

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Гуманітарний факультет

Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему ГОТЕЛЬНЕ ГОСПОДАРСТВО УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ:
ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ
ГОТЕЛЮ «ПАНСЬКА ХАТА»)

(назва теми)

Виконав: студентка 4 курсу, групи ГФ-112
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

(код та назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-
ресторанна справа

ДІДЕНКО О.О.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник КУКЛІНА Т.С.

(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 Перший (бакалаврський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

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

«12» лютого 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

ДІДЕНКО Олександра Олександровича

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Готельне господарство України в сучасних умовах: виклики, проблеми та перспективи розвитку (на прикладі готелю «Панська хата»)

керівник роботи (проекту) КУКЛІНА Т.С., к.е.н., доц.,
затвердженні наказом вищого навчального закладу від «11» лютого 2026 року № 48

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 01.06.2026 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 організації діяльності закладів готельного господарства, організації обслуговування споживачів, результати проведеного автором дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____
Розділ 1. Теоретико-методологічні основи функціонування готельного господарства в кризових умовах

Розділ 2. Аналіз діяльності та сучасного стану готелю «Панська хата»

Розділ 3. Шляхи адаптації та стратегічні напрями розвитку готелю «Панська хата»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

15 таблиць, 1 рисунок

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	КУКЛІНА Т.С., к.е.н., доц.	21.03.2026	09.04.2026
2	КУКЛІНА Т.С., к.е.н., доц.	10.04.2026	25.04.2026
3	КУКЛІНА Т.С., к.е.н., доц.	26.04.2026	10.05.2026
Нормо-контроль	МАМОТЕНКО Д.Ю., к.е.н., доц.	28-30.05.2026	

7. Дата видачі завдання 12.02.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	11-20.11.2025	виконано
2	Вивчення літературних джерел	21.11.2025-10.02.2026	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	21.12.2025-31.01.2026	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.02-20.03.2026	виконано
5	Виконання першого розділу	21.03.2026-09.04.2026	виконано
6	Виконання другого розділу	10.04-25.04.2026	виконано
7	Виконання третього розділу	26.04-10.05.2026	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	11-20.05.2026	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	21.05-25.05.2026	виконано
10	Перевірка роботи керівником	21.03-30.05.2026	виконано
11	Одержання відгуку та рецензії	01-13.05.2026	виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	16-31.05.2026	виконано
13	Подання роботи на кафедру	01.06.2026	виконано
14	Захист кваліфікаційної дипломної роботи	05-30.06.2026	виконано

Студент

(підпис)

ДІДЕНКО О.О.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

КУКЛІНА Т.С.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Готельне господарство є важливою складовою сфери послуг та відіграє значну роль у формуванні національної економіки, розвитку туризму, зайнятості населення та інфраструктурного потенціалу регіонів. В сучасних умовах функціонування України, що характеризуються наслідками воєнного стану, енергетичною нестабільністю, трансформацією туристичних потоків та зміною структури попиту, готельний бізнес зазнає суттєвих викликів.

Особливої актуальності набувають питання адаптації готельних підприємств до кризових умов, забезпечення їх енергоефективності, безпеки, фінансової стійкості та конкурентоспроможності. У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження сучасного стану готельного господарства України та визначення перспектив його розвитку на прикладі конкретного підприємства.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є дослідження сучасного стану готельного господарства України, виявлення основних проблем його функціонування в кризових умовах та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності готелю «Панська хата». Виходячи з мети в роботі вирішено наступні задачі: розкрито теоретичні основи функціонування готельної індустрії та її роль в економіці України; проаналізовано специфіку управління готельними підприємствами в умовах воєнного стану та оцінено сучасний стан готелю «Панська хата»; розроблено напрями вдосконалення діяльності готелю та обґрунтовано прогностичні показники його розвитку.

Об'єктом дослідження є процес функціонування готельного господарства України в сучасних кризових умовах.

Предметом дослідження є теоретичні, організаційні та практичні аспекти діяльності готелю «Панська хата», а також механізми його адаптації до зовнішніх викликів.

Методи дослідження: метод теоретичного узагальнення та систематизації; метод порівняльного аналізу; метод SWOT-аналізу; метод PESTEL-аналіз; методи графічної та табличної візуалізації; економіко-статистичні методи.

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків, які присвячені галузі гостинності, результати власних досліджень.

Практична значимість полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності діяльності готелю «Панська хата».

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Головні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у виступі на Міжнародній науково-практичній конференції на тему «Актуальні проблеми та тренди розвитку систем управління в сучасних умовах» 26 березня 2026 р. в Українському державному університеті науки і технологій м. Дніпро, на тему «Сервісна діяльність як основа продуктивної активності готельного підприємства».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (35 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки, основний зміст роботи викладено на 68 сторінках. Робота містить 15 таблиць та 1 рисунок.

АНОТАЦІЯ

Діденко О.О. Готельне господарство України в сучасних умовах: виклики, проблеми та перспективи розвитку (на прикладі готелю «Панська хата»).

Робота присвячена дослідженню сучасного стану готельного господарства України, виявленню основних проблем його функціонування в кризових умовах та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності готелю «Панська хата». У роботі розглянуто

теоретико-методологічні основи функціонування готельного господарства в кризових умовах. Проведено аналіз діяльності та сучасного стану готелю «Панська хата». Розроблено комплекс заходів адаптації та стратегічного напрямку розвитку готелю «Панська хата». Практична значимість роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності діяльності готелю «Панська хата».

Ключові слова: бізнес, індустрія гостинності, готель, послуга, якість, продуктивна активність, стратегії, сервіс.

ANNOTATION

Didenko O.O. Hotel Industry of Ukraine in Contemporary Conditions: Challenges, Problems and Development Prospects (on the Example of the Hotel «Panska Khata»).

The paper is devoted to the study of the current state of the hotel industry in Ukraine, the identification of the main problems of its functioning under crisis conditions, and the development of practical recommendations for improving the efficiency of the «Panska Khata» hotel. The study examines the theoretical and methodological foundations of the functioning of the hotel industry under crisis conditions. An analysis of the activities and current state of the «Panska Khata» hotel has been carried out. A set of measures for adaptation and strategic development directions for the «Panska Khata» hotel has been developed. The practical significance of the work lies in the possibility of applying the developed recommendations to improve the efficiency of the «Panska Khata» hotel.

Keywords: business, hospitality industry, hotel, service, quality, productivity, strategies, service.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВПО – внутрішньо переміщені особи

див. – дивись

грн. – гривня

ін. – інше

м. – місто

р. – рік

рис. – рисунок

табл. – таблиця

тис. – тисяча

ADR – Average Daily Rate

GOP (Gross Operating Profit) – валовий операційний прибуток

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

KPI – системі ключових показників

RevPAR – Revenue Per Available Room

% – відсоток

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ	13
1.1. Сутність та роль готельної індустрії в структурі економіки України	13
1.2. Специфіка управління готельними підприємствами під час дії правового режиму воєнного стану	16
1.3. Методи оцінки ефективності діяльності готелю та аналіз ризиків у сучасних умовах	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СУЧАСНОГО СТАНУ ГОТЕЛЮ «ПАНСЬКА ХАТА»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «Панська хата»	27
2.2. Аналіз фінансово-господарських показників діяльності закладу в динаміці	32
2.3. Дослідження впливу зовнішніх викликів	39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ПАНСЬКА ХАТА»	48
3.1. Оптимізація маркетингової стратегії та впровадження інноваційних послуг	48
3.2. Заходи щодо підвищення енергоефективності та технологічної автономності готелю	53
3.3. Прогнозні показники ефективності запропонованих заходів та загальні перспективи розвитку в поствоєнний період	59
ВИСНОВКИ	67
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	69

ВСТУП

Готельне господарство є однією з ключових складових індустрії гостинності та важливим елементом соціально-економічної системи держави, що безпосередньо впливає на розвиток туризму, ділової активності, зайнятості населення та формування регіональної інфраструктури. В умовах сучасних трансформацій української економіки значення готельного бізнесу суттєво зростає, оскільки він забезпечує не лише базові потреби у тимчасовому проживанні, а й виконує функції економічного мультиплікатора для суміжних галузей – транспорту, харчування, будівництва, сфери розваг та послуг.

Особливої актуальності дослідження набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України, коли діяльність підприємств готельного господарства відбувається в умовах високої невизначеності, ризиків руйнування інфраструктури, енергетичних обмежень, міграційних процесів та зміни структури попиту. Традиційні моделі управління готелями виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність їх трансформації відповідно до нових реалій.

Сучасні готелі змушені адаптуватися до нових функцій, які виходять за межі класичного розуміння сфери гостинності. Вони стають не лише місцем тимчасового проживання, а й простором безпеки, релаксації, роботи (workation), соціальної підтримки та навіть гуманітарної інфраструктури. У цьому контексті особливої ваги набувають питання енергоефективності, автономності, цифровізації сервісів, антикризового управління та диверсифікації послуг.

Таким чином, актуальність теми зумовлена необхідністю комплексного переосмислення ролі готельного господарства України в умовах кризових викликів, а також потребою розробки практичних механізмів підвищення стійкості, ефективності та конкурентоспроможності готельних підприємств на прикладі готелю «Панська хата».

Проблеми розвитку готельного господарства, управління

підприємствами сфери гостинності та підвищення їх ефективності досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Серед них слід відзначити праці П. Котлера, Дж. Боуена, Дж. Мейкенза, Д. Бухаліса, а також українських дослідників, які розглядали особливості розвитку туризму та готельного бізнесу в умовах трансформаційної економіки.

Окремі аспекти антикризового управління, цифровізації та енергоефективності підприємств сфери гостинності висвітлені у працях міжнародних організацій (UNWTO, WTTC, OECD, World Bank). Водночас питання комплексної адаптації готельних підприємств України до умов воєнного стану та поствоєнного відновлення потребують подальшого наукового опрацювання.

Метою дипломної роботи є дослідження сучасного стану готельного господарства України, виявлення основних проблем його функціонування в кризових умовах та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності готелю «Панська хата».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Розкрити теоретичні основи функціонування готельної індустрії та її роль в економіці України.
2. Проаналізувати специфіку управління готельними підприємствами в умовах воєнного стану та оцінити сучасний стан готелю «Панська хата».
3. Розробити напрями вдосконалення діяльності готелю та обґрунтувати прогностичні показники його розвитку.

Об'єктом дослідження є процес функціонування готельного господарства України в сучасних кризових умовах.

Предметом дослідження є теоретичні, організаційні та практичні аспекти діяльності готелю «Панська хата», а також механізми його адаптації до зовнішніх викликів.

У процесі виконання дипломної роботи використано систему загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що забезпечили

комплексний та обґрунтований аналіз предмета дослідження. Серед загальнонаукових методів застосовано методи аналізу та синтезу, які дозволили розглянути готельне господарство як складну соціально-економічну систему та виділити його ключові структурні елементи. Метод узагальнення використовувався для формування теоретичних висновків щодо сутності готельної індустрії та її ролі в економіці України. Індукція та дедукція дали змогу поєднати загальні теоретичні положення з конкретними особливостями функціонування досліджуваного підприємства. Системний підхід застосовано для розгляду готелю «Панська хата» як цілісного об'єкта, що функціонує у взаємозв'язку з зовнішнім середовищем, включаючи економічні, соціальні, політичні та інфраструктурні фактори. Порівняльний метод використано для аналізу змін показників діяльності готелю в динаміці та оцінки впливу зовнішніх чинників на його ефективність. Серед спеціальних економічних методів використано економіко-статистичний аналіз для оцінки фінансово-господарських показників діяльності підприємства, зокрема завантаженості номерного фонду, доходів, витрат та рентабельності. Метод структурного аналізу дозволив дослідити організаційну систему управління готелем та його матеріально-технічну базу. Окрему увагу приділено методам стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу, який дав змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози його розвитку. PESTEL-аналіз використано для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність готельного бізнесу в Україні. Для прогнозування перспектив розвитку підприємства застосовано метод сценарного аналізу, що дозволив сформулювати альтернативні варіанти розвитку готелю залежно від рівня стабільності зовнішнього середовища. Крім того, використано елементи економічного моделювання для оцінки ефективності запропонованих заходів та їх впливу на фінансові результати діяльності підприємства.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності діяльності готелю «Панська хата». Запропоновані заходи щодо оптимізації маркетингової

стратегії, впровадження енергоефективних технологій та підвищення операційної стійкості можуть бути застосовані в практиці управління не лише досліджуваного підприємства, а й інших готелів аналогічного типу в Україні.

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Головні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у виступі на Міжнародній науково-практичній конференції на тему «Актуальні проблеми та тренди розвитку систем управління в сучасних умовах» 26 березня 2026 р. в Українському державному університеті науки і технологій м. Дніпро, на тему «Сервісна діяльність як основа продуктивної активності готельного підприємства».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (35 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки, основний зміст роботи викладено на 68 сторінках. Робота містить 15 таблиць та 1 рисунок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ

1.1. Сутність та роль готельної індустрії в структурі економіки України

Готельна індустрія є важливою складовою сфери послуг і виступає невід’ємним елементом туристичної та національної економіки. Вона забезпечує не лише задоволення потреб у тимчасовому розміщенні, а й сприяє створенню доданої вартості, розвитку інфраструктури та зайнятості населення.

