

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИЙ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА  
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ:  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ проф. Зайченко В.В.

« » \_\_\_\_\_ 2025 р.

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

на тему:

**«Розробка заходів підвищення прибутковості діяльності підприємства  
готельно-ресторанної сфери (на прикладі Готель «Зірка», ПП «Россо  
Кіровоград» м. Кропивницький)**

**«Development of measures to increase the profitability of the hotel and  
restaurant sector»**

Виконала здобувачка вищої освіти 2м курсу,  
групи ГРС-24мз  
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна  
справа» , ОПП «Готельно-ресторанний бізнес»  
Савченко Анна Ігорівна

« » \_\_\_\_\_ 2025 р.

Керівник роботи:  
к.т.н., доцент Савеленко Г. В.

« » \_\_\_\_\_ 2025 р.

Рецензент:  
к.е.н., доцент Ніколаєв І. В.

« » \_\_\_\_\_ 2025 р.

м. Кропивницький

**Центральноукраїнський національний технічний університет**

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 24 Сфера обслуговування

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

Освітньо-професійна  
(освітньо-наукова) програма Готельно-ресторанний бізнес

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри економіки,  
підприємництва та готельно-  
ресторанної справи

(підпис)

д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО  
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

« » \_\_\_\_\_ 2025 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ  
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

*Савченко Анни Ігорівни*

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Розробка заходів підвищення прибутковості діяльності підприємства готельно-ресторанної сфери (на прикладі Готель «Зірка», ПП «Россо Кіровоград» м. Кропивницький)

2. Керівник роботи Савеленко Григорій Володимирович, к.т.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту 2025

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення прибутковості діяльності підприємства готельно-ресторанної сфери

Завдання: дослідити економічну сутність прибутковості та визначити її роль у діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери; проаналізувати методичні підходи до оцінки прибутковості підприємств готельно-ресторанного бізнесу; дослідити методи оцінки ризиків при впровадженні інноваційних технологій в індустрії гостинності; здійснити комплексний аналіз господарсько-фінансової діяльності Готелю «Зірка», ПП «Россо Кіровоград», оцінити фінансовий стан та рівень прибутковості; розробити комплекс заходів щодо підвищення прибутковості діяльності Готелю «Зірка», ПП «Россо Кіровоград» з урахуванням специфіки галузі та сучасних умов господарювання; здійснити розрахунок показників інвестиційної ефективності та економічне обґрунтування запропонованих заходів підвищення прибутковості підприємства.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	09.09.25-20.09.25	
2.	Написання вступу та першого розділу «Теоретичні основи управління прибутковістю підприємств готельно-ресторанної сфери»	21.09.25-10.10.25	
3.	Написання другого розділу «Аналіз результатів господарської діяльності підприємства	11.10.25-07.11.25	
4.	Написання третього розділу «Розробка та обґрунтування заходів підвищення прибутковості ПП «РОССО КІРОВОГРАД»»	08.11.25-19.11.25	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	20.11.25-25.11.25	
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	26.11.25-29.11.25	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, рецензії, підготовка до захисту	30.11.25-10.12.25	

Дата видачі завдання

« » \_\_\_\_\_ 2025 р.

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Савеленко Г. В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

« » \_\_\_\_\_ 2025 р.

Здобувач \_\_\_\_\_ Савченко А. І.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Савченко А. І. Розробка заходів підвищення прибутковості діяльності підприємства готельно-ресторанної сфери (на прикладі Готель «Зірка», ПП «Россо Кіровоград» м. Кропивницький):** кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Готельно-ресторанний бізнес» зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» /Центрально-український національний технічний університет. Кропивницький, 2025. 120 с.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, об'єкт та предмет дослідження.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи управління прибутковістю підприємств готельно-ресторанної сфери. Проаналізовано економічну сутність прибутковості та її роль у діяльності підприємств індустрії гостинності. Розглянуто методичні підходи до аналізу прибутковості підприємств готельно-ресторанного бізнесу та систему заходів підвищення прибутковості. Досліджено методи оцінки ризиків при впровадженні інноваційних технологій в індустрії гостинності.

У другому розділі роботи здійснено аналіз результатів господарської діяльності Готелю «Зірка» ПП «РОССО КІРОВОГРАД». Надано загальну характеристику підприємства та проведено аналіз його ринкового середовища. Здійснено комплексний аналіз фінансово-економічного стану підприємства, проведено оцінку виробничо-фінансового левериджу та визначено точку беззбитковості готелю «Зірка».

У третьому розділі обґрунтовано вибір заходів підвищення прибутковості готелю «Зірка». Розроблено проєкт впровадження системи Smart Room з технологією Open Key, здійснено техніко-економічне обґрунтування проєкту та розрахунок інвестиційних і поточних витрат. Описано інтеграцію системи з HMS Servio та визначено очікувані ефекти від впровадження. Проведено оцінку ризиків впровадження методом FMEA. Розраховано показники інвестиційної ефективності проєкту, які підтверджують доцільність впровадження запропонованих заходів для підвищення прибутковості та покращення якості обслуговування гостей готелю.

**Ключові слова:** прибутковість, готельно-ресторанна сфера, фінансово-економічний стан, інноваційні технології, Smart Room, Open Key, оцінка ризиків, інвестиційна ефективність, індустрія гостинності.

## ANOTATION

**Savchenko A. I.** Development of measures to increase the profitability of a hotel and restaurant enterprise (case study of "Zirka" Hotel, PE "Rosso Kirovohrad", Kropyvnytskyi): qualification work for the second (master's) level of higher education under the Educational and Professional Program "Hotel and Restaurant Business" in specialty 241 "Hotel and Restaurant Business" / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2025. 120 p.

The introduction substantiates the relevance of the topic, defines the purpose, object and subject of the research.

The first chapter examines the theoretical foundations of profitability management in hotel and restaurant enterprises. The economic essence of profitability and its role in the activities of hospitality industry enterprises are analyzed. Methodological approaches to profitability analysis of hotel and restaurant businesses and a system of measures to increase profitability are examined. Methods for risk assessment in implementing innovative technologies in the hospitality industry are investigated.

The second chapter analyzes the results of business activities of "Zirka" Hotel, PE "Rosso Kirovohrad". A general description of the enterprise is provided and an analysis of its market environment is conducted. A comprehensive analysis of the financial and economic condition of the enterprise is carried out, an assessment of operating and financial leverage is performed, and the break-even point of "Zirka" Hotel is determined.

The third chapter substantiates the choice of measures to increase the profitability of "Zirka" Hotel. A project for implementing the Smart Room system with Open Key technology is developed, technical and economic justification of the project and calculation of investment and current costs are performed. Integration of the system with HMS Servio is described and expected effects from implementation are identified. Risk assessment of implementation using the FMEA method is conducted. Investment efficiency indicators of the project are calculated, which confirm the feasibility of implementing the proposed measures to increase profitability and improve the quality of guest service at the hotel.

**Keywords:** profitability, hotel and restaurant sector, financial and economic condition, innovative technologies, Smart Room, Open Key, risk assessment, investment efficiency, hospitality industry.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ .....	5
ВСТУП.....	8
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ .....</b>	<b>14</b>
1.1. Економічна сутність прибутковості та її роль у діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери .....	14
1.2. Методичні підходи до аналізу прибутковості підприємств готельно-ресторанного бізнесу .....	18
1.3. Система заходів підвищення прибутковості підприємств готельно-ресторанної сфери.....	25
1.4. Методи оцінки ризиків при впровадженні інноваційних технологій в індустрії гостинності.....	41
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>54</b>
2.1. Загальна характеристика ПП «РОССО КІРОВОГРАД» .....	54
2.2 Аналіз ринкового середовища підприємства.....	57
2.3. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства.....	64
2.4 Оцінка виробничо-фінансового левериджу та визначення точки беззбитковості.....	80
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВІСТІ ПП «РОССО КІРОВОГРАД» .....</b>	<b>86</b>
3.1. Обґрунтування вибору заходів підвищення прибутковості готелю «Зірка».....	86
3.2. Розробка проекту впровадження системи Smart Room з технологією Open Key.....	91
3.2.1. Техніко-економічне обґрунтування проекту .....	91
3.2.2. Розрахунок інвестиційних витрат та поточних витрат .....	92
3.2.3. Інтеграція з HMS Servio .....	93
3.2.4. Очікувані ефекти від впровадження системи .....	94
3.2.5. Оцінка ризиків впровадження методом FMEA .....	95
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів .....	98
3.3.1. Розрахунок показників інвестиційної ефективності проекту .....	98
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>102</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>107</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>112</b>

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- Фудтех (FoodTech) - це галузь, що поєднує харчову індустрію та технології для покращення всього процесу створення, виробництва, доставки та споживання їжі, від мобільних додатків для замовлень до альтернативних продуктів (рослинне м'ясо) та розумних ферм
- RevPAR (Revenue Per Available Room) - (дохід на доступний номер) — це ключовий показник у готельному бізнесі, який вимірює середню виручку, отриману з кожного доступного номера за певний період, незалежно від того, був він зайнятий чи ні. Він допомагає оцінити ефективність використання номерного фонду, баланс між ціною та завантаженням і порівнювати результати з конкурентами. Формула розрахунку:  $\text{Загальний дохід від номерів} / \text{Загальна кількість доступних номерів}$  або  $\text{Середня ціна номера (ADR)} * \text{Коефіцієнт завантаження (Occupancy Rate)}$
- Yield Management (Управління дохідністю) — це стратегія ціноутворення та оптимізації ресурсів, яка полягає в прогнозуванні та впливі на поведінку споживачів для максимізації доходу від фіксованих, швидкопсувних товарів чи послуг (як-от місця в готелі, авіаквитки) шляхом динамічного коригування цін залежно від попиту, часу та доступності.
- Luxury-сегмент - це частина ринку товарів та послуг розкоші та найвищої якості (від англ. luxury - розкіш), що пропонує винятковий комфорт, престиж та унікальний досвід, доступний для людей з високим доходом, відрізняючись від преміум категорії, де акцент робиться на статус, майстерність і задоволення від процесу, а не лише на ціну чи яскравість, створюючи емоційний зв'язок з брендом

- Price bundling - (цінове пакування або продаж «в зв'язці») — це маркетингова стратегія, коли кілька товарів чи послуг об'єднуються в єдиний пакет і продаються за ціною, що нижча, ніж сума їхніх окремих вартостей, щоб підвищити сприйняту цінність, збільшити обсяг продажів та ефективно продавати товари, що погано продаються.
- КНП - комунальне некомерційне підприємство
- Lifetime Value (LTV) - (життєва цінність клієнта) — це загальний дохід або прибуток, який компанія очікує отримати від одного клієнта протягом усього періоду його взаємодії, від першої до останньої покупки, враховуючи повторні замовлення та додаткові продажі.
- Early bird - (рання пташка) — це людина, яка рано встає вранці або приходить кудись заздалегідь, щоб отримати перевагу, наприклад, найкращі місця чи знижки. В готельній сфері використовується як термін – «ранне бронювання»
- Food cost percentage - (фудкост) - це показник у ресторанному бізнесі, який визначає співвідношення витрат на продукти до загальної виручки від продажу страв, показуючи, який відсоток від кожного заробленого долара (або гривні) йде на інгредієнти
- NPS (Net Promoter Score) - це індекс споживчої лояльності, метрика, що вимірює ймовірність того, що клієнти порекомендують компанію, її продукт чи послугу друзям чи колегам, за шкалою від 0 до 10, поділяючи клієнтів на промоутерів (9-10), нейтралів (7-8) та критиків (0-6) для оцінки загальної задоволеності та потенціалу зростання бізнесу.
- CSAT (Customer) - це метрика, що вимірює рівень задоволеності клієнтів конкретним продуктом, послугою чи взаємодією з компанією, зазвичай за допомогою опитувань з

Satisfaction Score)	питаннями на кшталт «Наскільки ви задоволені?» на шкалі від 1 до 5, де 4-5 — позитивні оцінки, що допомагає бізнесу покращувати сервіс та підвищувати лояльність.
CES (Customer Effort Score)	- «Оцінка зусиль клієнта» — метрика, що вимірює, наскільки легко клієнту було взаємодіяти з компанією, вирішити свою проблему або отримати послугу, щоб зменшити ймовірність відтоку та підвищити лояльність. Вимірюється через опитування із запитанням типу: «Наскільки легко було вирішити вашу проблему?», де клієнт оцінює взаємодію за шкалою (наприклад, 1-5 або 1-7).

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Готельно-ресторанна індустрія є однією з найбільш динамічних галузей сфери послуг України, яка відіграє важливу роль у формуванні валового внутрішнього продукту країни та забезпеченні зайнятості населення [1]. Проте сучасні реалії функціонування підприємств цієї сфери характеризуються безпрецедентними викликами, спричиненими як глобальними економічними трансформаціями, так і специфічними умовами воєнного часу в Україні [2, 3].

За даними досліджень фудтех компанії Poster [4], виторг українських закладів громадського харчування у 2024 році в середньому зріс на 10% порівняно з 2023 роком, а середній чек збільшився на 17%, проте відвідуваність впала на 3% через економічну невизначеність та посилення мобілізації. Водночас 47% рестораторів стикнулися зі зниженням рентабельності бізнесу, а 21% взагалі не отримували прибуток у 2024 році. Ця статистика свідчить про нагальну необхідність розробки ефективних заходів підвищення прибутковості діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери.

Готельна індустрія України також зазнала значних втрат через повномасштабну війну: руйнування інфраструктури, втрату готелів через окупацію територій, різке зменшення кількості кваліфікованих кадрів та відвідувачів. За оцінками експертів, з початку війни кількість діючих закладів громадського харчування скоротилася приблизно на 6,2-7,7 тисяч, що становить значну частку ринку [5]. В таких умовах питання забезпечення прибутковості діяльності набуває особливої актуальності для виживання та подальшого розвитку підприємств галузі.

Підприємства готельно-ресторанної сфери Кіровоградської області, зокрема м. Кропивницького, не є винятком і стикаються з типовими для галузі проблемами: зростанням цін на продукти харчування та енергоносії, дефіцитом кваліфікованих кадрів, необхідністю інвестицій в автономне енергозабезпечення, скороченням платоспроможного попиту населення. Саме

тому розробка науково обґрунтованих заходів підвищення прибутковості на прикладі конкретного підприємства – Готелю «Зірка» ПП «Россо Кіровоград» – має важливе теоретичне та практичне значення.

Прибутковість як економічна категорія є предметом численних наукових досліджень, оскільки саме вона визначає фінансову стійкість підприємства, його здатність до розвитку та інвестування. У сучасних умовах господарювання управління прибутковістю вимагає системного підходу, який враховує специфіку галузі, ринкові тенденції та внутрішні резерви підприємства. Все це обумовлює актуальність обраної теми дослідження та необхідність розробки комплексних заходів підвищення прибутковості діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери.

Теоретичні та практичні аспекти управління прибутковістю підприємств досліджували численні вітчизняні та зарубіжні науковці. Фундаментальні основи розуміння сутності прибутковості закладені в працях зарубіжних вчених: Ю. Бриггема та М. Ерхардта [6], які розглядають прибутковість як здатність компанії генерувати прибуток відносно продажів, активів або капіталу; М. Портера [7], що пов'язує прибутковість з конкурентними перевагами фірми; А. Дамодарана [8], який трактує прибутковість як базовий індикатор якості бізнес-моделі; Е. Хелферта [9], що акцентує увагу на ролі менеджменту в забезпеченні ефективного використання ресурсів; К. Друрі [10], який досліджує прибутковість з позицій управлінського обліку; Ч. Хорнгрена, Дж. Фостера та Ш. Датара [11], що розглядають множинність вимірів фінансової ефективності.

Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у дослідження проблем прибутковості підприємств зробили: І.О. Бланк [12], який розробив концепцію управління дохідністю бізнесу та ефективністю використання капіталу; Г.В. Савицька [13], що комплексно дослідила питання економічної ефективності використання різних видів ресурсів; А.М. Поддєрьогін [14], який розглядає рентабельність як показник ефективності господарювання; Б.М. Литвин, М.В. Стельмах та інші автори, що акцентують увагу на методиках аналізу фінансових результатів діяльності підприємств.

Специфічні аспекти функціонування підприємств готельно-ресторанної індустрії висвітлені в працях О.В. Борисової [15], М.М. Поплавського [16], М.І. Мальської [17], С.А. Мазура та А.М. Прилуцького [18], які досліджують тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні, аналізують проблеми та перспективи галузі в сучасних умовах.

Питання інноваційних технологій та підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств розглядаються у працях С. Баженової, Ю. Пологовської, І. Канцура [5], які аналізують розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення, а також у дослідженнях З.П. Завадинської [19], що вивчає інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблемам управління прибутковістю та розвитку готельно-ресторанного бізнесу, недостатньо висвітленими залишаються питання комплексної розробки заходів підвищення прибутковості підприємств цієї сфери з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та трансформації споживчих переваг. Це зумовлює необхідність проведення додаткових досліджень у даному напрямі на прикладі конкретних підприємств регіону.

#### *Мета та завдання дослідження.*

Мета дослідження полягає в розробці науково обґрунтованих заходів підвищення прибутковості діяльності підприємства готельно-ресторанної сфери на прикладі Готелю «Зірка» ПП «Россо Кіровоград» м. Кропивницький.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити економічну сутність прибутковості та визначити її роль у діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери.;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки прибутковості підприємств готельно-ресторанного бізнесу;
- дослідити методи оцінки ризиків при впровадженні інноваційних технологій в індустрії гостинності;

- здійснити комплексний аналіз господарсько-фінансової діяльності Готелю «Зірка», ПП «Россо Кіровоград», оцінити фінансовий стан та рівень прибутковості;

- розробити комплекс заходів щодо підвищення прибутковості діяльності Готелю «Зірка», ПП «Россо Кіровоград» з урахуванням специфіки галузі та сучасних умов господарювання;

- здійснити розрахунок показників інвестиційної ефективності та економічне обґрунтування запропонованих заходів підвищення прибутковості підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процеси формування та управління прибутковістю на підприємствах готельно-ресторанної сфери.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки заходів підвищення прибутковості діяльності Готелю «Зірка» ПП «Россо Кіровоград» м. Кропивницький.

*Методи дослідження.* У роботі використовуються загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: системний підхід – для комплексного дослідження діяльності підприємств; аналіз та синтез – для вивчення факторів впливу на прибутковість; порівняння – для зіставлення показників діяльності у динаміці; економіко-статистичні методи – для обробки фінансової інформації; коефіцієнтний аналіз – для оцінки фінансового стану; факторний аналіз – для виявлення резервів підвищення прибутковості; економіко-математичне моделювання – для обґрунтування управлінських рішень.

*Інформаційною базою дослідження* є законодавчі та нормативні акти України, що регулюють діяльність підприємств готельно-ресторанної сфери, монографії та наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління прибутковістю та розвитку готельно-ресторанного бізнесу, статистичні матеріали Державної служби статистики України, фінансова та управлінська звітність Готелю «Зірка» ПП «Россо Кіровоград», матеріали періодичних видань та інтернет-ресурси.

Наукова новизна отриманих результатів кваліфікаційної роботи:

- *удосконалено* методичний підхід до оцінки ефективності впровадження інноваційних технологій у готельних підприємствах, який на відміну від існуючих базується на інтеграції показників інвестиційної привабливості (NPV, IRR, PI, DPP), що дозволяє комплексно оцінити фінансові ефекти цифрової трансформації готельного бізнесу;

- *набуло подальшого розвитку* концептуальне обґрунтування ролі технологій Smart Room як стратегічного інструменту підвищення конкурентоспроможності та прибутковості готельних підприємств в умовах цифрової трансформації індустрії гостинності, що на відміну від попередніх досліджень розглядає дані технології не лише як засіб автоматизації окремих процесів, а як комплексну екосистему, що забезпечує синергетичний ефект від інтеграції безконтактного обслуговування, енергоменеджменту, персоналізації сервісів та аналітики даних про поведінку гостей;

- *набуло подальшого розвитку* науково-практичні рекомендації щодо управління ризиками впровадження інноваційних технологій у готельних підприємствах на основі адаптації методу FMEA до специфіки проєктів цифрової трансформації, що включає ідентифікацію технологічних (відмова обладнання, проблеми інтеграції), кібербезпекових (захист персональних даних, витіки інформації) та організаційних (опір персоналу, складність навчання) ризиків з розробкою відповідних превентивних заходів.

*Практичне значення результатів* полягає у розробці детального, економічно обґрунтованого проєкту впровадження системи Smart Room для готельного підприємства, який може бути адаптований іншими суб'єктами готельного бізнесу України. Запропоновані методичні підходи до оцінки ефективності та управління ризиками інноваційних проєктів можуть використовуватись менеджментом готелів при прийнятті інвестиційних рішень щодо цифрової трансформації.

*Апробація отриманих результатів:* основні висновки та пропозиції виконаної кваліфікаційної роботи було викладено у доповіді на III

Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз», яка відбулася 5 червня 2025 р. у м. Кропивницький, в ЦНТУ). Тези доповіді опубліковано у збірнику матеріалів конференції (назва тез доповіді – «Диджиталізація готельно-ресторанного бізнесу: сучасні тренди та перспективи розвитку»).

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 120 сторінок, у тому числі 111 сторінок основного тексту. Ілюстративний матеріал кваліфікаційної роботи включає 15 таблиць і 1 рисунок.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ**

### **1.1. Економічна сутність прибутковості та її роль у діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери**

Прибутковість як економічна категорія посідає центральне місце в системі фінансово-економічних показників діяльності сучасних підприємств, виступаючи водночас і метою функціонування суб'єктів господарювання, і критерієм оцінки ефективності їхньої діяльності [12; 13; 14]. У контексті готельно-ресторанної сфери, що характеризується високим рівнем конкуренції, значною капіталомісткістю та залежністю від зовнішніх факторів, розуміння економічної сутності прибутковості набуває особливого значення для забезпечення фінансової стійкості та стратегічного розвитку підприємств [20; 21].

Розгляд економічної природи прибутковості доцільно розпочати з чіткого розмежування понять «прибуток» та «прибутковість», оскільки ці категорії, хоча й тісно взаємопов'язані, мають принципово різний економічний зміст [12; 22]. Прибуток являє собою абсолютний фінансовий результат діяльності підприємства, що виражається як різниця між доходами та витратами за певний період часу [13; 14]. Він відображає здатність підприємства генерувати додаткову вартість у процесі своєї операційної діяльності та є основним джерелом формування власних фінансових ресурсів [6]. Прибутковість же виступає відносним показником, що характеризує ефективність використання ресурсів підприємства для генерування прибутку, та визначається через систему коефіцієнтів рентабельності [13; 23].

Принципова відмінність між цими категоріями полягає в тому, що прибуток дає змогу оцінити результативність діяльності підприємства в абсолютному вираженні, тоді як прибутковість характеризує якість отриманого фінансового результату та його співвідношення з використаними ресурсами [6, 12]. Саме тому для об'єктивної оцінки фінансової ефективності діяльності

підприємства необхідним є комплексний аналіз відносних показників рентабельності [13; 24].

Проведемо аналіз тлумачення понять "прибутковість" та "profitability" та зведемо результати у табл. 1.1

Таблиця 1.1

### Порівняльна таблиця тлумачення поняття "прибутковість"

№	Автор, джерело	Тлумачення поняття "прибутковість", "profitability"	Ключові акценти
1	<b>Brigham E.F., Ehrhardt M.C.</b> (США) [6]	Прибутковість — це здатність компанії генерувати прибуток відносно її продажів, активів або власного капіталу; ключовий показник фінансової результативності	Акцент на відносних показниках та фінансовій результативності
2	<b>Porter M.E.</b> (США) [7]	Прибутковість — це міра конкурентної переваги фірми, що відображає її здатність створювати цінність, яка перевищує витрати на її створення	Зв'язок з конкурентною стратегією та створенням цінності
3	<b>Савицька Г.В.</b> (Україна) [13]	Рентабельність — відносний показник економічної ефективності, що комплексно відображає ступінь ефективності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів	Комплексність оцінки використання всіх видів ресурсів
4	<b>Бланк І.О.</b> (Україна) [12]	Прибутковість (рентабельність) — це відносний показник, що характеризує рівень дохідності бізнесу, ефективність використання активів і капіталу підприємства	Дохідність бізнесу та ефективність капіталу
5	<b>Damodaran A.</b> (США) [8]	Прибутковість — це міра того, наскільки ефективно компанія перетворює інвестиції в прибуток; базовий індикатор якості бізнес-моделі	Якість бізнес-моделі та ефективність інвестицій
6	<b>Drury C.</b> (Великобританія) [10]	Прибутковість — це відношення прибутку до інвестованих ресурсів, що дозволяє оцінити віддачу від вкладених коштів і порівняти альтернативні варіанти	Віддача від інвестицій та порівняльний аналіз
7	<b>Литвин Б.М., Стельмах М.В.</b> (Україна) [25]	Прибутковість — відносний показник ефективності роботи підприємства, що показує частку прибутку в кожній грошовій одиниці витрат або ресурсів	Частка прибутку у витратах або ресурсах
8	<b>Helfert E.A.</b> (США) [9]	Прибутковість — ключовий критерій успішності бізнесу, що вимірює здатність менеджменту ефективно	Роль менеджменту та ефективність управління

№	Автор, джерело	Тлумачення поняття "прибутковість", "profitability"	Ключові акценти
		використовувати ресурси компанії для генерації доходу	
9	<b>Поддєрьогін А.М.</b> (Україна) [14]	Рентабельність — показник ефективності діяльності підприємства, що відображає кінцеві результати господарювання через співвідношення прибутку з витратами або ресурсами	Кінцеві результати господарювання
10	<b>Horngren C.T., Foster G., Datar S.M.</b> (США) [11]	Прибутковість — показник фінансової ефективності, що відображає здатність організації генерувати прибуток відносно обсягу реалізації, активів та інвестицій	Фінансова ефективність та множинність вимірів

Проведений порівняльний аналіз тлумачень поняття "прибутковість" провідними вченими-економістами дозволяє виявити як спільні, так і відмінні підходи до розуміння цієї економічної категорії. Усі автори одностайні в тому, що прибутковість є відносним показником, який характеризує ефективність використання ресурсів та здатність генерувати прибуток, проте акценти в їхніх визначеннях суттєво різняться залежно від наукової школи та методологічних традицій.

