

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«Бакалавр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: Відновлення і розвиток підприємств індустрії гостинності
(на прикладі ТзОВ «Готель «Львів»)

Виконала: студентка	IV	курсу,	групи	БР-41
спеціальності	241			
	«Готельно-ресторанна справа»			
	(шифр і назва спеціальності)			
			Сута Х.С.	
		(підпис)	(прізвище та ініціали)	
Керівник			Малюта Л.Я..	
		(підпис)	(прізвище та ініціали)	
Нормоконтроль			Стойко І.І.	
		(підпис)	(прізвище та ініціали)	
Завідувач кафедри			Шерстюк Р.П.	
		(підпис)	(прізвище та ініціали)	
Рецензент			Машлій Г.Б.	
		(підпис)	(прізвище та ініціали)	

Тернопіль
2025

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та
сферою послуг

_____ Роман Шерстюк
< ____ > _____ 2025 року

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

на здобуття освітнього ступеня БАКАЛАВР
за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»
студенту Суті Христині Степанівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Відновлення і розвиток підприємств індустрії гостинності
(на прикладі ТзОВ «Готель «Львів»)

Керівник роботи д.е.н., професор Малюта Людмила Ярославівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від 07.03.2025 № 4\7-190

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 10.06.2025

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали господарської та фінансової
діяльності ТзОВ «Готель «Львів»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-
розрахунковий розділ. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці.
Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра в кількості
15 од.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці			

7. Дата видачі завдання 10.03.2025**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Теоретичний розділ	20.03.2025	
2	Аналітичний розділ	20.04.2025	
3	Рекомендаційно-розрахунковий розділ	20.05.2025	
4	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	25.05.2025	
5	Висновки	01.06.2025	
6	Список використаних джерел	01.06.2025	
7	Анотації, вступ, зміст	05.06.2025	
8	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.06.2025	

Студент _____ Сута Х.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Малюта Л.Я.

АНОТАЦІЯ

Сута Х.С. Відновлення і розвиток підприємств індустрії гостинності (на прикладі ТзОВ «Готель «Львів»)

Кваліфікаційна робота бакалавра: 76 сторінок, 5 рисунків, 7 таблиць, 46 літературних джерел.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти управління процесами відновлення і стратегічного розвитку готельного підприємства в умовах посткризової економіки.

Об'єкт дослідження – є господарська діяльність ТзОВ «Готель «Львів» як підприємства індустрії гостинності з високою чутливістю до зовнішніх впливів та змін ринкових умов.

Метою роботи є розробка стратегічних і операційних заходів щодо відновлення та сталого розвитку ТзОВ «Готель «Львів» в умовах посткризової економіки на основі діагностики сучасного стану, виявлення внутрішніх резервів і застосування інструментів адаптивного менеджменту.

Методи дослідження – спостереження, порівняння, групування, аналіз і синтез, табличний, графічний.

У роботі досліджено теоретичні засади відновлення і розвитку підприємств індустрії гостинності, проведено аналіз виробничо-господарської діяльності ТзОВ «Готель «Львів», запропоновано заходи щодо відновлення та розвитку досліджуваного підприємства, зокрема: напрями оптимізації управління, підвищення ефективності сервісу й використання ресурсів та реалізація трансформаційної моделі розвитку готелю через інституційне оновлення, стратегічні партнерства і впровадження цифрових рішень.

Результати дослідження рекомендовано до впровадження в діяльність досліджуваного підприємства – ТзОВ «Готель «Львів».

Ключові слова: воєнний час, відновлення, готель, ефективність, оптимізація управління, стратегія, трансформаційна модель розвитку.

ANNOTATION

Suta K.S. Recovery and Development of Hospitality Industry Enterprises (LLC "Hotel Lviv" as a case of study)

Bachelor's thesis: 76 pages, 5 figures, 7 tables, 46 references.

Subject of the research – theoretical, methodological, and applied aspects of managing the recovery processes and strategic development of a hotel enterprise in the context of a post-crisis economy.

Object of the research – the economic activity of LLC “Hotel Lviv” as a hospitality industry enterprise highly sensitive to external influences and changes in market conditions.

The aim of the study is to develop strategic and operational measures for the recovery and sustainable development of LLC “Hotel Lviv” in a post-crisis economy, based on diagnostics of the current state, identification of internal reserves, and the application of adaptive management tools.

Research methods – observation, comparison, grouping, analysis and synthesis, tabular and graphical methods.

The study explores the theoretical foundations of recovery and development of hospitality enterprises, analyzes the production and economic activity of LLC “Hotel Lviv”, and proposes measures for the recovery and development of the enterprise under study. These include: directions for optimizing management, increasing service efficiency and resource utilization, and implementing a transformative development model for the hotel through institutional renewal, strategic partnerships, and the adoption of digital solutions.

The research results are recommended for implementation in the operations of the enterprise under study – LLC “Hotel Lviv”.

Keywords: wartime, recovery, hotel, efficiency, management optimization, strategy, transformative development model.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ	
ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....	9
1.1. Сутність, структура та особливості функціонування підприємств	
індустрії гостинності в умовах економічної нестабільності	9
1.2. Теоретико-методичні підходи до відновлення та стратегічного розвитку	
готельного бізнесу	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ГОТЕЛЬ	
«ЛЬВІВ»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності Тзов «Готель	
«Львів».....	26
2.2. Оцінка сучасного стану, проблем і резервів розвитку підприємства в	
умовах посткризової економіки	36
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ	
ТЗОВ «ГОТЕЛЬ «ЛЬВІВ»	45
3.1. Напрями оптимізації управління, підвищення ефективності сервісу та	
використання ресурсів	45
3.2. Реалізація трансформаційної моделі розвитку готелю через інституційне	
оновлення, стратегічні партнерства і впровадження цифрових рішень	53
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	
4.1 Забезпечення безпеки та охорони праці досліджуваного закладу	
розміщення Тзов «Готель «Львів».....	62
4.2 Упровадження Тзов «Готель «Львів» заходів з безпечної життєдіяльності і	
виробничої санітарії.....	66
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИЙ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Індустрія гостинності в Україні зазнала глибоких трансформацій під впливом тривалих кризових шоків, зокрема пандемії COVID-19, повномасштабної війни та економічної нестабільності. У цих умовах підприємства готельно-ресторанного бізнесу змушені не лише забезпечувати базову операційну стійкість, але й переосмислювати моделі стратегічного розвитку, зважаючи на зміну споживчих очікувань, скорочення туристичних потоків, зростання логістичних і енергетичних витрат. Особливо гостро проблема постала для готельних закладів, які поєднують функції сервісу, транзитної інфраструктури та економічного ядра локальних територіальних громад.