Відповідно до ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення», готельне господарство трактується як сукупність підприємств, що здійснюють діяльність із надання послуг тимчасового проживання [1 – 3]. Водночас готельна індустрія є ширшим поняттям, яке охоплює всі елементи системи гостинності, включаючи супутні сервіси та інфраструктуру (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні поняття готельної індустрії

Поняття	Визначення	Джерело/підхід
Готель	Підприємство будь-якої організаційно-правової форми, що надає послуги тимчасового розміщення та супутні послуги	ДСТУ 4527:2006
Готельне господарство	Сукупність підприємств, діяльність яких спрямована на надання послуг тимчасового проживання	ДСТУ 4527:2006
Готельна індустрія	Система підприємств та інфраструктури, що забезпечують надання послуг розміщення і сервісу	Міжнародний підхід (UNWTO)
Індустрія гостинності	Широка сфера, що охоплює готелі, ресторани, туризм та інші види сервісної діяльності	Міжнародний підхід
Готельна послуга	Комплекс дій із забезпечення проживання, обслуговування та додаткових сервісів для клієнта	Узагальнене визначення

Варто зазначити, що готельна послуга має специфічні економічні

характеристики, які відрізняють її від матеріальних товарів:

- невідчутність (нематеріальність) – послуга не має фізичної форми та оцінюється споживачем у процесі її споживання;
- неможливість збереження (перешабельність) – нереалізований номер у конкретний момент часу означає втрату потенційного доходу;
- нерозривність виробництва і споживання – процес надання послуги відбувається одночасно з її споживанням [2].

Таким чином, готельна індустрія є складною соціально-економічною системою, яка поєднує матеріальні, трудові та сервісні компоненти, функціонуючи за законами ринку послуг.

Готельна індустрія відіграє важливу роль у структурі національної економіки, виступаючи не лише як елемент туристичної сфери, але й як потужний чинник економічного розвитку. Її вплив проявляється через низку ключових напрямів.

Передусім, вагомим є внесок галузі у створення робочих місць. Функціонування готелів потребує значної кількості персоналу різного рівня кваліфікації – від управлінського складу до обслуговуючого персоналу (адміністраторів, покоївок, кухарів, технічних працівників тощо). Це сприяє зниженню рівня безробіття та формуванню стабільних джерел доходів для населення. Особливістю готельного бізнесу є його трудомісткість, що забезпечує залучення широких верств населення, у тому числі молоді та працівників без високої спеціалізації [9].

Другим важливим аспектом є мультиплікативний ефект розвитку готельної індустрії. Діяльність готелів стимулює розвиток суміжних галузей економіки, формуючи додатковий попит на товари та послуги. Зокрема:

- будівництво – через зведення нових готельних комплексів та реконструкцію існуючих;
- сільське господарство – через постачання продуктів харчування для закладів розміщення;
- транспорт – через зростання пасажиропотоку;

– культура та розваги – через попит на екскурсійні, культурні та івент-послуги.

Таким чином, розвиток готельного сектору має ланцюгову реакцію, що позитивно впливає на економіку в цілому.

Не менш важливим є внесок галузі у наповнення державного та місцевих бюджетів. Підприємства готельної індустрії сплачують різні види податків і зборів, зокрема податок на прибуток, податок на додану вартість, туристичний збір та інші обов'язкові платежі. Крім того, зростання туристичних потоків, пов'язаних із розвитком готельної інфраструктури, додатково збільшує податкові надходження від суміжних сфер діяльності [5].

Отже, готельна індустрія виступає важливим економічним драйвером, який забезпечує зайнятість населення, стимулює розвиток інших галузей та формує значну частину бюджетних надходжень, що підсилює її стратегічне значення для економіки України.

Окрім економічного значення, готельна індустрія виконує важливу соціальну функцію, спрямовану на задоволення різноманітних потреб суспільства. Насамперед ідеться про забезпечення умов для відпочинку, оздоровлення та ділових комунікацій.

Готелі створюють необхідну інфраструктуру для відновлення фізичних і психологічних ресурсів людини, що особливо важливо в умовах сучасного динамічного способу життя. Вони забезпечують комфортне середовище для туристів, сприяють розвитку внутрішнього та міжнародного туризму, а також підтримують проведення ділових заходів – конференцій, форумів, бізнес-зустрічей. Таким чином, готельна індустрія виступає платформою для соціальної взаємодії, обміну знаннями та розвитку ділових зв'язків [11].

Особливої актуальності соціальна роль готелів набула в умовах сучасних викликів, пов'язаних із війною в Україні. У цей період значна частина готельних підприємств трансформувала свою діяльність, виконуючи функції центрів гуманітарної підтримки та тимчасового розміщення внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Готелі надають притулок людям, які були змушені

залишити свої домівки, забезпечуючи базові умови проживання, харчування та безпеки.

Крім того, багато закладів розміщення співпрацюють із державними органами, міжнародними організаціями та волонтерськими ініціативами, що сприяє координації гуманітарної допомоги. У таких умовах готельна індустрія виходить за межі традиційної комерційної діяльності та виконує важливу соціально-гуманітарну місію [13].

Отже, соціальна роль готельної індустрії полягає не лише у задоволенні потреб у відпочинку та комунікації, але й у забезпеченні соціальної стабільності, підтримці населення в кризових ситуаціях та формуванні середовища для інтеграції і взаємодії різних груп суспільства.

1.2. Специфіка управління готельними підприємствами під час дії правового режиму воєнного стану

В умовах правового режиму воєнного стану діяльність готельних підприємств зазнала суттєвих трансформацій, що зумовило зміну традиційних підходів до управління. Якщо в мирний час основна увага приділялася якості сервісу, комфорту та конкурентним перевагам, то в сучасних умовах ключовим пріоритетом стала безпека гостей і персоналу.

Одним із центральних напрямів трансформації є впровадження безпекового менеджменту. На сьогодні при виборі готелю споживачі дедалі більше орієнтуються не на рівень сервісу чи додаткові зручності, а на наявність надійного укриття та готовність закладу діяти в умовах надзвичайних ситуацій. У зв'язку з цим готелі зобов'язані забезпечувати відповідність укриттів встановленим вимогам, зокрема рекомендаціям Державна служба України з надзвичайних ситуацій [14; 21].

Це передбачає:

- облаштування безпечних укриттів із необхідними запасами води, медикаментів та засобів зв'язку;

- наявність чітких інструкцій для гостей щодо дій під час повітряної тривоги;

- регулярну перевірку технічного стану укриттів та шляхів евакуації.

Таким чином, безпековий компонент інтегрується в загальну систему управління готелем і стає одним із ключових критеріїв його конкурентоспроможності.

Не менш важливим аспектом є управління персоналом в умовах підвищених ризиків. Працівники готелів повинні володіти не лише професійними навичками обслуговування, а й компетенціями, пов'язаними з діями у кризових ситуаціях [12; 19]. Це зумовлює необхідність:

- проведення регулярних інструктажів щодо дій під час повітряних тривог та надзвичайних ситуацій;

- навчання основам надання першої домедичної допомоги;

- формування навичок психологічної підтримки гостей, особливо тих, хто перебуває у стані стресу чи вимушеного переміщення.

У таких умовах персонал готелю фактично виконує розширені функції, поєднуючи ролі сервісного працівника, координатора безпеки та елементу кризового реагування.

Отже, воєнний стан суттєво змінив управлінські пріоритети в готельній індустрії, змістивши акцент із якості обслуговування на забезпечення безпеки та стійкості функціонування підприємств.

В умовах воєнного стану та системних атак на критичну інфраструктуру особливої ваги набуває забезпечення енергетичної автономності готельних підприємств. Надійне функціонування готелю більше не може залежати виключно від централізованого електро-, тепло- та водопостачання, що зумовлює необхідність впровадження ефективного інженерного менеджменту.

Сучасні готелі змушені інвестувати у створення автономних систем життєзабезпечення [10], зокрема:

- встановлення дизельних або бензинових генераторів для резервного електропостачання;

- використання альтернативних джерел енергії (сонячні панелі, акумуляторні системи);
- забезпечення стабільного інтернет-зв'язку через супутникові технології, такі як Starlink;
- створення запасів води та модернізацію систем опалення.

Управління такими ресурсами потребує нових підходів до організації технічної експлуатації готелю, включаючи постійний моніторинг стану обладнання, оптимізацію енергоспоживання та планування витрат на обслуговування.

Водночас впровадження заходів енергетичної автономності суттєво впливає на собівартість готельних послуг. Значні початкові інвестиції в обладнання, витрати на паливо, технічне обслуговування та амортизацію підвищують операційні витрати підприємств. Це, у свою чергу, може призводити до зростання цін на проживання або зниження рівня прибутковості [23].

Таким чином, інженерний менеджмент в умовах воєнного стану трансформується у стратегічно важливий напрям управління готельним підприємством, який забезпечує безперервність діяльності, підвищує стійкість до кризових ситуацій та безпосередньо впливає на економічні результати функціонування.

Водночас спостерігається різке скорочення іноземного туризму, що було зумовлено безпековими ризиками та обмеженнями на пересування. Також практично припинилося проведення масштабних ділових заходів, конференцій і корпоративних івентів, які раніше забезпечували значну частку доходів готелів.

Водночас сформувалися нові сегменти споживачів готельних послуг, серед яких [11]:

- представники міжнародних організацій, зокрема Організація Об'єднаних Націй, гуманітарних місій та іноземних неурядових структур;
- волонтери, які беруть участь у забезпеченні гуманітарної допомоги;

- внутрішньо переміщені особи (ВПО), які потребують тимчасового або довгострокового проживання;
- військовослужбовці, що перебувають у відпустці або виконують службові завдання.

Зазначені зміни зумовили переорієнтацію готелів із короткострокового проживання туристів на більш тривале розміщення гостей, що вплинуло на формат надання послуг і структуру доходів.

Окремим проявом трансформації попиту є релокація бізнесу з регіонів активних бойових дій до більш безпечних територій. У цьому контексті готелі почали виконувати нові функції, зокрема: надання приміщень для тимчасових офісів; організація коворкінг-просторів; забезпечення умов для дистанційної роботи [18].

Таким чином, готельні підприємства адаптуються до нових ринкових умов, змінюючи формат своєї діяльності відповідно до актуальних потреб клієнтів.

Високий рівень невизначеності та нестабільності в умовах воєнного стану вимагає від готельних підприємств впровадження принципів операційної гнучкості та антикризового управління. Одним із ключових напрямів таких змін стала трансформація політики бронювання.

Зокрема, багато готелів відмовилися від жорстких умов скасування бронювання та штрафних санкцій, що було зумовлено непередбачуваністю ситуації (зміни безпекової обстановки, транспортні обмеження тощо). Гнучкі умови бронювання сприяють підвищенню довіри клієнтів та стимулюють попит навіть в умовах ризику [5].

Ще одним важливим інструментом адаптації стало динамічне ціноутворення, яке враховує: коливання попиту; рівень інфляції; зростання витрат на енергоносії та комунальні послуги; зміну структури клієнтів.

Готелі змушені оперативно переглядати цінову політику з метою балансування між конкурентоспроможністю та покриттям зростаючих витрат. При цьому важливим є збереження лояльності клієнтів і формування

довгострокових відносин із новими сегментами споживачів.

Отже, операційна гнучкість і впровадження антикризових маркетингових стратегій стають ключовими умовами виживання та стабільного функціонування готельних підприємств у період воєнного стану.

В умовах воєнного стану державне регулювання діяльності готельних підприємств зазнало суттєвих змін, спрямованих на підтримку бізнесу та забезпечення його адаптації до кризових умов. Законодавчі новації передбачали спрощення ведення господарської діяльності, зниження податкового навантаження та обмеження контрольних заходів.

Одним із ключових напрямів державної політики стало запровадження податкових пільг і спрощених режимів оподаткування. Зокрема, суб'єкти господарювання отримали можливість переходу на спрощену систему оподаткування зі зниженими ставками, що дозволило зменшити фінансовий тиск на бізнес. Для готельних підприємств це стало важливим інструментом збереження ліквідності та підтримання операційної діяльності в умовах скорочення попиту [11].

Крім того, на період воєнного стану було запроваджено обмеження на проведення державних перевірок, що сприяло зниженню адміністративного навантаження на підприємства. Водночас окремі види контролю, зокрема у сферах пожежної безпеки, санітарних норм та дотримання вимог безпеки, залишалися актуальними, що є особливо важливим для готельної галузі.

Важливу роль у регулюванні діяльності готелів відіграють також вимоги та рекомендації державних органів, зокрема Державна податкова служба України та Державна служба України з надзвичайних ситуацій, які встановлюють правила оподаткування, безпеки та реагування на надзвичайні ситуації.

Додатково слід відзначити, що держава сприяла реалізації програм підтримки бізнесу, включаючи можливості релокації підприємств, часткову компенсацію витрат та участь у гуманітарних ініціативах. Для готельних підприємств це створило умови для збереження діяльності навіть у складних

регіонах.

1.3. Методи оцінки ефективності діяльності готелю та аналіз ризиків у сучасних умовах

Оцінка ефективності діяльності готельного підприємства базується на системі ключових показників (KPI), які є загальноприйнятими у міжнародній практиці. Вони дозволяють комплексно оцінити рівень використання ресурсів, дохідність та фінансові результати функціонування готелю.

Одним із базових показників є Occupancy (завантаженість номерного фонду), який відображає частку проданих номерів у загальному обсязі доступних. Цей показник характеризує рівень попиту на послуги готелю та ефективність управління номерним фондом. Другим важливим індикатором є ADR (Average Daily Rate) – середня вартість проданого номера за добу. Він демонструє цінову політику готелю та його позиціонування на ринку. Ключовим інтегральним показником вважається RevPAR (Revenue Per Available Room), який поєднує в собі як завантаженість, так і середню ціну номера. Саме цей показник дозволяє найбільш об'єктивно оцінити дохідність номерного фонду. Не менш важливим є показник GOP (Gross Operating Profit) – валовий операційний прибуток, який відображає фінансовий результат діяльності готелю після вирахування операційних витрат (див. табл. 1.2) [23].