Західні дослідники (Бригхем, Портер, Дамодаран, Хелферт, Друрі, Хорнгрен) тяжіють до трактування прибутковості крізь призму інвестиційної привабливості, конкурентних переваг та якості бізнес-моделі, наголошуючи на ролі менеджменту у створенні вартості для власників. Натомість українські науковці (Савицька, Бланк, Поддєрьогін, Литвин, Стельмах) акцентують увагу на комплексності показників рентабельності, системності оцінки господарської діяльності та ефективності використання всіх видів ресурсів підприємства.

Даний аналіз демонструє, що попри термінологічні та методологічні відмінності, прибутковість залишається універсальним критерієм оцінки успішності бізнесу, який поєднує фінансові, управлінські та стратегічні аспекти діяльності підприємства, що робить цей показник незамінним інструментом як для внутрішнього менеджменту, так і для зовнішніх стейкхолдерів при прийнятті економічних рішень.

У ринковій економіці прибуток виконує низку важливих функцій, зокрема стимулюючу, оціночну та фіскальну [14; 22]. Для підприємств готельно-ресторанної сфери стимулююча функція проявляється через підвищення якості послуг, впровадження інновацій та оптимізацію бізнес-процесів з метою зростання конкурентоспроможності [17, 20, 21]. Оціночна функція дозволяє використовувати прибуток як ключовий критерій ефективності управлінських рішень, а фіскальна реалізується через систему оподаткування прибутку підприємств [6; 14].

Диференціація прибутку за видами (валовий, операційний, чистий) дає змогу більш глибоко оцінювати результати господарської діяльності підприємств [12; 13]. Для готелів та ресторанів аналіз валового прибутку є особливо важливим, оскільки він відображає ефективність основної діяльності та структуру витрат [21]. Чистий прибуток є кінцевим фінансовим результатом та основним джерелом фінансування розвитку підприємства [14].

Система показників прибутковості включає рентабельність продажів, активів та власного капіталу, що широко використовуються у фінансовому аналізі [6, 13, 23]. Для готельних підприємств ключове значення має рентабельність активів через високу фондомісткість бізнесу, тоді як для ресторанів критичною є рентабельність продажів в умовах жорсткої цінової конкуренції [20, 21]. Рентабельність власного капіталу є визначальною для інвесторів та власників, оскільки демонструє ефективність вкладених коштів [6; 24].

Специфіка формування прибутку в готельно-ресторанній сфері зумовлена високою часткою постійних витрат, сезонністю попиту та значною залежністю від якості обслуговування [17, 20, 21, 26]. Високий рівень операційного левериджу означає, що навіть незначне зростання обсягів реалізації може суттєво впливати на фінансові результати підприємства [6; 23]. Диверсифікація доходів за рахунок додаткових послуг створює можливості для підвищення загальної прибутковості, але потребує ефективного управління ресурсами [21; 26].

Прибутковість формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх належать цінова політика, структура витрат, якість менеджменту, кваліфікація персоналу та ефективність маркетингових заходів [12; 13; 20]. Зовнішні фактори включають макроекономічну ситуацію, політичну та безпекову стабільність, конкурентне середовище та регуляторні обмеження [27, 28]. У готельно-ресторанній сфері ці фактори мають особливо сильний вплив через залежність від туристичних потоків і доходів населення [17; 20, 28].

Прибутковість відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості підприємств, оскільки саме вона є основним джерелом формування власного капіталу, резервів та інвестиційних ресурсів [6; 12; 14]. Стабільна прибутковість підвищує інвестиційну привабливість підприємства, полегшує доступ до зовнішнього фінансування та сприяє довгостроковому розвитку бізнесу [24].

Таким чином, прибутковість є не лише узагальнюючим показником ефективності діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери, але й стратегічним чинником їх фінансової стійкості, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості в умовах динамічного ринкового середовища [13; 17; 21].

## **1.2. Методичні підходи до аналізу прибутковості підприємств готельно-ресторанного бізнесу**

Аналіз прибутковості підприємств готельно-ресторанного бізнесу становить важливий напрям економічного дослідження, спрямований на виявлення резервів підвищення ефективності господарської діяльності та обґрунтування управлінських рішень у сфері гостинності. Специфіка функціонування готелів та ресторанів зумовлює необхідність застосування комплексного методичного інструментарію, адаптованого до особливостей галузі.

Метою аналізу прибутковості виступає всебічна оцінка результативності діяльності підприємства, виявлення чинників впливу на формування фінансових результатів та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації господарських процесів. Досягнення зазначеної мети передбачає розв'язання

низки взаємопов'язаних завдань, серед яких визначення кількісних параметрів прибутку та збитку, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між факторами виробництва та фінансовими результатами, оцінка ефективності використання ресурсів, діагностика фінансового стану підприємства та прогнозування тенденцій розвитку.

Інформаційною базою аналізу слугує система облікових, планових та звітних даних підприємства. Основними джерелами інформації виступають фінансова звітність, зокрема звіт про фінансові результати, баланс, звіт про рух грошових коштів, а також дані управлінського обліку, статистичні матеріали, галузеві довідники та результати маркетингових досліджень [29]. Якість та повнота інформаційного забезпечення безпосередньо впливають на достовірність аналітичних висновків та ефективність управлінських рішень.

Методичний апарат дослідження прибутковості ґрунтується на поєднанні традиційних та спеціалізованих прийомів економічного аналізу, які доповнюють один одного та забезпечують різносторонню оцінку об'єкта вивчення. Горизонтальний аналіз передбачає вивчення динаміки показників у часі, що дозволяє виявити тренди розвитку та оцінити темпи зростання чи скорочення окремих елементів фінансових результатів. Порівняння абсолютних та відносних змін показників за ряд періодів створює основу для виявлення закономірностей та прогнозування майбутніх тенденцій.

Вертикальний аналіз концентрується на дослідженні структури доходів та витрат, визначенні питомої ваги окремих статей у загальних обсягах та оцінці співвідношень між компонентами фінансових результатів. Структурний підхід особливо важливий для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оскільки дозволяє ідентифікувати найбільш прибуткові напрями діяльності та оптимізувати розподіл ресурсів між різними сегментами обслуговування.

Коефіцієнтний аналіз базується на розрахунку та інтерпретації системи відносних показників, що характеризують різні аспекти прибутковості. Використання фінансових коефіцієнтів дозволяє здійснювати порівняльний аналіз підприємств, незалежно від масштабів їхньої діяльності, та оцінювати

ефективність господарювання в динаміці. Особливе значення мають показники рентабельності, які встановлюють співвідношення між прибутком та ресурсами або витратами, необхідними для його отримання.

Факторний аналіз становить найбільш глибокий рівень дослідження, спрямований на кількісну оцінку впливу окремих чинників на зміну результативного показника. Застосування детермінованих та стохастичних моделей дозволяє розкласти загальну зміну прибутку на складові, зумовлені дією конкретних факторів, що створює підґрунтя для цільового управлінського впливу [30].

Дослідження структури та динаміки доходів передбачає деталізацію надходжень за окремими джерелами, департаментами та видами послуг. У готельно-ресторанному бізнесі доходи традиційно диференціюються на надходження від номерного фонду, ресторанних послуг, додаткових сервісів та інших операцій. Аналіз структури доходів дозволяє визначити пріоритетні напрями комерційної діяльності, оцінити диверсифікацію джерел надходжень та ступінь залежності від окремих сегментів ринку.

Вивчення динаміки доходів здійснюється через порівняння фактичних обсягів із плановими показниками та даними попередніх періодів, що дає можливість виявити сезонні коливання, оцінити вплив макроекономічних факторів та результативність маркетингової політики. Особлива увага приділяється аналізу середнього доходу на одного гостя, показнику завантаженості номерного фонду та динаміці середнього чека в ресторані, оскільки ці індикатори безпосередньо відображають конкурентоспроможність підприємства та ефективність ціноутворення [31].

Аналіз витрат охоплює вивчення їхньої структури за економічними елементами та статтями калькуляції, дослідження динаміки та оцінку відповідності фактичних витрат нормативним значенням чи галузевим стандартам. Класифікація витрат на постійні та змінні набуває особливого значення для готельно-ресторанних підприємств, які характеризуються високою часткою фіксованих витрат на утримання приміщень, обладнання та персоналу.

Розуміння поведінки витрат залежно від обсягів діяльності становить основу для планування беззбитковості та оптимізації операційної структури.

Факторний аналіз прибутку від операційної діяльності дозволяє кількісно оцінити вплив зміни обсягів реалізації, цін, собівартості та структури продажів на формування фінансового результату. Класична модель факторного розкладу прибутку враховує, що його величина визначається множиною взаємопов'язаних факторів, серед яких обсяг наданих послуг, рівень цін, структура асортименту, собівартість послуг та рівень операційних витрат.

Методика факторного аналізу передбачає послідовне вимірювання впливу кожного фактора за умови незмінності інших, що досягається через застосування методів ланцюгових підстановок, абсолютних різниць або інтегрального методу. Для підприємств готельно-ресторанної сфери особливе значення має оцінка впливу зміни завантаженості номерного фонду, динаміки середньої ціни розміщення, коливань обсягів ресторанних продажів та змін у структурі витрат на продукти харчування та оплати праці.

Результати факторного аналізу дозволяють ранжувати фактори за ступенем їхнього впливу на прибуток, що створює основу для визначення пріоритетних напрямів управлінського впливу. Виявлення резервів зростання прибутку через оптимізацію окремих факторів становить практичне значення аналітичного дослідження та забезпечує обґрунтованість стратегічних і тактичних рішень.

Рентабельність становить узагальнюючий показник ефективності діяльності, що відображає співвідношення прибутку до витрачених ресурсів або отриманих доходів. Система показників рентабельності охоплює декілька рівнів аналізу, кожен з яких характеризує специфічний аспект результативності господарювання. Рентабельність активів відображає ефективність використання майна підприємства та показує, скільки прибутку генерується кожною грошовою одиницею вкладених активів. Цей показник має особливе значення для капіталомістких готельних підприємств, де значні інвестиції в нерухомість та обладнання потребують ефективного використання.

Рентабельність власного капіталу характеризує віддачу від вкладених власниками коштів та становить ключовий індикатор для інвесторів, оскільки демонструє прибутковість їхніх інвестицій порівняно з альтернативними варіантами розміщення капіталу. Рентабельність продажів визначає частку прибутку в обсязі доходів та відображає ефективність цінової політики і контролю витрат [32]. У ресторанному бізнесі цей показник безпосередньо пов'язаний з націнкою на страви та напої, ефективністю закупівель та мінімізацією харчових втрат.

Рентабельність операційної діяльності концентрується на результативності основних бізнес-процесів, абстрагуючись від впливу фінансової структури та податкового навантаження. Додатково в готельно-ресторанній сфері використовуються специфічні показники рентабельності, такі як прибуток на наявний номер, валовий операційний прибуток на квадратний метр площі або рентабельність одного посадкового місця в ресторані.

Методика аналізу рентабельності передбачає не лише розрахунок абсолютних значень показників, але й вивчення їхньої динаміки, порівняння з плановими величинами, галузевими стандартами та показниками конкурентів. Факторний аналіз рентабельності дозволяє розкласти зміну узагальнюючих показників на вплив окремих компонентів, наприклад, розкласти рентабельність активів на добуток рентабельності продажів та оборотності активів, що виявляє джерела формування ефективності.

Специфіка готельно-ресторанного бізнесу зумовлює необхідність врахування низки галузевих особливостей при проведенні аналізу прибутковості. Сезонність попиту становить характерну рису більшості підприємств гостинності, що призводить до значних коливань доходів та прибутку протягом року [33]. Аналітичне дослідження має враховувати цю циклічність через коригування темпів зростання з урахуванням сезонного фактора та порівняння показників з аналогічними періодами попередніх років.

Висока частка постійних витрат у структурі операційних витрат готелів створює значний операційний важіль, внаслідок чого невеликі зміни в

завантаженості номерного фонду призводять до суттєвих коливань прибутку. Це явище потребує особливої уваги до аналізу беззбитковості та визначення критичного рівня завантаженості, нижче якого підприємство зазнає збитків. Розуміння точки беззбитковості дозволяє обґрунтовувати рішення щодо сезонних знижок, участі в програмах лояльності та прийняття бронювань за зниженими тарифами.

Департаменталізація обліку та аналізу становить важливу особливість готельних підприємств, де кожен підрозділ розглядається як окремий центр прибутку або витрат. Аналіз прибутковості здійснюється на рівні департаментів, що дозволяє виявити найбільш та найменш ефективні напрями діяльності, оцінити внесок кожного підрозділу в загальний результат та оптимізувати розподіл ресурсів [34]. Особлива увага приділяється аналізу прибутковості номерного фонду як основного джерела доходів та департаменту харчування, що часто характеризується нижчою рентабельністю, але виконує важливу роль у формуванні комплексного продукту гостинності.

Значення додаткових послуг у формуванні прибутку потребує окремого аналітичного дослідження, оскільки такі сервіси, як спа-центри, фітнес-зали, конференц-зали та пральні, можуть як суттєво підвищувати загальну рентабельність, так і становити збиткові, але необхідні для підтримання конкурентоспроможності елементи комплексу послуг. Аналіз має враховувати не лише прямий фінансовий результат від додаткових послуг, але й їхній вплив на привабливість основного продукту та середній чек гостя.

Сучасна методологія діагностики фінансового стану розвивається в напрямі інтеграції традиційних методів аналізу з інноваційними підходами, що враховують специфіку цифрової економіки та зростаючу складність бізнес-середовища. Комплексна діагностика передбачає оцінку фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності та прибутковості підприємства через систему взаємопов'язаних показників. Застосування інтегральних моделей оцінки фінансового стану дозволяє отримати узагальнену характеристику підприємства та класифікувати його за рівнем фінансової безпеки.

Використання збалансованої системи показників у готельно-ресторанному бізнесі передбачає доповнення фінансових індикаторів нефінансовими метриками, що відображають задоволеність гостей, якість обслуговування, ефективність процесів та потенціал розвитку. Інтеграція фінансового аналізу з оцінкою репутації бренду, рівня онлайн-відгуків та показників лояльності клієнтів створює цілісну картину конкурентних позицій підприємства [35].

Сучасні інформаційні технології відкривають нові можливості для аналізу прибутковості через застосування систем бізнес-аналітики, дашбордів управлінської звітності та предиктивної аналітики. Автоматизація збору та обробки даних дозволяє здійснювати моніторинг ключових показників ефективності в режимі реального часу, швидко виявляти відхилення та оперативно реагувати на зміни. Використання технологій великих даних та машинного навчання сприяє виявленню прихованих закономірностей у поведінці споживачів, прогнозуванню попиту та оптимізації управління доходами.

Бенчмаркінг становить систематичний процес порівняння власних показників діяльності з результатами найкращих підприємств галузі з метою виявлення резервів підвищення ефективності та впровадження передових практик [36]. У готельно-ресторанній індустрії бенчмаркінг набуває особливого значення через наявність стандартизованих систем класифікації готелів, уніфікованих галузевих показників та розвинену інфраструктуру збору та поширення порівняльних даних.

Основними джерелами інформації для бенчмаркінгу виступають спеціалізовані аналітичні компанії, що збирають та агрегують дані про результати діяльності готелів, галузеві асоціації, що публікують узагальнену статистику, та системи управління доходами, що надають порівняльну аналітику в режимі реального часу. Ключові показники для порівняння включають середню ціну номера, рівень завантаженості, дохід на наявний номер, валовий операційний прибуток та рентабельність операційної діяльності [37].

Методика бенчмаркінгу передбачає формування групи порівняння з підприємств, що мають подібні характеристики за розміром, категорією, географічним розташуванням та цільовим сегментом ринку. Порівняння власних показників із середніми значеннями по групі та результатами лідерів дозволяє визначити конкурентні позиції підприємства, виявити слабкі місця та встановити реалістичні цілі для покращення. Аналіз факторів, що зумовлюють різницю в результатах, створює основу для розробки програм підвищення ефективності та впровадження найкращих галузевих практик.

Застосування бенчмаркінгу виходить за межі простого порівняння фінансових показників та охоплює вивчення операційних процесів, організаційних структур, технологічних рішень та підходів до управління персоналом у найбільш успішних підприємствах. Систематичне проведення бенчмаркінгу сприяє формуванню культури безперервного вдосконалення та орієнтації на найвищі стандарти галузі, що в довгостроковій перспективі забезпечує стійкі конкурентні переваги та зростання прибутковості [38].

Таким чином, методичні підходи до аналізу прибутковості підприємств готельно-ресторанного бізнесу являють собою комплексну систему взаємопов'язаних методів та інструментів, що дозволяють всебічно оцінити ефективність діяльності, виявити резерви підвищення результативності та обґрунтувати управлінські рішення. Врахування галузевої специфіки, інтеграція традиційних та інноваційних підходів, використання можливостей цифрових технологій та систематичне порівняння з найкращими галузевими практиками становлять основу ефективної аналітичної роботи в сучасних умовах динамічного розвитку індустрії гостинності.

### **1.3. Система заходів підвищення прибутковості підприємств готельно-ресторанної сфери**

Сучасні підприємства готельно-ресторанної індустрії функціонують в умовах посиленої конкуренції, змінних споживчих преференцій та технологічної трансформації, що актуалізує питання формування комплексної системи заходів

підвищення їхньої прибутковості. Стратегічний підхід до управління фінансовими результатами цих підприємств передбачає інтеграцію різноманітних інструментів, спрямованих як на нарощування доходів, так і на оптимізацію витратної складової їхньої діяльності.

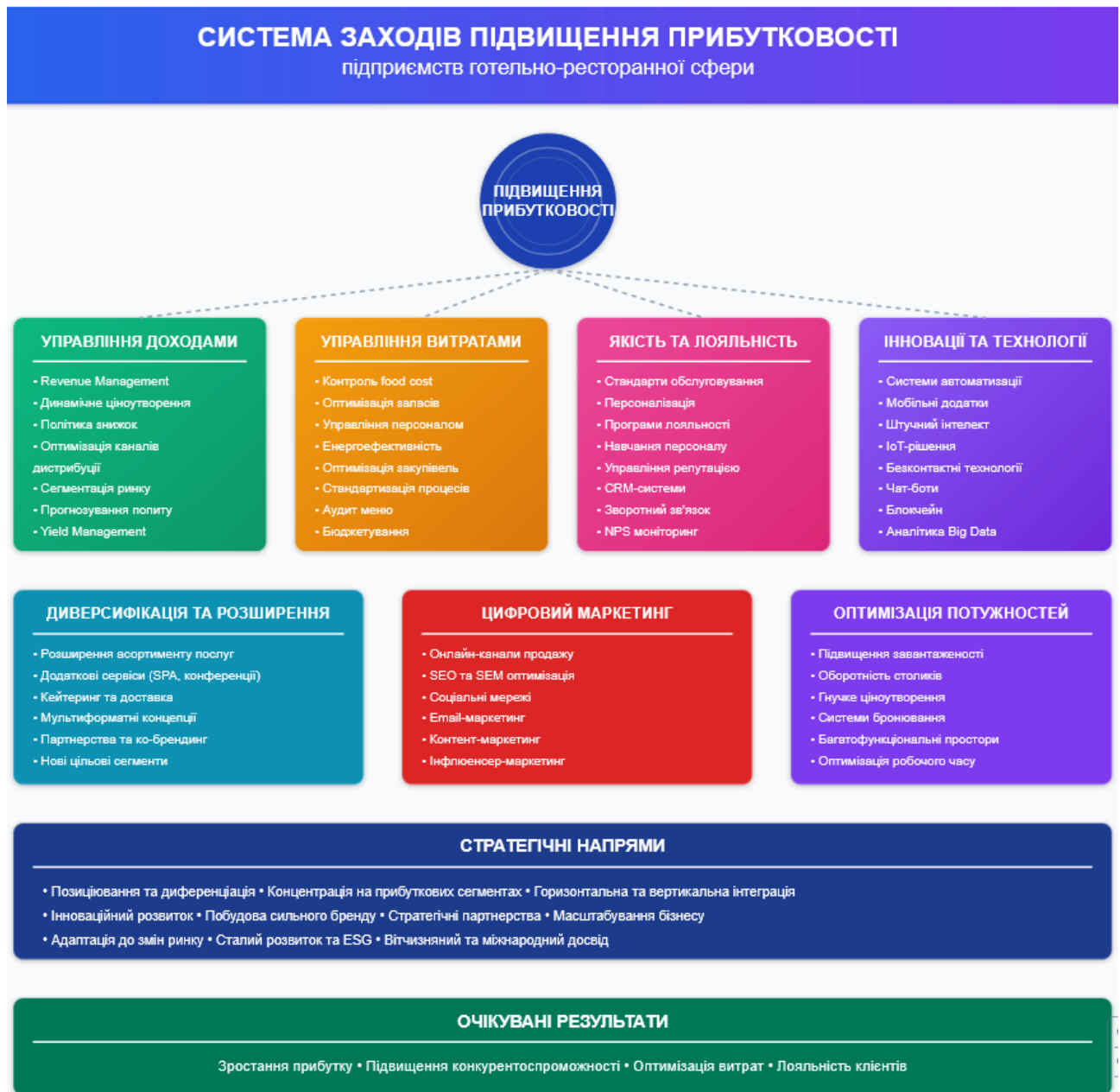


Рис.1.1 -Система заходів підвищення прибутковості підприємств готельно-ресторанної сфери

Формування ефективної стратегії підвищення прибутковості підприємств готельно-ресторанної сфери базується на комплексному аналізі внутрішнього потенціалу організації та зовнішніх ринкових можливостей. Ключовим

стратегічним напрямом виступає позиціювання підприємства на ринку через формування унікальної ціннісної пропозиції, що дозволяє диференціюватися від конкурентів та обґрунтовувати преміальний рівень цін. Такий підхід передбачає глибоке розуміння потреб цільових сегментів споживачів та створення продуктів і послуг, здатних задовольнити їхні очікування на вищому рівні порівняно з альтернативними пропозиціями на ринку.

Стратегія концентрації на найбільш прибуткових сегментах ринку дозволяє підприємствам фокусувати ресурси на обслуговуванні клієнтів з вищою платоспроможністю та лояльністю, що безпосередньо позначається на зростанні середнього чека та частоті повторних візитів. Водночас стратегія горизонтальної інтеграції через розширення мережі закладів або створення франчайзингових моделей забезпечує економію від масштабу та посилення ринкових позицій бренду. Вертикальна інтеграція, зокрема встановлення прямих зв'язків з постачальниками продуктів харчування чи створення власних виробничих потужностей, сприяє зниженню операційних витрат та підвищенню контролю над якістю послуг.

Стратегічна орієнтація на інноваційний розвиток передбачає систематичне впровадження нових технологій, форматів обслуговування та бізнес-моделей, що дозволяє підприємствам утримувати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Особливої ваги набуває стратегія побудови сильного бренду, оскільки репутаційний капітал виступає нематеріальним активом, здатним генерувати додаткову цінність та забезпечувати стійкість доходів навіть в умовах ринкових коливань.

Revenue Management являє собою науково обґрунтовану систему управління доходами, що базується на прогнозуванні попиту та динамічному ціноутворенні з метою максимізації прибутку від обмежених виробничих потужностей [39, 53, 54]. Концептуальною основою цього підходу виступає розуміння того, що різні споживачі мають різну готовність платити за однакові послуги в залежності від часу, обставин та власних преференцій. Застосування інструментів управління доходами дозволяє підприємствам готельно-

ресторанної сфери оптимізувати співвідношення між завантаженістю потужностей та рівнем цін, уникаючи як втрат від незайнятих номерів чи столиків, так і втрат від надто низького ціноутворення в періоди високого попиту.

Ключовим інструментом Revenue Management виступає сегментація ринку з диференційованим ціноутворенням для різних категорій споживачів [40, 53]. Така сегментація враховує мету подорожі або візиту, час бронювання, тривалість перебування, сезонність та інші фактори, що впливають на цінову еластичність попиту. Динамічне ціноутворення передбачає постійне коригування тарифів у реальному часі на основі аналізу поточного рівня бронювань, прогнозів попиту та конкурентного середовища. Сучасні системи управління доходами використовують складні алгоритми машинного навчання для прогнозування майбутнього попиту з урахуванням історичних даних, календарних подій, погодних умов та інших релевантних факторів.

Важливим елементом системи управління доходами виступає контроль над каналами дистрибуції та встановлення оптимального балансу між прямими продажами через власні канали підприємства та продажами через посередників, враховуючи комісійні витрати та вартість залучення клієнтів. Yield Management, як складова частина загальної концепції управління доходами, фокусується на максимізації доходу з одиниці виробничої потужності, наприклад доходу на один доступний номер (RevPAR) в готельному бізнесі або доходу на одне місце в ресторанному секторі.

Застосування інструментів Revenue Management в готельно-ресторанній сфері має свою специфіку, пов'язану з швидкопсувністю продукту (незайнятий номер сьогодні не можна продати завтра), високою часткою постійних витрат та відносно низькою варіативністю змінних витрат на одиницю послуги. Ефективність системи управління доходами безпосередньо залежить від якості даних, точності прогнозування та гнучкості ціноутворення, що вимагає інвестицій у спеціалізоване програмне забезпечення та кваліфікований персонал.

Ціноутворення в готельно-ресторанній сфері являє собою складний процес, що вимагає балансування між максимізацією доходів, підтриманням конкурентоспроможності та формуванням сприйняття цінності послуг у свідомості споживачів [20, 41, 53]. Оптимальна цінова стратегія має ґрунтуватися на глибокому розумінні структури витрат підприємства, аналізі цінового позиціонування конкурентів та дослідженні готовності споживачів платити за певний рівень якості обслуговування. Методологія ціноутворення може варіюватися від затратного підходу, що передбачає додавання бажаної норми прибутку до повної собівартості послуги, до ціннісно-орієнтованого підходу, який фокусується на сприйнятій цінності пропозиції для споживача.

