/systems12100397> (date of access: 26.10.2025).

42. Khan Samin, Shah Suhail, GK Sreenivasan. Challenges and Opportunities for Entrepreneurship in Hospitality Industry. *The Corporate International*. 2024. no. 8. P. 17–36.

43. Marketing Management in the Hotel Industry: A Systematic Literature Review by Using Text Mining / J.-S. Horng et al. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, no. 4. P. 2344. URL: <https://doi.org/10.3390/su14042344> (date of access: 26.10.2025).

44. OECD Tourism Trends and Policies 2024, OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>. (дата звернення: 05.11.2025).
45. OpenDataBot – інформація про юридичні особи, власників, керівників. URL: <https://opendatabot.ua/c/21660999> (дата звернення: 26.10.2025).
46. Organization learning and business resilience in developing hospitality industry / F. O. Edeh et al. *Discover Sustainability*. 2024. Vol. 5, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00569-9> (date of access: 26.10.2025).
47. Premier Palace Hotel Kyiv (Акціонерам). URL: <https://premier-palace.phnr.com/ua/for-stakeholders> (дата звернення: 05.11.2025).
48. Sampaio C., Régio M. Market Orientation and Hotel Industry: Literature Review and Implications for Periods of Market Turmoil. *Journal of Risk and Financial Management*. 2022. Vol. 15, no. 11. P. 497. URL: <https://doi.org/10.3390/jrfm15110497> (date of access: 26.10.2025).
49. The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities / F. Zhuravka et al. *Innovative Marketing*. 2023. Vol. 19, no. 1. P. 140–150. URL: [https://doi.org/10.21511/im.19\(1\).2023.12](https://doi.org/10.21511/im.19(1).2023.12) (date of access: 26.10.2025).
50. The role of expansion strategies and operational attributes on hotel performance: a compositional approach. Carles Mulet-Forteza, Berta Ferrer-Rosell, Onofre Martorell Cunill, Salvador Linares-Mustarós. URL: <https://arxiv.org/abs/2411.04640> (date of access: 26.10.2025).
51. The Ukrainian hotel market growth analysis. BZNS Media. 2024. URL: <https://bzns.media/en/autobusiness/growth-the-ukrainian-hotel-market/> (дата звернення: 26.10.2025).
52. Trustwave. Hospitality Sector Threat Landscape 2023. URL: https://www.trustwave.com/hubfs/Web/Library/Documents_pdf/Trustwave_Spider_Labs_2023_Hospitality_Sector_Threat_Landscape.pdf (дата звернення: 26.10.2025).
53. Tsviliy S., Mykhailuk D., Ogloblina V., Gurova D., Korniienko O.

The Mechanism of Activation of Investment Potential in the PostConflict Period of Development of the Tourism Industry. *QUBAHAN ACADEMIC JOURNAL*. 2024. Vol. 4. №3. Pp. 175–194. DOI: <https://doi.org/10.48161/qaj.v4n3a213>. (дата звернення: 12.11.2025).

54. Using innovation and entrepreneurship for creating edge in service firms: A review research of tourism and hospitality industry / G. D. Sharma et al. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Vol. 9, no. 4. P. 100572. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100572> (date of access: 05.11.2025).

55. Wynn M., Lam C. Digitalisation and IT Strategy in the Hospitality Industry. *Systems*. 2023. Vol. 11, no. 10. P. 501. URL: <https://doi.org/10.3390/systems11100501> (date of access: 26.10.2025).