Використання зазначених показників у сукупності дозволяє отримати всебічну оцінку ефективності функціонування готельного підприємства, виявити сильні та слабкі сторони його діяльності, а також сформулювати обґрунтовані управлінські рішення [30].

Поряд із кількісними показниками ефективності важливу роль у діяльності готельного підприємства відіграють якісні методи оцінки, які дозволяють визначити рівень задоволеності клієнтів та відповідність сервісу встановленим стандартам. Саме ці методи дають змогу оцінити нематеріальні аспекти готельної послуги, які безпосередньо впливають на репутацію та

конкурентоспроможність закладу.

Таблиця 1.2 – Основні KPI готельного підприємства

Показник	Сутність	Формула розрахунку	Значення для аналізу
Occupancy	Рівень завантаженості номерного фонду	$\left(\frac{\text{Кількість проданих номерів}}{\text{Загальна кількість номерів}} \right) \times 100\%$	Відображає попит і ефективність використання номерів
ADR (Average Daily Rate)	Середня ціна проданого номера	$\frac{\text{Дохід від номерів}}{\text{Кількість проданих номерів}}$	Характеризує цінову політику
RevPAR (Revenue Per Available Room)	Дохід на один доступний номер	$\frac{\text{Дохід від номерів}}{\text{Загальна кількість номерів}}$	Комплексно оцінює дохідність
GOP (Gross Operating Profit)	Валовий операційний прибуток	Загальний дохід – Операційні витрати	Визначає фінансову ефективність діяльності

Одним із ключових інструментів є CSI (Customer Satisfaction Index) – індекс задоволеності клієнтів. Він формується на основі аналізу відгуків гостей, які залишають свої оцінки на популярних онлайн-платформах, таких як Booking.com, Google Maps та TripAdvisor. Аналіз таких відгуків дозволяє:

- визначити рівень якості обслуговування;
- виявити проблемні аспекти діяльності готелю;
- сформулювати напрями покращення сервісу.

Ще одним ефективним методом є метод «таємний гість» (mystery guest), який передбачає залучення спеціально підготовлених осіб для оцінки якості обслуговування з позиції звичайного клієнта [31; 36]. Такий підхід дозволяє об'єктивно перевірити:

- відповідність сервісу встановленим стандартам;
- рівень професійності персоналу;

– дотримання внутрішніх процедур обслуговування.

В умовах воєнного стану система якісної оцінки зазнала трансформації, оскільки з'явився новий важливий критерій – відчуття безпеки та психологічного комфорту гостей. На відміну від традиційних факторів (чистота, зручність, сервіс), сучасні клієнти все більше звертають увагу на:

- наявність укриття та інформування про безпекові процедури;
- швидкість і чіткість дій персоналу під час повітряних тривог;
- загальне відчуття захищеності під час перебування в готелі.

Таким чином, якісні методи оцінки ефективності готельного підприємства набувають особливого значення, оскільки дозволяють врахувати не лише рівень сервісу, але й здатність закладу адаптуватися до кризових умов та забезпечувати безпеку своїх гостей.

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема в період воєнного стану, особливого значення набуває системний підхід до оцінки та управління ризиками в діяльності готельних підприємств. Для цього використовуються як класичні, так і адаптовані аналітичні інструменти стратегічного менеджменту [4].

Одним із базових методів є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні чинники діяльності підприємства через визначення сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats). В умовах війни особлива увага приділяється таким елементам, як безпека інфраструктури, стабільність енергопостачання, рівень попиту та залежність від внутрішніх клієнтських сегментів.

Іншим важливим інструментом є PESTEL-аналіз, який дає змогу комплексно оцінити зовнішнє середовище функціонування готелю за такими напрямками:

- Political (політичні фактори) – воєнний стан, державне регулювання, обмеження;
- Economic (економічні фактори) – інфляція, зростання витрат, коливання попиту;

- Social (соціальні фактори) – зміна структури клієнтів, міграційні процеси, ВПО;
- Technological (технологічні фактори) – цифровізація сервісів, енергетична автономність;
- Environmental (екологічні фактори) – вплив енергоспоживання, екологічні стандарти;
- Legal (правові фактори) – зміни у податковому та регуляторному законодавстві.

Додатково використовується сценарне планування, яке є особливо актуальним в умовах високої невизначеності [25]. Воно передбачає розробку кількох варіантів розвитку діяльності підприємства:

- оптимістичний сценарій – стабілізація безпекової ситуації, відновлення попиту;
- реалістичний сценарій – часткова стабілізація з коливаннями попиту;
- песимістичний сценарій – загострення ризиків, падіння завантаженості та зростання витрат.

Такий підхід дозволяє готелям заздалегідь формувати адаптивні управлінські стратегії та мінімізувати негативні наслідки зовнішніх загроз.

Важливим елементом аналізу ефективності діяльності готельного підприємства є визначення точки беззбитковості (Break-even point), яка дозволяє встановити мінімальний обсяг доходу або завантаження, необхідний для покриття всіх витрат без отримання збитків [26].

У контексті готельного бізнесу цей показник набуває особливої актуальності через значне зростання постійних витрат, зокрема на:

- електроенергію та альтернативні джерела живлення (генератори, паливо);
- оплату праці персоналу;
- податки та обов'язкові платежі;
- утримання інфраструктури.

Спрощено точка беззбитковості може бути представлена як обсяг

продажу номерів, при якому загальний дохід дорівнює сумі постійних і змінних витрат. Іншими словами, готель повинен забезпечити таку мінімальну завантаженість номерного фонду, яка дозволяє покрити витрати на функціонування, не формуючи збитку [29].

В умовах воєнного стану розрахунок цього показника стає критично важливим для прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє:

- оцінити життєздатність бізнес-моделі;
- визначити мінімально допустимий рівень цін;
- планувати фінансову стійкість у кризових умовах.

Таким чином, аналіз фінансової стійкості через точку беззбитковості є базовим інструментом антикризового управління готельним підприємством.

Висновки до 1 розділу

У першому розділі було розкрито теоретичні засади функціонування готельної індустрії, її економічну та соціальну роль, а також особливості управління готельними підприємствами в сучасних умовах, зокрема під час дії правового режиму воєнного стану.

Встановлено, що готельна індустрія є складною багаторівневою системою сфери послуг, яка об'єднує підприємства з надання тимчасового розміщення та супутніх сервісів. Відповідно до національних стандартів (ДСТУ 4527:2006) та міжнародних підходів, вона характеризується специфічними властивостями готельної послуги, серед яких ключовими є нематеріальність, неможливість зберігання та одночасність виробництва і споживання.

Доведено, що готельна індустрія має суттєве економічне значення для національної економіки України. Вона сприяє створенню робочих місць, формує мультиплікативний ефект для суміжних галузей (будівництво, транспорт, сільське господарство, культура), а також забезпечує значні податкові надходження до державного та місцевих бюджетів.

Соціальна роль готельного бізнесу полягає у задоволенні потреб

населення у відпочинку, ділових комунікаціях та мобільності. В умовах воєнного стану вона суттєво розширилася: готелі стали важливими елементами гуманітарної інфраструктури, забезпечуючи тимчасове проживання внутрішньо переміщених осіб, а також підтримуючи діяльність волонтерських і міжнародних організацій.

У межах аналізу управління готельними підприємствами в умовах воєнного стану встановлено суттєву трансформацію «правил гри» в галузі. Пріоритети змістилися від сервісної якості до безпеки, енергетичної автономності та антикризової стійкості. Важливими напрямками стали впровадження систем безпекового менеджменту, інженерної автономії, гнучкої тарифної політики та адаптивного управління персоналом.

Окремо розглянуто методи оцінки ефективності діяльності готелів, які включають як кількісні KPI (Occupancy, ADR, RevPAR, GOP), так і якісні інструменти (CSI, метод «таємного гостя»), що доповнюються новими критеріями – рівнем безпеки та психологічного комфорту клієнтів. Також визначено сучасні підходи до аналізу ризиків, зокрема SWOT- та PESTEL-аналіз, сценарне планування та оцінку фінансової стійкості через точку беззбитковості.

Таким чином, готельна індустрія в Україні розглядається як динамічна система, що швидко адаптується до кризових умов, поєднуючи економічні, соціальні та безпекові функції.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СУЧАСНОГО СТАНУ ГОТЕЛЮ «ПАНСЬКА ХАТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «Панська хата»

Готель «Панська хата» розташований у селі Нижня Хортиця Запорізької області, яке входить до складу Запорізького району. Заклад має вигідне географічне положення завдяки близькості до міста Запоріжжя та основних транспортних магістралей регіону. Така локація забезпечує зручну транспортну доступність для гостей, які подорожують як з діловою, так і з рекреаційною метою [7].

Важливою перевагою розташування готелю є також природне та рекреаційне середовище регіону. Наближеність до острова Хортиця та прибережних зон Дніпра формує сприятливі умови для відпочинку, екотуризму та короткострокового перебування гостей. Це дозволяє позиціонувати готель як заклад заміського типу з орієнтацією на спокійний відпочинок та відновлення.

Готель «Панська хата» був створений як заклад із концепцією традиційного українського етностилю, що відображається як в архітектурних рішеннях, так і в загальній атмосфері сервісу. Основна ідея діяльності полягає у поєднанні елементів національної культурної спадщини з сучасними стандартами гостинності. Заклад орієнтований на сімейний відпочинок, внутрішній туризм, а також розміщення гостей, які перебувають у регіоні з діловими чи приватними цілями.

З організаційно-правової точки зору готель «Панська хата» функціонує як суб'єкт підприємницької діяльності приватної форми власності (ТОВ). Така форма господарювання забезпечує гнучкість управління, оперативність прийняття рішень та адаптивність до змін ринкового середовища, що є особливо важливим в умовах нестабільної економічної ситуації.

Матеріально-технічна база готелю «Панська хата» є ключовим

елементом, що визначає рівень комфорту гостей, якість надання послуг та загальну конкурентоспроможність підприємства. Вона включає номерний фонд, об'єкти інфраструктури та стан основних засобів.

Номерний фонд готелю представлений кількома категоріями номерів, що дозволяє задовольняти потреби різних груп споживачів – від індивідуальних туристів до сімейних та групових відвідувачів. За даними офіційних інформаційних джерел, готель «Панська хата» має 17 номерів різних категорій (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Структура номерного фонду та вартість проживання [7]

Категорія номера	Кількість номерів	Місткість (осіб)	Вартість за добу (грн.)	Характеристика
Стандарт	7	1 – 2	1600	Базовий рівень комфорту, стандартне оснащення
Напівлюкс	5	2 – 3	2000	Покращені умови проживання, більше простору
Люкс	3	2 – 4	2200	Підвищений комфорт, покращене планування
Котедж	2	4 – 6	1900 – 2200	Окреме проживання, підходить для сімей/груп

Вартість проживання є динамічною та може змінюватися залежно від сезону, попиту та типу бронювання.

Готель «Панська хата» характеризується розвиненою внутрішньою інфраструктурою, яка спрямована на забезпечення комплексного відпочинку гостей (див. табл. 2.2).

Наявність таких елементів інфраструктури дозволяє позиціонувати готель як багатофункціональний рекреаційний комплекс заміського типу.

Стан матеріально-технічної бази готелю «Панська хата» загалом можна оцінити як задовільний/добрий (залежно від фактичних даних підприємства). Протягом останніх років здійснювалися часткові оновлення інтер'єру номерів, ремонтні роботи в окремих приміщеннях, а також модернізація обладнання для

забезпечення комфортного перебування гостей.

Таблиця 2.2 – Інфраструктура готелю «Панська хата» [7]

Об'єкт інфраструктури	Призначення
Ресторан/їдальня	Харчування гостей, проведення банкетів
Конференц-зал	Проведення заходів, зустрічей, подій
Баня/сауна	Рекреаційні та оздоровчі послуги
Дитячий майданчик	Сімейний відпочинок, дозвілля дітей
Парковка	Стоянка автомобілів гостей
Альтанки/зона BBQ	Відпочинок на відкритому повітрі

Особливу увагу приділено підтриманню належного технічного стану інженерних систем (електропостачання, водопостачання, опалення), що є критично важливим в умовах нестабільного енергозабезпечення. Крім того, періодично оновлюється меблювання та побутове оснащення номерів, що сприяє підвищенню рівня сервісу та відповідності сучасним стандартам гостинності.

Асортимент послуг готелю «Панська хата» формується відповідно до концепції заміського відпочинку та орієнтації на потреби різних категорій споживачів. Він включає основні, додаткові та спеціальні послуги, що забезпечують комплексний характер обслуговування.

Передусім до основних послуг належать:

- надання послуг тимчасового проживання у номерах різних категорій;
- організація харчування гостей у форматі ресторанного обслуговування.

Ці послуги формують базову цінність готельного продукту та є основним джерелом доходу підприємства.

До додаткових послуг належать сервіси, що підвищують рівень комфорту та розширюють можливості дозвілля гостей, зокрема:

- прокат рекреаційного та спортивного спорядження;
- організація екскурсій та туристичних маршрутів;
- проведення банкетів, весільних урочистостей та корпоративних

заходів;

- надання SPA-послуг, включаючи сауну та оздоровчі процедури.

Наявність додаткових послуг дозволяє готелю диверсифікувати джерела доходу та підвищувати середній чек перебування гостей.