Психологічні аспекти ціноутворення відіграють значну роль у готельно-ресторанному бізнесі, де використання прийомів на кшталт встановлення цін, що закінчуються на дев'ять, створення якірних точок через позиціонування преміальних продуктів поряд з основними пропозиціями, та застосування стратегії *price bundling* (об'єднання кількох послуг у пакет за єдиною ціною) можуть суттєво впливати на поведінку споживачів. Особливої уваги заслуговує стратегія престижного ціноутворення, коли висока ціна сама по собі стає сигналом високої якості та ексклюзивності послуги, що актуально для підприємств *luxury*-сегменту.

Політика знижок має бути ретельно спланованою та обмеженою чіткими критеріями, оскільки надмірне використання цінових стимулів може призвести до девальвації бренду та формування у споживачів звички очікувати знижки перед здійсненням покупки. Ефективна система знижок передбачає їх диференціацію залежно від сегменту споживачів, періоду бронювання, тривалості перебування або обсягу замовлення. *Early bird* знижки для клієнтів, що бронюють послуги завчасно, дозволяють підприємствам краще прогнозувати попит та планувати ресурси, тоді як *last-minute* пропозиції допомагають заповнити залишкові потужності перед датою надання послуги.

Програми лояльності з накопичувальними знижками стимулюють повторні візити та формують постійну клієнтську базу, що має вищу *lifetime*

value порівняно з одноразовими клієнтами [42]. Водночас сезонне ціноутворення з диференційованими тарифами для високого та низького сезонів дозволяє максимізувати доходи в періоди пікового попиту та підтримувати завантаженість у несезон. Критично важливим є моніторинг ефективності кожної знижкової програми через аналіз її впливу на загальну прибутковість, а не лише на обсяги продажів, оскільки зростання кількості клієнтів за рахунок глибоких знижок може призвести до зниження загального прибутку підприємства.

Систематичне управління витратами становить фундаментальну складову стратегії підвищення прибутковості підприємств готельно-ресторанної сфери, оскільки навіть незначне зниження витрат безпосередньо трансформується у збільшення операційного прибутку [43]. Ефективна система контролю витрат базується на детальному бюджетуванні з розподілом витрат за центрами відповідальності, регулярному моніторингу відхилень фактичних показників від планових та оперативному вжитті коригувальних заходів. Особлива увага має приділятися аналізу структури витрат з виділенням їхніх постійної та змінної компонент, що дозволяє розуміти операційний важіль бізнесу та приймати обґрунтовані рішення щодо ціноутворення та обсягів діяльності.

В ресторанному бізнесі критичним елементом управління витратами виступає контроль над продуктовими витратами, що зазвичай становлять значну частку загальних операційних витрат [44]. Впровадження системи управління запасами з використанням методів точного прогнозування попиту, оптимізації розмірів замовлень та мінімізації псування продукції дозволяє суттєво знизити food cost percentage. Технологія стандартизації рецептур з точним визначенням порцій інгредієнтів забезпечує контроль над собівартістю страв та послідовність їхньої якості. Регулярний аудит меню з аналізом прибутковості кожної позиції та виключенням низькомаржинальних або непопулярних страв сприяє оптимізації асортименту та зростанню загальної прибутковості.

Управління витратами на персонал, що становлять другу за величиною статтю витрат у більшості підприємств готельно-ресторанної сфери, передбачає

оптимізацію графіків роботи з урахуванням прогнозованого навантаження, підвищення продуктивності праці через навчання та мотивацію співробітників, а також раціональне поєднання штатного персоналу з тимчасовими працівниками в періоди пікового попиту. Автоматизація рутинних операцій, таких як прийняття бронювань, обробка платежів або управління запасами, дозволяє перерозподілити трудові ресурси на функції, що створюють більшу додану вартість для клієнтів.

Енергоефективність та раціональне використання комунальних ресурсів набувають все більшого значення в контексті зростання тарифів на електроенергію, воду та газ. Впровадження енергозберігаючих технологій, таких як LED-освітлення, термостатичні регулятори, економічні системи вентиляції та кондиціонування, а також використання датчиків присутності для автоматичного контролю споживання ресурсів у незайнятих приміщеннях, забезпечує відчутне зниження експлуатаційних витрат. Оптимізація договорів з постачальниками через конкурентні закупівлі, консолідацію замовлень та побудову довгострокових партнерських відносин створює додаткові можливості для зниження вартості закупівель без компромісів щодо якості.

Якість обслуговування у готельно-ресторанній сфері виступає ключовим фактором конкурентоспроможності та прибутковості, оскільки позитивний клієнтський досвід безпосередньо трансформується у повторні візити, позитивні відгуки та рекомендації, що мають вищу цінність порівняно з традиційною рекламою. Концепція сервісної досконалості передбачає не лише відповідність послуг установленим стандартам, але й систематичне перевищення очікувань клієнтів через створення персоналізованого досвіду та емоційного зв'язку з брендом. Формування культури клієнтоорієнтованості в організації вимагає залучення та навчання персоналу, розробки чітких стандартів обслуговування, впровадження систем контролю якості та створення механізмів зворотного зв'язку для постійного вдосконалення сервісу.

Персоналізація обслуговування на основі історії взаємодії з клієнтом дозволяє створювати унікальний досвід, що відповідає індивідуальним

преференціям споживачів. Використання CRM-систем для збереження інформації про вподобання гостей, алергії, особливі запити та попередні скарги забезпечує можливість передбачати потреби клієнтів та пропонувати релевантні рішення ще до їхнього запиту. Проактивний підхід до обслуговування, коли персонал передбачає можливі потреби гостей та пропонує допомогу до виникнення проблем, формує враження турботи та уваги до деталей.

Програми лояльності виступають інструментом формування довгострокових відносин з клієнтами через систему винагород за повторні візити та рекомендації [45, 56]. Ефективна програма лояльності має базуватися на принципі створення справжньої цінності для учасників, а не лише на механічному накопиченні балів або знижок. Диференційовані рівні програми з ексклюзивними привілеями для найбільш цінних клієнтів, такими як пріоритетне обслуговування, безкоштовні апгрейди чи доступ до закритих заходів, посилюють емоційну прихильність до бренду та стимулюють збільшення частки витрат клієнта на послуги підприємства.

Управління репутацією через моніторинг та оперативне реагування на відгуки клієнтів на онлайн-платформах стало критично важливим в епоху цифрових комунікацій, коли думка споживачів формується значною мірою на основі оцінок та коментарів інших відвідувачів. Систематичний аналіз зворотного зв'язку дозволяє ідентифікувати слабкі місця в обслуговуванні та оперативно усувати їх, тоді як позитивні відгуки служать підтвердженням якості послуг та інструментом залучення нових клієнтів. Впровадження системи вимірювання задоволеності клієнтів через такі метрики, як Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction Score (CSAT) або Customer Effort Score (CES), забезпечує кількісну оцінку якості обслуговування та можливість відстежувати динаміку її змін у часі [46, 57, 58].

Стратегія диверсифікації послуг дозволяє підприємствам готельно-ресторанної сфери знижувати залежність від основного виду діяльності, оптимізувати використання наявних ресурсів та генерувати додаткові потоки доходів. Готельні підприємства можуть розширювати спектр послуг через

створення SPA-центрів, фітнес-залів, конференц-залів, організацію екскурсійних програм або надання додаткових сервісів на кшталт трансферів, прокату автомобілів чи консьєрж-послуг. Такий підхід не лише збільшує середній дохід на одного гостя, але й підвищує привабливість підприємства для різних сегментів споживачів з різноманітними потребами.

Ресторанні заклади можуть диверсифікувати свою діяльність через розвиток кейтерингових послуг для корпоративних та приватних заходів, запровадження служби доставки їжі, створення товарних лінійок готових страв для роздрібної торгівлі або організацію кулінарних майстер-класів та гастрономічних турів. Розробка різноформатних концепцій в межах одного підприємства, наприклад поєднання основного ресторану з кафе-баром, патіо або банкетним залом, дозволяє залучати клієнтів у різний час доби та для різних типів споживання. Сезонна адаптація меню з використанням локальних продуктів та створення тематичних пропозицій забезпечує постійну новизну асортименту та стимулює повторні візити постійних клієнтів.

Особливої уваги заслуговує розвиток додаткових послуг, що мають високу маржинальність та низькі додаткові витрати на їх надання. В готельному бізнесі це можуть бути платні міні-бари в номерах, преміальні послуги пральні, організація романтичних вечір або святкувань, надання бізнес-послуг на кшталт секретарської підтримки чи оренди обладнання. У ресторанному секторі високомаржинальні позиції часто представлені алкогольними та безалкогольними напоями, десертами та фірмовими стравами, що мають унікальну рецептуру або спосіб подачі.

Стратегія ко-брендингу та партнерства з іншими бізнесами дозволяє розширювати пропозицію цінності для клієнтів без значних капітальних інвестицій. Готелі можуть співпрацювати з туроператорами, авіакомпаніями, компаніями з прокату автомобілів або місцевими атракціонами для створення комплексних туристичних пакетів, тоді як ресторани можуть партнерувати з виробниками преміальних продуктів, виноробнями або локальними

фермерськими господарствами для створення унікальних гастрономічних пропозицій та посилення автентичності бренду.

Технологічна трансформація готельно-ресторанної індустрії відкриває безпрецедентні можливості для підвищення операційної ефективності, покращення клієнтського досвіду та створення нових бізнес-моделей [47, 55]. Комплексні системи автоматизації, що інтегрують управління бронюванням, обслуговування номерів, ресторанны операції, фінансовий облік та управління взаємовідносинами з клієнтами, забезпечують централізований контроль над усіма аспектами діяльності підприємства та дозволяють приймати рішення на основі аналізу даних у реальному часі. Впровадження Property Management Systems (PMS) в готельному бізнесі та Point of Sale (POS) систем у ресторанному секторі стало стандартом індустрії, що суттєво підвищує точність обліку, швидкість обслуговування та можливості аналітики.

Мобільні додатки трансформують взаємодію підприємств з клієнтами, надаючи гостям можливість здійснювати бронювання, виконувати онлайн-реєстрацію, використовувати смартфон як ключ від номера, замовляти додаткові послуги, надавати зворотний зв'язок та отримувати персоналізовані пропозиції безпосередньо на мобільний пристрій [48]. Для ресторанного бізнесу мобільні додатки забезпечують зручність попереднього замовлення їжі, бронювання столиків, здійснення безконтактних платежів та участі в програмах лояльності, що скорочує час очікування та підвищує загальну задоволеність клієнтів.

Штучний інтелект та машинне навчання знаходять застосування у різноманітних аспектах діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери, від чат-ботів для автоматизації спілкування з клієнтами та віртуальних консьєржів до систем прогнозування попиту, оптимізації ціноутворення та персоналізації маркетингових комунікацій [50]. Алгоритми машинного навчання аналізують великі масиви даних про поведінку споживачів, історію бронювань, сезонні тренди та зовнішні фактори для генерації точних прогнозів, що дозволяють оптимізувати рівні запасів, графіки роботи персоналу та цінову політику. Системи розпізнавання образів можуть застосовуватися для аналізу емоцій

клієнтів на основі виразу обличчя, що дозволяє персоналу оперативно реагувати на незадоволення та покращувати якість обслуговування.

Internet of Things (IoT) рішення революціонізують управління готельними номерами та ресторанными приміщеннями через створення інтелектуальних середовищ, що адаптуються до переваг гостей та оптимізують споживання ресурсів. Розумні термостати автоматично регулюють температуру в залежності від присутності гостей та їхніх попередньо встановлених переваг, системи освітлення адаптуються до часу доби та рівня природного освітлення, а голосові асистенти дозволяють контролювати різні аспекти номера без необхідності фізичної взаємодії з вимикачами чи пультами управління. В ресторанному бізнесі IoT-сенсори можуть моніторити температуру та вологість у холодильному обладнанні, забезпечуючи безпеку продуктів харчування, або відстежувати час приготування страв для підтримання стандартів якості.

Технологія блокчейн, хоча й знаходиться на ранніх стадіях впровадження в готельно-ресторанній індустрії, демонструє потенціал для трансформації систем бронювання, програм лояльності та ланцюгів постачання. Децентралізовані системи бронювання на базі блокчейну можуть усунути посередників та знизити комісійні витрати, тоді як токенизовані програми лояльності дозволяють клієнтам використовувати накопичені бали в різних підприємствах та навіть обмінювати їх на інші активи. Застосування блокчейн для відстеження походження продуктів харчування забезпечує прозорість ланцюга постачання та гарантує автентичність преміум інгредієнтів, що особливо актуально для підприємств, що позиціонують себе як прихильників органічної або локальної кухні.

Цифрова трансформація споживчої поведінки обумовила критичну важливість розвитку онлайн-каналів продажу та впровадження комплексних стратегій цифрового маркетингу для підприємств готельно-ресторанної сфери [51]. Власний веб-сайт підприємства має функціонувати не лише як інформаційний ресурс, але й як повноцінний канал продажів з інтуїтивно зрозумілою системою онлайн-бронювання, детальною інформацією про

послуги, візуальним контентом високої якості та можливістю безпечного здійснення платежів. Оптимізація веб-сайту для мобільних пристроїв набула першочергового значення, оскільки значна частка користувачів здійснює пошук та бронювання послуг безпосередньо зі смартфонів.

Стратегія присутності на онлайн-платформах бронювання, таких як Booking.com, Expedia, TripAdvisor або локальних аналогах, забезпечує доступ до широкої аудиторії потенційних клієнтів, проте вимагає балансування між обсягами продажів через ці канали та комісійними витратами, що можуть досягати значних розмірів. Ефективне управління каналами дистрибуції передбачає диференційоване ціноутворення з урахуванням вартості залучення клієнтів через різні канали, стимулювання прямих бронювань через власний веб-сайт за допомогою ексклюзивних пропозицій або програм лояльності, а також використання систем channel management для синхронізації доступності та цін на всіх платформах з метою уникнення овербукінгу.

Пошукова оптимізація (SEO) та контекстна реклама (SEM) виступають фундаментальними елементами стратегії цифрового маркетингу, забезпечуючи видимість підприємства в результатах пошуку для релевантних запитів потенційних клієнтів. Оптимізація контенту веб-сайту з використанням цільових ключових слів, локального SEO для підвищення видимості в географічних пошукових запитах, а також побудова якісного профілю зворотних посилань через партнерства та публікації в авторитетних онлайн-виданнях забезпечують органічний трафік з високим рівнем конверсії. Контекстна реклама в Google Ads або аналогічних платформах дозволяє таргетувати специфічні сегменти аудиторії на основі їхніх пошукових запитів, географічного розташування, демографічних характеристик та поведінки в інтернеті.

Маркетинг у соціальних мережах набув критичної важливості для формування іміджу бренду, залучення та утримання клієнтів, особливо серед молодших демографічних сегментів [52]. Створення візуально привабливого контенту, що демонструє атмосферу закладу, якість страв та послуг, взаємодія з підписниками через коментарі та повідомлення, проведення конкурсів та промо-

акцій, співпраця з інфлюенсерами та блогерами формують спільноту лояльних прихильників бренду. Платформи на кшталт Instagram та TikTok особливо ефективні для ресторанного бізнесу завдяки візуальній природі контенту, тоді як Facebook та LinkedIn можуть бути більш релевантними для готельних підприємств, що орієнтуються на бізнес-клієнтів та організацію заходів.

Email-маркетинг та персоналізовані комунікації на основі даних про попередні взаємодії з клієнтами дозволяють підтримувати постійний контакт з аудиторією та стимулювати повторні візити через спеціальні пропозиції, інформування про нові послуги або сезонні акції. Сегментація бази контактів за різними критеріями, такими як частота візитів, середній чек, географічне розташування або продемонстровані інтереси, забезпечує можливість створення таргетованих кампаній з вищим рівнем релевантності та конверсії. Маркетингова автоматизація через використання спеціалізованих платформ дозволяє налаштувати тригерні повідомлення, що автоматично відправляються у відповідь на певні дії користувачів, такі як залишена незавершена бронювання, дата останнього візиту або день народження клієнта.

Максимізація ефективності використання наявних виробничих потужностей становить критичний фактор прибутковості підприємств готельно-ресторанної сфери, враховуючи високу частку постійних витрат та неможливість "збереження" незайнятих номерів чи столиків для майбутнього продажу. Стратегічний підхід до управління завантаженістю передбачає комплексний аналіз патернів попиту з ідентифікацією періодів пікового навантаження та часів низької активності, що дозволяє розробляти цілеспрямовані заходи для вирівнювання попиту протягом дня, тижня чи сезону. Диференційоване ціноутворення з привабливими тарифами для періодів низького попиту може стимулювати клієнтів переносити свої візити на менш завантажений час, водночас оптимізуючи доходи в періоди високого попиту через преміальне ціноутворення.

Для готельних підприємств ключовою метрикою виступає рівень завантаженості (occupancy rate), проте оптимізація має фокусуватися не лише на

максимізації цього показника, але й на балансуванні між завантаженістю та середньою ціною номера для досягнення найвищого доходу на доступний номер (RevPAR) [53, 54]. Стратегії підвищення завантаженості включають розробку спеціальних пакетів для вікендів або будніх днів залежно від типу клієнтури, співпрацю з корпоративними клієнтами для забезпечення стабільного попиту, участь у програмах лояльності готельних мереж або альянсів, а також активний маркетинг в каналах, що таргетують специфічні сегменти ринку, такі як сімейні подорожі, романтичні вікенди або бізнес-туризм.

Ресторанний бізнес стикається з специфічними викликами управління оборотністю столиків, особливо в періоди пікового попиту, коли неефективне використання посадкових місць призводить до втрати потенційних доходів та незадоволення клієнтів, що не можуть отримати столик. Оптимізація систем бронювання з можливістю гнучкого управління часовими слотами, чітке комунікування очікуваного часу обслуговування, ефективна організація процесів на кухні для скорочення часу приготування страв та впровадження систем моніторингу черг дозволяють максимізувати кількість обслуговуваних клієнтів без компромісів щодо якості їхнього досвіду.

Диверсифікація форматів обслуговування для різних частин доби дозволяє підвищити загальну завантаженість приміщень та обладнання. Ресторани можуть запроваджувати спеціальні пропозиції для сніданків чи бранчів, бізнес-ланчі для залучення офісних працівників, *happy hours* для післяробочих годин або нічне меню для пізніх відвідувачів. Готелі можуть використовувати конференц-зали та банкетні приміщення для проведення корпоративних заходів, весіль, семінарів чи виставок у періоди, коли вони не задіяні для обслуговування постояльців. Впровадження гнучких просторових рішень з трансформованими приміщеннями, що можуть адаптуватися під різні типи заходів та різну кількість учасників, підвищує універсальність та привабливість об'єкта для різноманітних типів клієнтів.

Аналіз міжнародного досвіду демонструє різноманітні підходи до підвищення прибутковості підприємств готельно-ресторанної сфери, адаптовані

до специфіки різних ринків, культурних контекстів та рівнів економічного розвитку. Провідні міжнародні готельні мережі, такі як Marriott, Hilton або Accor, демонструють успішність стратегії масштабування через франчайзинг та управлінські контракти, що дозволяє мінімізувати капітальні інвестиції при розширенні географічної присутності та забезпечує стабільні потоки доходів від роялті та управлінських винагород. Одночасно ці компанії інвестують значні ресурси у розвиток потужних програм лояльності з можливістю використання накопичених балів у різних брендах портфелю, що створює бар'єри для переключення клієнтів на конкурентів та забезпечує стабільну базу постійних гостей.

Інноваційні готельні концепції на кшталт citizenM або Yotel демонструють ефективність стратегії фокусування на специфічних сегментах ринку через створення компактних, технологічно оснащених номерів за доступними цінами в центрах міст, орієнтованих на мобільних міленіалів, що цінують локацію та функціональність понад простір та традиційний готельний сервіс. Така модель дозволяє максимізувати кількість номерів на одиницю площі та мінімізувати операційні витрати через автоматизацію процесів реєстрації та обслуговування. Японський досвід капсульних готелів представляє крайній приклад оптимізації використання простору для забезпечення базових потреб мандрівників за мінімальними цінами, хоча така концепція має обмежену застосовність у західних ринках через культурні відмінності та очікування щодо особистого простору.

У ресторанному бізнесі глобальний тренд до демократизації преміального досвіду через формати casual fine dining демонструє можливість підвищення прибутковості через зниження бар'єрів для входу широкої аудиторії при збереженні високої якості кухні та сервісу. Концепції на кшталт Shake Shack або Sweetgreen успішно масштабують fast-casual формати з акцентом на якість інгредієнтів, прозорість походження продуктів та соціальну відповідальність, що резонує з цінностями сучасних споживачів та дозволяє обґрунтовувати ціни вище за традиційний фастфуд при збереженні швидкості обслуговування та

зручності. Азійський досвід успішних мереж ресторанів, таких як Haidilao або Din Tai Fung, демонструє силу виняткового клієнтського сервісу та створення унікальних ритуалів обслуговування, що трансформують відвідування ресторану у запам'ятовуючий досвід та стимулюють органічний маркетинг через позитивні відгуки та рекомендації.

Вітчизняний досвід українських підприємств готельно-ресторанної сфери характеризується адаптацією глобальних практик до локального контексту з урахуванням специфіки ринку, споживчих переваг та економічних реалій [17, 20]. Успішні українські готельні оператори, такі як Premier Hotels & Resorts або Reikartz Hotel Group, демонструють ефективність стратегії регіонального розширення через створення мережі закладів різних цінових сегментів, що дозволяє охоплювати широкий спектр споживачів та оптимізувати операційні витрати через централізацію закупівель, маркетингу та навчання персоналу. В умовах обмежених можливостей зовнішнього фінансування українські підприємства часто фокусуються на органічному зростанні через реінвестування прибутків та поступове розширення потужностей замість агресивної експансії за рахунок залучених коштів.

Український ресторанний ринок демонструє тенденцію до формування локальних мереж закладів з сильною ідентичністю бренду та акцентом на автентичність, якість продуктів та унікальну атмосферу. Успішні ресторани групи, такі як YUG або RMP Group, розвивають портфелі диференційованих концепцій, що дозволяє охоплювати різні сегменти ринку та нагоди споживання при досягненні синергій в операційному управлінні та закупівлях. Особливістю українського ринку виступає значна роль незалежних закладів з унікальними концепціями, що змагаються з мережевими операторами через креативність, інноваційність меню та створення емоційного зв'язку з локальною спільнотою.

Досвід адаптації українських підприємств до кризових умов, зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабної російської агресії, демонструє резильєнтність індустрії та здатність швидко трансформувати бізнес-моделі. Масове впровадження служб доставки, розвиток форматів темних кухонь,

створення продуктових ліній для роздрібно́ї торгівлі, переорієнтація на локальний туризм та розробка антикризових стратегій ціноутворення дозволили багатьом підприємствам не лише вижити в екстремальних умовах, але й виявити нові можливості для зростання. Цей досвід підкреслює важливість гнучкості бізнес-моделі, диверсифікації джерел доходів та здатності швидко адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища як фундаментальних характеристик стійких та прибуткових підприємств готельно-ресторанної індустрії.

#### **1.4. Методи оцінки ризиків при впровадженні інноваційних технологій в індустрії гостинності**

Індустрія гостинності характеризується специфічним ризиковим середовищем, що формується під впливом безпосередньої взаємодії з клієнтами, сезонності попиту, міжнародного характеру діяльності та високої залежності від репутаційних факторів. Ризики у готельно-ресторанному бізнесі традиційно пов'язувалися з операційними аспектами забезпечення якості обслуговування, безпеки гостей, стабільності постачань та ефективності використання матеріальних ресурсів. Проте сучасний етап розвитку галузі ознаменувався якісною трансформацією ризикового ландшафту внаслідок масштабної цифровізації бізнес-процесів та інтеграції передових технологічних рішень у практику гостинних підприємств [59].

Класифікація ризиків у сфері гостинності охоплює стратегічні загрози, пов'язані з позиціонуванням підприємства на ринку та довгостроковим плануванням розвитку, фінансові ризики, що стосуються інвестиційних рішень та управління грошовими потоками, операційні виклики повсякденного функціонування об'єктів розміщення та харчування, а також людські ризики, зумовлені залежністю якості сервісу від компетентності та мотивації персоналу. Зовнішнє середовище генерує додаткові категорії загроз, включаючи макроекономічні коливання, геополітичні кризи, природні катаклізми та епідеміологічні виклики, що драматично продемонстрували свій вплив під час пандемії COVID-19 [60].

Впровадження інноваційних технологій в індустрію гостинності супроводжується виникненням принципово нового спектру ризиків, що відрізняються від традиційних операційних загроз своєю складністю, динамічністю та взаємозалежністю [61]. Технологічні ризики охоплюють загрози відмови цифрових систем, несумісності нових рішень з існуючою інфраструктурою, недостатньої масштабованості технологічних платформ та моральної застарілості обладнання в умовах прискореного розвитку цифрових інновацій. Особливістю технологічних загроз є їхній потенційно каскадний характер, коли збій в одній системі може спричинити ланцюгову реакцію порушень у суміжних процесах, що вимагає комплексного системного підходу до ідентифікації та оцінки загроз.

Фінансові ризики технологічної модернізації характеризуються високою невизначеністю оцінки реального повернення інвестицій у цифрові рішення, складністю прогнозування повного спектру витрат на впровадження та експлуатацію інновацій, а також можливістю виникнення непередбачених фінансових втрат внаслідок технологічних відмов. Готельні підприємства стикаються з викликом обґрунтування значних капітальних вкладень у технології, ефект від яких може проявитися лише в довгостроковій перспективі, що створює напруження між потребою цифрової трансформації та обмеженістю фінансових ресурсів [62].