Сучасні наукові підходи до управління розвитком готельних підприємств (Гузар У. та ін. [6]; Коваль О. Д., Катюха Д. А. [13]; Коробейникова Я., Побігун О. [14]; Кудрявцев В., Прокопенко Н. [15]; Муха Р. А. [21]; Сидоренко Т. [23] та ін.) окреслюють необхідність переходу від реактивного відновлення до системного впровадження трансформаційних моделей. Наголошується на важливості цифровізації, клієнтоцентричності, стратегічного партнерства та інституційної гнучкості як визначальних чинників нової конкурентоспроможності. Водночас практична реалізація таких підходів потребує детального вивчення ресурсного потенціалу, організаційної структури, динаміки доходів і витрат конкретного підприємства в умовах післякризового середовища.

Незважаючи на наявність ґрунтовних досліджень з тематики адаптивного управління готельним бізнесом, більшість з них зосереджені на загальнотеоретичних положеннях або мирному періоді функціонування. Лише поодинокі публікації останніх років аналізують трансформаційні стратегії з урахуванням викликів повоєнної економіки, дефіциту інвестицій, потреби в реконструкції інфраструктури та переосмислення стандартів безпеки й сервісу.

У цьому контексті доцільним і науково виправданим є вивчення процесів відновлення та розвитку на прикладі ТзОВ «Готель «Львів» – одного з провідних готельних підприємств міста Львова, що має значний історичний, економічний і соціальний потенціал.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка стратегічних і операційних заходів щодо відновлення та сталого розвитку ТзОВ «Готель «Львів» в умовах посткризової економіки на основі діагностики сучасного стану, виявлення внутрішніх резервів і застосування інструментів адаптивного менеджменту.

Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

- з'ясувати сутність, структуру та особливості функціонування підприємств індустрії гостинності в умовах економічної нестабільності;
- охарактеризувати організаційно-економічні параметри діяльності ТзОВ «Готель «Львів»;
- провести оцінку фінансового стану, проблем і резервів розвитку підприємства;
- сформувати TOWS-матрицю та обґрунтувати напрями оптимізації управління, підвищення ефективності сервісу та використання ресурсів;
- розробити трансформаційну модель розвитку підприємства з урахуванням інституційного оновлення, стратегічних партнерств і впровадження цифрових рішень.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТзОВ «Готель «Львів» як підприємства індустрії гостинності з високою чутливістю до зовнішніх впливів та змін ринкових умов.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та прикладні аспекти управління процесами відновлення і стратегічного розвитку готельного підприємства в умовах посткризової економіки.

Практична значущість роботи полягає у формуванні прикладної моделі адаптації готельного бізнесу до умов невизначеності, що включає механізми вдосконалення управлінських процесів, підвищення сервісної цінності, інтеграцію цифрових інструментів і налагодження партнерських взаємодій. Запропоновані заходи можуть бути застосовані в діяльності ТзОВ «Готель «Львів», а також адаптовані іншими підприємствами сфери для зміцнення економічної стійкості та оновлення конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВІДНОВЛЕННЯ І РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Сутність, структура та особливості функціонування підприємств індустрії гостинності в умовах економічної нестабільності

Індустрія гостинності посідає вагоме місце в сучасній економіці як інфраструктурна опора для туризму, ділової мобільності населення, рекреації та сервісного обслуговування. Вона охоплює сукупність підприємств, що забезпечують тимчасове розміщення, харчування, організацію дозвілля та інші послуги, пов'язані із задоволенням потреб клієнтів у комфорті, безпеці та якості сервісу. Особливістю цієї сфери є її висока чутливість до змін у зовнішньому середовищі, таких як соціальних, економічних, політичних і технологічних. Підвищена залежність від рівня доходів населення, безпекових умов, транспортної доступності та споживчих пріоритетів зумовлює вразливість галузі до кризових явищ та різких коливань попиту.

У науковій літературі індустрія гостинності трактується як складний міждисциплінарний феномен, що інтегрує економічну, соціальну та культурну компоненти. Як зазначають Демчук Л. І., Тараюк Г. М. та Каленська В. П., вона охоплює «сукупність підприємств, які забезпечують розміщення, харчування, розваги, організацію ділових зустрічей і створення умов для відпочинку» [8], функціонуючи як структурна складова глобальної сервісної економіки. У кризових умовах ця багатофункціональність набуває нової інтерпретації. Як наголошує Сидоренко Т. М., готельно-ресторанний бізнес залишається однією з найбільш уразливих галузей під час потрясінь: «велика кількість готельно-ресторанних закладів не повністю функціонує, є перепрофільованими або закритими взагалі» [23, с. 66]. Зниження обсягів попиту, падіння відвідуваності та перехід до виконання гуманітарно-соціальної функції (прийом внутрішньо переміщених осіб, організація харчування, логістика допомоги) свідчать про трансформацію функціонального призначення галузі в умовах воєнного стану.

В умовах економічної нестабільності, спричиненої війною, пандеміями чи глобальними макроекономічними шоками, підприємства індустрії гостинності змушені одночасно забезпечувати безперервність сервісного обслуговування, зберігати конкурентоспроможність і трансформувати бізнес-моделі відповідно до нових реалій. Це зумовлює потребу у глибшому теоретичному осмисленні сутності, організаційної побудови та функціональної специфіки таких підприємств в умовах невизначеності. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження ризиків, характерних для готельно-ресторанного бізнесу, розробка адаптивних управлінських стратегій і побудова цілісної системи антикризового реагування.

Підприємства індустрії гостинності, зокрема готелі, функціонують як складні організаційно-економічні системи, в межах яких інтегруються та взаємодіють спеціалізовані операційні підсистеми. Типова структура охоплює службу прийому та розміщення, експлуатації номерного фонду, організації харчування, маркетингу, технічної експлуатації, а також допоміжні функціональні одиниці – бухгалтерію, відділ безпеки, ІТ-службу тощо [10, с. 34]. Попри операційну автономність, ефективність їх функціонування зумовлена скоординованістю процесів і інтегрованістю в межах єдиної сервісної логістики.

У кризових умовах, що супроводжуються різким зростанням невизначеності, саме структура підприємства виступає критично важливим елементом адаптації. Показовим у цьому сенсі є досвід «перепрофілювання готелів» під час повномасштабного вторгнення, коли багато закладів були перетворені на центри тимчасового розміщення, приготування гарячого харчування, складування гуманітарної допомоги [23, с. 69]. Такі практики демонструють високий рівень адаптивності операційних підсистем готельних підприємств до соціальних потреб у надзвичайних ситуаціях, що підсилює тезу про їхню організаційну гнучкість, мобільність і здатність до виконання соціально значущих функцій.