В умовах воєнного стану суттєвої трансформації зазнав також перелік спеціальних (адаптаційних) послуг, які спрямовані на забезпечення безпеки та безперервності функціонування підприємства. До них належать:

- наявність облаштованого укриття (бомбосховища) для гостей і персоналу;
- забезпечення стабільного інтернет-зв'язку через супутникові технології, зокрема Starlink;
- організація роботи ресторану у форматі «take away» (на виніс);
- часткове функціонування як «пункту незламності» у періоди тривалих відключень електроенергії.

Таким чином, асортимент послуг готелю «Панська хата» є багаторівневим і адаптивним, що дозволяє підприємству не лише задовольняти стандартні потреби гостей, але й виконувати соціально важливі функції в умовах кризових ситуацій.

Організаційна структура готелю «Панська хата» побудована за лінійно-функціональним принципом, що є типовим для підприємств малого та середнього готельного бізнесу. Така структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків, оперативність прийняття управлінських рішень та ефективний контроль за виконанням завдань.

На чолі підприємства знаходиться директор, який здійснює загальне стратегічне та оперативне управління діяльністю готелю, визначає основні напрями розвитку та контролює фінансово-господарські процеси.

Безпосередньо директору підпорядковуються адміністратори готелю, які відповідають за координацію роботи зміни, взаємодію з гостями, бронювання номерів та вирішення поточних організаційних питань.

До структури також входить служба прийому та розміщення (рецепція),

яка забезпечує процес заселення та виселення гостей, ведення обліку номерного фонду, а також надання інформаційних послуг.

Господарська служба (покоївки) відповідає за підтримання належного санітарного стану номерів та території готелю, проведення прибирання та підготовку номерів до заселення.

Кухня (харчовий підрозділ) забезпечує організацію харчування гостей, приготування страв та обслуговування ресторанної зони готелю (див. рис. 2.1).

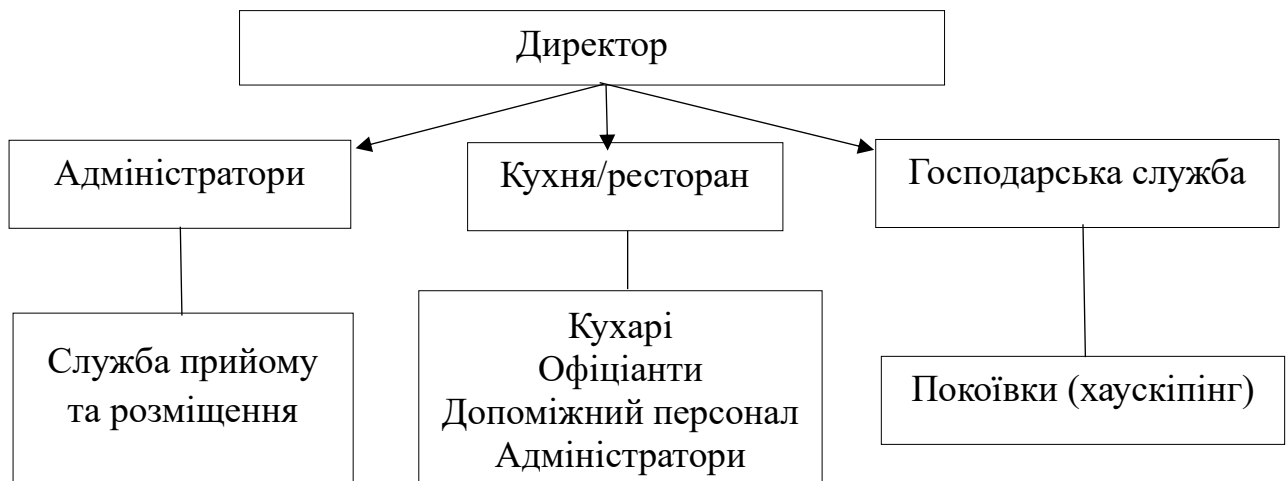


Рис. 2.1 – Організаційна структура управління готелем «Панська хата»

Персонал готелю «Панська хата» є одним із ключових ресурсів підприємства, оскільки саме від рівня професійної підготовки працівників залежить якість надання послуг, рівень задоволеності гостей та загальна конкурентоспроможність закладу (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика персоналу готелю «Панська хата»

Категорія персоналу	Рівень кваліфікації/ освіта	Досвід роботи	Знання іноземних мов
Адміністрація (директор, адміністратори)	Вища освіта (готельно- ресторанна справа, менеджмент)	3 – 10 років	Англійська (базовий/середній рівень)
Служба прийому та розміщення (рецепція)	Середня спеціальна	1 – 5 років	Англійська (базовий рівень)

Продовження таблиці 2.3

Категорія персоналу	Рівень кваліфікації/ освіта	Досвід роботи	Знання іноземних мов
Господарська служба (покоївки)	Середня/професійна підготовка	1 – 7 років	Зазвичай відсутні або базові знання
Кухонний персонал (кухарі, помічники)	Професійно-технічна/ профільна освіта	2 – 10 років	Обмежено (базові терміни)
Обслуговуючий персонал (технічний, охорона)	Середня спеціальна	1 – 8 років	Відсутні/базові

Загалом кадровий склад характеризується поєднанням працівників з різним рівнем кваліфікації та практичного досвіду, що дозволяє забезпечувати безперервне функціонування всіх підрозділів готелю.

Загальна чисельність персоналу становить приблизно 13 – 25 працівників (залежно від сезону та завантаженості готелю).

Кадрова структура готелю «Панська хата» є типовою для малих і середніх готельних підприємств та характеризується достатнім рівнем функціональної спеціалізації. Водночас сезонність роботи та змінна завантаженість зумовлюють гнучкий підхід до формування штату, включаючи можливість залучення тимчасового персоналу [7].

2.2. Аналіз фінансово-господарських показників діяльності готелю «Панська хата» в динаміці останніх років

Фінансово-господарська діяльність готелю «Панська хата» характеризується високою залежністю від зовнішніх факторів, зокрема безпекової ситуації, міграційних процесів та сезонності попиту. Для оцінки ефективності функціонування підприємства доцільно проаналізувати обсяги реалізації послуг у динаміці за останні три роки (а саме за 2022 – 2024 рр.).

Основним показником фінансової діяльності готелю є загальний дохід (виручка), який формується за рахунок трьох ключових джерел (див. табл. 2.4):

- послуги проживання;
- ресторанне обслуговування;

– додаткові послуги (баня, альтанки, заходи тощо).

Таблиця 2.4 – Динаміка доходів готелю «Панська хата» за 2022 – 2024 рр.,
тис. грн.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022
Проживання	3200	4100	4600	+1400
Ресторанні послуги	2100	2800	3100	+1000
Додаткові послуги	900	1300	1600	+700
Загальний дохід	6200	8200	9300	+3100

Аналіз динаміки доходів свідчить про поступове зростання загального обсягу реалізації послуг протягом досліджуваного періоду. Найбільшу частку у структурі доходів стабільно займає послуга проживання, що підтверджує базову роль номерного фонду у формуванні прибутку підприємства.

У 2023 році спостерігається суттєве зростання доходів порівняно з 2022 роком, що пов'язано зі збільшенням внутрішнього туризму та потоків внутрішньо переміщених осіб, які формували додатковий попит на готельні послуги. У 2024 році тенденція зростання зберігається, однак темпи приросту дещо уповільнюються, що пояснюється стабілізацією попиту та впливом зовнішніх ризиків.

Варто зазначити, що фінансова динаміка готелю є нерівномірною, із характерними коливаннями в окремі періоди (блекаути, сезонні піки, військові ризики). Це підтверджує високу залежність діяльності підприємства від макроекономічних і безпекових факторів.

Одним із ключових індикаторів ефективності функціонування готелю є коефіцієнт завантаженості номерного фонду (Occupancy Rate), який дозволяє оцінити рівень використання наявних потужностей підприємства (див. табл. 2.5). Він розраховується за формулою:

$$K = \frac{\text{Кількість проданих номерів}}{\text{Загальна кількість номерів}} \times 100\% \quad (2.1)$$

де, K – коефіцієнт завантаженості номерного фонду; кількість проданих номерів – фактично зайняті номери за період; загальна кількість номерів – загальний номерний фонд готелю.

Таблиця 2.5 – Середня динаміка завантаженості номерного фонду готелю «Панська хата» за 2022 – 2024 рр., %

Місяць	Середня завантаженість (%)	Характеристика попиту
Січень	55	Новорічні свята, короткий пік
Лютий	40	Низький сезон
Березень	45	Помірний попит
Квітень	60	Початок активного сезону
Травень	75	Зростання внутрішнього туризму
Червень	90	Високий сезон
Липень	95	Пікове завантаження
Серпень	92	Високий сезон
Вересень	70	Спад після літа
Жовтень	55	Помірний попит
Листопад	45	Низький сезон
Грудень	85	Новорічний попит

Аналіз показників завантаженості свідчить про чітко виражену сезонність попиту, що є характерною рисою заміських рекреаційних готелів, до яких належить «Панська хата». Найвищі значення коефіцієнта завантаження спостерігаються у літній період (червень – серпень), коли попит сягає 90 – 95%.

Додатковий пік активності фіксується у грудні – січні, що пов'язано з новорічними святами та внутрішнім туризмом. У цей період готель отримує значну частину річного доходу завдяки святковим бронюванням та банкетним заходам.

Найнижчі показники завантаженості характерні для міжсезоння (лютий, листопад), що пояснюється зменшенням туристичної активності та загальною

економічною нестабільністю.

Таким чином, готель «Панська хата» демонструє класичну сезонну модель завантаженості, що потребує активного використання антикризового управління та гнучкої цінової політики для вирівнювання доходів протягом року.

Для оцінки ефективності використання номерного фонду готелю «Панська хата» застосовуються ключові фінансові показники ADR (Average Daily Rate) та RevPAR (Revenue Per Available Room), які дозволяють комплексно оцінити дохідність підприємства (див. табл. 2.6).

Розрахунок *ADR* (середня ціна номера):

$$ADR = \frac{\text{Дохід від номерів}}{\text{Кількість проданих номерів}} \tag{2.2}$$

Розрахункові дані за 2024 рік: дохід від номерів: 4600000 грн.; кількість проданих номерів: 2300 номеро-діб. ADR складає 2000 грн.

Розрахунок *RevPAR* (дохід на доступний номер):

$$RevPAR = \frac{\text{Дохід від номерів}}{\text{Загальна кількість номерів} \times 365} \tag{2.3}$$

Вихідні дані: ADR – 2000 грн.; коефіцієнт завантаженості (середній) – 65%; загальна кількість номерів – 17. RevPAR – 1300 грн.

Таблиця 2.6 – KPI ефективності готелю «Панська хата» (2022 – 2024 рр.)

Показник	2022	2023	2024	Динаміка
ADR (грн.)	1600	1800	2000	+25%
Occupancy (%)	55	62	65	+10 п.п.
RevPAR (грн.)	880	1116	1300	+48%

Аналіз ключових показників дохідності свідчить про позитивну динаміку фінансової ефективності готелю «Панська хата» протягом 2022–2024

років. Зростання ADR вказує на підвищення середньої вартості проживання, що може бути пов'язано як із загальною інфляцією, так і з покращенням якості послуг та підвищенням попиту.

Показник RevPAR, який є найбільш комплексним індикатором ефективності готельного бізнесу, демонструє суттєве зростання (+48%), що свідчить про більш ефективне використання номерного фонду та покращення балансу між ціною і завантаженістю.

Таким чином, попри нестабільні зовнішні умови, готель демонструє поступове зміцнення фінансової стійкості та підвищення операційної ефективності.

В умовах воєнного стану структура витрат готелю «Панська хата» зазнала суттєвих змін, оскільки до традиційних статей витрат додалися нові витрати, пов'язані із забезпеченням енергетичної автономності, безпеки та безперервності діяльності. Це безпосередньо вплинуло на зростання собівартості готельних послуг.

До основних традиційних витрат готелю належать (див. табл. 2.7):

- фонд оплати праці персоналу;
- комунальні послуги (електроенергія, опалення, вода);
- витрати на харчування (закупівля продуктів для ресторану);
- господарські витрати (засоби прибирання, мийні засоби);
- поточне обслуговування та ремонт номерного фонду.

Структура витрат готелю «Панська хата» демонструє значну частку постійних витрат, серед яких ключову роль відіграє фонд оплати праці, що є типовим для готельної індустрії як трудомісткої галузі.

Водночас у період воєнного стану з'явилися нові суттєві статті витрат, які раніше не мали критичного значення. Зокрема, витрати на паливо для генераторів стали необхідними для забезпечення безперебійної роботи підприємства у разі відключень електроенергії. Аналогічно, витрати на технічну та питну воду зросли через ризики перебоїв централізованого водопостачання.

Таблиця 2.7 – Структура витрат готелю «Панська хата» (2024 р.)

Стаття витрат	Частка у загальних витратах (%)	Характеристика
Фонд оплати праці	35%	Зарплата адміністрації, рецепції, кухні, покоївок
Продукти харчування	20%	Забезпечення ресторану та банкетного обслуговування
Комунальні послуги	15%	Електроенергія, опалення, водопостачання
Паливо для генераторів	10%	Забезпечення автономного електроживлення
Безпека та укриття	8%	Облаштування укриття, засоби безпеки
Технічна та питна вода	5%	Додаткове забезпечення при перебоях водопостачання
Ремонт та обслуговування	5%	Підтримка матеріально-технічної бази
Інші витрати	2%	Маркетинг, дрібні адміністративні витрати

Окрему групу формують витрати на безпеку та облаштування укриттів, що включають технічне оснащення, базові запаси та підтримання придатності захисних приміщень. Це є прямою відповіддю на вимоги безпекового середовища.