Операційні ризики впровадження інновацій пов'язані з можливим порушенням звичних бізнес-процесів під час переходу на нові технологічні платформи, необхідністю значної реорганізації робочих процедур, тимчасовим зниженням ефективності діяльності в період адаптації персоналу до інновацій та потенційним погіршенням якості обслуговування гостей на етапі налагодження нових систем. Інтеграція цифрових рішень у традиційне сервісне середовище готелів та ресторанів вимагає делікатного балансу між автоматизацією процесів та збереженням персоналізованого людського підходу, що становить сутність гостинності як індустрії [63].

Репутаційні ризики набувають особливої гостроти в контексті технологічних інновацій, оскільки невдале впровадження цифрових рішень або їхнє некоректне функціонування можуть миттєво стати предметом негативних відгуків у соціальних мережах та онлайн-платформах, завдаючи значної шкоди іміджу підприємства. Особливо вразливими є технології, що безпосередньо взаємодіють з гостями, такі як системи автоматизованої реєстрації, мобільні додатки для управління номером або віртуальні консьєржі на базі штучного інтелекту, де технічні збої або незадовільний користувацький досвід можуть сформувати стійке негативне сприйняття бренду [64].

Кібербезпекові ризики представляють критично важливу категорію загроз у контексті цифровізації індустрії гостинності, враховуючи необхідність обробки великих обсягів персональних даних гостей, включаючи паспортні відомості, інформацію про банківські картки, історію пересування та особисті переваги [65]. Готельні підприємства стають привабливими мішенями для кіберзлочинців внаслідок цінності даних, що зберігаються в їхніх системах, та часто недостатнього рівня захисту інформаційної інфраструктури порівняно з фінансовими установами. Витік конфіденційної інформації гостей не лише створює юридичні зобов'язання та фінансові санкції згідно з регуляціями захисту персональних даних, але й завдає непоправної шкоди репутації підприємства та довірі споживачів.

Ідентифікація ризиків становить фундаментальний етап управління загрозами технологічних інновацій, що передуює їхній оцінці та розробці стратегій мітигації. Процес ідентифікації в контексті готельно-ресторанного бізнесу вимагає комплексного підходу, що поєднує аналіз технічної документації проектів цифровізації, вивчення досвіду аналогічних впроваджень в індустрії, консультації з технічними експертами та залучення операційного персоналу, який безпосередньо працюватиме з новими технологіями [66]. Особлива увага приділяється точкам інтеграції інноваційних рішень з існуючими системами та процесами, оскільки саме у сферах взаємодії різних технологічних платформ найчастіше виникають непередбачені проблеми.

Систематична ідентифікація технологічних ризиків передбачає структурований огляд всього життєвого циклу інновації, від початкового планування та проектування через етап впровадження до операційної експлуатації та майбутнього оновлення систем. На кожному етапі актуалізується специфічний набір потенційних загроз, що вимагає адаптації методів ідентифікації до конкретної фази проекту. Раннє виявлення ризиків на стадії планування дозволяє суттєво знизити витрати на їхню мітигацію порівняно з реагуванням на проблеми, що проявилися вже після запуску технологічних систем у промислову експлуатацію.

Діаграма Ішикави представляє собою структурований підхід до ідентифікації та класифікації потенційних причин технологічних ризиків через систематизацію факторів за основними категоріями, такими як персонал, процеси, обладнання, матеріали, методи та середовище [67]. Застосування цього методу в контексті впровадження інноваційних технологій дозволяє комплексно проаналізувати множинні фактори, що можуть призвести до технологічних відмов або неефективного функціонування систем. Візуальний характер діаграми забезпечує інтуїтивне розуміння взаємозв'язків між різними факторами ризику та сприяє формуванню спільного бачення проблематики серед різних департаментів готельного підприємства, що є критично важливим для міждисциплінарного характеру проектів цифровізації.

Техніка структурованого аналізу "що-якщо" базується на систематичному формулюванні гіпотетичних запитань про можливі порушення в роботі інновацій та аналізі їх потенційних наслідків. Для індустрії гостинності цей підхід є особливо релевантним при впровадженні технологій, що безпосередньо взаємодіють з гостями, де необхідно передбачити широкий спектр можливих сценаріїв використання та потенційних відхилень від запланованої функціональності. Метод дозволяє виявити нестандартні ризики, які можуть не проявитися при формальному технічному аудиті, але мають значення в реальних умовах експлуатації систем у динамічному середовищі готельного підприємства.

Якісні методи оцінки ризиків забезпечують можливість аналізу загроз у ситуаціях обмеженої доступності кількісних даних або високої невизначеності параметрів інноваційних проектів. Експертні оцінки базуються на залученні фахівців з відповідною технічною компетентністю та досвідом впровадження аналогічних рішень для формування обґрунтованих суджень про ймовірність та потенційний вплив ідентифікованих ризиків [68]. У контексті індустрії гостинності ефективність експертного методу підвищується через формування міждисциплінарних груп, що включають не лише технічних спеціалістів, але й представників операційних підрозділів, маркетингу та вищого менеджменту, що забезпечує комплексний погляд на можливі наслідки технологічних інновацій для різних аспектів діяльності підприємства.

SWOT-аналіз у контексті оцінки ризиків технологічних інновацій дозволяє структурувати розуміння внутрішніх сильних та слабких сторін організації щодо впровадження цифрових рішень, а також зовнішніх можливостей та загроз, пов'язаних з технологічною модернізацією [69]. Цей метод забезпечує стратегічну перспективу оцінки ризиків, виявляючи потенційні вразливості організаційної структури, корпоративної культури та компетенцій персоналу, що можуть перешкодити успішному впровадженню інновацій. Особлива цінність SWOT-аналізу полягає у можливості співставлення внутрішніх організаційних факторів із зовнішніми ринковими трендами та конкурентним тиском, що дозволяє оцінити ризики технологічного відставання або невчасної цифровізації.

Метод Дельфі представляє собою ітеративну процедуру досягнення консенсусу серед групи експертів через серію послідовних опитувань з контрольованим зворотнім зв'язком. Застосування цього методу для оцінки ризиків інноваційних технологій в індустрії гостинності дозволяє мінімізувати вплив групового мислення та домінування окремих авторитетних думок, що є типовими обмеженнями традиційних експертних панелей. Анонімний характер оцінок та можливість переглянути власну позицію з урахуванням аргументів інших експертів сприяють формуванню більш виваженого та об'єктивного розуміння технологічних ризиків. Метод є особливо корисним для оцінки

довгострокових стратегічних ризиків впровадження радикальних інновацій, де відсутні історичні дані та прецеденти застосування.

Мозковий штурм як метод ідентифікації та якісної оцінки ризиків базується на вільній генерації ідей щодо можливих загроз технологічних інновацій у середовищі, що стимулює креативність та відкрите висловлювання думок без негайної критичної оцінки. У контексті готельно-ресторанного бізнесу мозковий штурм дозволяє залучити широке коло співробітників різних рівнів та функціональних областей до процесу виявлення потенційних проблем цифровізації, що часто призводить до ідентифікації нестандартних ризиків, які можуть бути не очевидними для вузького кола технічних експертів. Метод є особливо ефективним на ранніх етапах розгляду інноваційних проектів, коли необхідно сформулювати максимально повний перелік потенційних загроз для подальшого структурованого аналізу.

Метод попереднього аналізу небезпек застосовується на ранніх етапах розгляду технологічних інновацій для ідентифікації потенційних загроз ще до прийняття рішення про повномасштабне впровадження. Цей підхід дозволяє підприємствам гостинності оцінити доцільність інвестицій у конкретні технологічні рішення шляхом виявлення критичних ризиків на стадії планування без необхідності детального технічного проектування, що робить його ефективним інструментом для стратегічного прийняття рішень в умовах обмежених ресурсів та множинних технологічних альтернатив.

Кількісні підходи до оцінки ризиків забезпечують можливість числової характеристики загроз та їхнього впливу на фінансові та операційні показники готельних підприємств, що є критично важливим для обґрунтованого прийняття інвестиційних рішень щодо технологічної модернізації [70]. Аналіз чутливості дозволяє визначити, наскільки чутливими є результати проекту впровадження інновацій до змін ключових параметрів, таких як вартість технологічних рішень, швидкість прийняття інновацій користувачами, ефект від підвищення операційної ефективності або зменшення витрат на персонал. Метод виявляє критичні змінні, невизначеність яких має найбільший вплив на успішність

проекту, що дозволяє сфокусувати увагу ризик-менеджменту на найбільш важливих факторах та розробити цільові стратегії їхнього контролю.

Сценарний аналіз передбачає розробку альтернативних траєкторій розвитку подій у процесі впровадження технологічних інновацій, що дозволяє моделювати різні комбінації сприятливих та несприятливих факторів. На відміну від аналізу чутливості, що розглядає зміну параметрів ізольовано, сценарний підхід враховує можливі кореляції між різними факторами ризику та їхній комбінований вплив на результати проекту. Для індустрії гостинності типовими сценаріями можуть бути оптимістична траєкторія швидкого прийняття інновацій гостями та персоналом з перевищенням очікуваних ефектів, базовий сценарій помірною успіху з досягненням планових показників та песимістичний варіант значних труднощів впровадження з необхідністю додаткових інвестицій та можливим недосягненням очікуваної віддачі.

Імітаційне моделювання являє собою потужний інструмент кількісної оцінки ризиків через створення комп'ютерних моделей, що відтворюють функціонування технологічних систем у різних умовах та при різних припущеннях щодо ключових параметрів [71]. Метод дозволяє проаналізувати поведінку складних взаємопов'язаних систем, характерних для сучасних цифрових екосистем готельних підприємств, де інновації інтегруються з множиною існуючих бізнес-процесів. Імітаційні моделі можуть включати стохастичні елементи для відображення невизначеності попиту на послуги, варіативності завантаження систем, імовірності технічних збоїв та інших випадкових факторів, що впливають на ефективність технологічних інновацій.

Метод Монте-Карло представляє собою специфічний різновид імітаційного моделювання, що базується на багаторазовому випадковому семплуванні значень невизначених параметрів проекту для формування розподілу ймовірностей можливих результатів впровадження інновацій. Застосування цього методу дозволяє готельним підприємствам отримати не точкову оцінку очікуваного ефекту від технологічної модернізації, а розподіл ймовірностей різних результатів, що забезпечує більш реалістичне розуміння

ризиків проекту. Метод є особливо цінним для оцінки інвестицій у радикальні інновації, де невизначеність багатьох параметрів є високою, а традиційні детерміністичні підходи можуть давати оманливо точні прогнози.

Метод FMEA, адаптований для технологічних інновацій, забезпечує систематичний аналіз потенційних режимів відмови нових технологічних систем та їх впливу на операційні процеси готельних підприємств [72]. Застосування цього методу передбачає детальний розгляд кожного компонента технологічного рішення, ідентифікацію можливих способів його некоректного функціонування та кількісну оцінку наслідків через розрахунок коефіцієнта пріоритетності ризику, що дозволяє об'єктивно порівнювати різні технологічні загрози та приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів на заходи з мітигації.

Оцінка ефективності інвестицій у інноваційні технології вимагає інтеграції ризикових параметрів у традиційні моделі фінансового аналізу для формування реалістичного розуміння очікуваної віддачі від проектів цифровізації [73]. Метод чистої теперішньої вартості передбачає дисконтування майбутніх грошових потоків від впровадження технологічних інновацій з використанням ставки, що відображає вартість капіталу та премію за ризик, специфічну для технологічних проектів у індустрії гостинності. Коригування ставки дисконтування на основі результатів аналізу ризиків дозволяє врахувати підвищену невизначеність інноваційних проектів порівняно з рутинними операційними інвестиціями. Альтернативним підходом є коригування самих прогнозованих грошових потоків через застосування ймовірнісних сценаріїв або результатів імітаційного моделювання для формування очікуваних значень доходів та витрат з урахуванням технологічних ризиків.

Внутрішня норма рентабельності як критерій оцінки інвестиційної привабливості технологічних інновацій відображає ставку дисконтування, за якої чиста теперішня вартість проекту дорівнює нулю. Порівняння розрахованої внутрішньої норми рентабельності з пороговою ставкою, скоригованою на ризиковість технологічного проекту, дозволяє визначити доцільність інвестування в інновації. Однак застосування цього методу для оцінки

технологічних проектів вимагає обережності, оскільки складні патерни грошових потоків з можливими від'ємними значеннями у різних періодах можуть призводити до множинних значень внутрішньої норми рентабельності або її відсутності, що ускладнює інтерпретацію результатів.

Дисконтований період окупності характеризує тривалість часу, необхідного для повернення інвестицій у технологічні інновації з урахуванням вартості грошей у часі та ризикової премії. Цей показник є інтуїтивно зрозумілим для управлінців готельних підприємств та дозволяє оцінити швидкість повернення коштів, що є критично важливим фактором в умовах високої динамічності технологічного середовища, де відносно швидка окупність інновацій знижує ризики морального застарівання рішень до завершення періоду експлуатації. Проте фокус виключно на періоді окупності може призвести до відхилення довгострокових стратегічних проектів цифровізації, які генерують значну цінність після порогу окупності, але вимагають тривалішого часу для початку позитивних грошових потоків.

Індекс прибутковості, що визначається як відношення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків до первинних інвестицій, забезпечує відносну міру ефективності проектів технологічної модернізації. Цей показник є особливо корисним для порівняння альтернативних технологічних рішень з різними масштабами інвестицій, дозволяючи ідентифікувати проекти, що генерують найбільшу віддачу на одиницю вкладених коштів. Інтеграція ризикових параметрів в розрахунок індексу прибутковості здійснюється через коригування як дисконтної ставки, так і прогнозованих грошових потоків на основі результатів аналізу технологічних загроз та можливостей.

Уникнення ризиків як стратегія управління передбачає відмову від впровадження технологічних інновацій, ризики яких оцінюються як неприйнятно високі відносно очікуваної вигоди. У контексті індустрії гостинності така стратегія може бути виправданою стосовно експериментальних технологій, що перебувають на ранніх стадіях розвитку без доведеної надійності, або рішень, що створюють критичні загрози для безпеки даних гостей чи якості

обслуговування. Однак надмірне використання стратегії уникнення може призвести до технологічного відставання підприємства від конкурентів та втрати ринкових можливостей, що робить цей підхід доцільним лише для найбільш ризикованих інновацій.

Мінімізація ризиків передбачає реалізацію заходів для зниження ймовірності виникнення негативних подій або обмеження їхнього впливу на діяльність готельного підприємства. Конкретні методи мінімізації технологічних ризиків включають проведення пілотних проектів для тестування інновацій у контрольованому середовищі перед масштабуванням, етапне впровадження нових систем замість одномоментної заміни всієї інфраструктури, створення резервних механізмів та планів аварійного відновлення для критичних технологічних систем, інвестиції у навчання персоналу для забезпечення компетентної експлуатації інновацій, а також ретельний відбір постачальників технологічних рішень з доведеною репутацією та надійною технічною підтримкою. Стратегія оцінки технологічної готовності організації дозволяє ідентифікувати розриви між поточним станом компетенцій та вимогами для успішного впровадження інновацій, що забезпечує основу для розробки цільових програм підготовки та мінімізації організаційних ризиків.

Передача ризиків здійснюється через механізми перенесення фінансових наслідків технологічних відмов на треті сторони, найчастіше через страхування кіберризиків, укладення контрактів з постачальниками технологій, що включають гарантійні зобов'язання та компенсації за простої систем, або аутсорсинг управління критичною інфраструктурою спеціалізованим провайдером. Страхування кіберризиків набуває зростаючого значення для готельних підприємств у контексті посилення регуляторних вимог до захисту персональних даних та потенційно катастрофічних фінансових наслідків витоку інформації про гостей. Проте слід розуміти, що передача ризиків не усуває самих загроз і повинна поєднуватися з власними зусиллями з мінімізації ймовірності та впливу технологічних інцидентів.

Прийняття ризиків як свідома стратегія застосовується стосовно загроз з відносно невеликим потенційним впливом або низькою ймовірністю виникнення, де витрати на мітигацію перевищують очікувані збитки від реалізації ризиків. У контексті технологічних інновацій готельні підприємства можуть прийняти певні ризики тимчасових незручностей для гостей під час налагодження нових систем або ризики необхідності майбутніх модернізацій технологій у міру розвитку стандартів індустрії. Важливим є усвідомлений характер прийняття ризиків на основі обґрунтованого аналізу, а не пасивне ігнорування потенційних загроз внаслідок недостатньої уваги або компетентності в оцінці технологічних викликів.

Динамічний характер технологічного ландшафту та постійна еволюція цифрових загроз вимагають створення систематичних механізмів моніторингу та контролю ризиків, що функціонують на регулярній основі протягом всього життєвого циклу інноваційних технологій. Ефективна система моніторингу включає встановлення ключових індикаторів ризику, що дозволяють виявляти ранні ознаки потенційних проблем до їхньої ескалації у серйозні інциденти. Для технологічних систем такими індикаторами можуть бути частота відмов обладнання, час відгуку систем, кількість скарг користувачів на функціональність додатків, обсяг виявлених вразливостей безпеки або відсоток успішності транзакцій у системах бронювання та платежів.

Регулярні технічні аудити та ревізії безпеки інформаційних систем становлять критично важливий компонент контролю ризиків, дозволяючи виявляти нові вразливості, що виникають внаслідок еволюції методів кібератак або змін у конфігурації систем. Періодичний перегляд ризикових профілів технологічних інновацій з урахуванням накопиченого досвіду експлуатації, змін у зовнішньому середовищі та появи нових загроз забезпечує актуальність стратегій управління ризиками. Культура проактивного управління технологічними ризиками, що підтримується відповідними методологічними інструментами та організаційними процедурами, є критичним фактором

успішної цифрової трансформації та підтримання конкурентоспроможності в умовах прискореної технологічної модернізації індустрії гостинності.

Створення міждисциплінарних команд з управління технологічними ризиками, що включають представників інформаційних технологій, операційних підрозділів, фінансового менеджменту та юридичного департаменту, забезпечує комплексний підхід до ідентифікації та реагування на загрози. Документування інцидентів та формування репозиторію знань про технологічні ризики дозволяє організаціям накопичувати експертизу та постійно вдосконалювати практики управління загрозами цифровізації. Інтеграція процесів управління технологічними ризиками з загальною системою корпоративного ризик-менеджменту забезпечує узгодженість підходів та ефективну координацію зусиль різних підрозділів готельного підприємства.

Міжнародні готельні мережі демонструють різноманітні підходи до управління ризиками технологічних інновацій, що відображають їхні стратегічні пріоритети та організаційні можливості. Провідні бренди індустрії інвестують значні ресурси у створення спеціалізованих підрозділів цифрової трансформації та кібербезпеки, що відповідають за систематичну оцінку та мітигацію технологічних ризиків. Практика пілотних проектів, коли нові технологічні рішення спочатку тестуються в обмеженій кількості об'єктів перед масштабним розгортанням, стала стандартним підходом для зниження ризиків невдалих впроваджень у великих мережах.

Стратегічне партнерство з провідними технологічними компаніями дозволяє готельним мережам отримувати доступ до передових рішень з вищим рівнем надійності та технічної підтримки порівняно з використанням експериментальних продуктів невеликих стартапів. Водночас провідні гравці індустрії часто створюють власні інноваційні лабораторії або інвестують у технологічні стартапи через корпоративні венчурні фонди, що дозволяє їм впливати на розвиток інновацій відповідно до специфічних потреб гостинного бізнесу та формувати глибше розуміння технологічних ризиків через безпосередню участь у процесах розробки.

Інтеграція принципів дизайну, орієнтованого на користувача, у процеси впровадження технологічних інновацій дозволяє мінімізувати ризики низького прийняття нових систем гостями та персоналом. Провідні готельні мережі інвестують у детальне тестування користувацького досвіду цифрових рішень перед їхнім запуском, залучаючи реальних гостей та співробітників до процесів оцінки та вдосконалення інтерфейсів. Створення багаторівневих систем навчання персоналу, що включають не лише технічні аспекти роботи з новими системами, але й розуміння їхньої ролі у загальній стратегії цифровізації підприємства, сприяє формуванню позитивного ставлення до інновацій та зниженню операційних ризиків неефективної експлуатації технологій.

Досвід управління технологічними ризиками в індустрії гостинності демонструє необхідність балансу між швидкістю впровадження інновацій для підтримання конкурентних позицій та обережністю в оцінці потенційних загроз для основних активів підприємства, якими є репутація бренду, довіра гостей та якість сервісу. Систематичне застосування методологічних інструментів оцінки ризиків, інтегрованих у процеси стратегічного планування та операційного управління, становить критично важливу компетенцію сучасних готельних підприємств у контексті неминучої та прискореної цифрової трансформації індустрії.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1. Загальна характеристика ПП «РОССО КІРОВОГРАД»**

Приватне підприємство «РОССО КІРОВОГРАД» (ПП «РК») засноване 19 серпня 2010 року як приватна комерційна структура згідно з законодавством України, включаючи Цивільний та Господарський кодекси, а також супутні нормативні акти.

Офіс організації розташований за адресою: Україна, 25014, місто Кропивницький, вулиця Театральна, будинок 28.

Підприємство функціонує як самостійний юридичний суб'єкт з власним майновим комплексом, здійснює окремий бухоблік та користується банківськими рахунками для проведення фінансових операцій у гривні та валюті інших країн.

У рамках статутних положень та законодавства держави підприємство правомочне здійснювати різноманітні види комерційної діяльності, використовуючи свободу господарювання в межах правового регулювання.

Організація самостійно формує плани виробничо-комерційної діяльності та розвитку бізнесу.

Головною ціллю створення та роботи організації є провадження комерційних операцій для отримання доходу та реалізації фінансових цілей власників. Паралельно компанія працює над забезпеченням потреб споживачів шляхом пропозиції різних товарів і послуг, зокрема промислових виробів, сільгосппродукції, виробничого обладнання та інших груп продукції залежно від ринкових запитів.

Відповідно до установчих документів компанія спеціалізується на таких напрямках:

- діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування;
- діяльність інших засобів тимчасового розміщування;
- постачання готових страв для подій, постачання інших готових страв,

обслуговування напоями;

- надання в оренду об'єктів нерухомості, складів, житлових приміщень та автотранспорту.

Для підвищення результативності роботи ПП «РК» володіє правом розширювати та урізноманітнювати свою комерційну активність згідно з нормами діючого законодавства.

Компанія реалізує весь спектр майнових повноважень стосовно належних їй активів, зокрема майна, отриманого від засновників під час формування юридичної особи.

Згідно з законодавчими нормами та статутними завданнями суб'єкт господарювання автономно володіє, експлуатує та управляє своїм майном, дотримуючись його цільового використання.

Активи організації формуються з різних джерел, зокрема: внески учасників у грошовій та натуральній формі; виручка від продажу продукції та надання послуг; дохід від операцій із фінансовими інструментами; банківське та комерційне кредитування; придбання активів у межах господарських операцій; виручка від аукціонних процедур; добровільні пожертвування від громадян; інші законні способи набуття майна.

Компанія має можливість об'єднувати частку своїх ресурсів матеріального та фінансового характеру з активами інших господарюючих суб'єктів, незалежно від їхньої юридичної структури та типу власності.

Офіційно зареєстрований статутний фонд ПП «РК» дорівнює 750000 грн.

Активи організації включають виробничі фонди та невиробничі об'єкти, а також матеріальні та нематеріальні цінності, відображені в балансовому звіті підприємства. Нараховані амортизаційні кошти повністю використовуються для оновлення та збільшення виробничих потужностей компанії.

Одним зі структурних елементів компанії виступає Готель «KROP CITY HOTEL ZIRKA» (далі Готель «Зірка») - заклад у центральній частині міста з бездоганною чистотою, комфортними умовами та винятково високою оцінкою персоналу (9,5 балів).

Ключові особливості готелю:

- місцезнаходження: Розміщений у центральній частині міста з відмінним транспортним сполученням (неподалік курсують маршрутки №108, №155, №500, №21, №112 від залізничних та автобусних станцій). Поряд працює ресторан мережі Point friends club;
- житловий фонд: Гостям доступні 20 номерів, з яких 8 були відремонтовані влітку поточного року. Представлені такі типи розміщення: Standart, Standart TWIN та категорія Luxe, виконані в модерновому дизайні. Кімнати укомплектовані двомісними ліжками розміром 160×200 см, ортопедичними матрацами, антиалергенними подушками, меблевими шафами, телевізійним обладнанням та автономною системою кондиціонування. Доступна послуга доставки сніданку безпосередньо в кімнату;
- зручності для відвідувачів: Безплатний інтернет-доступ Wi-Fi, високі показники чистоти (оцінка 8,8). Присутній безкоштовний паркувальний простір;
- оціночні показники (базуються на відгуках клієнтів): Загальний рейтинг надзвичайно високий, особливо виділяється професійність співробітників (9,5 балів), рівень комфорту (8,9) та зручність локації (9,1 бал).

Заклад спеціалізується на забезпеченні комфортних умов проживання за помірну вартість. Гостям пропонуються сервіси транспортування багажу до кімнати та доставка преси.

У готелі функціонує конференц-простір для проведення заходів. Відвідувачі також можуть скористатися послугами пивоварні. Ресторанний заклад при готелі представляє меню української та європейської гастрономії.

Відстань від готелю до залізничного вокзалу складає 1,5 кілометра, до автовокзалу – 3 кілометри. Штат працівників готелю налічує 10 співробітників.

## 2.2 Аналіз ринкового середовища підприємства

Готельно-ресторанна індустрія України займає важливе місце в національній економіці, зокрема для туристичної галузі. Збільшення потоків внутрішніх і зарубіжних туристів підвищує попит на готельні та ресторанный послуги, що позитивно відображається на фінансових результатах підприємств гостинності. Проте діяльність готельно-ресторанних закладів в Україні суттєво ускладнена внаслідок економічних та соціальних факторів, спричинених пандемією COVID-19 і повномасштабною війною.

По-перше, важка економічна ситуація, включаючи політичну нестабільність і інфляційні тенденції, формує додаткові перешкоди для розвитку цієї сфери.