У сучасній науковій літературі все ширшого поширення набуває уявлення про готель як складну сервісну систему, у межах якої створення цінності для

клієнта відбувається не лише через якість наданих послуг, а й через весь спектр взаємодії – від емоційного тону обслуговування до рівня персоналізації, чуйності й передбачуваності сервісу. Результати численних емпіричних досліджень підтверджують, що ключовими чинниками задоволеності клієнтів у готельному секторі виступають емпатія персоналу, чутливість до індивідуальних потреб, надійність послуг і якість матеріально-технічної бази [1; 7; 8]. Відтак актуалізується концепція сервісної домінантної логіки (Service-Dominant Logic), запропонована С. Л. Варго та Р. Ф. Лашем, відповідно до якої створення цінності є результатом кооперативної взаємодії між постачальником і споживачем, а не односторонньої передачі готового продукту [40]. Такий підхід підкреслює необхідність крос-функціональної інтеграції підрозділів готелю, формування сервісно-орієнтованої культури та управління клієнтським досвідом як стратегічним активом.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища концепція сервісної логіки доповнюється положеннями теорії динамічних здатностей (Dynamic Capabilities), запропонованої Девідом Тісом [39]. Згідно з цим підходом, довгострокову конкурентоспроможність підприємств визначає їх здатність адаптувати, інтегрувати та трансформувати внутрішні і зовнішні ресурси відповідно до змін середовища. У сфері гостинності це проявляється через гнучкість організаційної структури, зміну каналів комунікації з клієнтами, трансформацію сервісних пакетів і впровадження інноваційних технологій обслуговування.

Доповнюючим вектором є теорія антикрихкості (antifragility), розроблена Насімом Талебом [24], яка акцентує увагу на здатності окремих систем не лише витримувати зовнішній стрес, а й використовувати його як каталізатор посилення внутрішніх структур. У застосуванні до підприємств індустрії гостинності це означає побудову готелів як адаптивних, інституційно гнучких організацій, які перетворюють кризу на можливість для організаційного оновлення, зміцнення стейкхолдерських зв'язків і формування нових моделей створення цінності.

Крім того, у сучасних дослідженнях зростаючого значення набуває концепція відкритої сервісної інновації (Open Service Innovation), запропонована

Генрі Чесброу [31]. На відміну від традиційних замкнених моделей інноваційного розвитку, цей підхід передбачає відкритість підприємства до інтеграції зовнішніх знань, технологій і партнерських мереж задля створення й масштабування цінності. У сфері гостинності це виявляється у формуванні відкритих сервісних екосистем, які поєднують готельні підприємства з локальними бізнесами, цифровими платформами, інноваційними стартапами та клієнтськими спільнотами. Відтак готель трансформується з традиційного місця тимчасового проживання у багатофункціональну сервісну платформу, здатну адаптуватися до поведінкових змін споживача через цифрову інтеграцію, ко-брендинг і мережеву гнучкість.

Таким чином, поєднання теоретичних парадигм сервісно-домінантної логіки (Service-Dominant Logic), динамічних спроможностей (Dynamic Capabilities), антикрихкості (Antifragility) та відкритих сервісних інновацій (Open Service Innovation) формує розширену теоретико-методологічну базу для аналізу функціонування і стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах економічної нестабільності. Такий міждисциплінарний підхід дозволяє осмислити готельний бізнес не лише як об'єкт управління, а як адаптивну інституційну систему, здатну до еволюційного вдосконалення в умовах високої турбулентності середовища.

У розвитку ідеї відкритості готельного бізнесу особливого значення набуває концепція гібридної гостинності (hybrid hospitality), яка передбачає трансформацію готелю з ізольованої операційної одиниці у багатофункціональну сервісну платформу, що поєднує функції короткотермінового розміщення, коворкінгу, простору для соціальної взаємодії, автоматизованого самообслуговування та тривалого перебування. Як обґрунтовує Д. Бухаліс, сучасна готельна індустрія дедалі активніше інтегрується в ширші сервісні екосистеми, ключовими компонентами яких виступають цифрові канали комунікації, онлайн-платформи бронювання, локальні постачальники послуг та туристичні партнери. Такий тип взаємодії сприяє не лише спільному створенню

цінності, але й забезпечує підвищену операційну гнучкість до коливань попиту в режимі реального часу, що критично важливо в умовах криз та відновлення [29].

Аналітичну глибину в осмисленні трансформації готельної моделі вносить дослідження С. Хана, Г. О. Олі та Ю. Кіма, в якому наголошується, що перспективна архітектура готелю майбутнього має ґрунтуватися на поєднанні кількох бізнес-форматів. Йдеться, зокрема, про інтеграцію сервісів тимчасового розміщення, простору для дистанційної роботи, персоналізованих цифрових інтерфейсів, автоматизованих сервісів і багатоканальних комунікацій з клієнтами [32]. Така гібридизація дозволяє адаптувати сервісні пропозиції до змін у споживчій поведінці, орієнтуючись на нові цільові сегменти – зокрема цифрових кочівників, фрилансерів і мобільних професіоналів. Це, своєю чергою, формує стратегічні передумови для стійкого конкурентного розвитку готельного бізнесу в умовах зростаючої волатильності попиту.

Однак в умовах економічної нестабільності, яка супроводжується швидкою зміною зовнішніх параметрів – таких як попит, витрати, логістична доступність і рівень зайнятості, – класична ієрархічна модель організації діяльності готельного підприємства демонструє ознаки надмірної інерційності. Жорстке функціональне розмежування підрозділів, централізованість прийняття рішень і низька гнучкість у використанні ресурсів унеможливають оперативне реагування на кризові виклики, ускладнюють трансформацію бізнес-моделі та гальмують впровадження інновацій.

Як зазначають В. Кудрявцев, Н. Прокопенко та Н. Коваленко, у кризових умовах «стандартизовані процедури та формалізовані зв'язки між підрозділами починають конфліктувати з необхідністю гнучкої адаптації» [15, с. 611]. Проблема посилюється через недостатню цифрову зрілість значної частини українських готелів, що обмежує можливості інтеграції сучасних систем цифрового управління, автоматизації процесів і аналізу клієнтських даних у режимі реального часу.