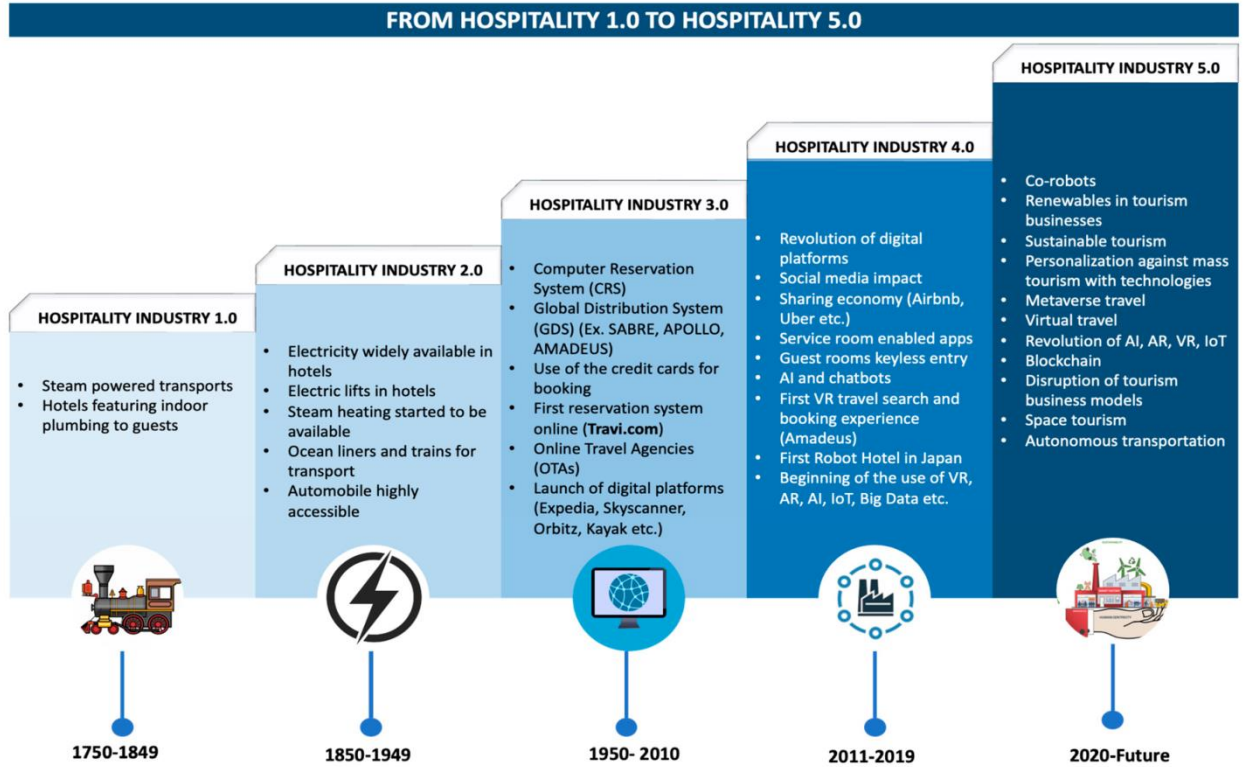
56. Yarmola K., Chukhray N. Risk: the essence of the concept and classification in the tourism industry. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2023. Vol. 2023, no. 2. P. 160–170. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.160> (date of access: 26.10.2025).

57. Zeqiri A. From Traditional to Digital: The Evolution of Business Models in Hospitality Through Platforms. *Platforms*. 2024. Vol. 2, no. 4. P. 221–233. URL: <https://doi.org/10.3390/platforms2040015> (date of access: 26.10.2025).