По-друге, багаточисленні фінансові кризи, які переживає держава, істотно вплинули на купівельну спроможність населення та бізнесу. Готельно-ресторанний сектор України разом з іншими галузями економіки останніми роками активно долав наслідки пандемії COVID-19 протягом 2020–2021 рр., намагаючись відновити показники 2018–2019 рр. Однак галузь знову зіткнулася з масштабними труднощами та викликами, спричиненими повномасштабною війною.

Відповідно до інформації Державної служби статистики України за 2021 рік [74], готельно-ресторанний сектор нараховує 69775 суб'єктів господарювання, серед яких 89,17% представлені фізичними особами-підприємцями, а 10,83% – юридичними особами. Ці об'єкти становлять лише 3,6% усіх господарюючих суб'єктів країни. Питома вага закладів тимчасового проживання становить 11,65% від загального числа, водночас заклади харчування складають 88,35%, що демонструє стабільне зростання кількості підприємств харчування впродовж останнього десятиліття. Водночас істотне падіння показників у 2022 році (на 17,25%), викликане початком війни, спричинило скорочення числа господарюючих суб'єктів у готельно-ресторанній індустрії, а також зменшення обсягів наданих послуг.

Зупинення туристичних потоків, втрата клієнтської довіри і наростання економічної нестабільності також істотно вплинули на фінансовий стан підприємств галузі. Численні підприємства опинилися в зонах активних бойових дій і були вимушені переміститися або повністю припинити роботу, що вплинуло на загальні обсяги послуг засобів тимчасового розміщення в країні.

До того ж, втрата іноземних гостей і скорочення внутрішнього туризму спричинили значне падіння доходів, що ускладнило можливості інвестування у відновлення та модернізацію об'єктів інфраструктури.

Аналіз обсягів реалізованих послуг закладів тимчасового розміщення і харчування за останні п'ять років демонструє значні флуктуації в діяльності галузі. Таким чином, навіть за умов карантинних обмежень галузь продемонструвала стійкість до нових реалій та викликів ринку (приріст близько 61,5%), однак у 2022 році внаслідок початку війни обсяг реалізованих послуг стрімко впав майже вдвічі, а частка фізичних осіб-підприємців знизилася до 6,7%.

Варто наголосити, що готельно-ресторанна індустрія демонструє високу адаптивність, тому протягом 2023 року спостерігалася тенденція відновлення галузі, зокрема про це свідчить зростання обсягів надходжень до держбюджету від туристичного сектора. За даними ДАРТ саме готелі та аналогічні засоби тимчасового розміщення формують основну частину туристичної індустрії з показником 63,20%, що підтверджує високу значущість ролі готельно-ресторанного бізнесу для економіки і розвиток туристичної сфери загалом.

Військові дії спричинили суттєві втрати готельно-ресторанного бізнесу як у кількісному, так і фінансовому аспекті.

У цьому контексті варто виділити найважливіші чинники зовнішнього середовища готельно-ресторанної індустрії, які впливають на конкурентоспроможність та стійкість підприємств до наслідків війни (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

**Чинники впливу на стійкість готельно-ресторанної індустрії в  
Україні**

<b>Група чинників</b>	<b>Чинник</b>	<b>Характеристика впливу</b>
<b>Політичні</b>	Воєнний стан (критичний)	Обмеження діяльності підприємств у зонах бойових дій, необхідність релокації бізнесу, втрата матеріально-технічної бази, порушення логістичних ланцюгів
	Політична нестабільність	Непередбачуваність регуляторного середовища, зміна законодавчих норм, ускладнення планування довгострокового розвитку
	Державна підтримка	Наявність або відсутність програм фінансової допомоги, податкових пільг, компенсаційних механізмів для постраждалих підприємств
<b>Економічні</b>	Інфляційні процеси	Зростання цін на продукти харчування, комунальні послуги, оренду, що підвищує собівартість послуг та знижує рентабельність
	Купівельна спроможність населення	Зменшення доходів громадян, скорочення витрат на розваги та подорожі, зниження середнього чека в закладах
	Валютні коливання	Нестабільність обмінного курсу впливає на вартість імпортованих продуктів, обладнання та послуг, ускладнює ціноутворення
	Інвестиційний клімат	Обмежений доступ до фінансування, високі кредитні ставки, відтік іноземних інвестицій, складнощі з модернізацією
<b>Соціальні</b>	Міграційні процеси	Виїзд населення за кордон скорочує внутрішній попит, водночас створює потребу в тимчасовому житлі для переміщених осіб
	Зміна споживчих переваг	Переорієнтація на бюджетні варіанти харчування та проживання, зростання попиту на послуги доставки їжі
	Кадровий дефіцит (критичний)	Відтік кваліфікованого персоналу, мобілізація працівників, складнощі з набором та утриманням команди
<b>Ринкові</b>	Туристичні потоки	Практично повна відсутність іноземних туристів, суттєве скорочення внутрішнього туризму, зміна географії попиту
	Рівень конкуренції	Закриття частини закладів зменшує конкуренцію, але одночасно скорочує загальний ринок послуг
	Структура попиту	Зростання корпоративного сегменту (розміщення військових, волонтерів,

Група чинників	Чинник	Характеристика впливу
		міжнародних організацій), зниження розважального сегменту
<b>Інфраструктурні</b>	Енергопостачання (критичний)	Регулярні відключення електроенергії підвищують операційні витрати, потребують резервних джерел живлення
	Транспортна доступність	Пошкодження доріг, обмеження переміщення, закриття аеропортів ускладнюють логістику та доступ клієнтів
	Комунікаційні мережі	Перебої зв'язку та інтернету ускладнюють бронювання, онлайн-замовлення та безготівкові розрахунки
<b>Технологічні</b>	Цифровізація	Необхідність впровадження онлайн-сервісів бронювання, безконтактних технологій, систем доставки
	Автоматизація процесів	Потреба в оптимізації бізнес-процесів для роботи з меншою кількістю персоналу
<b>Екологічні</b>	Забруднення довкілля	Наслідки бойових дій для навколишнього середовища впливають на привабливість туристичних локацій
	Енергоефективність	Зростання важливості економного використання ресурсів через їх дефіцит та високу вартість

На сьогодні готельно-ресторанна галузь України перебуває у важкому становищі, оскільки бойові дії набувають дедалі більш руйнівного характеру через застосування російськими військами тактики «вогняного валу» та систематичні ракетні удари.

Незважаючи на ці складнощі, готельно-ресторанний сектор продемонстрував стійкість і виявив певні ознаки відновлення. Зростання надходжень до держбюджету від туристичного сектора та деяке покращення фінансових результатів засвідчують потенційний внесок галузі в національну економіку. Проте успішне відновлення та подальший прогрес індустрії потребуватимуть комплексного підходу до адаптації, а також визначення шляхів стабілізації діяльності в умовах непередбачуваності. Майбутній успіх індустрії залежить від спроможності підприємств пристосуватися до нових реалій. Впровадження інноваційних підходів, орієнтованих на забезпечення безпеки, комфорту та індивідуального обслуговування кожного клієнта, є вкрай

важливим. Пріоритетними векторами адаптації виступають розвиток внутрішнього і бізнес-туризму, а також цифровізація, персоналізація та есенціалізм. Механізми адаптації передбачають створення нових продуктів і послуг, спрямованих на задоволення актуальних ринкових потреб, а також розширення цільової аудиторії та активне застосування маркетингових стратегій. Отже, лише за умови реалізації комплексного підходу до адаптації готельно-ресторанні заклади зможуть ефективно реагувати на виклики і забезпечити стабільний розвиток у складних умовах сучасного бізнес-середовища (Табл.2.2)

Таблиця 2.2.

### Пріоритетні напрямки адаптації готельно-ресторанних підприємств

№	Напрямок адаптації	Засоби реалізації	Характеристика	Очікуваний ефект
1	Забезпечення енергонезалежності	Встановлення генераторів та альтернативних джерел енергії	Критично важливий напрямок для безперебійного функціонування закладів в умовах систематичних відключень електроенергії. Потребує значних капітальних інвестицій, але забезпечує конкурентну перевагу	Гарантія обслуговування клієнтів 24/7, збереження продуктів харчування, підтримання комфортних умов, зростання довіри гостей
		Впровадження енергозберігаючих технологій		
		Створення резервних систем освітлення та опалення		
		Оптимізація графіків роботи		
2	Диверсифікація цільових сегментів	Робота з корпоративним сектором (військові, міжнародні організації, ВПО)	Перехід від традиційного туристичного сегменту до стабільних корпоративних замовлень. Зменшує залежність від сезонності та коливань попиту. Вимагає гнучкості в ціноутворенні та сервісі	Стабілізація завантаженості на рівні 60-80%, прогнозованість доходів, формування постійної клієнтської бази
		Укладання довгострокових контрактів на розміщення		
		Співпраця з гуманітарними місіями		
		Адаптація послуг під потреби нових клієнтів		
3	Цифрова трансформація	Впровадження систем онлайн-бронювання	Оптимізація роботи в умовах дефіциту	Скорочення витрат на

№	Напрямок адаптації	Засоби реалізації	Характеристика	Очікуваний ефект
		Автоматизація бізнес-процесів	персоналу, підвищення операційної ефективності. Забезпечує дистанційне управління, мінімізує контакти, покращує клієнтський досвід	персонал на 20-30%, прискорення обслуговування, розширення каналів продажу, збільшення середнього чека
		Безконтактні технології обслуговування		
		Розвиток доставки та онлайн-замовлень		
		CRM-системи для роботи з клієнтами		
4	Оптимізація операційних витрат	Перегляд меню з орієнтацією на локальні продукти	Зниження собівартості послуг без втрати якості. Адаптація до високих цін на імпортовані продукти та енергоносії. Фокус на рентабельності кожної позиції	Зниження собівартості на 15-25%, зменшення фудкосту, підвищення маржинальності, швидка окупність інвестицій
		Скорочення асортименту до найбільш рентабельних позицій		
		Оптимізація штатного розкладу		
		Впровадження систем управління запасами		
		Енергоефективне обладнання		
5	Гнучка цінова політика	Диференціація цін за сегментами клієнтів	Балансування між необхідністю покриття зростаючих витрат та обмеженою платоспроможністю попиту. Максимізація доходів від різних категорій клієнтів	Підвищення середнього RevPAR на 10-15%, залучення різних сегментів, збільшення повторних звернень
		Система знижок для довгострокового проживання		
		Пакетні пропозиції		
		Динамічне ціноутворення		
		Програми лояльності		
6	Управління персоналом в нових умовах	Багатофункціональне навчання співробітників	Вирішення проблеми кадрового дефіциту через мобілізацію та міграцію. Створення умов для ефективної роботи з меншою кількістю працівників	Укомплектування штату на 80-90%, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці
		Гнучкі графіки роботи		
		Залучення жінок та осіб старшого віку		
		Підвищення мотивації та утримання кадрів		
		Дистанційна робота для адміністративних функцій		
7		Обладнання укриттями та безпечними зонами	Забезпечення безпеки гостей та	Підвищення рівня довіри

№	Напрямок адаптації	Засоби реалізації	Характеристика	Очікуваний ефект
	<b>Створення системи безпеки</b>	Навчання персоналу діям в надзвичайних ситуаціях	персоналу – базова умова функціонування. Формує довіру клієнтів та відповідальний імідж закладу	гостей, зменшення ризиків, можливість працювати під час тривоги, конкурентна перевага
		Страхування майна та бізнесу		
		Системи оповіщення про повітряну тривогу		
		Запаси продуктів та медикаментів		
8	<b>Формування стратегічних партнерств</b>	Кооперація з іншими закладами для оптимізації закупівель	Об'єднання ресурсів для подолання кризових викликів. Зниження витрат через спільні закупівлі та маркетинг. Вплив на регуляторну політику	Економія на закупівлях 10-20%, доступ до інформації та підтримки, захист галузевих інтересів
		Партнерство з локальними постачальниками		
		Співпраця з органами місцевої влади		
		Участь у галузевих асоціаціях		
		Спільні маркетингові ініціативи		
9	<b>Адаптація бізнес-моделі</b>	Розвиток додаткових послуг (коворкінги, денні оренди номерів)	Диверсифікація джерел доходу для компенсації втрат від основної діяльності. Максимальне використання наявних потужностей та ресурсів	Додаткові джерела доходу (15-30% від загальної виручки), завантаження потужностей, розширення клієнтської бази
		Організація заходів для локальної громади		
		Кейтеринг та виїзне обслуговування		
		Продаж готової продукції (напівфабрикати, випічка)		
		Оренда приміщень для сторонніх заходів		
10	<b>Репозиціонування та маркетинг</b>	Акцент на патріотизм та підтримку українського бізнесу	Формування нового іміджу закладу, адаптованого до воєнного часу. Підтримка емоційного зв'язку з клієнтами. Низькобюджетний маркетинг через digital-канали	Підвищення впізнаваності бренду, формування лояльності, збільшення органічного трафіку, емоційна прихильність клієнтів
		Активна присутність у соціальних мережах		
		Співпраця з блогерами та інфлюенсерами		
		Участь у благодійних ініціативах		
		Прозора комунікація з клієнтами		

Вивчення готельно-ресторанної індустрії Кропивницького дозволяє сформуванню комплексної оцінки місцевого ринку послуг розміщення.

Згідно з даними провідної платформи бронювання Booking.com, топ-позиції за рейтингом задоволеності гостей займають вісім готельних закладів міста. Найвищі показники (9,6/10) демонструють ELLING та Петрівський. Незначно відстають апартаменти ApartUA і Garden Hotel з рейтингом 9,5 бала. Наступні позиції займають City Business Apart (9,3), Gosudar Hotel (9,2), представник мережі Optima Kropyvnytskyi Hotel (9,1), а також Hotel Korona та «Зірка» (8,9).

Спільними характеристиками цих закладів є стратегічно вигідне розташування для ділових візитів та туристичного огляду міста, включаючи доступ до історичного центру. Рейтингові показники формуються на основі відгуків реальних клієнтів і відображають високий рівень сервісного обслуговування, підтримання чистоти та забезпечення комфортних умов. Стандартна інфраструктура передбачає наявність парковки, Wi-Fi-зони та додаткових зручностей для гостей.

### **2.3. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства**

Дослідження майнового комплексу становить важливий елемент у всебічній оцінці фінансової позиції компанії. Для здійснення господарських операцій суб'єкт підприємницької діяльності повинен володіти певною сукупністю матеріальних і нематеріальних цінностей на правах власності. Комплекс цих ресурсів утворює активи організації.

Системне дослідження економічного стану дозволяє відстежити динаміку трансформацій у структурі господарського потенціалу підприємства та встановити зміни джерел його фінансування протягом досліджуваного періоду.

Динаміка величини активів виступає показником масштабування діяльності: їхнє збільшення засвідчує розширення операцій, тоді як зменшення сигналізує про їх згорання. Оптимальна стратегія передбачає провадження господарської діяльності із раціональним обсягом активів. Водночас як

необґрунтоване зниження, так і надлишкове нагромадження активів (понад 20% від оптимального показника) спричиняють дестабілізацію операційних процесів і негативно позначаються на фінансових результатах організації.

Результати аналізу майнового комплексу підприємства представлені у табл.2.3 та 2.4.

Таблиця 2.3.

**Загальна оцінка стану майна ПП «РОССО КІРОВОГРАД»**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення за період 2022-2024рр	
				+/-	%
Усього майна, тис. грн., у т.ч.	1720,4	2058,8	2269,0	+548,6	+31,9
1.Основні засоби та інші необоротні активи, тис. грн.	20,7	23,8	55,6	+34,9	+168,6
у % до майна	1,2	1,2	2,5	+1,3	+108,3
2.Оборотні активи, тис. грн.	1699,7	2035,0	2213,4	+513,7	+30,2
у % до майна, з них:	98,8	98,8	97,5	-1,3	-1,3
2.1.Матеріальні оборотні активи, тис. грн.	503,4	1432,8	1475,2	+971,8	+193,0
у % до оборотних коштів	29,6	70,3	66,7	+37,1	+125,3
2.2.Грошові кошти та їх еквіваленти і поточні фінансові інвестиції, тис. грн.	1196,3	602,2	738,2	-458,1	-38,3
у % до оборотних коштів	70,4	29,7	33,3	-37,1	-52,7

Як видно з таблиці, спостерігається незначне збільшення вартості активів підприємства (на 31,9%). Це свідчить про розширення діяльності підприємства.

Вартість необоротних активів збільшилася більш ніж у 1,5 рази (на 168,6%). Збільшення оборотних активів сталося на 30,2%.

Таблиця 2.4

## Аналіз структури майна ПП «РОССО КІРОВОГРАД»

Показник	Абсолютна величина, тис. грн.		Питома вага, %		Відхилення за період 2022-2024 рр.	
	2022	2024	2022	2024	+/-	%
Майно	1720,4	2269,0	100	100	-	-
1.Необоротні активи	20,7	55,6	1,2	2,5	+34,9	+168,6
2.Оборотні активи:	1699,7	2213,4	98,8	97,5	+513,7	+30,2
2.1. Запаси і затрати	503,4	1475,2	29,3	65,0	+971,8	+193,0
2.2.Дебіторська заборгованість	1016,2	608,1	59,1	26,8	-408,1	-40,2
2.3. Грошові кошти і їх еквіваленти та поточні фінансові інвестиції	180,1	130,1	10,5	5,7	-50	-27,8

Дослідження співвідношення складових майна дає змогу сформуванню чіткого розуміння його структурної будови.

Протягом 2022-2024 рр. найбільшу частку у складі майна ПП «РОССО КІРОВОГРАД» становлять оборотні активи (відповідно 98,8% і 97,5%). Водночас їхня питома вага скоротилася на 1,3 пункти. Відповідно у структурі майнового комплексу зростає частка необоротних активів. Це засвідчує, що підприємство має намір розширити обсяги надання послуг у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Позитивною тенденцією слід вважати скорочення дебіторської заборгованості на 40,2%. Таким чином організація прагне підвищити ефективність використання оборотних ресурсів.

Ключовим показником фінансового благополуччя підприємства виступає його спроможність підтримувати безперервність роботи у довгостроковій часовій перспективі.

Фінансова стабільність ґрунтується на раціональному застосуванні наявних фінансових ресурсів. Вона відображає комплексні результати всіх напрямків діяльності – від операційної до інвестиційної і фінансової, надає критично важливу інформацію для потенційних інвесторів та демонструє

потенціал організації до нарощування економічної могутності.

Збалансованість грошових потоків забезпечує надійну платоспроможність компанії на тривалу перспективу, що є ключовим виявом фінансової стійкості.

Досягнення оптимального фінансового стану можливе за наявності достатнього обсягу власних коштів, оптимізованої структури активів, належних показників прибутковості з урахуванням різних категорій ризиків, високого рівня ліквідності, стабільного потоку доходів і широких можливостей для залучення додаткового фінансування.

Серед ключових індикаторів фінансової стійкості особливе місце займає коефіцієнт фінансової незалежності (автономії). Цей показник демонструє частку власного капіталу у загальній структурі фінансових ресурсів організації. Позитивна динаміка цього коефіцієнта свідчить про зміцнення фінансової стабільності. Нормативне значення показника визначено на рівні 0,5, що передбачає формування майнової бази організації щонайменше наполовину за рахунок власних джерел фінансування.

$$K_n = \frac{D_{вк}}{B_{\sigma}}, \quad (2.1)$$

де  $D_{вк}$  – джерела власних коштів;

$B_{\sigma}$  – валюта балансу.

$$K_{n.2022} = \frac{-168,3}{1720,4} = -0,098.$$

$$K_{n.2024} = \frac{188,8}{2269,0} = 0,08.$$

Обчислені коефіцієнти незалежності засвідчують, що впродовж цього періоду спостерігається істотне зменшення залежності організації від зовнішніх інвесторів. Тобто підвищується фінансова стійкість ПП «РОССО КІРОВОГРАД», зокрема у 2024 році даний коефіцієнт зріс на 0,178 п. – і становить 0,08. Проте значення цього показника є значно нижчим за оптимальне значення 0,5. Тому наразі фінансова незалежність організації залишається на

неналежному рівні. Підприємство значно залежить від зовнішніх кредиторів.

- коефіцієнт маневрування (мобільності) визначає потенційну гнучкість використання оборотних коштів організації і демонструє, яка частка власного капіталу не закріплена у цінностях іммобільного характеру та дозволяє вільно маневрувати ресурсами. Величина цього коефіцієнта повинна бути не меншою за 0,5. Він обчислюється за формулою:

$$K_M = \frac{B_{OK}}{D_{BK}}, \quad (2.2)$$

де  $B_{OK}$  – власні оборотні кошти.

$$K_{MK.2022} = \frac{1699,7 - 1888,7}{-168,3} = -1,12.$$

$$K_{MK.2024} = \frac{2213,4 - 2080,2}{188,8} = 0,7.$$

ПП «РОССО КІРОВОГРАД» на даний момент може вільно маневрувати ресурсами, оскільки коефіцієнти маневрування перевищують нормативне значення 0,5. Позитивною є тенденція до зростання величини показника, що засвідчує зменшення залежності організації від зовнішніх кредиторів.

- коефіцієнт фінансової залежності виступає визначальним індикатором рівня автономності торговельного підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Цей показник демонструє обсяг залучених фінансових ресурсів, що припадає на одиницю власного капіталу компанії. Рекомендований діапазон значень цього коефіцієнта становить від 0,3 до 0,5. Перевищення показником позначки 1,0 вважається критичним рівнем фінансової залежності організації. Розрахунок здійснюється:

$$K_{ЗБ} = \frac{З_к}{D_{BK}}, \quad (2.3)$$

де  $З_к$  – залучені кошти.

$$K_{зб.2022} = \frac{1888,7}{-168,3} = -11,22.$$

$$K_{зб.2024} = \frac{2080,2}{188,8} = 11,02.$$

ПП «РОССО КІРОВОГРАД» є фінансово залежним від позикових ресурсів, проте ця залежність скорочується. Хоча величина коефіцієнта перевищує оптимальні значення, тенденція до його зниження є позитивною.

- коефіцієнт фінансової стабільності демонструє співвідношення власних і залучених коштів організації. Оптимальна величина цього показника  $>1,0$ . Проте навіть отримання високого коефіцієнта фінансової стабільності не завжди означає цілковите благополуччя і потребує подальшого дослідження інших показників фінансової стійкості організації. Визначається:

$$K_{фст} = \frac{Д_{вк}}{З_{к}}, \quad (2.4)$$

$$K_{фст.2022} = \frac{-168,3}{1888,7} = -0,089$$

$$K_{фст.2024} = \frac{188,8}{2080,2} = 0,091$$

Оскільки величина коефіцієнта значно нижча за критичну межу, вважаємо, що організація є фінансово нестабільною. Проте тенденція до підвищення цього коефіцієнта є позитивною.

Для характеристики фінансового стану організації важливим показником виступає ліквідність.

Поняття ліквідності відображає спроможність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, насамперед погашати наявну заборгованість. Оцінювання рівня ліквідності здійснюється через зіставлення обсягів кредиторської заборгованості та наявних ліквідних активів організації. Для комплексного аналізу ліквідності застосовують систему показників, що

включає коефіцієнти поточної, швидкої і абсолютної ліквідності, кожен з яких характеризує платоспроможність організації з різних аспектів.

Коефіцієнт поточної ліквідності – характеризує загальну оцінку ліквідності активів, визначаючи ту частину поточної заборгованості, яку організація спроможна покрити найближчим часом.

Оптимальна величина цього коефіцієнта 1,5-2, а помірне зростання в динаміці розглядається як сприятлива тенденція. Він визначається за формулою:

$$K_{пл} = \frac{O_a + B_{мд}}{K_{мз} + Д_{мп}}, \quad (2.5)$$

де  $O_a$  – оборотні активи;

$B_{мп}$  – витрати майбутніх періодів;

$Д_{мп}$  – доходи майбутніх періодів;

$K_{мз}$  – короткотермінові зобов'язання.

$$K_{пл.2022} = \frac{1699,7}{1888,7} = 0,90.$$

$$K_{пл.2024} = \frac{2213,4}{2080,2} = 1,06.$$

Підвищення коефіцієнта поточної ліквідності в динаміці засвідчує позитивну тенденцію. Величина коефіцієнтів наразі є нижчою за оптимальні значення. Водночас його величина на кінець 2024 року перевищує 1,0, що характеризує організацію як ліквідну.

Коефіцієнт швидкої ліквідності для підприємств готельно-ресторанного бізнесу має важливий характер. При його обчисленні виключається найменш ліквідна частина поточних активів – товарні запаси.

Оптимальна величина цього показника коливається в межах 0,5-1. Розраховується:

$$K_{шл} = \frac{O_a - З + B_{мд}}{K_{мз} + Д_{мп}}, \quad (2.6)$$

де  $Z$  – запаси.

$$K_{\text{шл.2022}} = \frac{1699,7 - 503,4}{1888,7} = 0,63.$$

$$K_{\text{шл.2024}} = \frac{2213,4 - 1475,2}{2080,2} = 0,35.$$

Величина коефіцієнтів швидкої ліквідності є меншою за оптимальні значення, що засвідчує неспроможність організації за рахунок ліквідних запасів розрахуватися за своїми зобов'язаннями у найкоротший термін. Негативним слід вважати зменшення цього показника в динаміці.

Індикатором термінової платіжної спроможності підприємства виступає коефіцієнт абсолютної ліквідності. Цей показник демонструє, який відсоток короткострокових зобов'язань компанія спроможна погасити негайно за рахунок наявних грошових ресурсів. Нормативна величина цього коефіцієнта встановлена на рівні 0,2-0,25, що передбачає щоденну готовність організації до погашення 20-25% своїх короткотермінових боргових зобов'язань.

$$K_{\text{абсл}} = \frac{Г_k}{K_{\text{тз}} + Д_{\text{мл}}}, \quad (2.7)$$

де  $Г_k$  - грошові кошти та їх еквіваленти

$$K_{\text{абсл.2022}} = \frac{24,7}{1888,7} = 0,013.$$

$$K_{\text{абсл.2024}} = \frac{52,9}{2080,2} = 0,025.$$

Оскільки величина коефіцієнта абсолютної ліквідності значно нижча за рекомендовані значення, то можна зробити висновок, що організація не має можливості миттєво розрахуватися за своїми зобов'язаннями.