У відповідь на ці виклики альтернативною стає побудова організаційних структур нового типу – зокрема клієнтоцентричних, матричних або крос-

функціональних моделей, які базуються на принципах гнучкості, децентралізації та синергії між функціональними зонами. Такі структури дозволяють формувати динамічні команди навколо ключових сервісів або цільових сегментів клієнтів, швидко масштабувати або згортати окремі функції, а також мінімізувати транзакційні витрати між підрозділами. У результаті готелі, які впроваджують управлінські моделі, орієнтовані на концепцію спільного створення цінності, демонструють вищий рівень адаптивності, кризостійкості та конкурентоспроможності в умовах постійної волатильності ринку.

Умови економічної нестабільності чинять комплексний вплив на всі аспекти функціонування підприємств індустрії гостинності, формуючи нову конфігурацію ризиків, ресурсних обмежень та управлінських дилем. Як слушно зауважує В. Жуков, «вплив ризику значно збільшується, що підтверджено даними про збитковість підприємств готельно-ресторанного бізнесу» [10, с. 33]. До ключових дестабілізуючих чинників належать нестабільність попиту, валютні коливання, енергетичні шоки, правова турбулентність, політична невизначеність, а також деструктивні соціальні явища, зумовлені війною або кризами глобального масштабу. Відповідно до концептуальних підходів, ризик у сфері гостинності визначається як «можлива небезпека втрат, що впливають зі специфіки тих чи інших явищ природи та видів діяльності» [10, с. 33].

Особливістю галузі є поєднання універсальних бізнес-ризиків (макрофінансових, логістичних, репутаційних) із галузевою вразливістю – сезонністю попиту, високою залежністю від зовнішніх потоків клієнтів, чутливістю до змін у купівельній спроможності населення. Ускладнюючим фактором є багаторівнева структура ризиків, яка охоплює ділові, організаційні, ринкові, техніко-виробничі, правові та фінансові загрози [15, с. 610].

Зростання волатильності зовнішнього середовища актуалізує потребу в побудові інтегрованої системи управління ризиками, що передбачає проактивне виявлення загроз, динамічне адаптування організаційних процесів, цифрову трансформацію сервісної архітектури, гнучке управління персоналом і перегляд ціннісних пропозицій для споживача. Згідно з концепцією адаптивного ризик-

менеджменту, запропонованою вітчизняними дослідниками, саме системна ідентифікація ризиків і формування «карти загроз» слугує основою для побудови стійких бізнес-моделей у середовищі невизначеності [15].

Особливості функціонування підприємств гостинності в умовах економічної нестабільності згруповано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Особливості функціонування підприємств індустрії гостинності в умовах економічної нестабільності

Фактор впливу	Особливості впливу	Ефект впливу
Нестабільність попиту	Зниження кількості клієнтів унаслідок економічної невизначеності, релокації населення	Зменшення завантаженості номерного фонду, падіння доходів, порушення cash-flow
Валютні коливання	Зростання цін на імпортовані товари, нестабільність цінової політики	Подорожчання ресурсів, підвищення операційних витрат, зменшення цінової конкурентоспроможності
Енергетичні кризи	Перебої з постачанням тепла, електроенергії, води; зростання тарифів	Підвищення собівартості послуг, необхідність оптимізації енергоспоживання
Зміни в законодавстві	Невизначеність у сфері податкового регулювання, зміна правил працевлаштування, акцизів	Зростання адміністративного навантаження, необхідність постійного адаптування до нових норм
Соціально-політичні ризики	Збройний конфлікт, політична дестабілізація, відтік іноземних туристів	Зменшення зовнішнього туристичного потоку, згортання МІСЕ-сегменту, переорієнтація на локальний ринок
Сезонність	Нерівномірний розподіл доходів протягом року, залежність від кліматичних і календарних циклів	Високий ризик надлишкових витрат в «мертвий сезон», потреба в крос-субсидуванні
Зниження купівельної спроможності	Зменшення доходів клієнтів, скорочення споживчої активності	Зниження середнього чеку, попит на послуги нижчої категорії, потреба у ціновій гнучкості
Цифрова нерівність/відставання	Відсутність або застарілість цифрових систем управління (PMS, CRM, RMS)	Обмежена адаптивність, втрати на етапах бронювання, помилки в управлінні завантаженістю
Зміни споживчих уподобань	Попит на безконтактний сервіс, персоналізацію, короткострокове бронювання	Необхідність оновлення форматів обслуговування, цифрової трансформації та редизайну послуг

Джерело: Систематизовано автором на основі [6; 9; 10; 15; 25]

Виходячи зі змісту таблиці 1.1, можна зробити висновок, що підприємства індустрії гостинності функціонують у надзвичайно складному і волатильному середовищі, яке характеризується високим рівнем ризиків як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Особливості впливу кожного фактора свідчать про системну вразливість галузі до макроекономічних, регуляторних і поведінкових змін. Унаслідок цього ефекти ризиків виявляються не лише в економічних параметрах (доходи, собівартість, прибутковість), а й у структурній перебудові бізнес-моделі підприємств, зокрема через необхідність трансформації сервісів, цифровізацію процесів та зміну стратегій залучення клієнтів.

Крім того, наявність багатовекторного тиску – від геополітичної нестабільності до зростання витрат і трансформації попиту – формує потребу в новій парадигмі управління підприємствами індустрії гостинності. Такі підприємства мають функціонувати не лише як постачальники базових сервісів, а як гнучкі інституції, здатні до самоорганізації, проактивного аналізу ризиків і впровадження інновацій. Зокрема, ефективне управління вимагає поєднання стратегічного планування з оперативною адаптацією, активного моніторингу середовища з інтеграцією технологічних рішень.

Отже, забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності в умовах економічної нестабільності вимагає поєднання класичних інструментів управління з сучасними підходами до цифрової трансформації, клієнтоцентричності, ризик-менеджменту та організаційної гнучкості. Перехід до динамічних структур, скорочення циклу прийняття рішень, персоналізація сервісу та впровадження антикризових стратегій – ключові передумови функціональної життєздатності готельного бізнесу в сучасних умовах.

1.2. Теоретико-методичні підходи до відновлення та стратегічного розвитку готельного бізнесу

Питання відновлення готельного бізнесу в умовах тривалих кризових шоків потребує системного осмислення теоретико-методичних підходів, які охоплюють як концептуальні засади адаптації, так і практичні механізми реалізації стратегій виживання та зростання. У сучасній науковій думці відновлення трактується як процес поступового повернення підприємства до операційної дієздатності з подальшою реінтеграцією в конкурентне середовище, що супроводжується трансформацією бізнес-моделі, структурної організації та ціннісних орієнтирів. Особливу актуальність у цій площині мають підходи, що поєднують антикризову управлінську практику з принципами стратегічного розвитку, орієнтованого на стійкість, інноваційність і гнучкість.