ДОДАТКИ

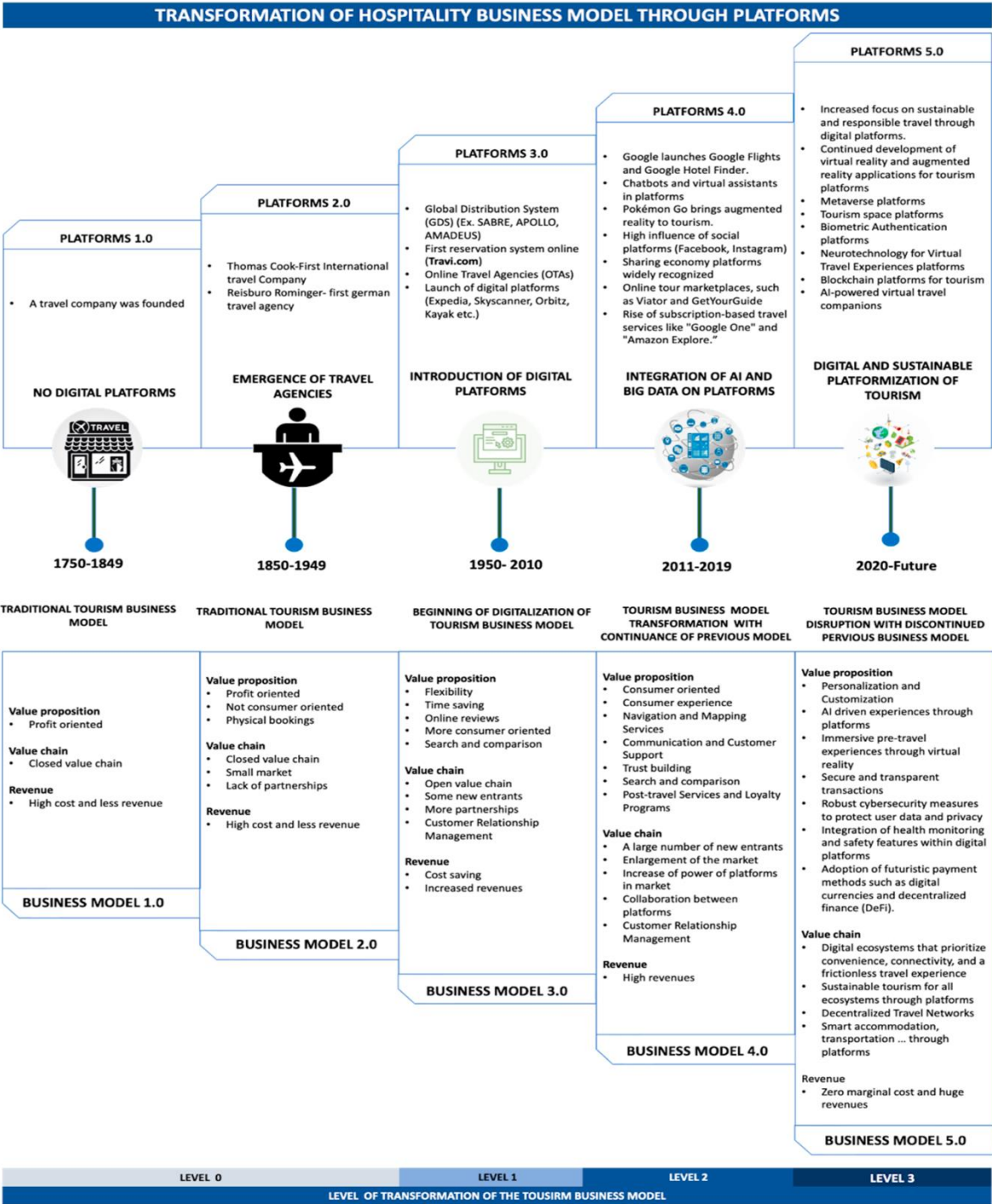
Додаток А

Технологічні революції в індустрії гостинності



Додаток Б

Трансформація бізнес-моделі гостинності, зумовлена платформами



Додаток В

Візуальна характеристика інфраструктури ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас»»



Рис. В.1 – Зовнішній вигляд



Рис. В.2 – Внутрішній вигляд – адміністративні та публічні зони



Рис. В.3 – Номерний фонд готелю



Рис. В.4 – Ресторани та бари



Рис. В 5– SPA & Wellness-комплекс

Додаток Г

Анкета експертного опитування для оцінки маркетингових ризиків ПрАТ
«Готель «Прем'єр Палас»

Мета опитування: Визначити ймовірність виникнення та рівень впливу основних маркетингових ризиків у діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас» з метою подальшого формування ризик-матриці.

Респондент:

(позначити відповідне)

- Керівник відділу маркетингу
- Керівник відділу продажів
- Керівник PR-відділу
- Керівник служби сервісу
- Фінансовий директор
- Інше (вказати) _____

Частина 1. Загальна інформація

Стаж роботи у сфері гостинності:

- до 3 років
- 3–7 років
- понад 7 років

Як Ви оцінюєте поточний рівень маркетингової стабільності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палас»?

- Високий
- Середній
- Низький

Частина 2. Оцінка маркетингових ризиків

Інструкція:

Оцініть ймовірність виникнення і ступінь впливу кожного ризику за шкалою від 1 до 5, де 1 – дуже низький, 5 – дуже високий.

№	Група ризику	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)
1	Ринкові ризики (зниження попиту, коливання ADR)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Репутаційні ризики (негатив у ЗМІ, судові спори)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Комунікаційні ризики (неузгоджена реклама, помилки у PR)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Цінові ризики (невідповідність цін сприйняттю клієнтів)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Інноваційно-технологічні ризики (відставання у digital-просуванні)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Соціально-етичні ризики (скарги клієнтів, порушення стандартів)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Партнерські ризики (ненадійність постачальників, збої в логістиці)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Регуляторні ризики (зміни у законодавстві, перевірки контролюючих органів)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Частина 3. Система управління ризиками

Чи існує у готелі система моніторингу маркетингових ризиків?

- Так, системна
- Частково
- Відсутня

Які інструменти найчастіше використовуються для управління ризиками?

- SWOT-аналіз
- Моніторинг медіа-простору

CRM / PMS-аналітика

Репутаційний аудит

Інше (вказати) _____

Чи вважаєте Ви, що впровадження цифрових інструментів (Big Data, аналітика OTA, соціальні медіа) може знизити рівень маркетингових ризиків?

Так

Частково

Ні

На Вашу думку, які ризики потребують **першочергової уваги** керівництва готелю?

Які заходи, на Вашу думку, є найбільш ефективними для зменшення маркетингових ризиків у діяльності готелю?

Дякуємо за участь в опитуванні!

Отримані результати будуть використані виключно в наукових цілях для підготовки магістерської роботи.