Проведемо дослідження ділової активності організації. Для проведення оцінки рівня ділової активності визначимо коефіцієнт фондівіддачі, обігу власного капіталу, обігу кредиторської заборгованості тощо.

Ефективність використання виробничих потужностей відображається

показником фондівдачі, який обчислюється як співвідношення обсягу виробленої товарної продукції до усередненої річної вартості активних виробничих фондів, без урахування зарезервованих і переданих в оренду основних засобів.

$$K_{\phi} = \frac{OP}{CB_{oz}}, \quad (2.8)$$

Де  $OP$  – обсяг товарної (або реалізованої) продукції, тис.грн.

$CB_{oz}$  – середньорічна вартість ОЗ, тис.грн.

$$K_{\phi 2022} = \frac{2423,7}{247,1} = 9,81$$

$$K_{\phi.2024} = \frac{8016,5}{291,2} = 27,53$$

За результатами розрахунків можна зробити висновок, що фондівдача ОЗ організації є досить високою, в динаміці цей показник збільшився, що відбулося за рахунок значного зростання обсягу реалізації продукції. Підприємство використовує власні основні засоби (споруди, склади тощо) та власний автотранспорт.

Визначимо показники обігу:

- коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості - визначає період погашення кредиторської заборгованості та визначається:

$$K_{окз} = \frac{BO}{СК}, \quad (2.9)$$

де  $BO$  – витрати обігу

$СК$  – середня кредиторська заборгованість

$$K_{окз.2022} = \frac{2975,0}{1888,7} = 1,58.$$

$$K_{окз.2024} = \frac{7706,7}{2080,2} = 3,70.$$

- коефіцієнт оборотності власних коштів демонструє інтенсивність використання власного капіталу компанії впродовж року, відображаючи кількість його повних циклів обертання за даний період. Зростання цього індикатора вказує на прискорення руху власних фінансових ресурсів у бізнес-процесах. Збільшення частоти обертів засвідчує більш раціональне та продуктивне застосування власного капіталу організацією.

$$O_{вк} = \frac{OP}{CB_{вк}}, \quad (2.10)$$

де  $OP$  – загальний обсяг реалізації;

$CB_{вк}$  – середня величина власного капіталу.

$$O_{вк.2022} = \frac{2423,7}{-168,3} = -14,4.$$

$$O_{вк.2024} = \frac{8016,5}{188,8} = 42,5.$$

Значне збільшення даного показника обертання вказує на те, що компанії потрібно менше часу для розрахунків за своїми борговими зобов'язаннями перед контрагентами.

Для загального аналізу фінансово-економічного стану ПП «РОССО КІРОВОГРАД» значення розрахованих показників заносимо в табл. 2.5.

За даними табл.2.3 коефіцієнт незалежності ПП «РОССО КІРОВОГРАД» є нижчим за оптимальну величину. Водночас збільшення цього коефіцієнта засвідчує покращення фінансової стійкості організації. На даний момент підприємство не має достатньо власних коштів для забезпечення фінансової стійкості, досить важливо контролювати зміни цього показника та передбачити заходи щодо його підвищення.

Коефіцієнт маневрування перевищує оптимальне значення. І його збільшення в динаміці є позитивним фактором.

Таблиця 2.5.

## Аналіз показників фінансового стану ПП «РОССО КІРОВОГРАД»

Показник	Оптимальне значення	Роки			Темп приросту, %
		2022	2023	2024	
Показники фінансової стійкості					
Коефіцієнт незалежності (автономії), Кн	>0,5	-0,098	0,002	0,08	181,6
Коефіцієнт маневрування (мобільності), Км	>0,5	-1,12	-3,96	0,7	162,5
Коефіцієнт заборгованості, Кзб	<0,3-0,5	-11,22	427,9	11,02	198,2
Коефіцієнт фінансової стабільності, Кфст	>1,0	-0,089	0,002	0,091	202,2
Показники ліквідності					
Коефіцієнт поточної ліквідності, Кпл	1,5-2,0	0,9	0,99	1,06	17,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності, Кшл	0,5-1,0	0,63	0,29	0,35	-44,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, Кабсл	0,2-0,25	0,013	0,02	0,025	92,3
Показники рентабельності					
Рентабельність підприємства, Рп	>0 збільшення	-31,7	3,9	12,2	138,5
Рентабельність власного капіталу, Рвк	>0 збільшення	-3,24	16,6	146,9	463,4
Показники діючої активності					
Коефіцієнт фондovідачі, Кф	збільшення	9,81	15,46	27,53	180,6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів Коб	збільшення	1,43	1,88	3,62	153,1
Коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості, Кокз	збільшення	1,58	1,82	3,7	134,2
Обіг власного капіталу, Овк	збільшення	-14,4	795,9	42,5	395,1

Коефіцієнт заборгованості за період, що аналізується є значно вищим за рекомендовані значення. Спостерігається негативна тенденція його зміни в динаміці.

Індикатор фінансової незалежності підприємства демонструє значення нижче рекомендованого порогу (який має перевищувати одиницю), що сигналізує про недостатню міцність фінансового становища компанії. Втім протягом досліджуваного періоду 2022-2024 років спостерігається певне

оздоровлення ситуації, оскільки показник зріс на 202%, тобто майже у 2 рази.

Показники, що характеризують спроможність компанії погашати короткострокові зобов'язання (коефіцієнти загальної і швидкої ліквідності), не досягають бажаних нормативних значень. Однак варто відзначити наявність позитивного тренду щодо нарощування цих індикаторів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за період, що аналізується є досить низьким і не відповідає оптимальному значенню. Водночас спостерігається його значне збільшення (на 92,3%).

Це свідчить про недостатність грошових коштів на розрахунковому рахунку і вказує, що ПП «РОССО КІРОВОГРАД» не зможе терміново здійснювати платежі та своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання.

Аналіз господарської діяльності демонструє, що ПП «РОССО КІРОВОГРАД» досягло позитивних фінансових результатів від основного виду діяльності.

Суттєве нарощування обсягів продажів і зростання прибутковості вказують на покращення результативності роботи компанії.

Це підтверджується позитивною динамікою індикаторів рентабельності. На основі проведеного дослідження можна спрогнозувати, що за умови збереження наявних тенденцій компанія має сприятливі можливості для подальшого зростання.

Оцінка показників ділової активності підприємства за 2022-2024 роки виявила певне поліпшення, зазначимо, що простежується певна стабільність у динаміці показників, що характеризують діяльність організації.

Негативну динаміку має лише показник швидкої ліквідності.

Розрахунок періоду погашення заборгованості перед постачальниками (який визначається діленням календарного року на коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості) показав скорочення термінів розрахунків з 231 дня у 2022 році до 99 днів у 2024 році.

Коефіцієнт обороту оборотних коштів за період 2022-2024 рр. збільшився у 1,5 рази, тривалість одного повного обороту оборотних коштів скоротилася на

154 дні і у 2024 році становить 101 день.

#### 2.4. Аналіз рентабельності діяльності готельного комплексу «Зірка»

Проаналізуємо результати діяльності готелю «Зірка», який є структурною одиницею ПП «РК».

За даними первинної бухгалтерської документації доходи і витрати від роботи готелю становлять 35% від фінансово-економічних показників роботи організації. Сукупний фінансово-економічний результат господарської діяльності характеризує прибуток. Прибуток є якісним показником, який концентрує в собі зміни обсягів і структури виробленої продукції, доходів організації, рівня витрат обігу.

Сума прибутку характеризує абсолютний ефект господарської діяльності організації, а щоб визначитись з рівнем відносної ефективності, отриманий прибуток необхідно співставити з вкладеним капіталом, витраченими ресурсами чи витратами. Для цього визначають: рентабельність і окупність.

$$P_{\Pi} = \frac{\Pi}{B} \times 100\%, \quad (2.11)$$

де  $P_{\Pi}$  - рентабельність, %;

$\Pi$  – прибуток;

$B$  (К, Р) – витрати (капітал, ресурси).

На підставі даних Звіту про фінансові результати розрахуємо рентабельність:

$$P_{\Pi 2022} = \frac{-191,0}{1041,2} \cdot 100\% = -18,3\%$$

$$P_{\Pi 2024} = \frac{97,1}{2697,4} \cdot 100\% = 3,6\%$$

За період, що аналізується підприємство отримало прибуток, значення якого у динаміці значно зросло. Відповідно, значно зросло значення показника рентабельності.

Оскільки показник рентабельності діяльності готелю збільшився, можна говорити про підвищення ефективності за період 2022-2024 рр.

Коефіцієнт окупності розраховується як відношення чистого доходу до витрат:

$$O_{\text{кв}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{В}}, \quad (2.12)$$

де  $O_{\text{кв}}$  – коефіцієнт окупності витрат;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції;

В – витрати підприємства, тис. грн.

$$O_{\text{кв}2022} = \frac{848,3}{1041,2} = 0,81$$

$$O_{\text{кв}2024} = \frac{2805,8}{2697,4} = 1,04$$

Коефіцієнт окупності витрат підприємства збільшився на 0,23 пункти, що є позитивною тенденцією і свідчить, що з 1 грн. витрат отримано більше на 0,23 гривні продукції.

Показники рентабельності капіталу підприємства визначається:

$$P_{\text{к}} = \frac{\text{ЧП}}{K} \cdot 100\%, \quad (2.13)$$

де  $P_{\text{к}}$  – рентабельність капіталу підприємства, %;

ЧП – чистий прибуток підприємства, тис. грн;

$K$  – вартість капіталу підприємства (основного та оборотного), тис.

грн.

$$P_{\text{к} 2022} = \frac{-191}{602,1} \cdot 100\% = -32\%$$

$$P_{\text{к} 2024} = \frac{97,1}{794,1} \cdot 100\% = 12,2\%$$

Зростання індикатора дохідності капіталу демонструє позитивну тенденцію і вказує на вдосконалення методів експлуатації як необоротних, так і оборотних активів організації.

При дослідженні коефіцієнтів результативності бізнесу ключовим завданням виступає виявлення та оцінка чинників, що впливають на їхню

динаміку. Детальний факторний аналіз показників прибутковості створює підґрунтя для оптимізації виробничого процесу і витрат з урахуванням ринкових умов. На рівень рентабельності здійснюють вплив різноманітні фактори, серед яких: якість менеджменту і організації виробничих процесів; композиція активів та структура джерел фінансування; продуктивність використання наявних ресурсів; кількісні і якісні характеристики продукції; результати операційної, фінансової і інвестиційної діяльності.

Висновки, отримані в результаті факторного аналізу прибутковості, повинні слугувати фундаментом для формування управлінських стратегій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування організації.

Математична модель для проведення факторного аналізу показника сукупної рентабельності (збитковості) загального капіталу представляється таким чином:

$$P_k = \frac{\Phi P}{K} \times 100 = \frac{\Phi P \times \text{ЧД}}{K \times \text{ЧД}} \times 100 = \frac{\Phi P}{K} \times 100 \times \frac{\text{ЧД}}{\text{ЧД}} = P_p \times K_{\text{ок}}, \quad (2.14)$$

де  $P_k$  – загальна рентабельність (збитковість) сукупного капіталу, %;

$\Phi P$  – фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток);

$K$  – середньорічна вартість капіталу;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

$P_p$  – рентабельність (збитковість) реалізації, %;

$K_{\text{ок}}$  – коефіцієнт обертання (окупності) капіталу.

Динаміка загального показника прибутковості (або збитковості) сукупних активів формується під впливом двох ключових компонентів: маржинальності продажів і швидкості обігу капіталу. Наведена формула (2.12) розкриває механізм впливу прибутковості реалізації та інтенсивності використання ресурсів на загальну ефективність інвестованого капіталу.

Запропонована аналітична модель демонструє, що результативність використання загального капіталу визначається двома основними факторами. Перший - це цінова політика підприємства і ефективність контролю витрат, які інтегрально відображаються у показнику маржинальності продажів. Другий

фактор характеризує інтенсивність господарських операцій, що вимірюється швидкістю обертання капіталу.

Для проведення детального факторного аналізу ефективності використання сукупного капіталу компанії застосовуються розрахункові дані, представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Дані для здійснення факторного аналізу рентабельності  
Готелю «Зірка»**

№ з/п	Показники	2022 рік	2024 рік	Відхилення	
				+/-	%
1	Чистий прибуток , тис.грн. (ФР)	-188,5	118,4	+306,9	162,8
2	Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн. (ЧД)	848,3	2805,8	+1957,5	230,7
3	Середньорічна вартість капіталу, тис.грн. (К)	602,1	794,1	+192	31,9
4	Загальна рентабельність (збитковість ) сукупного капіталу, % (Рк)	-31,3	14,9	+46,2	147,6
5	Рентабельності (збитковість) реалізації, % (Рр)	-18,1	4,3	+22,4	123,7
6	Коефіцієнт обертання (окупності) капіталу (Кок)	1,41	3,53	+2,12	150,4

За даними табл.2.4 визначимо умовний показник загальної рентабельності:

$$P_{к.ум} = P_{р1} \times K_{ок0}, \quad (2.15)$$

$$P_{к.ум} = 4,3 \times 1,41 = 6,06$$

Сукупний вплив факторів на динаміку показника збитковості використання активів можна визначити наступним чином:

$$\Delta P_{к} = P_{к1} - P_{к0}, \quad (2.16)$$

$$\Delta P_{к} = 14,9 - (-31,3) = +46,2$$

Отже, за рахунок факторів:

1) рентабельності (збитковості) реалізації:

$$\Delta P_{к.Рр} = P_{к.ум} - P_{к0} = 6,06 - (-31,3) = +37,36$$

2) коефіцієнта обертання капіталу:

$$\Delta P_{к.Кок} = 14,9 - 6,06 = 14,9 - 6,06 = +8,84$$

Перевірка розрахунку:

$$\Delta P_{к} = \Delta P_{кPr} + \Delta P_{кКок} = 37,36 + 8,84 = +46,2$$

Зростання показника загальної дохідності сукупних активів з рівня -31,3% до 14,9% (приріст склав 46,2 процентних пункти) протягом 2022-2024 років обумовлене дією двох позитивних чинників.

Перший - підвищення ефективності продажів, що відобразилось у зростанні маржинальності реалізації на 37,36 процентних пункти і забезпечило приріст загальної прибутковості капіталу на 8,84 процентних пункти. Другий - прискорення оборотності капіталу на 0,95 обороти (або на 38,8%), що сприяло нарощуванню загальної рентабельності активів на 2,38 процентних пункти. Сукупна дія обох факторів позитивно вплинула на підвищення ефективності використання капіталу організації.

#### **2.4 Оцінка виробничо-фінансового левериджу та визначення точки безбитковості**

Ключовим фактором забезпечення фінансової стабільності компанії виступає раціональне співвідношення між складовими майнового комплексу і джерелами формування капіталу.

В контексті фінансового менеджменту термін 'леверидж' застосовується для позначення методів оптимізації балансової структури організації.

Етимологічно слово 'леверидж' походить від англійського 'leverage' (важіль) і описує принцип, коли незначне зусилля дозволяє переміщувати значні вантажі. У економічному сенсі це явище характеризує ситуацію, коли мінімальні зміни певного фактора можуть спричинити масштабні зрушення у кінцевих показниках діяльності.

Таким чином, леверидж можна розглядати як інструмент управління, що дозволяє через цілеспрямовані зміни структури балансу досягати суттєвого зростання прибутковості організації.

В економічній теорії виділяють три основні типи левериджу: операційний (виробничий), фінансовий і комбінований операційно-фінансовий.

Показник виробничого (операційного) левериджу розкриває складну взаємодію між виробничим обсягом і структурою витрат підприємства, суттєво впливаючи на його прибутковість та фінансову стабільність.

Сутність виробничого левериджу полягає у можливості впливати на прибуток через модифікацію витратної структури і коригування обсягів реалізації. Особливість цього механізму пов'язана з наявністю у структурі витрат постійної складової, яка залишається незмінною незалежно від масштабів виробництва. Це створює ефект, при якому збільшення виробничих обсягів призводить до зменшення частки постійних витрат на одиницю продукції. Кількісно виробничий леверидж вимірюється співвідношенням між відсотковою зміною валового прибутку і відповідною зміною обсягу реалізації (у натуральному вираженні або через показник виручки).

$$K_{\text{вл}} = \frac{\Delta \text{ВП}\%}{\Delta \text{ОР}\%}, \quad (2.17)$$

де  $K_{\text{вл}}$  – коефіцієнт виробничого левериджу;

$\Delta \text{ВП}\%$  – темп приросту валового прибутку (прибутку від реалізації продукції), %;

$\Delta \text{ОР}\%$  – темп приросту обсягу реалізації продукції в натуральних одиницях (виручки від реалізації продукції), %.

Коли підприємство має високий коефіцієнт виробничого левериджу, навіть мінімальні коливання у виробничих обсягах спричиняють значні зрушення в прибутковості. Характерно, що більш технологічно оснащені виробництва зазвичай демонструють вищі показники виробничого левериджу. При вдосконаленні технічного оснащення спостерігається зростання як частки постійних витрат, так і рівня виробничого левериджу.

Проте варто зазначити, що підвищений рівень виробничого левериджу несе з собою додаткові ризики. Зокрема зростає ймовірність того, що організація не зможе генерувати достатній валовий прибуток і виручку для компенсації

постійних витрат. Таким чином, чим вищий показник виробничого левериджу, тим більшу схильність до виробничого ризику демонструє організація. Цей аспект потребує особливої уваги при проведенні оцінки фінансової стабільності підприємства.

Розглянемо практичний аспект цієї концепції на прикладі розрахунку коефіцієнта виробничого левериджу для Готелю «Зірка».

$$K_{\text{вл}} = \frac{262}{231} = 1,13$$

При аналізі виробничого левериджу розглядаються виключно витрати, пов'язані з виробничим процесом. Втім на формування чистого прибутку суттєво впливають також витрати фінансового характеру, зокрема відсоткові платежі за кредитними зобов'язаннями.

Для відображення впливу фінансових витрат на кінцевий фінансовий результат застосовується концепція фінансового левериджу. Цей показник розкриває складну залежність між величиною чистого прибутку і пропорційним співвідношенням запозичених та власних фінансових ресурсів організації.

Фінансовий леверидж можна охарактеризувати як інструмент управління прибутковістю через стратегічне балансування структури капіталу між власними і позиковими джерелами. Це дозволяє цілеспрямовано впливати як на чистий прибуток, так і на показники рентабельності власного капіталу.

Кількісна оцінка рівня фінансового левериджу здійснюється шляхом зіставлення темпів зростання чистого прибутку з динамікою зміни валового прибутку.

$$K_{\text{фл}} = \frac{\Delta\text{ЧП}\%}{\Delta\text{ВП}\%}, \quad (2.18)$$

де  $K_{\text{фл}}$  – коефіцієнт фінансового левериджу;

$\Delta\text{ЧП}\%$  – темп приросту чистого прибутку, %.

Сутність цього коефіцієнта розкривається через співвідношення динаміки зростання чистого і валового прибутку, демонструючи, наскільки інтенсивніше змінюється чистий прибуток порівняно з валовим. По суті рівень фінансового левериджу відображає чутливість чистого прибутку до змін у прибутку від

реалізації продукції. Модифікація співвідношення позикового і власного капіталу (плеча фінансового важеля) безпосередньо впливає на величину чистого прибутку і показники рентабельності власних коштів.

Подібно до виробничого левериджу, фінансовий леверидж також несе певні ризики, але вже фінансового характеру. Фінансовий ризик проявляється через потенційну неспроможність організації виконувати свої кредитні зобов'язання щодо сплати відсотків. При цьому спостерігається пряма залежність: збільшення обсягу залучених коштів і відсоткових платежів призводить до підвищення рівня фінансового левериджу. Хоча зростання частки позикового капіталу може сприяти збільшенню чистого прибутку, воно одночасно підвищує рівень фінансового ризику організації.

Проведемо розрахунок коефіцієнта фінансового левериджу:

$$K_{\text{фл}} = \frac{151}{262} = 0,58$$

Комплексну взаємодію операційної та фінансової складових відображає інтегральний показник - виробничо-фінансовий леверидж, який обчислюється як добуток показників виробничого та фінансового левериджу.

$$K_{\text{вфл}} = K_{\text{вл}} \times K_{\text{фл}}, \quad (2.19)$$

де  $K_{\text{вфл}}$  – коефіцієнт виробничо-фінансового левериджу.

$$K_{\text{вфл}} = 1,13 \times 0,58 = 0,65$$

Аналіз показників демонструє наступну динаміку: при зростанні обсягу реалізації на 231%, валовий прибуток збільшився на 262%, а прибуток - на 151%. Це свідчить про те, що за існуючої конфігурації витрат і структури капіталу підприємства кожен відсоток зростання реалізації продукції генерує приріст валового прибутку на 65% і покращення показника чистого прибутку (у даному випадку - зменшення збитковості) на 151%.

Варто відзначити характерну закономірність: підвищення валового прибутку на один відсоток трансформується у зростання чистого прибутку на 0,58%.

Аналогічні пропорційні зміни показників спостерігатимуться і при скороченні обсягів реалізації. Показники левериджу виступають ефективним інструментом для прогнозування рівня як виробничих, так і фінансових ризиків організації. Важливо розуміти, що всі види левериджу - виробничий, фінансовий та їхній синтетичний показник - належать до стратегічних характеристик діяльності організації. Відповідно рішення щодо істотної модифікації цих показників потребують ретельного стратегічного планування.

Для забезпечення стабільного функціонування підприємства на ринку критично важливо встановити граничні економічні параметри його діяльності. Вихід за ці межі може спричинити серйозні фінансові проблеми, включаючи ризик банкрутства.

В економічній практиці такими критичними показниками виступають точка рентабельності і точка безбитковості. Ці індикатори дозволяють визначити мінімально необхідні обсяги діяльності для забезпечення прибутковості організації.

Для розрахунку точки безбитковості використаємо інформацію, представлену в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

**Данні для розрахунку точки безбитковості**

<b>Показник</b>	<b>2022</b>	<b>2024</b>	<b>Приріст, %</b>
Дохід від реалізації товарів, послуг, тис.грн (ВР)	848,3	2805,8	+231
Змінні витрати, тис.грн.	96,8	78,9	-18,5
Маржинальний дохід (р.1-р.2) тис.грн (МД)	751,5	2726,9	+262,9
Постійні витрати, тис.грн. (ПВ)	944,4	2618,5	+177,3
Прибуток до сплати податків , тис.грн	-188,5	118,4	+162,8
Чистий прибуток , тис.грн.	-191,0	97,1	+150,8

$$T_{\phi} = \frac{ПВ \cdot ВР}{МД}, \quad (2.20)$$

$$T_{\sigma.2022} = \frac{944,4 * 848,3}{751,5} = 1066,05 \text{ тис. грн.}$$

$$T_{\sigma.2024} = \frac{2618,5 \cdot 2805,8}{2726,9} = 2694,3 \text{ тис. грн.}$$

Результати розрахунків показують, що критичний обсяг продажу, після подолання якого бізнес почне приносити реальний прибуток у 2022 році перевищує обсяги фактичної реалізації послуг організації. Тенденція до зростання фактичних обсягів реалізації послуг у 2024 році була позитивною і у 2024 році фактичний обсяг реалізації вже перевищує критичний.

Проведені розрахунки свідчать, що діяльність Готелю «Зірка» у 2024 році незважаючи на кризовий стан у країні працювало більш ефективно і має добрі перспективи для подальшого розвитку.

Таким чином можна зробити припущення, що врахувавши всі результати проведеного аналізу, Готель «Зірка» ПП «РОССО КІРОВОГРАД» може підвищити ефективність своєї діяльності за рахунок збільшення обсягів реалізації, надання нових видів послуг при використанні наявної матеріально-технічної бази і більш ефективного її використання. Також слід звернути увагу на впровадження системи контролю за витратами організації.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПП «РОССО КІРОВОГРАД»**

### **3.1. Обґрунтування вибору заходів підвищення прибутковості готелю «Зірка»**

Результати аналізу фінансово-господарської діяльності ПП «РОССО КІРОВОГРАД», проведеного у другому розділі дослідження, засвідчили необхідність розробки та впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення прибутковості підприємства. Сучасні умови функціонування готельно-ресторанного бізнесу характеризуються високим рівнем конкуренції, зростаючими вимогами споживачів до якості послуг та необхідністю постійного підвищення операційної ефективності.

Враховуючи успішне впровадження на підприємстві автоматизованої системи управління готелем HMS Servio, стратегічним напрямом подальшого розвитку ПП «РОССО КІРОВОГРАД» визначено поглиблення цифровізації бізнес-процесів підприємства. Цей напрям є природним продовженням розпочатої цифрової трансформації та економічно виправданим кроком, оскільки дозволяє максимально використати потенціал наявної інформаційної інфраструктури та забезпечити синергетичний ефект від інтеграції нових технологічних рішень з існуючою системою.

Цифровізація бізнес-процесів у готельній індустрії передбачає впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на всіх етапах взаємодії з гостем – від бронювання до виїзду та post-stay комунікації. За даними дослідження Hospitality Technology, готелі, які активно впроваджують цифрові рішення, демонструють підвищення прибутковості на 15-25% порівняно з підприємствами, що використовують традиційні підходи [75]. Ключовими факторами такого зростання є оптимізація витрат на персонал, підвищення швидкості обслуговування, покращення guest experience та можливість запровадження динамічного ціноутворення.

При формуванні комплексу заходів підвищення прибутковості готелю «Зірка» було застосовано системний підхід, який передбачає врахування наступних критеріїв:

- 1) Технологічна сумісність – заходи повинні органічно інтегруватися з наявною системою HMS Servio та забезпечувати безперебійний обмін даними;
- 2) Економічна ефективність – співвідношення очікуваних результатів до необхідних інвестицій має бути прийнятним для малого готельного підприємства з 20 номерами;
- 3) Масштабованість – рішення повинні допускати можливість поетапного впровадження та подальшого розширення функціоналу;
- 4) Вплив на guest experience – заходи мають сприяти підвищенню рівня задоволеності гостей та формуванню конкурентних переваг;
- 5) Мінімізація операційних ризиків – впроваджені технології не повинні створювати критичні загрози для безперебійності діяльності підприємства.