У структурному вимірі доцільно виокремити короткострокові (гнучкі) підходи до відновлення та довгострокові (інституційні) підходи до розвитку. Короткострокові підходи передбачають реалізацію оперативних заходів з відновлення життєздатності підприємства – таких як реструктуризація витрат, оптимізація сервісного портфеля, реактивне перепрофілювання, тимчасове згортання нерентабельних підрозділів, впровадження базових цифрових інструментів (резерваційних систем, дистанційного адміністрування). Вони ґрунтуються на принципах антикризового управління, згідно з якими пріоритетними стають ліквідність, оперативність, мінімізація втрат і збереження ключових компетенцій. Для наочності теоретико-методичні підходи до відновлення та стратегічного розвитку готельного бізнесу в турбулентних умовах систематизовано на рисунку 1.1.

Розглянемо кожен з підходів детальніше. Так, до гнучких теоретико-методичних засад, які формують основу адаптивного відновлення готельного бізнесу в умовах економічної турбулентності, належать концепти, що поєднують антикризову мобільність із інституційною еволюційністю, здатністю до оновлення ресурсної бази, організаційної структури та сервісної логіки. Одним

із таких концептів виступає теорія антикрихкості, запропонована Насімом Талебом [24], відповідно до якої системи не лише виживають в умовах турбулентності, а й використовують її як джерело внутрішнього зміцнення. У застосуванні до готельного сектору антикрихкість інтерпретується як здатність підприємств реагувати на зовнішні шоки не з позиції збереження status quo, а через запуск механізмів організаційного оновлення, диверсифікації функцій і зміцнення партнерських зв'язків.

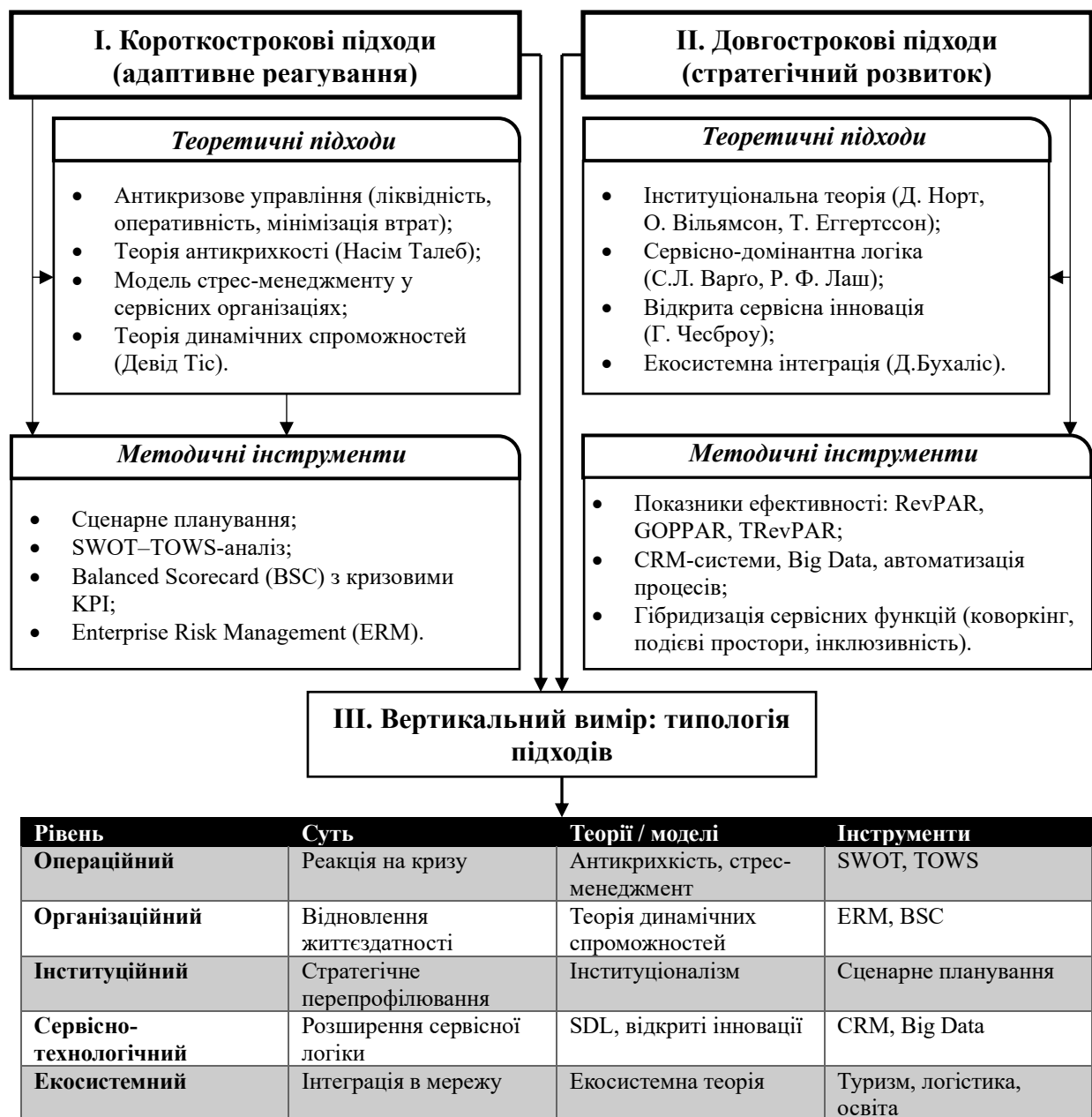


Рис. 1.1. Структурна схема теоретико-методичних підходів до відновлення та стратегічного розвитку готельного бізнесу

Джерело: Систематизовано автором на основі [3; 4; 6; 13; 14; 15]

Другим ключовим елементом адаптивної управлінської парадигми виступає модель стрес-менеджменту у сервісних організаціях, яка орієнтована на стабілізацію комунікаційних потоків, управління емоційною напругою персоналу та збереження командної згуртованості в умовах високої невизначеності. Цей підхід активно використовується в міжнародній практиці *crisis hospitality management*, однак в українських умовах набуває специфічного виміру через фактори екзистенційної нестабільності – небезпеки для життя, травматизації персоналу, відсутності передбачуваності. У цьому контексті доречно згадати підходи до впровадження інструментів організаційної психології, які сприяють зниженню ризику професійного вигорання та відновленню функціональної згуртованості трудових колективів [6].