Також варто відзначити, що фонд оплати праці має тенденцію до поступового зростання, що пояснюється інфляційними процесами, необхідністю утримання кваліфікованого персоналу та підвищенням навантаження на працівників в умовах кризового менеджменту.

Таким чином, загальна собівартість послуг готелю зростає під впливом як економічних, так і безпекових факторів, що змушує підприємство впроваджувати більш ефективні підходи до управління витратами та ресурсами.

Фінансовий результат діяльності готелю «Панська хата»

характеризується співвідношенням отриманих доходів та понесених витрат, що дозволяє оцінити рівень прибутковості підприємства та його здатність до самофінансування. В умовах воєнного стану показники прибутковості є нестабільними, що зумовлено коливаннями попиту, зростанням собівартості та додатковими витратами на безпеку й енергетичну автономність (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Узагальнені фінансові показники готелю «Панська хата»
(2024 р.)

Показник	Значення
Загальний дохід	9300000 грн.
Загальні витрати	8700000 грн.
Чистий прибуток	600000 грн.

Чистий прибуток визначається як різниця між загальним доходом і загальними витратами і складає 600000 грн.

Розрахунок рентабельності діяльності здійснюється за формулою:

$$R = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальні витрати}} \times 100\% \quad (2.4)$$

В 2024 р. рентабельність склала 6,9%.

Отримані результати свідчать, що готель «Панська хата» у 2024 році залишається прибутковим підприємством, однак рівень прибутковості є відносно невисоким. Рентабельність на рівні близько 6 – 7% вказує на те, що готель функціонує у режимі обмеженої фінансової ефективності.

Такий стан є характерним для готельного бізнесу в умовах воєнного стану, коли значна частина доходів спрямовується на покриття зростаючих операційних витрат (енергоносії, паливо для генераторів, безпека, утримання персоналу). У результаті підприємство фактично працює на межі самоокупності з невеликим рівнем прибутку.

Водночас позитивне значення чистого прибутку свідчить про стійкість бізнес-моделі готелю та його здатність адаптуватися до кризових умов без переходу у збиткову діяльність.

2.3. Дослідження впливу зовнішніх викликів на роботу готелю «Панська хата»

Діяльність готелю «Панська хата» у період воєнного стану відбувається в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, що безпосередньо впливає на операційні процеси, рівень сервісу та фінансові результати. Найбільш відчутними для підприємства стали енергетичні, інфраструктурні та безпекові виклики.

Одним із ключових факторів впливу стали періодичні відключення електроенергії (блекаути), які створювали ризики порушення безперервності роботи готелю. У відповідь на ці виклики підприємство було змушене впровадити комплекс заходів енергетичної автономності.

Зокрема, для забезпечення стабільного електропостачання був встановлений дизельний генератор, який використовується як резервне джерело живлення для критично важливих систем: рецепції, освітлення, водопостачання та частково номерного фонду. Це дозволило мінімізувати негативний вплив відключень електроенергії на якість обслуговування гостей.

Важливим елементом адаптації стала також система опалення, яка в умовах зростання енергетичних ризиків частково може функціонувати автономно (зокрема, за рахунок твердопаливних рішень та комбінованих котлів). Такий підхід є особливо актуальним для заміських комплексів, оскільки підвищує енергонезалежність підприємства.

Окрему увагу приділено забезпеченню резервних запасів води, що дозволяє підтримувати базові санітарні умови у разі перебоїв централізованого водопостачання.

Крім того, для стабільного доступу до інтернету та забезпечення роботи

адміністративних і сервісних процесів використовується супутникова технологія Starlink, яка забезпечує безперервний зв'язок навіть за умов пошкодження або відключення наземної інфраструктури.

Здійснені заходи свідчать, що готель «Панська хата» перейшов від класичної моделі залежності від централізованої інфраструктури до гібридної системи функціонування, яка поєднує традиційні та автономні джерела забезпечення ресурсами.

Це дозволяє підприємству підтримувати операційну стабільність навіть в умовах енергетичних криз, мінімізувати ризики простоїв та зберігати базовий рівень сервісу для гостей, що є критично важливим у сучасних умовах.

В умовах воєнного стану безпековий компонент став одним із ключових факторів функціонування готелю «Панська хата», оскільки саме він визначає рівень довіри гостей та загальну життєздатність підприємства. Безпека розглядається не лише як технічна вимога, а як комплексна система організаційних, інженерних та психологічних заходів [7].

У готелі облаштовано укриття (підвальне приміщення), яке використовується для тимчасового перебування гостей і персоналу під час повітряних тривог. Приміщення адаптоване для короткострокового перебування та забезпечене базовими умовами: місцями для сидіння, запасом води, засобами першої необхідності та мінімальним освітленням.

Розташування укриття є логічно інтегрованим у структуру будівлі (зокрема, у підвальному рівні ресторанної або господарської частини), що дозволяє забезпечити швидку евакуацію гостей у разі загрози.

Важливою складовою безпекової системи є наявність інформаційних показників та планів евакуації, які розміщені у загальнодоступних зонах готелю (рецепція, коридори, номери). Вони містять чіткі інструкції щодо порядку дій під час сигналу повітряної тривоги та визначення маршрутів переміщення до укриття.

Персонал готелю проходить регулярні інструктажі з безпеки, які включають:

- алгоритм дій під час повітряної тривоги;
- правила організації евакуації гостей;
- базові знання з надання домедичної допомоги;
- координацію дій між службами готелю.

Такий підхід забезпечує злагодженість дій персоналу та мінімізує ризики паніки серед гостей.

Окремої уваги потребує психологічний стан відвідувачів, який у кризових умовах часто є нестабільним. Персонал готелю виконує не лише сервісну, а й частково підтримуючу функцію, допомагаючи гостям орієнтуватися у ситуаціях підвищеної тривожності [7].

Під час повітряних тривог працівники рецепції та адміністрації:

- оперативно інформують гостей про необхідність спуску в укриття;
- супроводжують процес переміщення;
- забезпечують спокійну та організовану атмосферу;
- надають базову інформаційну підтримку.

Таким чином, формується модель сервісу з елементами кризового менеджменту, де важливим є не лише фізична безпека, а й емоційна стабільність гостей.

Безпековий аспект діяльності готелю «Панська хата» є критично важливим елементом його функціонування в умовах воєнного стану. Сформована система укриття, організаційних інструкцій та поведінки персоналу дозволяє забезпечувати базовий рівень захищеності гостей і підтримувати стабільну роботу підприємства навіть у кризових ситуаціях.

Умови воєнного стану суттєво вплинули на логістичне забезпечення діяльності готелю «Панська хата», зокрема на стабільність постачання продуктів харчування, витратних матеріалів та господарських ресурсів. Найбільш відчутними стали перебої у постачанні окремих товарних груп, а також зростання їх вартості через ускладнення транспортних маршрутів та загальну інфляційну динаміку.

Традиційні централізовані канали постачання втратили стабільність, що

змусило підприємство переглянути логістичну модель забезпечення. Найбільш проблемними стали такі категорії:

- продукти харчування для ресторану (м'ясо, молочна продукція, овочі поза сезоном);
- професійна миюча та дезінфекційна хімія;
- текстильні вироби (білизна, рушники, постільні комплекти);
- окремі господарські та витратні матеріали.

Нестабільність постачання призводила до необхідності формування більших запасів, що, у свою чергу, збільшувало оборотні витрати підприємства.

У відповідь на зазначені виклики готель «Панська хата» здійснив перехід на локальних постачальників та українських виробників, що дозволило частково стабілізувати логістичні процеси та зменшити залежність від довгих ланцюгів постачання.

Зокрема, пріоритет надається:

- місцевим фермерським господарствам Запорізького регіону для постачання свіжих продуктів харчування;
- українським виробникам текстилю та господарських товарів;
- локальним дистриб'юторам професійної хімії.

Такий підхід не лише підвищив стійкість постачання, але й органічно відповідає концепції готелю як закладу з акцентом на автентичність, локальність та підтримку національного виробника.

Отже, логістичні виклики стали важливим фактором трансформації операційної діяльності готелю «Панська хата» [7]. Перехід до локальних постачальників дозволив зменшити ризики перебоїв у постачанні, підвищити гнучкість управління ресурсами та одночасно посилити імідж закладу як соціально відповідального підприємства, орієнтованого на підтримку української економіки.

Воєнний стан суттєво вплинув на стан ринку праці в готельній сфері, зокрема на кадрове забезпечення готелю «Панська хата». Найбільш

відчутними стали проблеми, пов'язані з мобілізаційними процесами, міграцією населення та загальним дефіцитом кваліфікованої робочої сили.

Одним із ключових викликів для підприємства стала мобілізація частини чоловічого персоналу, що призвело до нестачі працівників у технічних і допоміжних службах. Найбільше це вплинуло на такі категорії посад:

- технічний персонал (обслуговування інженерних систем, дрібний ремонт);
- охорона та служба безпеки;
- водії та працівники, відповідальні за логістику.

У відповідь на ці виклики готель був змушений здійснити перерозподіл обов'язків між працівниками, а також частково залучати тимчасовий персонал або підрядні організації для виконання технічних робіт. У деяких випадках функції технічного обслуговування були передані універсальним працівникам із суміжними компетенціями.

Іншим суттєвим фактором стала плинність кадрів, зумовлена міграцією частини працівників за кордон або до більш безпечних регіонів України. Це особливо торкнулося молодших працівників рецепції, обслуговуючого персоналу та кухонних працівників.

Висока плинність кадрів призводить до:

- додаткових витрат на навчання нових співробітників;
- зниження стабільності сервісу;
- підвищення навантаження на наявний персонал.

У відповідь на ці виклики керівництво готелю впроваджує більш гнучку кадрову політику, яка включає швидке навчання нових працівників, суміщення посад та стимулювання персоналу через підвищення заробітної плати і преміювання.

Таким чином, ринок праці в умовах воєнного стану характеризується високою нестабільністю та дефіцитом робочої сили, що безпосередньо впливає на діяльність готелю «Панська хата». Незважаючи на це, підприємству вдається підтримувати операційну безперервність за рахунок гнучкого

управління персоналом, перерозподілу функцій та адаптації організаційної структури до нових умов.

У період воєнного стану суттєво трансформувалася структура клієнтської бази готелю «Панська хата». Якщо у довоєнний період основну частку гостей становили туристи вихідного дня та сім'ї, що приїжджали на короткостроковий відпочинок, то нині попит став більш змішаним і функціонально обумовленим.

Найбільш характерною тенденцією є зростання частки гостей, які обирають готель не лише як місце відпочинку, але і як простір психологічного відновлення та безпечного перебування. Також з'явилися нові сегменти клієнтів, зокрема представники волонтерських організацій, працівники гуманітарних місій та бізнес-сектору, який частково релокувався або працює в регіоні.

Структура гостей готелю «Панська хата» (до та під час воєнного стану) наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Зміна структури клієнтів, %

Сегмент гостей	До 2022 р.	2024 р.	Характер змін
Туристи вихідного дня	55%	25%	Значне скорочення
Сімейний відпочинок	25%	20%	Незначне зменшення
Бізнес-клієнти	10%	20%	Зростання через релокацію
ВПО та довгострокові гості	5%	20%	Різке зростання
Волонтери/гуманітарні місії	5%	15%	Новий стабільний сегмент

Аналіз змін клієнтської структури свідчить про суттєву диверсифікацію попиту. Готель «Панська хата» поступово трансформувався з класичного рекреаційного закладу у багатофункціональний простір тимчасового проживання, який виконує не лише туристичну, але й соціальну та гуманітарну функції.

Особливо важливою є поява сегменту ВПО та волонтерських

організацій, що формує стабільний попит навіть у періоди зниження туристичної активності. Це підвищує стійкість бізнес-моделі готелю в умовах кризового середовища.

Для узагальненої оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність готелю «Панська хата» доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні фактори розвитку підприємства (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз готелю «Панська хата»

S (Strengths) – сильні сторони	W (Weaknesses) – слабкі сторони
Вигідне розташування поблизу Запоріжжя. Розвинена інфраструктура заміського типу. Наявність ресторану та банкетних послуг. Адаптація до умов війни (укриття, автономність). Гнучкість управління (малий/середній бізнес).	Обмежений номерний фонд. Висока залежність від сезонності. Обмежені фінансові резерви. Дефіцит персоналу в окремих службах. Зростання собівартості послуг.
O (Opportunities) – можливості	T (Threats) – загрози
Розвиток внутрішнього туризму. Зростання попиту на заміський відпочинок. Співпраця з волонтерами та міжнародними організаціями. Розвиток wellness та рекреаційних послуг. Використання цифрових каналів бронювання.	Воєнні ризики та нестабільність. Енергетичні перебої та інфраструктурні ризики. Міграція населення та дефіцит кадрів. Інфляція та зростання витрат. Падіння платоспроможного попиту.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що готель «Панська хата» має достатній внутрішній потенціал для подальшого розвитку, який базується на вигідному розташуванні, гнучкості управління та здатності до швидкої адаптації в кризових умовах. Водночас підприємство стикається з низкою

суттєвих викликів, серед яких ключовими є воєнні ризики, нестабільність ринку праці та зростання операційних витрат.

Таким чином, стратегічний розвиток готелю повинен базуватися на посиленні сильних сторін, використанні наявних можливостей та мінімізації впливу загроз через подальшу диверсифікацію послуг і підвищення операційної стійкості.

Висновок до розділу 2

У другому розділі роботи було проведено комплексне дослідження організаційно-економічної характеристики готелю «Панська хата» та аналіз його функціонування в сучасних умовах господарювання. На основі отриманих результатів сформовано цілісне уявлення про особливості діяльності підприємства як суб'єкта готельної індустрії регіонального рівня.