На основі аналізу сучасних тенденцій розвитку готельної індустрії, специфіки діяльності досліджуваного підприємства та визначених критеріїв вибору, було сформовано комплекс заходів підвищення прибутковості ПП «РОССО КІРОВОГРАД», який включає:

1. Впровадження системи Smart Room з технологією безконтактного доступу Open Key. Цей захід передбачає модернізацію всіх 20 номерів готелю шляхом встановлення «розумних» систем управління та електронних замків з можливістю відкриття через мобільний додаток. Система Smart Room дозволяє автоматизувати процеси check-in/check-out, забезпечити дистанційне керування параметрами номера (освітлення, температура, штори), а також інтегрувати додаткові сервіси для гостей. Технологія Open Key усуває необхідність фізичної присутності на рецепції для отримання ключів, що особливо актуально в контексті цілодобової роботи малого готелю з обмеженою кількістю персоналу.

Економічне обґрунтування цього заходу полягає у декількох аспектах. По-перше, автоматизація процесів дозволяє оптимізувати витрати на оплату праці адміністраторів, особливо в нічні зміни. По-друге, впровадження розумних

систем управління енергоспоживанням забезпечує економію комунальних витрат на 20-30% завдяки автоматичному вимкненню обладнання за відсутності гостя у номері. По-третє, інноваційний характер послуг створює додаткову цінність для гостей, що дозволяє застосовувати преміальну цінову надбавку та підвищувати середній дохід з номера (RevPAR).

2. Оптимізація системи управління доходами (Revenue Management). Наявність HMS Servio створює технологічну базу для впровадження динамічного ціноутворення на основі аналізу попиту, сезонності, конкурентного середовища та інших факторів. Цей захід не потребує значних капітальних інвестицій, але дозволяє максимізувати дохідність номерного фонду шляхом гнучкого встановлення тарифів залежно від ринкової ситуації. За даними Cornell University School of Hotel Administration, правильно організований revenue management забезпечує зростання доходів на 5-10% без додаткових витрат на рекламу чи модернізацію [76].

У рамках цього заходу передбачається: аналіз історичних даних завантаженості з HMS Servio для виявлення паттернів попиту; сегментація гостей за ціновою чутливістю та мотивацією подорожі; розробка диференційованих тарифних планів для різних сегментів; моніторинг цін конкурентів та оперативна корекція власних тарифів; впровадження практики overbooking з розрахунком оптимального рівня.

3. Розширення спектру додаткових платних послуг. Цей захід спрямований на диверсифікацію джерел доходу та підвищення показника витрат гостя на додаткові послуги (ancillary revenue). Аналіз практики успішних малих готелів свідчить, що додаткові послуги можуть генерувати до 15-20% загального доходу підприємства [77]. Для готелю «Зірка» пропонується впровадження таких послуг:

- early check-in та late check-out за додаткову оплату (50% вартості доби за продовження до 6 годин);
- преміальні міні-бари у номерах з автоматизованим обліком через систему Smart Room;

- пакетні пропозиції «готель + ресторан» з різними варіантами харчування;
- послуги трансферу та організації екскурсій через партнерські програми;
- оренда конференц-зали для невеликих бізнес-заходів.

Інтеграція системи Smart Room з HMS Servio дозволить автоматизувати продаж та облік додаткових послуг, мінімізуючи витрати персоналу на адміністрування.

4. Енергоефективні заходи. Впровадження системи Smart Room природно включає компоненти енергоменеджменту, які забезпечують суттєве зниження комунальних витрат. Це включає: LED-освітлення з датчиками присутності; автоматичне регулювання температури залежно від присутності гостя у номері; моніторинг споживання енергоресурсів в режимі реального часу. За оцінками експертів, комплексні енергоефективні рішення в готельному бізнесі дозволяють знизити витрати на електроенергію на 25-35% та на опалення/кондиціонування на 20-30%

Пріоритизація запропонованих заходів здійснена на основі методу багатокритеріальної оцінки з урахуванням таких параметрів, як обсяг необхідних інвестицій, термін окупності, вплив на прибутковість, ступінь ризику та складність впровадження. Результати оцінювання представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Порівняльна оцінка заходів підвищення прибутковості**

<b>Захід</b>	<b>Інвестиції</b>	<b>Термін окупності</b>	<b>Вплив на прибутковість</b>	<b>Ризик</b>
Smart Room + Open Key	Високі	2-3 роки	Високий	Середній
Revenue Management	Низькі	6-12 міс	Середній	Низький
Додаткові послуги	Середні	12-18 міс	Середній	Низький
Енергоефективність	Середні	18-24 міс	Помірний	Низький

Захід впровадження системи Smart Room, обрано як пріоритетний з наступних міркувань:

- найвищий вплив на прибутковість;
- стратегічна цінність – створює довгострокові конкурентні переваги та платформу для подальшої цифровізації;
- синергетичний ефект – забезпечує реалізацію інших заходів (автоматизований revenue management, продаж додаткових послуг, енергоменеджмент);
- відповідність сучасним трендам – забезпечує позиціонування як інноваційного готелю.

Інші заходи розглядаються як супутні, які впроваджуються паралельно або на базі системи Smart Room, що забезпечує комплексний підхід до підвищення прибутковості підприємства.

Важливою особливістю запропонованого комплексу заходів є їх взаємодоповнюючий характер та можливість синергетичного ефекту. Зокрема, система Smart Room створює технологічну платформу для реалізації інших заходів: автоматизований продаж додаткових послуг через мобільний додаток, збір даних про переваги гостей для персоналізованого revenue management, автоматичне управління енергоспоживанням. Інтеграція всіх компонентів з наявною системою HMS Servio забезпечує єдиний інформаційний простір та мінімізує витрати на навчання персоналу.

Стратегія впровадження заходів передбачає поетапний підхід:

- етап 1 (0-3 місяці) – підготовча фаза, яка включає детальне технічне проектування системи Smart Room, вибір постачальників обладнання, узгодження умов інтеграції з HMS Servio, навчання персоналу;
- етап 2 (3-6 місяців) – пілотне впровадження Smart Room у 5 номерах, паралельно з оптимізацією revenue management на базі HMS Servio та запуском нових додаткових послуг;
- етап 3 (6-12 місяців) – масштабування системи Smart Room на всі 20 номерів з урахуванням досвіду пілотного проекту, повноцінний запуск енергоефективних рішень;

- етап 4 (12+ місяців) – моніторинг результатів, коригування стратегії, розширення функціоналу на основі зворотного зв'язку від гостей.

Така етапність дозволяє розподілити інвестиційне навантаження в часі, мінімізувати ризики технічних збоїв та оперативно коригувати процес впровадження на основі отриманого досвіду.

Таким чином, обґрунтований вибір заходів підвищення прибутковості готелю «Зірка» базується на стратегії поглиблення цифровізації бізнес-процесів, що є логічним продовженням розпочатої автоматизації та забезпечує комплексний вплив на ключові фактори прибутковості: оптимізацію витрат, підвищення доходів та покращення конкурентної позиції підприємства на ринку готельних послуг Кропивницького.

### **3.2. Розробка проєкту впровадження системи Smart Room з технологією Open Key**

#### *3.2.1. Техніко-економічне обґрунтування проєкту*

Проєкт передбачає впровадження системи розумних номерів (Smart Room) з технологією безконтактного доступу Open Key у 20 готельних номерах. Вибір саме цієї кількості номерів обумовлений необхідністю пілотного тестування системи з можливістю подальшого масштабування на весь готельний фонд.

Технічна складова проєкту включає встановлення наступних компонентів:

- розумні електронні замки з підтримкою технологій NFC, Bluetooth Low Energy (BLE) та мобільних ключів;
- система управління освітленням з можливістю автоматизації та дистанційного контролю;
- розумні термостати для індивідуального регулювання температурного режиму;
- сенсори присутності для оптимізації енергоспоживання;
- централізована система управління та моніторингу Smart Room.

Економічне обґрунтування базується на аналізі інвестиційних витрат, операційних витрат та очікуваних фінансових вигод від впровадження системи.

Згідно з дослідженнями міжнародних готельних мереж, впровадження технології Smart Room дозволяє підвищити завантаженість номерів на 8-12% завдяки покращенню guest experience та позитивним відгукам гостей, а також скоротити операційні витрати на 15-20% через оптимізацію енергоспоживання та автоматизацію процесів.

### 3.2.2. Розрахунок інвестиційних витрат та поточних витрат

Інвестиційні витрати на впровадження системи Smart Room для 20 номерів структуровано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

#### Інвестиційні витрати проєкту

Стаття витрат	Кількість	Вартість за од., грн	Загальна вартість, грн
Розумні замки з Open Key	20	8 500	170 000
Система управління освітленням	20	3 200	64 000
Розумні термостати	20	4 500	90 000
Сенсори присутності	20	1 800	36 000
Центральний контролер системи	1	45 000	45 000
Серверне обладнання	1	35 000	35 000
Мережева інфраструктура	1	28 000	28 000
Ліцензії програмного забезпечення	1	52 000	52 000
Монтажні роботи	1	85 000	85 000
Налаштування та інтеграція з HMS	1	65 000	65 000
Навчання персоналу	1	18 000	18 000
Непередбачені витрати (5%)	-	-	34 400
<b>Разом інвестиційні витрати</b>	-	-	<b>722 400</b>

Поточні витрати на підтримку системи становлять:

- щорічна підтримка програмного забезпечення – 42 000 грн;
- технічне обслуговування обладнання – 28 000 грн на рік;

- заміна батарей у замках – 12 000 грн на рік;
- оновлення мобільного додатку – 15 000 грн на рік.

Загальні річні поточні витрати складають 97 000 грн.

### 3.2.3. Інтеграція з HMS Servio

Ключовим аспектом успішного впровадження системи Smart Room є її безшовна інтеграція з існуючою готельною системою управління HMS Servio. Інтеграція здійснюється через API (Application Programming Interface) та забезпечує автоматичний обмін даними між системами.

Архітектура інтеграції передбачає наступні функціональні модулі:

- **модуль управління доступом.** При здійсненні онлайн-реєстрації або check-in на рецепції HMS Servio автоматично генерує цифровий ключ та надсилає його на мобільний пристрій гостя через додаток або електронну пошту. Система синхронізує дані бронювання з електронними замками, забезпечуючи активацію ключа відповідно до періоду проживання. При check-out відбувається автоматична деактивація доступу.
- **модуль енергоменеджменту.** Система отримує інформацію про статус номера (зайнятий/вільний) з HMS Servio та автоматично регулює параметри освітлення, опалення та кондиціонування. У незайнятих номерах активується режим енергозбереження, що дозволяє скоротити споживання електроенергії на 30-40%.
- **модуль аналітики та звітності.** Інтеграція забезпечує збір та аналіз даних про використання номерів, споживання енергоресурсів, частоту доступу та інші операційні показники. Дані візуалізуються у вигляді дашбордів у інтерфейсі HMS Servio, що дозволяє менеджменту приймати обґрунтовані управлінські рішення.
- **модуль обслуговування гостей.** Гості отримують можливість керувати параметрами номера через мобільний додаток, який синхронізується з HMS Servio. Запити на додаткові послуги, повідомлення про технічні проблеми автоматично передаються відповідним підрозділам готелю через систему управління.

Технічна реалізація інтеграції відбувається з використанням протоколу REST API та стандарту JSON для обміну даними. Для забезпечення безпеки використовується шифрування даних за протоколом TLS 1.3 та двофакторна автентифікація.

#### *3.2.4. Очікувані ефекти від впровадження системи*

*Збільшення завантаженості номерів.* Впровадження технології Smart Room позитивно впливає на конкурентоспроможність готелю та привабливість для сучасних гостей, особливо представників міленіального покоління та покоління Z, які віддають перевагу технологічним інноваціям. Згідно з аналізом міжнародного досвіду готелів мереж Marriott, Hilton та Hyatt, наявність технології безконтактного доступу та розумного номера підвищує рейтинг готелю на платформах онлайн-бронювання на 0,3-0,5 бала, що призводить до зростання кількості бронювань на 8-12%. Прогнозований приріст завантаженості для пілотних 20 номерів складає 10%, що за умови середньої вартості номера 1 800 грн та початкової завантаженості 65% генерує додатковий дохід 475 200 грн на рік.

*Економія на персоналі.* Автоматизація процесів реєстрації, видачі ключів та обслуговування номерів дозволяє оптимізувати чисельність персоналу рецепції. Впровадження системи дозволяє скоротити навантаження на співробітників рецепції на 25-30% робочого часу, що еквівалентно 0,75 ставки. З урахуванням середньої заробітної плати адміністратора 18 000 грн та відповідних податкових відрахувань, річна економія складає 189 000 грн. Додатково, скорочуються витрати на виготовлення та заміну фізичних ключ-карт – економія до 24 000 грн на рік.

*Економія енергоресурсів.* Інтелектуальне управління освітленням, опаленням та кондиціонуванням на основі даних про присутність гостей у номері дозволяє досягти економії електроенергії на 32% порівняно з традиційними системами. За умови середнього споживання 225 кВт·год на номер на місяць та тарифу 8,40 грн за кВт·год, річна економія для 20 номерів становить 145 152 грн.

*Покращення guest experience.* Підвищення якості обслуговування та зручності для гостей є важливим нематеріальним ефектом впровадження системи. Можливість безконтактної реєстрації, отримання цифрового ключа на смартфон, управління параметрами номера через мобільний додаток значно покращують враження від перебування у готелі. Згідно з результатами досліджень компанії Oracle Hospitality, 73% гостей готові платити на 5-8% більше за номер з технологіями Smart Room. Це створює передумови для підвищення середньої ціни номера без втрати конкурентоспроможності.

Загальний очікуваний економічний ефект від впровадження системи у перший рік складає 809 352 грн, що забезпечує період окупності проєкту 10,7 місяців.

### 3.2.5. Оцінка ризиків впровадження методом FMEA

Для комплексної оцінки ризиків проєкту впровадження системи Smart Room застосовано метод FMEA (Failure Mode and Effects Analysis – аналіз видів та наслідків відмов). Даний метод дозволяє ідентифікувати потенційні види відмов, оцінити їх критичність та розробити превентивні заходи.

Методологія FMEA передбачає оцінку кожного потенційного ризику за трьома параметрами:

- S (Severity) – важливість наслідків відмови за шкалою від 1 до 10;
- O (Occurrence) – ймовірність виникнення відмови за шкалою від 1 до 10;
- D (Detection) – складність виявлення проблеми до її прояву за шкалою від 1 до 10.

Пріоритетне число ризику (RPN – Risk Priority Number) розраховується як добуток цих трьох показників:  $RPN = S \times O \times D$ . Ризики з  $RPN > 100$  вважаються критичними та потребують розробки обов'язкових заходів мітигації.

Результати аналізу ризиків методом FMEA представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

## Матриця оцінки ризиків методом FMEA

Вид відмови	S	O	D	RPN	Заходи мітигації
Відмова електронних замків	9	4	3	108	Резервні механічні ключі, контракт на технічну підтримку 24/7
Збій у роботі серверів системи	8	3	4	96	Резервування серверів, регулярне створення backup
Проблеми з інтеграцією HMS	7	5	5	175	Детальне тестування API, залучення експертів розробника HMS Servio
Відсутність покриття Wi-Fi	6	4	2	48	Встановлення додаткових точок доступу, моніторинг якості сигналу
Розрядка батарей у замках	5	6	2	60	Система моніторингу заряду, планове заміна батарей
Кібератаки та витік даних	10	3	6	180	Багаторівневе шифрування, регулярні аудити безпеки, firewall
Опір персоналу змінам	6	7	3	126	Програма навчання, демонстрація переваг, залучення до процесу
Складність використання для гостей	5	5	4	100	Інтуїтивний інтерфейс, інструкції, підтримка рецепції
Несумісність з пристроями гостей	4	4	5	80	Підтримка всіх основних платформ, альтернативні методи доступу
Відмова енергопостачання	8	2	2	32	Джерела безперебійного живлення, генератор

Аналіз матриці FMEA виявив три критичних ризики з  $RPN > 100$ :

- **кібербезпека (RPN = 180)**. Найвищий рівень ризику пов'язаний з можливими кібератаками, несанкціонованим доступом до системи та витоком персональних даних гостей. Для мітигації цього ризику передбачено впровадження багаторівневої системи захисту: шифрування даних стандартом AES-256, використання протоколу TLS 1.3, встановлення апаратного firewall, впровадження системи виявлення

вторгнень (IDS/IPS), регулярні аудити безпеки зовнішніми експертами, політика обов'язкової зміни паролів кожні 90 днів.

- **проблеми інтеграції з HMS (RPN = 175).** Другий за критичністю ризик стосується можливих технічних складнощів при інтеграції системи Smart Room з HMS Servio, що може призвести до збоїв у синхронізації даних, втрати інформації про бронювання, проблем з автоматичною генерацією ключів. Заходи мітигації включають проведення детального попереднього аналізу архітектури HMS Servio, розробку тестового середовища для перевірки всіх сценаріїв інтеграції, залучення сертифікованих фахівців розробника HMS Servio на етапі налаштування, поетапне впровадження з тестуванням кожного модуля, створення детальної документації з rollback-процедур.
- **опір персоналу (RPN = 126).** Організаційний ризик, пов'язаний з можливим небажанням персоналу використовувати нову систему через страх втрати роботи, складність освоєння технології або загальний консерватизм. Для подолання цього ризику розроблено комплексну програму управління змінами: проведення інформаційних сесій про переваги системи для персоналу, залучення ключових співробітників до процесу тестування, організація практичних тренінгів тривалістю 16 годин, створення системи підтримки та менторства, впровадження KPI з мотиваційною складовою за ефективне використання системи.

Для ризиків середнього рівня (RPN від 50 до 100) розроблено стандартні процедури моніторингу та реагування. Ризики низького рівня (RPN < 50) контролюються у рамках регулярних операційних процесів.

Впровадження заходів мітигації дозволяє знизити загальний рівень ризику проєкту на 40-50% та забезпечити стабільне функціонування системи Smart Room після введення в експлуатацію.

Розроблений проєкт впровадження системи Smart Room з технологією Open Key для 20 номерів готелю є технічно обґрунтованим та економічно доцільним. Загальний обсяг інвестицій складає 722400 грн, при цьому

очікуваний річний економічний ефект становить 809 352 грн, що забезпечує період окупності менше одного року. Інтеграція з HMS Servio забезпечує автоматизацію процесів та підвищення ефективності управління готелем. Проведена оцінка ризиків методом FMEA дозволила ідентифікувати критичні загрози та розробити комплекс превентивних заходів, що мінімізує ймовірність виникнення проблем на етапі впровадження та експлуатації системи.

### **3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів**

#### *3.3.1. Розрахунок показників інвестиційної ефективності проєкту*

Для комплексної оцінки економічної ефективності проєкту впровадження системи Smart Room з технологією Open Key використано систему показників, що базуються на концепції дисконтування грошових потоків. Розрахунковий період складає 5 років, що відповідає середньому терміну експлуатації обладнання до необхідності модернізації.

Вихідні дані для розрахунку:

- обсяг первинних інвестицій (IC) – 722 400 грн;
- ставка дисконтування ( $r$ ) – 15%, що відповідає середньозваженій вартості капіталу з урахуванням ризиків інноваційного проєкту;
- горизонт планування – 5 років;
- податок на прибуток – 18%.

Прогноз грошових потоків проєкту

Для визначення чистих грошових потоків (NCF – Net Cash Flow) проведено аналіз всіх компонентів доходів та витрат проєкту. Структура грошових потоків представлена у таблиці 3.4.

## Прогноз грошових потоків проєкту, грн

Показник	Рік 0	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
Додатковий дохід від підвищення завантаженості	-	475 200	499 960	524 958	551 206	578 766
Економія на персоналі	-	189 000	194 670	200 510	206 525	212 721
Економія на ключ-картах	-	24 000	24 720	25 462	26 226	27 012
Економія електроенергії	-	145 152	149 506	153 991	158 611	163 369
<b>Загальний приплив коштів</b>	-	833 352	868 856	904 921	942 568	981 868
Поточні витрати на обслуговування	-	97 000	99 910	102 907	105 995	109 175
<b>Операційний прибуток до оподаткування</b>	-	736 352	768 946	802 014	836 573	872 693
Податок на прибуток (18%)	-	132 543	138 410	144 363	150 583	157 085
<b>Чистий операційний прибуток</b>	-	603 809	630 536	657 651	685 990	715 608
Амортизація	-	144 480	144 480	144 480	144 480	144 480
Первинні інвестиції	-722 400	-	-	-	-	-
Ліквідаційна вартість	-	-	-	-	-	180 000
<b>Чистий грошовий потік (NCF)</b>	-722 400	748 289	775 016	802 131	830 470	1 040 088

Додатковий дохід від підвищення завантаженості розраховано виходячи з прогнозованого приросту завантаженості на 10% для 20 номерів при середній вартості номера 1800 грн. Передбачено щорічне зростання доходу на 5,2% відповідно до прогнозованої інфляції та можливості підвищення тарифів.

Амортизація обладнання нараховується лінійним методом протягом 5 років: 722 400 грн / 5 років = 144 480 грн на рік. Ліквідаційна вартість обладнання на кінець п'ятого року оцінюється у 25% від початкової вартості (180 000 грн).

*Розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) представлено у таблиці 3.5.*

Таблиця 3.5

## Розрахунок чистої приведеної вартості проєкту

Період	NCF, грн	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований NCF, грн
0	-722 400	1	-722 400
1	748 289	0,8696	650 686
2	775 016	0,7561	586 000
3	802 131	0,6575	527 501
4	830 470	0,5718	474 791
5	1 040 088	0,4972	517 132
<b>NPV</b>			<b>2 033 710</b>

Отриманий показник  $NPV = 2033710$  грн є значно більшим за нуль, що свідчить про високу економічну ефективність проекту. Позитивне значення  $NPV$  означає, що проект генерує додаткову вартість для підприємства навіть з урахуванням вартості залучення капіталу.

*Розрахунок внутрішньої норми рентабельності (IRR).* Внутрішня норма рентабельності визначається як ставка дисконтування, при якій  $NPV$  проекту дорівнює нулю. Розрахунок здійснюється методом послідовних ітерацій або за допомогою фінансових функцій. За результатами розрахунків:  $IRR = 104,8\%$

Отриманий показник  $IRR$  суттєво перевищує прийнятну ставку дисконтування  $15\%$ , що підтверджує високу ефективність проекту. Різниця між  $IRR$  та вартістю капіталу становить  $89,8$  процентних пункти, що є значним запасом рентабельності та свідчить про низьку чутливість проекту до зміни вартості фінансування.

*Розрахунок дисконтованого терміну окупності (DPP).* Дисконтований термін окупності визначається як період, необхідний для того, щоб кумулятивний дисконтований грошовий потік став позитивним.

Таблиця 3.6

### Розрахунок терміну окупності проекту

Період	Дисконтований NCF, грн	Кумулятивний дисконтований NCF, грн
0	-722 400	-722 400
1	650 686	-71 714
2	586 000	514 286

Дисконтований термін окупності настає між першим та другим роком експлуатації. Точний розрахунок:

$$DPP = 1 + (71714 / 586000) = 1,12 \text{ року, або } 1 \text{ рік } 1 \text{ місяць } 14 \text{ днів}$$

Простий термін окупності (без дисконтування) складає  $0,89$  року, або  $10$  місяців  $20$  днів.

*Розрахунок індексу рентабельності інвестицій (PI).* Індекс рентабельності розраховується як відношення суми дисконтованих грошових потоків до обсягу інвестицій:  $PI = 2756 110 / 722400 = 3,81$

Значення індексу рентабельності  $PI = 3,81$  означає, що кожна інвестована гривня генерує 3,81 грн приведеної вартості, або чистий дохід 2,81 грн на кожен гривню інвестицій. Це свідчить про надзвичайно високу ефективність капіталовкладень.

*Узагальнення показників інвестиційної ефективності.* Всі розраховані показники інвестиційної ефективності представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

### Зведена таблиця показників ефективності проєкту

Показник	Розрахункове значення	Критеріальне значення	Висновок
NPV	2033710 грн	$> 0$	Проєкт ефективний
IRR	104,80%	$> 15\%$	Проєкт ефективний
DPP	1,12 року	$< 3$ років	Проєкт ефективний
PI	3,81	$> 1$	Проєкт ефективний

Усі показники інвестиційної ефективності відповідають критеріям прийнятності, що дозволяє зробити висновок про високу економічну доцільність реалізації проєкту впровадження системи Smart Room.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів управління прибутковістю підприємств готельно-ресторанної сфери та розроблено конкретні заходи підвищення прибутковості діяльності готелю "Зірка" (ПП «РОССО КІРОВОГРАД») м. Кропивницький. За результатами виконаного дослідження можна зробити наступні висновки:

### **1. За результатами теоретичного дослідження встановлено:**

Прибутковість є ключовим показником ефективності функціонування підприємств готельно-ресторанної сфери, що характеризує здатність генерувати прибуток від використання наявних ресурсів. Для підприємств індустрії гостинності прибутковість виступає не лише індикатором фінансового стану, але й показником конкурентоспроможності на ринку готельних послуг.

Систематизовано методичні підходи до аналізу прибутковості підприємств готельно-ресторанного бізнесу, які включають коефіцієнтний аналіз, факторний аналіз, аналіз беззбитковості, оцінку левериджу та сучасні методи оцінки ефективності. Доведено, що комплексне застосування цих методів дозволяє отримати об'єктивну картину фінансового стану підприємства та виявити резерви підвищення прибутковості.

Узагальнено систему заходів підвищення прибутковості підприємств готельно-ресторанної сфери, серед яких особливе значення мають: оптимізація цінової політики, впровадження інноваційних технологій обслуговування, диверсифікація послуг, підвищення якості сервісу, ефективне управління витратами та активне використання цифрових технологій.