Особливої актуальності в умовах воєнної економіки набуває адаптивна реструктуризація бізнес-моделі, яка спирається на теорію динамічних спроможностей (*dynamic capabilities*), запропоновану Девідом Тісом [39]. Її суть полягає у здатності підприємств виявляти зовнішні зміни, своєчасно ухвалювати стратегічні рішення та реорганізовувати внутрішні процеси відповідно до нових викликів. Застосування цієї моделі до готельного сектору передбачає перегляд основ логістики, форматів обслуговування, сервісного позиціонування та каналів комунікації з клієнтом. Як підкреслює Сидоренко Т. М., інновації у структурі сервісу, маркетингових стратегіях та ІТ-рішеннях стають не опцією, а необхідною умовою виживання [23, с. 67].

Комплексне відновлення готельного бізнесу також має спиратися на системно-аналітичний підхід, що передбачає побудову сценаріїв залежно від економічної кон'юнктури, демографічних змін, інституційної готовності галузі до трансформації та споживчих очікувань. У цьому контексті Гузар та співавтори пропонують методологію багатофакторного аналізу, яка включає оцінку безпекового ризику, індексу споживчих цін, міграційних тенденцій, наявності стратегій підтримки на державному рівні та функціоналу професійної підготовки кадрів [6, с. 418–421]. Такий підхід дозволяє не лише діагностувати стан підприємства, а й вибудовувати індивідуальну траєкторію відновлення: від

реактивного – у вигляді короткострокової адаптації, до стратегічно-інноваційного – із залученням зовнішніх ресурсів, цифрових технологій та міжнародної співпраці.

На концептуальному рівні, вітчизняна наукова думка все активніше формує уявлення про готельно-ресторанний бізнес як про адаптивну галузь з високим рівнем відкритості до трансформацій. У цьому контексті ключовим стає розуміння того, що гнучкість – це не лише оперативна реакція, а й структурна здатність до навчання, інноваційного пошуку та кооперації. Як резюмує Сидоренко, саме організаційна здатність до оновлення визначає конкурентну життєздатність готелю в умовах постійної зміни зовнішніх і внутрішніх параметрів функціонування [23, с. 67].

Водночас, довгострокові підходи до стратегічного розвитку готельних підприємств виходять за межі суто економічного відновлення і передбачають системне переосмислення ролі готелю як активного агента ширших урбаністичних, туристичних та цифрових екосистем, інтегрованого у багаторівневі взаємодії з локальним середовищем, інституційною інфраструктурою та глобальними сервісними мережами.

У методичному сенсі ці підходи спираються насамперед на інституціональну теорію, згідно з якою підприємство розглядається не як ізольований економічний агент, а як відкритий елемент складної соціально-економічної системи. Ця парадигма, розроблена зокрема Д. Нормом, О. Вільямсоном та Т. Еггертссоном, акцентує увагу на важливості формальних (правових) і неформальних (культурних, ціннісних) інститутів, які визначають можливості підприємства до довгострокового зростання, партнерської взаємодії та стабільного залучення ресурсів [36]. У контексті готельного бізнесу це означає, що стратегічний розвиток можливий лише за умови ефективної взаємодії з державними органами, муніципальними структурами, платформами розвитку туризму, транспортною інфраструктурою, а також з освітньо-кваліфікаційною сферою, що формує трудовий капітал галузі.

Другий ключовий теоретичний підхід – концепція сервісно-домінантної логіки (Service-Dominant Logic), розроблена С. Л. Варго та Р. Ф. Лашем. Відповідно до неї, створення цінності не є актом передачі послуги, а процесом спільного конструювання досвіду між постачальником і споживачем у межах контекстуальної взаємодії [40]. Готель у такій моделі не виступає як «виробник номеру чи сніданку», а як платформа ко-креації (value co-creation), в межах якої споживач бере участь у формуванні змісту послуги – через особисті запити, цифрову комунікацію, соціальні сигнали, індивідуалізовані уподобання. Цей підхід радикально змінює логіку управління: замість фокусування на ефективності операцій, пріоритетом стає керування клієнтським досвідом, емоційною інтелігентністю персоналу, чутливістю до зворотного зв'язку та здатністю до персоналізації взаємодії.

Важливим доповненням до сервісної логіки є модель відкритої сервісної інновації, запропонована Г. Чесброу. Її сутність полягає в тому, що підприємство не може більше обмежуватися внутрішніми ресурсами для забезпечення інноваційного зростання – натомість воно повинно активно інтегрувати зовнішні джерела інновацій, зокрема стартапи, цифрові платформи, постачальників програмного забезпечення, партнерські бізнес-екосистеми та міські ініціативи [31]. Для готельного бізнесу це відкриває можливості для гнучкої інтеграції систем онлайн-бронювання, хмарних PMS та CRM, цифрових додатків для клієнтів, автоматизованих рішень з обслуговування, а також локальної синергії з іншими гравцями туристичної галузі – кав'ярнями, транспортними компаніями, музеями та культурними центрами.

Особливої ваги ці підходи набувають у контексті гібридизації функцій готелю – від традиційного тимчасового проживання до мультифункціональної сервісної платформи, що може включати коворкінги, подієві простори, логістичні вузли для мандрівників, довгострокове житло, інклюзивні сервіси для людей з особливими потребами. Як обґрунтовує Д. Бухаліс, саме така екосистемна інтеграція є запорукою стійкості готельного бізнесу у XXI столітті, коли споживчі очікування формуються не лише ринком, а й цифровими культурами,

соціальними мережами, глобальними туроператорами та Big Data-аналітикою [29].

Таким чином, довгострокові підходи до стратегічного розвитку готельного бізнесу є міждисциплінарними за своєю суттю й ґрунтуються на інституційній взаємодії, сервісній ко-креації та відкритій інноваційній архітектурі. Вони забезпечують не лише оновлення традиційних практик управління, а й формують нові моделі створення стійкої конкурентної переваги в умовах цифрової трансформації, соціальної мобільності та турбулентності зовнішнього середовища.

Водночас, довгострокові підходи до стратегічного розвитку готельних підприємств виходять за межі суто економічного відновлення і передбачають системне переосмислення ролі готелю як активного агента ширших урбаністичних, туристичних та цифрових екосистем, інтегрованого у багаторівневі взаємодії з локальним середовищем, інституційною інфраструктурою та глобальними сервісними мережами.