Встановлено, що готель «Панська хата» функціонує як заміський рекреаційний комплекс, орієнтований на поєднання послуг проживання, харчування та додаткового сервісу. Матеріально-технічна база підприємства включає різні категорії номерного фонду, розвинену інфраструктуру відпочинку та елементи, що забезпечують комплексний характер обслуговування гостей.

Аналіз асортименту послуг показав, що готель активно диверсифікує свою діяльність, поєднуючи основні, додаткові та спеціальні (адаптаційні) послуги, які виникли в умовах воєнного стану. Особливе значення мають заходи з енергетичної автономності, організації безпеки та забезпечення безперебійного функціонування підприємства.

Фінансово-економічний аналіз засвідчив позитивну динаміку основних показників діяльності, зокрема зростання доходів, завантаженості номерного фонду та ключових KPI (ADR, RevPAR). Водночас структура витрат суттєво змінилася через появу нових статей витрат, пов'язаних із забезпеченням енергетичної незалежності, безпеки та логістичної стійкості.

Дослідження впливу зовнішніх викликів показало, що готель функціонує

в умовах високої невизначеності, однак демонструє здатність до адаптації. Основними напрямками трансформації стали: енергетична автономність, зміна логістичних ланцюгів, перебудова кадрової політики та диверсифікація клієнтської бази. Особливо важливою є поява нових сегментів гостей, зокрема внутрішньо переміщених осіб та представників гуманітарних організацій.

Таким чином, готель «Панська хата» можна охарактеризувати як гнучке підприємство, що здатне адаптуватися до кризових умов та зберігати операційну стабільність. Отримані результати підтверджують важливість комплексного підходу до управління готельним бізнесом у сучасних умовах, де поєднуються економічні, соціальні та безпекові фактори впливу.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ АДАПТАЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ПАНСЬКА ХАТА»

3.1. Оптимізація маркетингової стратегії та впровадження інноваційних послуг

Сучасні умови функціонування готелю «Панська хата» вимагають переосмислення маркетингової стратегії та переходу від класичного туристичного позиціонування до антикризової моделі, орієнтованої на безпеку, психологічне відновлення та локальний культурний досвід. У цьому контексті доцільним є формування нового бренд-підходу, який поєднує концепції Safe Tourism та Ethno & Soulful Relax.

У сучасних умовах безпека стає не додатковою опцією, а ключовим елементом конкурентоспроможності готельного продукту. Для готелю «Панська хата» доцільно закріпити позиціонування як безпечного заміського простору для відпочинку та тимчасового перебування.

У межах цього підходу пропонується впровадження маркетингового повідомлення: «Спокійний відпочинок у безпечному місці».

Основні елементи стратегії Safe-tourism [19; 33]:

- акцент у рекламі на наявності укриття та автономних систем забезпечення;
- інформування гостей про протоколи безпеки;
- позиціонування готелю як «острова стабільності» в умовах невизначеності;
- просування через соціальні мережі та локальні онлайн-платформи як безпечного місця відпочинку поблизу міста.

Назва готелю «Панська хата» створює природну основу для розвитку етнокультурного брендингу, який можна поєднати з психологічним відновленням.

Етно-релакс концепція передбачає трансформацію готелю у простір не

лише проживання, а й емоційного перезавантаження через культурний досвід.

Можливі напрямки розвитку:

- майстер-класи з традиційних ремесел (гончарство, ткацтво, випікання хліба);
- кулінарні етно-програми з елементами локальної кухні;
- арт-терапевтичні активності на основі українських традицій;
- створення тематичних «етно-вихідних» для сімей та груп гостей.

Таким чином формується унікальна ціннісна пропозиція: «відпочинок = безпека + відновлення + культурний досвід».

Запропонована стратегія позиціонування дозволяє готелю «Панська хата» перейти від класичної моделі заміського відпочинку до багатофункціонального бренду, який поєднує безпеку, емоційне відновлення та культурну автентичність. Це створює умови для підвищення лояльності клієнтів, розширення цільових сегментів та зміцнення конкурентних позицій на регіональному ринку готельних послуг.

У сучасних умовах розвитку готельного бізнесу важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності готелю «Панська хата» є впровадження інноваційних сервісів, які відповідають новим моделям поведінки споживачів, зміні структури попиту та умовам воєнного стану. Інновації в даному випадку розглядаються не лише як технологічні нововведення, а як нові формати використання готельного простору [34].

Одним із перспективних напрямів є впровадження формату Workation, який поєднує віддалену роботу та рекреаційний відпочинок. З урахуванням зростання кількості працівників, що працюють дистанційно, готель може сформувати спеціальний пакет послуг «Офіс у готелі».

До складу даного пакету доцільно включити:

- стабільний високошвидкісний інтернет (зокрема через систему Starlink);
- облаштоване робоче місце в номері або коворкінг-зоні;
- безлімітну каву та базове харчування;

- можливість швидкого доступу до укриття як елемент безпеки;
- тихі зони для концентрації та відеозустрічей.

Такий формат дозволяє розширити цільову аудиторію за рахунок фрилансерів, IT-спеціалістів та представників дистанційних професій.

Другим інноваційним напрямом є розвиток оздоровчо-відновлювальних програм, орієнтованих на фізичне та психологічне перезавантаження гостей [8].

У межах цього підходу можуть бути реалізовані:

- короткострокові програми відновлення (2 – 3 дні);
- детокс-меню з використанням локальних продуктів;
- фіто-чаї та натуральні напої на основі місцевих трав;
- SPA-процедури та сауна з елементами релаксації;
- нестандартні практики відпочинку, зокрема апітерапія (сон на вуликах), за умови безпечної організації.

Такий напрям дозволяє позиціонувати готель як простір психологічного відновлення, що є особливо актуальним в умовах хронічного стресу.

Ще одним важливим інноваційним рішенням є впровадження системи гнучкого ціноутворення, зокрема формату Day Use – погодинного або денного використання номерів без обов'язкової ночівлі.

Цей формат дозволяє:

- ефективніше використовувати номерний фонд у міжсезоння;
- залучати локальних клієнтів (жителів Запоріжжя та області);
- створювати додатковий дохід у години низького завантаження;
- забезпечувати простір для роботи, відпочинку або коротких зустрічей.

Впровадження інноваційних послуг у готелі «Панська хата» дозволяє трансформувати класичну модель заміського готелю у багатофункціональний простір нового типу, який поєднує проживання, роботу, відновлення та безпеку [15]. Це сприяє розширенню цільових сегментів, підвищенню завантаженості номерного фонду та зростанню фінансової стійкості підприємства.

У сучасних умовах конкурентоспроможність готелю «Панська хата»

значною мірою залежить від рівня цифровізації маркетингових процесів. Перехід до цифрових каналів комунікації дозволяє оперативно взаємодіяти з клієнтами, підвищувати рівень довіри та забезпечувати стабільне завантаження номерного фонду навіть у кризових умовах.

Одним із ключових напрямів є впровадження чат-ботів у месенджерах (Telegram, Viber), які можуть виконувати функції первинної взаємодії з гостями.

Основні можливості чат-ботів:

- автоматичне бронювання номерів;
- надання інформації про наявність вільних місць;
- відповіді на типові запитання (наявність світла, укриття, харчування);
- інформування про тарифи та спеціальні пропозиції;
- швидкий зворотний зв'язок у режимі 24/7.

Це дозволяє зменшити навантаження на адміністрацію та підвищити швидкість обслуговування клієнтів.

Важливим інструментом просування є розвиток контент-маркетингу в соціальних мережах, зокрема Instagram та TikTok. Основний акцент робиться на створенні «живого» та довірливого контенту [29].

До ефективних форматів належать:

- відео-огляди номерів та території готелю;
- показ «бекстейджу» (приготування сніданків, робота кухні);
- демонстрація інфраструктури безпеки (укриття, генератори);
- історії гостей та відгуки у форматі відео;
- короткі емоційні ролики про відпочинок у «Панській хаті».

Такий підхід формує у споживачів відчуття прозорості та довіри, що є критично важливим у сучасних умовах.

Ще одним стратегічним напрямом є впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management) для накопичення та аналізу даних про клієнтів.

Основні функції CRM:

- формування бази постійних гостей;
- аналіз історії бронювань та вподобань клієнтів;
- автоматизовані персональні пропозиції до свят і сезонних періодів;
- сегментація клієнтів за типом (сім'я, бізнес, ВПО, туристи вихідного дня).

Персоналізований підхід дозволяє підвищити рівень лояльності та збільшити повторні бронювання, що є ключовим фактором стабільності доходів.

Отже, цифровізація маркетингу готелю «Панська хата» є необхідною умовою його подальшого розвитку. Використання чат-ботів, соціальних мереж та CRM-системи дозволяє підвищити ефективність комунікації з клієнтами, сформувати довіру до бренду та забезпечити більш стабільне завантаження номерного фонду навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Розвиток соціальної складової є важливим елементом сучасної маркетингової стратегії готелю «Панська хата», оскільки дозволяє поєднати економічні інтереси підприємства з його суспільною відповідальністю та зміцненням репутації на регіональному рівні. Умови воєнного стану особливо актуалізували роль готелів як соціально значущих об'єктів, що забезпечують тимчасове проживання для різних категорій населення [14].

Одним із ключових напрямів є налагодження системної співпраці з волонтерськими фондами, гуманітарними місіями та міжнародними організаціями. Готель може надавати спеціальні умови розміщення для їхніх представників, що перебувають у регіоні з робочими або гуманітарними місіями.

Цей підхід дозволяє:

- забезпечити стабільне завантаження номерного фонду у періоди зниженого туристичного попиту;
- сформувати довгострокові партнерські відносини з організаціями;
- підвищити соціальну значущість готелю як об'єкта підтримки громадських ініціатив;

– зміцнити репутацію відповідального бізнесу.

Ще одним перспективним напрямом є впровадження крос-маркетингової співпраці з місцевими виробниками та крафтовими брендами. Реалізація цієї ідеї передбачає розміщення та продаж локальної продукції у фойє готелю або на його території.

До такої продукції можуть належати:

- крафтові харчові вироби (сири, мед, випічка);
- сувенірна продукція ручної роботи;
- локальні напої та фермерські продукти.

Переваги такого підходу:

- створення додаткового джерела доходу;
- підвищення привабливості готелю як туристичного простору;
- підтримка місцевого малого бізнесу;
- формування унікальної атмосфери автентичності та регіональної ідентичності.

Таким чином, розвиток соціальної складової та партнерських ініціатив дозволяє готелю «Панська хата» посилити свою роль не лише як комерційного об'єкта, а й як соціально активного учасника регіонального розвитку. Поєднання співпраці з гуманітарними організаціями та локальними виробниками сприяє підвищенню стійкості бізнес-моделі та формуванню позитивного іміджу готелю в суспільстві.

3.2. Заходи щодо підвищення енергоефективності та технологічної автономності готелю

В умовах воєнного стану та нестабільності енергетичної інфраструктури підвищення енергоефективності та технологічної автономності готелю «Панська хата» набуває критичного значення. Йдеться не лише про зниження витрат, а про забезпечення безперервності роботи підприємства, стабільності сервісу та безпеки гостей.

Одним із ключових напрямів є впровадження сонячних електростанцій шляхом встановлення фотоелектричних панелей на дахах будівель або на вільній території готельного комплексу.

Основні переваги:

- забезпечення автономного живлення у денний час;
- зниження витрат на електроенергію;
- можливість підтримки роботи критичної інфраструктури (освітлення, рецепція, Wi-Fi, холодильне обладнання);
- підвищення екологічного іміджу готелю.

Другим важливим елементом є впровадження систем накопичення енергії, які забезпечують безперервність живлення у разі відключення електроенергії.

Доцільно використовувати:

- сучасні інверторні системи;
- акумулятори типу LiFePO₄ з високим ресурсом циклів заряджання;
- автоматичні системи перемикання живлення (UPS-рівень для критичних зон).

Такі системи дозволяють акумулювати енергію від сонячних панелей або мережі та миттєво забезпечувати живлення критичних споживачів.

Найбільш ефективним рішенням для готелю є впровадження гібридної моделі енергозабезпечення, яка поєднує кілька джерел енергії:

- сонячні панелі як базове джерело живлення;
- акумуляторні системи як резерв і балансування навантаження;
- дизельний або бензиновий генератор як аварійне джерело пікової потужності.

Така комбінація дозволяє:

- мінімізувати ризики повного знеструмлення;
- оптимізувати витрати на паливо;
- забезпечити стабільну роботу готелю навіть у кризових умовах.

Впровадження енергетичної автономності у форматі гібридної системи є

стратегічно важливим для готелю «Панська хата». Це дозволяє знизити залежність від зовнішніх енергетичних мереж, забезпечити безперервність обслуговування гостей та підвищити загальну стійкість бізнес-моделі в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Важливим напрямом підвищення енергоефективності готелю «Панська хата» є термомодернізація будівельного фонду, що дозволяє суттєво зменшити втрати тепла, знизити витрати на опалення та підвищити комфорт перебування гостей у будь-яку пору року. Особливо актуальним цей напрям є для заміських та етно-стилізованих комплексів, де часто використовуються будівлі з підвищеною тепловтратністю [16].

Одним із ключових заходів є утеплення фасадів, дахів та перекриттів із використанням сучасних енергоефективних та екологічних матеріалів (мінеральна вата, базальтові плити, екологічні утеплювачі натурального походження).

Очікувані результати:

- зменшення тепловтрат у зимовий період;
- стабілізація внутрішнього мікроклімату;
- зниження навантаження на систему опалення;
- підвищення енергоефективності будівлі в цілому.