Досліджено методи оцінки ризиків при впровадженні інноваційних технологій в індустрії гостинності, зокрема метод FMEA (Failure Mode and Effects Analysis), який дозволяє ідентифікувати потенційні відмови на етапі планування проєкту та розробити превентивні заходи для мінімізації ризиків.

## **2. За результатами аналізу господарської діяльності ПП «РОССО КІРОВОГРАД» виявлено:**

ПП «РОССО КІРОВОГРАД», що експлуатує готель "Зірка" в м. Кропивницький, є суб'єктом малого підприємництва у сфері тимчасового розміщування та організації харчування із сприятливим географічним розташуванням у центральній частині міста.

Аналіз ринкового середовища засвідчив високий рівень конкуренції на ринку готельних послуг м. Кропивницький, що вимагає постійного вдосконалення сервісу та пошуку конкурентних переваг.

Фінансово-економічний аналіз виявив суперечливі тенденції у діяльності підприємства. Коефіцієнт заборгованості перевищує рекомендовані значення з негативною динамікою. Показник фінансової незалежності нижче нормативного порогу, проте за 2022-2024 роки зріс на 202%. Коефіцієнти ліквідності не досягають нормативних значень, хоча коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 92,3%, що вказує на недостатність грошових коштів для термінового виконання фінансових зобов'язань.

Водночас підприємство у 2022-2024 роках отримало прибуток зі значним зростанням у динаміці. Рентабельність активів зросла з -31,3% до 14,9% (приріст 46,2 п.п.) завдяки підвищенню маржинальності реалізації на 37,36 п.п. та прискоренню оборотності капіталу на 38,8%.

Аналіз левериджу показав: при зростанні обсягу реалізації на 231% валовий прибуток збільшився на 262%, а чистий прибуток – на 151%. У 2024 році фактичний обсяг реалізації перевищив критичний, що свідчить про вихід підприємства із зони збитковості та наявність потенціалу для подальшого розвитку за рахунок нарощування обсягів реалізації та впровадження нових видів послуг.

## **3. Проектна частина: розробка та обґрунтування заходів підвищення ефективності**

На основі результатів аналітичного дослідження розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності господарської діяльності готельного

підприємства, центральним елементом якого є впровадження системи Smart Room з технологією безконтактного доступу Open Key.

Розроблено детальний проєкт впровадження системи для 20 номерів готелю, який включає встановлення розумних електронних замків, систем управління освітленням і клімат-контролем, сенсорів присутності та централізованої платформи управління. Техніко-економічне обґрунтування проєкту визначає загальний обсяг інвестицій у розмірі 722 400 грн, що включає вартість обладнання, програмного забезпечення, монтажних робіт, інтеграції з існуючою готельною системою управління HMS Servio та навчання персоналу.

Особливу увагу приділено розробці архітектури інтеграції системи Smart Room з HMS Servio, що забезпечує безшовну взаємодію всіх компонентів: автоматичну генерацію та надсилання цифрових ключів гостям при реєстрації, синхронізацію статусів номерів для оптимізації енергоспоживання, збір та аналіз даних про використання номерів, інтеграцію з мобільним додатком для управління параметрами номера.

Прогнозовані ефекти від впровадження системи включають збільшення завантаженості пілотних номерів на 10% завдяки покращенню конкурентної позиції та guest experience, що генерує додатковий дохід 475 200 грн на рік; економію на персоналі рецепції 189 000 грн щорічно через автоматизацію процесів реєстрації та видачі ключів; економію електроенергії 145152 грн на рік завдяки інтелектуальному управлінню освітленням і кліматом; економію на виготовленні та заміні ключ-карт 24 000 грн щорічно; покращення показників якості обслуговування та підвищення середнього рейтингу готелю на платформах онлайн-бронювання.

Для оцінки ризиків проєкту застосовано метод FMEA, який дозволив ідентифікувати три критичних ризики з пріоритетним числом ризику (RPN) понад 100: кібербезпека та захист персональних даних гостей (RPN = 180), технічні проблеми інтеграції з HMS Servio (RPN = 175), організаційний опір персоналу змінам (RPN = 126). Для кожного критичного ризику розроблено

комплекс превентивних заходів, що знижує загальний рівень ризику проекту на 40-50%.

#### **4. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів**

Проведено комплексну оцінку економічної ефективності проекту впровадження системи Smart Room на основі розрахунку системи показників інвестиційної привабливості. Чиста приведена вартість проекту (NPV) за п'ятирічний період експлуатації складає 2033710 грн, що значно перевищує нульове значення і свідчить про високу економічну доцільність інвестицій. Внутрішня норма рентабельності (IRR) становить 104,8%, що у 6,99 разів перевищує прийнятну ставку дисконтування 15% і підтверджує виняткову привабливість проекту з точки зору віддачі на інвестований капітал.

Дисконтований термін окупності проекту складає 1,12 року (1 рік 1 місяць 14 днів), простий термін окупності – 10 місяців 20 днів. Індекс рентабельності інвестицій (PI) дорівнює 3,81, що означає генерування 3,81 грн приведеної вартості на кожному інвестовану гривню. Усі показники інвестиційної ефективності відповідають критеріям прийнятності, що дозволяє зробити висновок про високу економічну доцільність реалізації проекту впровадження системи Smart Room.

#### **Загальний висновок**

Результати проведеного дослідження підтверджують гіпотезу про те, що впровадження інноваційних технологій Smart Room є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності та прибутковості готельних підприємств в умовах цифрової трансформації індустрії гостинності. Розроблений проєкт характеризується високими показниками інвестиційної ефективності, короткими термінами окупності, стійкістю до ризиків та значним потенціалом масштабування.

Практична значущість роботи полягає у розробці детального, готового до впровадження проєкту, який може бути адаптований іншими готельними підприємствами України для підвищення ефективності їх діяльності.

Подальші напрями дослідження можуть включати розробку стратегії комплексної цифрової трансформації готельного підприємства, що охоплює впровадження штучного інтелекту для персоналізації обслуговування, blockchain-технологій для програм лояльності, систем предиктивної аналітики для оптимізації revenue management, а також інтеграцію з екосистемою розумного міста для створення нових туристичних продуктів та сервісів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вахович І., Матвійчук Л., Смаль Б. Розвиток індустрії гостинності в сучасних умовах: тенденції та заходи посилення конкурентних переваг. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. Том 6. № 41. С. 494-502. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251512>
2. Rutynskiy, M. Hotel and restaurant industry of Ukraine: modernization, innovatization, challenges and losses of the war era / M. Rutynskiy, V. Zaychenko // *Modernisation of the economy and financial system: problems, opportunities, prospects : collective monograph / ed. by A. Pawlik, K. Shaposhnykov*. – Riga : Baltija Publishing, 2025. – Part 1. – P. 320–343.
3. Мендела І.Я. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-12-02>
4. Як змінився ресторанний ринок України. Підсумки 2024 року від Poster. URL: <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2024-roku-vid-poster> (дата звернення: 13.01.2025)
5. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>
6. Brigham E.F., Ehrhardt M.C. *Financial Management: Theory and Practice*. 15th ed. Cengage Learning, 2017. 1221 p..
7. Porter M.E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, 1985. 557 p.
8. Damodaran A. *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. 3rd ed. Wiley, 2012. 942 p.
9. Helfert E.A. *Techniques of Financial Analysis: A Guide to Value Creation*. 11th ed. McGraw-Hill, 2003. 570 p.
10. Drury C. *Management and Cost Accounting*. 10th ed. Cengage Learning, 2018. 842 p.
11. Horngren C.T., Foster G., Datar S.M. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 16th ed. Pearson, 2015. 892 p.
12. Бланк І.О. *Фінансовий менеджмент: навчальний курс*. Київ: Ніка-Центр, 2014. 656 с.
13. Савицька Г.В. *Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник*. 3-тє вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2007. 668 с.
14. *Фінансовий менеджмент [Електронний ресурс] : підручник / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [А. М. Поддєрьогін, Н. Д. Бабяк М. Д. Білик та ін.] ; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – 2-ге вид., перероб. – Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ, 2017. – 534, [2] с. – Назва з титул. екрану.*
15. Борисова О.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2012. Вип. 1(2). С. 331-338.
16. Поплавський М. М. *Готельно–ресторанний сервіс : навч. посіб.* Київ: Макрос, 2011. 240 с.
17. Мальська М.П., Пандяк І.Г. *Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник*. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
18. Мазур С.А., Прилуцький А.М. Стан та перспективи розвитку готельно-ресторанної справи в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?op=1&z=6881>
19. Завадинська З.П. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, 2018, № 2, с. 93–102. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.2.2018.157176>

20. Економіка туризму: теорія та практика [Електронний ресурс] : підручник / М. П. Мальська, М. Й. Рутинський, С. В. Білоус, Н. Л. Мандюк . — Київ : Центр учбової літератури, 2014 . — 539 с.
21. Barrows C. W., Powers T., Reynolds D. Introduction to Management in the Hospitality Industry. 10th Edition – Hoboken : Wiley, 2011. 752 p.
22. Мочерний С.В. Основи економічної теорії: навч. посібник/ С.В.Мочерний, О.А.Устенко.- 3-тє вид., стер.- К.: Академія, 2009.- 502 с
23. Ross S. A., Westerfield R. W., Jordan B. D. Fundamentals of Corporate Finance. – New York : McGraw-Hill, 2003. 892 p.
24. Higgins R. C. Analysis for Financial Management./ Robert C. Higgins, Jennifer L. Koski, Todd Mitton / – New York : McGraw-Hill, 2019. 445 p.
25. Литвин Б.М., Стельмах М.В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. Київ: «Хай Тек Прес», 2008. 336 с.
26. Hayes D. K., Miller A. A. Revenue Management for the Hospitality Industry. – Hoboken : Wiley, 2010. 528 p.
27. Organisation for economic co-operation and development. OECD tourism trends and policies 2022. Organization for Economic Cooperation & Development, Paris : OECD Publishing 2022. 364 p. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/11/oecd-tourism-trends-and-policies-2022\\_71dc1773/a8dd3019-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/11/oecd-tourism-trends-and-policies-2022_71dc1773/a8dd3019-en.pdf)
28. International tourism to end 2023 close to 90% of pre-pandemic levels. UNWTO World Tourism Barometer. URL: [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2023-11/UNWTO\\_Barom23\\_04\\_November\\_EXCERPT\\_v2.pdf?VersionId=Q3i27HkRVsyU9gSP6yV4NCgxZiPdHrE](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2023-11/UNWTO_Barom23_04_November_EXCERPT_v2.pdf?VersionId=Q3i27HkRVsyU9gSP6yV4NCgxZiPdHrE) (date of access: 15.10.2025).
29. Carvalho J., Fernandes L. The Uniform System of Accounts for the Lodging Industry: Case Study: Hotel Baía. Tourism & Management Studies. 2012. P. 1014-1016. <https://www.tmsstudies.net/index.php/ectms/article/view/268>.
30. Demydyuk G. V., Carlbäck M. Balancing short-term gains and long-term success in lodging: The role of customer satisfaction and price in hotel profitability model. Tourism Economics. 2023. Vol. 30(4). P. 844-875. doi:10.1177/13548166231199156.
31. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підручник / О. Ю. Давидова.- 2-ге вид. переробл. і доповн. – Х. : Вид-во Іванченка І.С., 2024. – 494 с.
32. Terzulli M. How to measure your 2022 hotel profitability | by massimiliano terzulli. Hospitality Net. URL: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4112555.html> (date of access: 18.10.2025).
33. Alrawabdeh W. Seasonal balancing of revenue and demand in hotel industry: the case of Dubai City. Journal of revenue and pricing management. 2021. URL: <https://doi.org/10.1057/s41272-021-00290-6> (date of access: 09.10.2025).
34. Factors influencing the employees service performances in hospitality industry case study aqba five stars hotel / O. Jawabreh et al. GeoJournal of tourism and geosites. 2020. Vol. 29, no. 2. P. 649–661. URL: <https://doi.org/10.30892/gtg.29221-496> (date of access: 03.10.2025).
35. Kim W., Ok C., Canter D. D. Contingency variables for customer share of visits to full-service restaurant. International journal of hospitality management. 2010. Vol. 29, no. 1. P. 136–147. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.07.003> (date of access: 01.11.2025).
36. Ricaurte E., Jagarajan R. Hotel Sustainability Benchmarking Index 2024. Cornell University, Center for Hospitality Research. 2024. 38 p.
37. The role of profitability data in a comprehensive hotel benchmarking experience. HFTP. URL: <https://www.hftp.org/news/4119108/the-role-of-profitability-data-in-a-comprehensive-hotel-benchmarking-experience> (date of access: 15.10.2025).

38. Assaf A., Josiassen A., Cvelbar L., Woo L. The effects of customer voice on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*. 2015. Vol. 44. P. 77-83. DOI:10.1016/j.ijhm.2014.09.009
39. Kimes S. E. Revenue management: A retrospective / S. E. Kimes // *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. – 2003. – Vol. 44, No. 5. – P. 131-138. <https://doi.org/10.1177/001088040304400518>.
40. Ivanov S. Hotel revenue management: From theory to practice / S. Ivanov – Varna: Zangador, 2014. – 204 p.
41. Bojanic D. C. Hospitality marketing management / D. C. Bojanic, J. S. Reid. – 6th ed. – Hoboken: Wiley, 2016. – 384 p.
42. Meyer C. Customer experience / C. Meyer, A. Schwager // *Harvard Business Review*. – 2007. – Vol. 85, No. 2. – P. 116-126.
43. Barrows C. W. Introduction to management in the hospitality industry / C. W. Barrows, T. Powers, D. Reynolds // *Suranaree Journal of Social Science*, 2025. – Vol. 19, No. 1. – P. 116-120
44. Dopson L. R. Food and Beverage Cost Control / L. R. Dopson, D. K. Hayes. – 7th ed. – Hoboken: Wiley, 2020. – 528 p. <https://www.perlego.com/book/2990737/food-and-beverage-cost-control-pdf>.
45. Oliver R. L. Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer / R. L. Oliver. – 2nd ed. – New York: Routledge, 2014. – 544 p. <https://doi.org/10.4324/9781315700892>.
46. Reichheld F. F. The one number you need to grow / F. F. Reichheld // *Harvard Business Review*. – 2004. – Vol. 81, No. 12. – P. 46-54.
47. Buhalis D. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet / D. Buhalis, R. Law // *Tourism Management*. – 2008. – Vol. 29, No. 4. – P. 609-623. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2008.01.005>
48. Wang D. Smartphone use in everyday life and travel / D. Wang, X. Zheng, D. R. Fesenmaier // *Journal of Travel Research*. – 2014. – Vol. 55, No. 1. – P. 52-63. DOI:10.1177/0047287514535847
49. Tussyadiah I. P. A review of research into automation in tourism / I. P. Tussyadiah, // *Annals of Tourism Research*. – 2020. – Vol. 81, No. 5-6. – P. 1-44. DOI:10.1016/j.annals.2020.102883
50. Xiang Z. Information technology and consumer behavior in travel and tourism / Z. Xiang, V. P. Magnini, D. R. Fesenmaier // *Journal of Retailing and Consumer Services*. – 2015. – Vol. 22. – P. 244-249. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.08.005>
51. Leung D. Social media in tourism and hospitality: A literature review / D. Leung, R. Law, H. van Hoof, D. Buhalis // *Journal of Travel & Tourism Marketing*. – 2013. – Vol. 30, No. 1-2. – P. 3-22.
52. Enz C. A. Hospitality strategic management: Concepts and cases / C. A. Enz. – 2nd ed. – Hoboken: Wiley, 2009. – 704 p.
53. Абдурахманов Р. «Екосистема» управління доходами готелю | Журнал «Академія Гостинності». Головна | Журнал «Академія Гостинності». URL: <https://e.hotel-rest.com.ua/akademija-hostynnosti-2021-1/ekosystema-upravlinnya-dokhodamy-hotelyu> (дата звернення: 12.10.2025).
54. Шикіна О., Ремігайло І. Поняття revenue менеджменту в готельному бізнесі. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-8> (дата звернення: 21.12.2025).
55. Buhalis, D. 80 years of tourism review – transformative and regenerative power of smart tourism. / D. Buhalis // *Tourism Review*. – 2025. Vol. 80, No. 1. – P. 1-7. <https://doi.org/10.1108/TR-01-2025-905>

56. Найкращі практики в галузі обслуговування гостей у готельному бізнесі. <https://hotel-solution.com.ua/>. URL: <https://hotel-solution.com.ua/news/best-practices-in-guest-service-in-the-hospitality-industry>.
57. CSAT, NPS, CES: вимірювання показників задоволеності клієнтів. Блог Ringostat: статті про маркетинг та аналітику - Корисні статті та юзкейси про маркетинг, аналітику, SEO, PPC та коллтрекінг. URL: <https://blog.ringostat.com/uk/csat-nps-ces-vymiriuvannia-rokaznykiv-zadovolenosti-kliientiv/> (дата звернення: 14.10.2025).
58. SMART business. Що таке KPI: як обрати, впровадити та автоматизувати | SMART HCM & LMS. SMART HCM & LMS. URL: <https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/kpi/> (дата звернення: 03.11.2025).
59. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-35>
60. Сас Л. С., Назаркевич О. Б. Перспективи і проблеми розвитку готельного бізнесу після закінчення війни. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-78>
61. Пукач Я. Напрямки впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-68>
62. Бондар С. Формування стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-40>
63. Кашук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. Бізнес інформ. 2023. № 6. С. 93–99. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/37734/1/Мосійчук.pdf>
64. Парубець О. Технологічні інновації в готельному бізнесі: вплив сучасного обладнання на якість обслуговування. Економіка та суспільство. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-15>
65. Довгань О., Литвинова Л., Дорогих С. Кібербезпека в інформаційному суспільстві: Інформаційно-аналітичний дайджест. Київ: Інститут інформації, безпеки і права НАПрН України, 2024. № 5 (травень). 316 с. URL: <https://ippi.org.ua/sites/default/files/2024-5.pdf>
66. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>
67. Savelenko H., Sysolina N., Nikolaiev I. Risk management in information systems implementation in electronic business. Scientific bulletin of flight academy. section: economics, management and law. 2025. No. 9. P. 48–59. URL: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2025-9-48-59> (date of access: 16.10.2025).
68. Охріменко А., Антоненко І. Інноваційні проекти розвитку суб'єктів туристичного та готельного бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-43>
69. Орлова Н., Винник Т., Побігун С. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: аналіз і практична реалізація в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75>
70. Миронов Ю. Б. Синергія в індустрії туризму та гостинності. Підприємництво і торгівля. 2023. Вип. 39. С. 112–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-13>
71. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2023. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14>

72. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>
73. Лисюк Т. Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-13>
74. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2022): Економічна статистика. Державна служба статистики України. 2024. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm)
75. Hospitality Technology Study 2024: Digital Transformation Impact on Hotel Profitability. – Access mode: <https://hospitalitytech.com>
76. Anderson C. K., Xie X. Improving hospitality industry sales: Twenty-five years of revenue management // Cornell Hospitality Quarterly. – 2010. – Vol. 51(1). – P. 53-67.
77. Kimes S. E. The evolution of hotel revenue management // Journal of Revenue and Pricing Management. – 2016. – Vol. 15(3-4). – P. 247-251.

## **ДОДАТКИ**

Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство: ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "РОССО КІРОВОГРАД"

Територія: КІРОВОГРАДСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання: Приватна фірма

Вид економічної діяльності: Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах

Середня кількість працівників: 10

Адреса, телефон: вулиця Євгена Маланюка, буд. 1, кв. 32, м. КРОПИВНИЦЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКИЙ РАЙОН, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25015, тел. 240269

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за за КАТОТТГІ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ
31.12.2022
37231944
UA35040210010019355
120
47.41

### 1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	67,30	20,70
первісна вартість	1011	226,90	240,40
знос	1012	159,60	219,70
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>67,30</b>	<b>20,70</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	281,40	503,40
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	249,40	512,90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	15,80	35,90
у тому числі з податку на прибуток	1136	2,50	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	333,90	467,40
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,30	24,70
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	63,20	155,40
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>944,00</b>	<b>1 699,70</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 011,30</b>	<b>1 720,40</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	750,00	750,00
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-370,40	-918,30
Неоплачений капітал	1425	19,50	(-)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>360,10</b>	<b>-168,30</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	325,60	572,40
розрахунками з бюджетом	1620	3,70	29,10
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	4,70
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	81,80
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	321,90	1 205,40
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>651,20</b>	<b>1 888,70</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 011,30</b>	<b>1 720,40</b>

## 2. Звіт про фінансові результати за Рік 2022

Форма № 2-

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 423,70	1 474,50
Інші операційні доходи	2120	12,50	-
Інші доходи	2240	-	4,00
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>2 436,20</b>	<b>1 478,50</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	276,60	(-)
Інші операційні витрати	2180	2 119,80	1 494,40
Інші витрати	2270	(-)	(-)
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>2 396,40</b>	<b>1 494,40</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	39,80	-15,90
Податок на прибуток	2300	7,20	(-)
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>32,60</b>	<b>-15,90</b>

Керівник

Пенська Лариса Валентинівна  
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Право одного підпису  
(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство: ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "РОССО КІРОВОГРАД"

Територія: КІРОВОГРАДСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання: приватна власність

Вид економічної діяльності: Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Середня кількість працівників: 65

Адреса, телефон: вулиця Театральна, буд. 28, Подільський р-н, м. КРОПИВНИЦЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКИЙ РАЙОН, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25015, Україна, тел. 986358920

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за за КАТОТТГІ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

31.12.2023

37231944

UA35040210010019355

120

56.1

### І. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	8,30
Основні засоби:	1010	20,70	15,50
первісна вартість	1011	240,40	247,10
знос	1012	219,70	231,60
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>20,70</b>	<b>23,80</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	503,40	1 432,80
у тому числі готова продукція	1103	-	1 291,20
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	512,90	6,70
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	35,90	207,20
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	2,50
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	467,40	200,40
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	24,70	40,40
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	155,40	147,50
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 699,70</b>	<b>2 035,00</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 720,40</b>	<b>2 058,80</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	750,00	750,00
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-918,30	-745,20
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-168,30</b>	<b>4,80</b>

II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	572,40	435,80
розрахунками з бюджетом	1620	29,10	35,70
у тому числі з податку на прибуток	1621	4,70	-
розрахунками зі страхування	1625	-	40,80
розрахунками з оплати праці	1630	81,80	82,60
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 205,40	1 459,10
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1 888,70</b>	<b>2 054,00</b>
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 720,40</b>	<b>2 058,80</b>

## 2. Звіт про фінансові результати за Рік 2023

Форма № 2-

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 820,10	2 423,70
Інші операційні доходи	2120	13,50	12,50
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>3 833,60</b>	<b>2 436,20</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	336,90	276,60
Інші операційні витрати	2180	3 399,60	2 698,40
Інші витрати	2270	(-)	(-)
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>3 736,50</b>	<b>2 975,00</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	97,10	-538,80
Податок на прибуток	2300	17,50	7,20
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>79,60</b>	<b>-546,00</b>

Керівник

Пенська Лариса Валентинівна  
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Право одного підпису  
(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство: ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "РОССО КІРОВОГРАД"

Територія: КІРОВОГРАДСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання: приватна власність

Вид економічної діяльності: Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Середня кількість працівників: 62

Адреса, телефон: вулиця Театральна, буд. 28, Подільський р-н, м. КРОПИВНИЦЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКИЙ РАЙОН, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25015, Україна, тел. 986358920

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за за КАТОТТГІ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

31.12.2024

37231944

UA35040210010019355

120

56.1

### 1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

на 31.12.2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	-
накопичена амортизація	1002	(0)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8,30	5,70
Основні засоби:	1010	15,50	49,90
первісна вартість	1011	247,10	291,20
знос	1012	231,60	241,30
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>23,80</b>	<b>55,60</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	1 432,80	1 475,20
у тому числі готова продукція	1103	1 291,20	1 144,20
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	6,70	66,60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	207,20	504,80
у тому числі з податку на прибуток	1136	2,50	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	36,70	36,70
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	40,40	52,90
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Інші оборотні активи	1190	147,50	77,20
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 871,30</b>	<b>2 213,40</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 895,10</b>	<b>2 269,00</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	750,00	750,00
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-838,70	-561,20
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-88,70</b>	<b>188,80</b>

II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	-
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	365,60	267,40
розрахунками з бюджетом	1620	35,70	102,30
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	63,90
розрахунками зі страхування	1625	40,80	1,70
розрахунками з оплати праці	1630	82,60	59,40
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 459,10	1 649,40
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1 983,80</b>	<b>2 080,20</b>
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 895,10</b>	<b>2 269,00</b>

## 2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2024

Форма № 2-

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 016,50	3 820,10
Інші операційні доходи	2120	28,50	13,50
Інші доходи	2240	-	0
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>8 045,00</b>	<b>3 833,60</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	225,40	336,90
Інші операційні витрати	2180	7 481,30	3 399,60
Інші витрати	2270	(-)	(0)
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>7 706,70</b>	<b>3 736,50</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	338,30	97,10
Податок на прибуток	2300	60,90	17,50
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>277,40</b>	<b>79,60</b>

Керівник

Пенська Лариса Валентинівна  
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Право одного підпису  
(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.



## Диплом СавченкоАІ ГРС-24мз на плагіат\_гр.docx

 Central Ukrainian National Technical University

---

### Document Details

Submission ID

trn:oid::2945:338755842

Submission Date

Dec 22, 2025, 8:29 PM GMT+2

Download Date

Dec 22, 2025, 8:52 PM GMT+2

File Name

Диплом СавченкоАІ ГРС-24мз на плагіат\_гр.docx

File Size

408.8 KB

112 Pages

22,779 Words

168,505 Characters



## 15% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

### Filtered from the Report




- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text
- ▶ Cited Text
- ▶ Small Matches (less than 8 words)

### Exclusions

- ▶ 104 Excluded Matches

---

### Top Sources

- 5%  Internet sources
- 0%  Publications
- 12%  Submitted works (Student Papers)

---

### Integrity Flags

#### 0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.