З методологічної точки зору процес відновлення готельного підприємства в умовах кризової турбулентності потребує цілісного, системного підходу до стратегічного планування, що поєднує короткострокову адаптацію з довгостроковою орієнтацією на сталий розвиток. У цьому контексті особливу вагу мають інтегровані аналітичні інструменти, які дозволяють враховувати волатильність попиту, обмеженість ресурсів, змінність регуляторного середовища та ризики соціального характеру.

Один із найбільш універсальних інструментів – SWOT-аналіз, який у кризових умовах набуває нового значення через необхідність деталізованого врахування дестабілізуючих зовнішніх чинників (наприклад, девальвації, релокації клієнтів, інфраструктурних порушень, форс-мажорних обмежень). Розширення цього аналізу в TOWS-матрицю забезпечує можливість стратегічного зіставлення виявлених загроз і слабких сторін із потенційними можливостями та внутрішніми ресурсами. Застосування цього підходу в готельному бізнесі дозволяє обґрунтовано формулювати сценарії кризового

реагування, визначати критичні точки втручання й формувати резервні стратегії на випадок поглиблення кризових явищ.

Іншим важливим інструментом є система стратегічного управління Balanced Scorecard (BSC), запропонована Р. Капланом і Д. Нортон [34]. У сучасних адаптаціях для готельного бізнесу вона трансформується з традиційної чотирикомпонентної моделі (фінанси, клієнти, процеси, навчання) у більш гнучку платформу, яка включає антикризові KPI: індекси завантаженості номерного фонду, рівень середнього чеку, гнучкість тарифної політики, індекс задоволеності клієнтів (CSI) та цифрову готовність (Digital Readiness Index). Як підкреслює М. Марр, саме BSC дозволяє прив'язати довгострокові цілі до поточних кризових реалій, забезпечити стратегічну синхронізацію між підрозділами готелю та підвищити прозорість ухвалення рішень [35].

Особливу методологічну цінність у нестабільному середовищі має сценарне планування, яке дозволяє моделювати варіативність розвитку подій на основі зміни ключових параметрів: глибини попиту, швидкості відновлення логістичних ланцюгів, регіональних відмінностей безпеки, геополітичного прогнозу тощо. У практиці стратегічного управління готельним бізнесом сценарне планування передбачає побудову як мінімум трьох моделей: песимістичної (збереження кризових трендів), реалістичної (часткова стабілізація), оптимістичної (відновлення турпотоків та зростання внутрішнього попиту). Такий підхід рекомендовано низкою міжнародних організацій, зокрема UNWTO та OECD, як обов'язковий елемент стратегічного управління в умовах посткризової реструктуризації.

Водночас ключовим елементом теоретико-методичного забезпечення стійкості готельного бізнесу виступає система управління ризиками, яка має базуватися на принципах проактивності, багаторівневості та цифрової інтегрованості. Основою сучасного ризик-менеджменту є ідентифікація ризиків у розрізі фінансових (нестабільність грошових потоків, валютні коливання), операційних (перебої з ресурсами, недоступність персоналу), репутаційних (соціальні медіа-кризи, негативні відгуки), соціальних (ризики фізичної безпеки,

психоемоційні загрози для працівників). На цій основі формується карта ризиків із категоризацією за вірогідністю та масштабом впливу (risk/impact matrix), яка слугує інструментом пріоритетизації управлінських рішень.

Особливо ефективним є впровадження системи Enterprise Risk Management (ERM), адаптованої до потреб готельної сфери. Як наголошує К. Віллс, ERM забезпечує наскрізну інтеграцію ризик-менеджменту у всі процеси організації – від закупівель до обслуговування клієнта – і дозволяє поєднати традиційне управління ризиками з цифровим моніторингом, CRM-системами, сервісною аналітикою та автоматизованим аналізом скарг і відгуків [42].

Таким чином, стратегічне планування в умовах посткризового відновлення готельного бізнесу не може обмежуватися інтуїтивними діями чи ізольованими управлінськими рішеннями. Воно має бути структуровано на основі перевірених аналітичних інструментів, чутливих до змін середовища та інтегрованих у єдину інформаційно-ризикову архітектуру управління. Такий підхід забезпечує підвищення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах високої турбулентності.

Управління ефективністю готельного бізнесу в умовах посткризового відновлення передбачає застосування багатовимірних інструментів оцінювання результативності, що дозволяють відслідковувати не лише фінансові результати, а й організаційні, клієнтські та технологічні аспекти. До ключових із них належать показники RevPAR (доходи на доступний номер), GOPPAR (валовий операційний прибуток на доступний номер) та TRevPAR (сукупні доходи на номер), які забезпечують комплексну оцінку продуктивності з урахуванням не лише базових послуг розміщення, але й повного спектра супутніх сервісів – ресторанних, конференц-послуг, wellness-зон тощо. У сучасній практиці, як свідчать дослідження Д. Гейса і Дж. Найнемайера [33], використання цих метрик дозволяє формувати горизонтальні й вертикальні аналітичні зрізи по всій організаційній структурі готелю.

Водночас, інтегральні індекси операційної ефективності відіграють дедалі важливішу роль у стратегічному менеджменті, оскільки дозволяють оцінювати

адаптивність бізнесу до волатильності середовища. Йдеться, зокрема, про здатність готелю оперативно змінювати сервісну пропозицію відповідно до змін попиту (demand-driven scaling), перерозподіляти навантаження між функціональними підсистемами, а також впроваджувати технологічні рішення для оптимізації витрат. На цьому тлі цифрові індикатори – рівень автоматизації процедур бронювання, персоналізація сервісу, використання CRM і Big Data для прийняття рішень – виступають не другорядними, а структурно визначальними.

Підсумовуючи викладене, теоретико-методичні підходи до відновлення діяльності готелів мають виходити з розуміння посткризового управління як системної багатокомпонентної взаємодії між гнучкістю, стійкістю, технологічністю та сервісною інноваційністю. Відмова від вузькоінструментального бачення (тобто реактивного скорочення витрат) на користь інтегрованої моделі стратегічного управління, що враховує ризики, поведінкові аспекти споживання, цифрову трансформацію та кооперацію із зовнішнім середовищем, є необхідною умовою не лише виживання, а й трансформаційного зростання готельного бізнесу в умовах нової економічної реальності. Саме така модель забезпечує перехід від кризи до стабілізації й подальшого розвитку на засадах інноваційної відкритості, гнучкого планування та сервісної ко-креації з клієнтом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ГОТЕЛЬ «ЛЬВІВ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності Тзов «Готель «Львів»

Готель «Львів» – один із найвідоміших готельних комплексів міста, розташований у самому серці Львова на проспекті В'ячеслава Чорновола, 7. Збудований у 1965 році за проєктом архітекторів Людмили Нівіної, Анатолія Консулова та Павла Конта, готель став символом радянської архітектури з характерними чіткими вертикалями та горизонталями, що контрастують із сусіднім Львівським оперним театром. Спочатку будівля була розрахована на 400 місць, але згодом її місткість збільшили до 685 місць. У 1995 році, у зв'язку зі змінами в законодавстві, на базі готелю було створено Товариство з обмеженою відповідальністю «Готель «Львів» [5].