Наступним етапом є встановлення енергоощадних склопакетів та сучасних дверних систем, які забезпечують герметичність приміщень.

Основні переваги:

- мінімізація втрат тепла взимку;
- зменшення перегріву приміщень у літній період;
- скорочення витрат на кондиціонування та опалення;
- підвищення рівня шумоізоляції, що покращує комфорт гостей.

Перспективним технічним рішенням є впровадження систем рекуперації повітря, які дозволяють здійснювати вентиляцію приміщень без значних втрат теплової енергії.

Функціональні переваги рекуператорів:

- обмін повітря без охолодження приміщення;
- збереження до 70 – 90% тепла при вентиляції;
- покращення якості повітря в номерах;
- зниження витрат на опалення в опалювальний сезон.

Термомодернізація будівель готелю «Панська хата» є стратегічно важливим напрямом підвищення енергоефективності. Комплексне впровадження утеплення, сучасних віконних систем та рекуперації повітря дозволить суттєво зменшити енергоспоживання, підвищити комфорт гостей і забезпечити довгострокову економічну вигоду підприємства.

Окремим напрямом підвищення енергоефективності готелю «Панська хата» є модернізація системи опалення та водопостачання, що має на меті зниження енергоспоживання, підвищення автономності та раціональне використання ресурсів. У сучасних умовах ці системи безпосередньо впливають на стабільність функціонування готелю та рівень комфорту гостей.

Перспективним рішенням є впровадження теплових насосів типу «повітря – вода», які дозволяють використовувати низькопотенційну енергію навколишнього середовища для опалення будівель та підігріву води.

Переваги даної технології:

- висока енергоефективність у порівнянні з традиційними системами опалення;
- зниження витрат на електроенергію або газ;
- можливість інтеграції з сонячними панелями;
- стабільна робота в умовах середніх кліматичних навантажень.

З урахуванням специфіки заміського формату готелю та концепції «Панська хата» доцільним є використання твердопаливних котлів (пелети, дрова) як резервного або альтернативного джерела теплопостачання.

Переваги такого рішення:

- енергетична незалежність від централізованих систем;
- можливість використання місцевих ресурсів;
- економічна доцільність у періоди пікових тарифів;

– підвищення автономності готелю в кризових умовах.

Важливим елементом ресурсозбереження є впровадження сучасної водозберігаючої сантехніки, зокрема сенсорних змішувачів, душових систем та аераторів.

Очікувані ефекти:

- зменшення споживання води на 30 – 50%;
- зниження витрат на комунальні послуги;
- підвищення гігієнічності та зручності використання;
- формування іміджу екологічно відповідального готелю.

Модернізація систем опалення та водопостачання у готелі «Панська хата» дозволяє сформувати гнучку та енергоефективну інженерну інфраструктуру. Поєднання теплових насосів, резервних твердопаливних котлів та водозберігаючих технологій забезпечує баланс між економічною ефективністю, автономністю та комфортом гостей, що є критично важливим у сучасних умовах функціонування готельного бізнесу.

Важливим напрямом підвищення енергоефективності та технологічної автономності готелю «Панська хата» є впровадження елементів «розумного готелю», які дозволяють автоматизувати управління ресурсами, знизити витрати та підвищити рівень комфорту гостей. Smart-технології формують новий стандарт операційної ефективності в сучасній готельній індустрії [22].

Одним із базових рішень є встановлення датчиків руху та присутності в номерах і загальних зонах, які забезпечують автоматичне керування освітленням та мікрокліматом.

Функціональні переваги:

- автоматичне вимкнення світла у порожніх приміщеннях;
- зниження споживання електроенергії без втручання персоналу;
- оптимізація роботи систем опалення та кондиціонування;
- підвищення енергоефективності будівлі в цілому.

Наступним кроком є повна заміна традиційних джерел світла на LED-освітлення, що є одним із найпростіших і водночас найефективніших заходів

енергозбереження.

Переваги впровадження: зменшення споживання електроенергії до 70 – 80%; тривалий термін служби ламп; зниження витрат на обслуговування та заміну; покращення якості освітлення в номерах та громадських зонах.

Ключовим елементом Smart-управління є впровадження системи енергомоніторингу, яка дозволяє в режимі реального часу контролювати споживання електроенергії, води та тепла.

Основні функції системи: збір та аналіз даних про енергоспоживання по зонах готелю; виявлення «слабких місць» у системі енергопостачання; формування звітів для управлінських рішень; оптимізація витрат на основі аналітики.

Впровадження Smart Hotel Technologies [28] у готелі «Панська хата» дозволяє перейти від традиційного управління ресурсами до цифрової, автоматизованої моделі. Це забезпечує суттєве зниження енергоспоживання, підвищення операційної ефективності та створює основу для довгострокової стійкості бізнесу в умовах енергетичної нестабільності.

Впровадження заходів з підвищення енергоефективності та технологічної автономності готелю «Панська хата» потребує значних первинних інвестицій. Однак ці витрати є стратегічно виправданими, оскільки забезпечують довгострокову економічну вигоду та підвищення стійкості бізнесу.

Основними джерелами економічного ефекту є: зниження щомісячних витрат на електроенергію, опалення та воду; забезпечення безперервної роботи готелю навіть під час відключень електроенергії (що дозволяє зберігати дохід у періоди простоїв конкурентів); формування позитивного іміджу Green Hotel, що підвищує лояльність клієнтів та дозволяє залучати нові сегменти гостей.

Таким чином, інвестиції в енергоефективність слід розглядати як довгостроковий інструмент підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Економічне обґрунтування енергоефективних заходів готелю
«Панська хата»

Захід	Орієнтовні витрати	Очікувана економія енергії	Термін окупності
Сонячна електростанція	Високі (інвестиційні)	30 – 60% електроенергії	3 – 5 років
Система акумуляторів (LiFePO ₄)	Середні – високі	Зменшення втрат + стабільність 24/7	4 – 6 років
Теплові насоси «повітря – вода»	Високі	40 – 70% витрат на опалення	3 – 5 років
Утеплення будівлі	Середні	25–40% тепловтрат	2 – 4 роки
Енергоощадні вікна	Середні	20–35% тепловтрат	3 – 5 років
LED-освітлення	Низькі – середні	60–80% електроспоживання освітлення	1 – 2 роки
Датчики руху та smart-керування	Середні	15 – 30% загальної економії електроенергії	2 – 3 роки
Система енергомоніторингу	Середні	10 – 20% оптимізація витрат	2 – 3 роки
Рекуперація повітря	Середні	30 – 50% тепловтрат вентиляції	3 – 5 років
Твердопаливний котел (резерв)	Середні	Зниження витрат на газ/електроопалення	2 – 4 роки

Отже, попри значні початкові інвестиції, впровадження енергоефективних технологій у готелі «Панська хата» є економічно доцільним. Поєднання зниження операційних витрат, забезпечення безперервності роботи та формування екологічного іміджу дозволяє розглядати ці заходи як стратегічні інвестиції з високим рівнем довгострокової віддачі.

3.3. Прогнозні показники ефективності запропонованих заходів та загальні перспективи розвитку в поствоєнний період

Реалізація комплексу заходів, запропонованих у попередніх підрозділах, дозволяє очікувати суттєвого покращення фінансово-економічних результатів діяльності готелю «Панська хата». Їх сукупний ефект формується завдяки одночасному впливу на дохідну та витратну частини діяльності підприємства, що є ключовою передумовою підвищення загальної ефективності

функціонування готельного бізнесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища [16].

У частині доходів прогнозується зростання ключових операційних показників, зокрема завантаженості номерного фонду та доходу на доступний номер (RevPAR). Це зумовлено розширенням цільових сегментів споживачів за рахунок впровадження інноваційних форматів обслуговування, таких як workation, оздоровчі та відновлювальні програми, а також гнучкі моделі використання номерного фонду. Додатковим чинником зростання доходів виступає підвищення ефективності маркетингової діяльності та цифровізація каналів комунікації з клієнтами, що сприяє збільшенню частки прямих бронювань і зниженню залежності від посередницьких платформ (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Очікувані зміни основних показників готелю «Панська хата» після реалізації заходів

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Очікувана зміна
Завантаженість номерного фонду (Occupancy)	40 – 55%	65 – 80%	+20 – 30%
RevPAR (дохід на доступний номер)	базовий рівень	зростання	+20 – 35%
Середній рівень доходу (ADR)	стабільний/низький	підвищення	+10 – 20%
Частка прямих бронювань	25 – 35%	50 – 65%	суттєве зростання
Витрати на електроенергію	100% (базові)	50 – 70%	–30 – 50%
Витрати на опалення	100%	40 – 65%	–35 – 60%
Загальні операційні витрати	100%	65 – 80%	–20 – 35%
Чистий прибуток	нестабільний	стабільне зростання	+40 – 70%

Водночас важливим результатом реалізації енергоефективних рішень є суттєве скорочення операційних витрат. Впровадження автономних джерел енергії, термомодернізація будівель, а також використання сучасних систем

енергомоніторингу та автоматизованого управління ресурсами забезпечують зменшення споживання електроенергії, теплової енергії та води. У підсумку це створює передумови для стабілізації собівартості готельних послуг навіть за умов інфляційного тиску та енергетичної нестабільності.

Поєднання зазначених факторів дозволяє прогнозувати суттєве зростання чистого фінансового результату та підвищення рівня рентабельності діяльності підприємства. Важливо підкреслити, що йдеться не лише про короткостроковий ефект економії або зростання доходів, а про структурну трансформацію бізнес-моделі готелю, яка переходить від реактивного реагування на кризові явища до проактивного управління розвитком.

У поствоєнний період готель «Панська хата» має потенціал для зміцнення своїх позицій на регіональному ринку готельних послуг шляхом подальшої диверсифікації діяльності та розширення спектра сервісів. Особливого значення набуває розвиток внутрішнього туризму, подієвого сегмента та оздоровчо-рекреаційних послуг, які мають високий потенціал зростання в умовах відновлення економіки та соціальної стабілізації.

Таким чином, запропоновані заходи формують основу для переходу підприємства до моделі сталого розвитку, що характеризується фінансовою стійкістю, технологічною модернізацією та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це дозволяє розглядати готель не лише як суб'єкт сфери гостинності, але і як елемент регіональної економічної інфраструктури з довгостроковим потенціалом розвитку.

Окрім безпосереднього економічного результату, реалізація запропонованих у роботі заходів формує суттєвий соціальний та репутаційний ефект, який у сучасних умовах набуває не меншої ваги, ніж фінансові показники. Для готелю «Панська хата» ці результати мають довгостроковий характер і безпосередньо впливають на стійкість його позицій на ринку готельних послуг.

Одним із ключових нематеріальних результатів є підвищення рівня лояльності гостей. Формування стабільного та передбачуваного сервісу,

зокрема завдяки енергетичній автономності, цифровізації процесів та посиленню безпекових стандартів, сприяє зростанню довіри з боку клієнтів. У сучасних умовах саме фактор надійності та безпеки дедалі частіше стає визначальним при виборі місця проживання, особливо для внутрішніх туристів, бізнес-гостьових потоків та представників організацій, що працюють у регіонах підвищеного ризику [17].

Важливим аспектом є також формування та посилення бренду готелю як безпечного та соціально відповідального об'єкта. Наявність автономних систем життєзабезпечення, адаптованої інфраструктури та орієнтація на кризову стійкість дозволяють позиціонувати «Панську хату» як надійний простір для проживання та роботи навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Це підсилює конкурентні переваги підприємства та розширює коло потенційних споживачів.

Окремо слід відзначити культурно-ідентифікаційну складову бренду. Розвиток концепції, пов'язаної з українською традиційністю та локальною автентичністю, сприяє закріпленню іміджу готелю як осередку української культури та гостинності [10]. Такий підхід не лише підвищує привабливість закладу для туристів, але й формує додану цінність послуги, що виходить за межі суто проживання.

Соціальний ефект також проявляється у покращенні умов праці персоналу. Забезпечення енергетичної автономності та стабільності роботи готелю дозволяє зменшити вплив зовнішніх кризових факторів на трудовий процес, забезпечуючи більш прогнозовані та безпечні умови зайнятості. Це позитивно впливає на мотивацію працівників, рівень їхньої залученості та якість надання послуг.

Таким чином, соціальна та репутаційна ефективність запропонованих заходів формує важливий нематеріальний капітал готелю «Панська хата», який у довгостроковій перспективі підсилює його економічну стійкість, конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість.

З огляду на високий рівень невизначеності зовнішнього середовища,

доцільним є застосування сценарного підходу до прогнозування розвитку готелю. Такий підхід дозволяє врахувати різні варіанти перебігу подій та сформувати адаптивні управлінські рішення залежно від умов функціонування ринку готельних послуг.

У межах даного дослідження доцільно виділити три базові сценарії розвитку: оптимістичний, реалістичний та консервативний. Кожен із них відображає різний рівень відновлення економіки, туристичних потоків та інвестиційної активності (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Сценарії розвитку готелю «Панська хата»

Сценарій	Характеристика розвитку	Очікувані результати для готелю
Оптимістичний (поствоєнне відновлення)	Швидке економічне зростання, активне відновлення туристичної галузі, повернення іноземних туристів та інвестиційна активність	Значне зростання завантаженості, розширення номерного фонду, вихід на нові ринки та підвищення інвестиційної привабливості
Реалістичний (адаптивна стабілізація)	Помірне економічне відновлення, поступове відновлення внутрішнього туризму, збереження певних ризиків	Стабільне зростання доходів, фокус на якості сервісу, розвиток енергонезалежності та цифрових сервісів
Консервативний (утримання позицій)	Повільне відновлення ринку, збереження високої невизначеності та обмеженого попиту	Орієнтація на постійних клієнтів, мінімізація витрат, підтримання базового рівня прибутковості та фінансової стійкості

Застосування сценарного підходу дозволяє готелю «Панська хата» підвищити рівень стратегічної гнучкості та адаптивності управління. Незалежно від обраного сценарію, ключовими факторами успішного розвитку залишаються енергоефективність, диверсифікація послуг та орієнтація на потреби різних цільових сегментів споживачів. Така модель забезпечує

стійкість підприємства до зовнішніх шоків і створює умови для його поступового розвитку у довгостроковій перспективі.

Поствоєнний період для готелю «Панська хата» доцільно розглядати як етап якісної трансформації його функціональної ролі в регіональній економіці та індустрії гостинності. Перехід від антикризового режиму до стадії відновлення відкриває можливості не лише для відновлення довоєнних позицій, але й для формування принципово нових напрямів розвитку, що базуються на набутому досвіді кризового управління.

Одним із перспективних векторів є розвиток готелю як багатофункціонального простору відновлення та реабілітації. У цьому контексті «Панська хата» може позиціонуватися як центр психологічного та фізичного відновлення, орієнтований на внутрішніх туристів, військовослужбовців у відпустці, волонтерів та осіб, які потребують рекреаційного відновлення. Така спеціалізація відповідає сучасним соціальним потребам суспільства та формує додану цінність послуг готелю.

Іншим стратегічним напрямом є розвиток ділового та подієвого туризму. Завдяки наявній або потенційно розвиненій інфраструктурі готель може стати майданчиком для проведення бізнес-форумів, конференцій, освітніх заходів та міжнародних зустрічей [5; 23]. Це сприятиме інтеграції готелю в ширші економічні та професійні мережі, а також підвищить його статус у регіональній туристичній системі.

Окремої уваги заслуговує можливість інтеграції «Панської хати» у регіональні етно-туристичні кластери. Використання концепції української автентичності, культурної спадщини та локальної гастрономії дозволяє сформувати унікальну конкурентну позицію, орієнтовану на розвиток внутрішнього та в перспективі міжнародного туризму.

Важливим стратегічним ресурсом розвитку виступає також досвід, накопичений у період кризового управління. Практики забезпечення енергетичної автономності, адаптивного маркетингу та гнучкої операційної діяльності можуть бути використані як конкурентна перевага при виході на

нові ринки. У сучасних умовах саме здатність підприємства ефективно функціонувати в нестабільному середовищі стає одним із ключових критеріїв його інвестиційної привабливості та довгострокової стійкості.

Таким чином, поствоєнний розвиток готелю «Панська хата» може бути охарактеризований як перехід до багатовекторної моделі функціонування, що поєднує рекреаційні, ділові та культурно-туристичні функції. Це створює передумови для формування нового рівня конкурентоспроможності та інтеграції підприємства у сучасну структуру туристичної індустрії України.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі дослідження було сформовано комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності готелю «Панська хата» в умовах нестабільного зовнішнього середовища та поствоєнної трансформації економіки України. Запропоновані заходи охоплюють маркетинговий, інноваційний, організаційний та енергетичний напрями розвитку підприємства, що дозволяє розглядати їх як цілісну стратегію модернізації готельного бізнесу.

Особливу увагу приділено трансформації маркетингової політики підприємства шляхом впровадження сучасних цифрових інструментів, розвитку персоналізованих сервісів та розширення спектра інноваційних послуг. Це створює передумови для диверсифікації цільових сегментів споживачів, підвищення завантаженості номерного фонду та зростання доходності діяльності готелю.

Важливим елементом запропонованої стратегії є впровадження енергоефективних та автономних технологічних рішень, які забезпечують зниження операційних витрат, підвищення стабільності функціонування підприємства та його стійкості до кризових факторів. У сукупності ці заходи формують основу для енергетичної незалежності та технологічної модернізації готелю.

Окремо визначено соціальний та репутаційний ефект реалізації

запропонованих рішень, що проявляється у підвищенні лояльності клієнтів, зміцненні бренду готелю як безпечного та соціально відповідального закладу, а також у покращенні умов праці персоналу.

Сценарний аналіз та прогностичні показники засвідчили, що навіть за консервативного розвитку зовнішнього середовища готель зберігає потенціал стабільного функціонування, тоді як у разі позитивних змін можливе суттєве зростання ключових фінансово-економічних показників, зокрема завантаженості, RevPAR та чистого прибутку.

Таким чином, запропоновані у третьому розділі заходи забезпечують перехід готелю «Панська хата» до моделі сталого, інноваційно орієнтованого розвитку, яка поєднує економічну ефективність, технологічну автономність та соціальну відповідальність. Це створює підґрунтя для довгострокового зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку готельних послуг України.

ВИСНОВКИ

У межах виконаної роботи досліджено теоретичні, аналітичні та прикладні аспекти функціонування готельної індустрії України, а також розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності готелю «Панська хата» в умовах сучасних викликів, зумовлених воєнним станом та поствоєнною трансформацією економіки.

Було розкрито теоретичні основи функціонування готельної індустрії та її місце в структурі національної економіки. Визначено сутність ключових категорій, зокрема «готельна індустрія» та «готельне господарство», а також охарактеризовано специфічні особливості готельної послуги, серед яких невідчутність, одночасність виробництва і споживання та неможливість зберігання. Обґрунтовано економічну, соціальну та інфраструктурну роль готельного бізнесу, який виступає важливим елементом розвитку суміжних галузей і територіальних економічних систем. Окрему увагу приділено особливостям функціонування готелів у період воєнного стану, що суттєво змінює управлінські підходи, пріоритети та критерії ефективності діяльності підприємств галузі.

Здійснено комплексний аналіз діяльності готелю «Панська хата» як об'єкта дослідження. Надано його організаційно-економічну характеристику, визначено особливості матеріально-технічної бази, структури управління та кадрового потенціалу. Проаналізовано асортимент послуг підприємства, а також оцінено його фінансово-господарську діяльність у динаміці, включаючи показники завантаженості, дохідності та витратної частини. Встановлено, що діяльність готелю значною мірою залежить від зовнішніх факторів, зокрема енергетичної нестабільності, зміни структури попиту та трансформації цільових сегментів споживачів. Додатково досліджено вплив кризових умов на операційну діяльність підприємства, включаючи логістичні обмеження, кадрові виклики та зміну портрета гостя. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони готелю, а також можливості його розвитку.

та ключові загрози.

Розроблено систему заходів щодо вдосконалення діяльності готелю «Панська хата». Запропоновано оптимізацію маркетингової стратегії шляхом впровадження інноваційних сервісів, цифрових інструментів просування та персоналізованих підходів до роботи з клієнтами. Обґрунтовано необхідність впровадження енергоефективних та технологічно автономних рішень, які включають використання відновлюваних джерел енергії, модернізацію інженерних систем, термомодернізацію будівель та впровадження smart-технологій управління ресурсами. Доведено, що зазначені заходи забезпечують одночасне зростання доходів та зниження витрат, формуючи стійку економічну основу функціонування підприємства. Також визначено соціальний та репутаційний ефект запропонованих рішень, що проявляється у підвищенні лояльності клієнтів, зміцненні бренду та покращенні умов праці персоналу. Сценарне прогнозування засвідчило наявність різних траєкторій розвитку готелю залежно від зовнішніх умов, при цьому в усіх сценаріях зберігається потенціал його стабільного функціонування та подальшого розвитку.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що готель «Панська хата» має значний потенціал для трансформації у сучасне, енергоефективне та конкурентоспроможне підприємство готельної індустрії. Реалізація запропонованих заходів дозволяє перейти від моделі реагування на кризові явища до моделі стратегічного та інноваційно орієнтованого розвитку. У довгостроковій перспективі це забезпечує зміцнення позицій підприємства на ринку готельних послуг України, підвищення його інвестиційної привабливості та інтеграцію у сучасні тенденції сталого розвитку туристичної галузі.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги: ДСТУ 4268:2003. [Чинний від 2004-07-01]. Київ: Держспоживстандарт України, 2004. 15 с.
2. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Терміни та визначення: ДСТУ 4527:2006. Київ: Держспоживстандарт України, 2006. 28 с.
3. Правила користування готелями і аналогічними засобами розміщення і надання готельних послуг : затв. наказом Державної туристичної адміністрації України від 16 берез. 2004 р. № 19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0483-04#Text>. (дата звернення 15.04.2026 р.).
4. Бойко М. Г. Стратегічне управління розвитком готельного бізнесу в умовах нестабільності. *Вісник КНТЕУ*. 2023. № 2. С. 15–28.
5. Встояти під час війни: як працюють готелі України. URL : <https://commercialproperty.ua/analitics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuuyutgoteli-ukraini/> (дата звернення: 26.03.2026 р.).
6. Глобальні тренди готельної індустрії 2024. *Hospitality Net*. URL: <https://www.hospitalitynet.org/> (дата звернення: 05.03.2026 р.).
7. Готель «Панська хата». URL: [//panska-hata.com.ua/](http://panska-hata.com.ua/) (дата звернення: 05.03.2026 р.).
8. Діденко О. О., Кукліна Т. С. Сервісна діяльність як основа продуктивної активності готельного підприємства. Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми та тренди розвитку систем управління в сучасних умовах», 26 березня 2026 р. Дніпро : УДУНТ. С. 117–118.
9. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ, 2017. 600 с.
10. Завідна Л. Д. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор».

Вип. 1 (57). 2020. С. 120–125.

11. Журавльова С. М., Цвілій С. М., Кукліна Т. С. Роль інноваційних технологій у підвищенні конкурентоспроможності готельних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 65. С. 44–49. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65_2022/11.pdf (дата звернення: 08.04.2026 р.).

12. Іванов В. В. Сучасні концепції управління сервісними рішеннями в готелях. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1125> (дата звернення: 20.03.2026 р.).

13. Інвестиційна політика готелів. URL: http://infolibrary.com/content/1175_Investiciina_politika_goteliv.html (дата звернення: 07.04.20246 р.).

14. Ковальський О. І., Пшик-Ковальська О. О. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Науковий вісник* 2022; Випуск 4, Номер 2 : С. 88–93.

15. Кожухівська Р. Використання міжнародного досвіду впровадження інновацій у сферу готельного бізнесу. *Науковий журнал «Вісник Донецького національного університету»*. Сер. В: Економіка і право. 2015. Вип.1. С.160–164.

16. Кукліна Т. С., Цвілій С. М., Журавльова С. М. Використання штучного інтелекту в туристичному бізнесі. *Вісник ХНТУ*. 2025. № 1. С. 332–337. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/937 (дата звернення: 14.04.2026 р.).

17. Луциків І. Економічна сутність інноваційної діяльності. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/.pdf> (дата звернення: 07.04.2026 р.).

18. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: підручник. 2-ге вид. переробл. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 468 с.

19. Міжнародні стандарти готельного обслуговування. URL: <http://bukvar.com/menedzhment/116434-Mezhdunarodnye-standarty-gostinichno-go-obsluzhivaniya.html> (дата звернення: 17.04.2026 р.).

20. Михайлик Д. П. Державна політика у сфері туризму в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми державного управління*. 2026. Вип. 1.
21. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія / В. М. Геєць та ін., д. центр індустр. пробл. розвитку НАН України. Харків : «ИНЖЭК», 2016. 240 с.
22. Мороз О В., Карачина Н. П., Шиян А. А. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2017. 241 с.
23. Оцінка якості готельних послуг: методики та інструменти. *Revenue Hub*. URL: <https://revenue-hub.com/> (дата звернення: 25.03.2026 р.).
24. Пандяк І. Г. Сучасний стан та проблеми розвитку бізнес-готелів в Україні. Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. Львів. 2008. С. 224–230.
25. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 344 с.
26. П'ятницька Г. О., Григоренко В. Н. . Інноваційний потенціал розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tovary_2013_2_4 (дата звернення 15.04.2026 р.).
27. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту: навч. посібник. Київ: Кондор, 2020. 408 с.
28. Саненко Л.І. Принципи впровадження інноваційних технологій в готелях та їх переваги. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/sanenko.htm. (дата звернення: 07.04.2026 р.).
29. Сутність та особливості готельних послуг. URL: http://pidruchniki.com/15941024/turizm/sutnist_osoblivosti_gotelnih_poslug (дата звернення 25.04.2026 р.).
30. Технологічні інновації в готелях: «Розумний номер». *Hotel Tech Report*. URL: <https://hoteltechreport.com/> (дата звернення: 27.03.2026 р.).
31. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу. Київ: КНТЕУ, 2021. 460 с.
32. Трикоз І. В., Соловійов Д. І. Дослідження сучасних методів

правління персоналом в ресторанному бізнесі. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2018. № 3. С. 86 – 92.

33. Ціхановська В. Тенденції розвитку світового ринку туристичних послуг в умовах посилення глобалізаційних процесів. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 7. С. 86–89.

34. Черниш І. В. Особливості використання віртуальних та інтерактивних технологій в сфері туризму / І.В. Черниш, В.М. Маховка. *Business processes in tourism* : coll. monograph. Poznan : Wydawnictwo Naukowe, 2019. Р. 128–138.

35. Чувуріна К. В. Тенденції розвитку готельного господарства в умовах глобалізації. URL: http://www.nauka.com/5_SWMN_2012/Economics/6_100998.doc.htm (дата звернення: 15.4.2026 р.).

36. Kotler P., Bowen J. T., Makens J. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 7th ed. Pearson, 2017. 688 p.