Сьогодні готель пропонує широкий спектр послуг для гостей. Номерний фонд включає 260 номерів шести категорій, від економ-класу до люксів, що задовольняють потреби різних клієнтів. Гості можуть скористатися рестораном, який пропонує страви української, європейської та італійської кухні, а також конференц-сервісом із шістьма залами, обладнаними сучасною технікою, що вміщують від 20 до 250 осіб. Крім того, на території готелю є власний паркінг на 50 місць, що є важливою перевагою для мандрівників на автомобілях.

Готель «Львів» має стратегічне розташування – лише за 2 хвилини ходьби від Оперного театру, що робить його привабливим для туристів та бізнес-андрівників. Завдяки поєднанню історичної спадщини, зручного розташування та сучасного сервісу, готель залишається популярним вибором серед гостей міста. Його багаторічна історія та постійне вдосконалення послуг свідчать про стабільність і надійність у сфері готельного бізнесу Львова

Упродовж останніх років діяльність ТзОВ «Готель «Львів» характеризується стабільною операційною активністю попри загальну волатильність ринку гостинності в Україні, викликану пандемією COVID-19, повномасштабною війною та зниженням купівельної спроможності. Зростання доходів підприємства у 2023–2024 роках супроводжується поступовим оновленням внутрішніх процесів та підвищенням гнучкості сервісної пропозиції. Водночас значну увагу в управлінні діяльністю готелю приділено кадровому забезпеченню – як основі якісного обслуговування та конкурентної переваги на ринку.

Аналіз кадрової динаміки свідчить про відносну стабільність чисельності працівників: із 61 особи у 2020–2021 роках до 59 у 2024 році (рис. 2.1). Певне зменшення відбулося у 2023–2024 роках (на 3 особи), що може бути пов’язане з оптимізацією операційної діяльності, автоматизацією функцій або природною плінністю кадрів. Загалом, такі коливання не носять критичного характеру та свідчать про здатність підприємства адаптувати кадрову політику до змін кон’юнктури без різких скорочень персоналу.

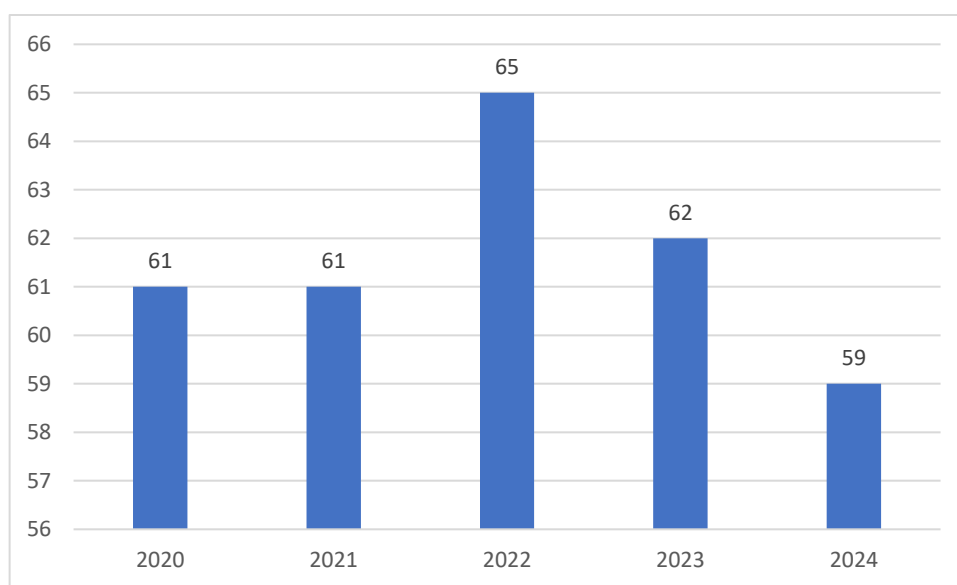


Рис. 2.1. Чисельність працівників ТзОВ «Готель «Львів»

Джерело: Побудовано автором за даними [26]

Структура персоналу ТзОВ «Готель «Львів» включає шість основних функціональних блоків: адміністративний (керівництво, бухгалтерія,

управлінці), служба прийому та розміщення (портє, адміністратори), господарська служба (покоївки, працівники пральні, технічний персонал), ресторанний сервіс (кухарі, офіціанти, бармени), технічна служба (інженери, електрики, сантехніки) та служба безпеки. Така багаторівнева структура свідчить про комплексний підхід до обслуговування гостей, забезпечення внутрішньої координації та підтримки функціонування підприємства.

Кадрова політика готелю зорієнтована на збереження кваліфікованого персоналу та розвиток його професійних компетенцій. Підприємство регулярно організовує внутрішні навчання, тренінги з обслуговування клієнтів, оновлення стандартів якості та підвищення стресостійкості персоналу. З урахуванням змін у споживчих очікуваннях і цифровізації сервісу, важливою стає підготовка персоналу до роботи з електронними системами бронювання, CRM-платформами та аналітичними інструментами готельного менеджменту.

Плинність кадрів на підприємстві, згідно з наявною статистикою, є помірною та не загрожує порушенню сталості бізнес-процесів. Відносно невелика зміна чисельності працівників (менше 10% за п'ятирічний період) підтверджує дієвість системи мотивації та загальну привабливість умов праці. Збереження кадрового ядра дозволяє підприємству забезпечувати високі стандарти обслуговування, зберігати корпоративну культуру та здійснювати організаційне навчання з мінімальними втратами.

Фінансово-економічна діяльність ТЗОВ «Готель «Львів» упродовж 2020–2024 років демонструє виразну динаміку відновлення після пандемії COVID-19 та адаптацію до умов повномасштабної війни, яка розпочалася у 2022 році. Незважаючи на тривале перебування в зоні збитковості, підприємство поступово нарощує обсяги доходу, що свідчить про ефективну стратегію утримання ринку та адаптивність сервісної моделі. Відновлення активів, зростання виручки та відчутне збільшення обсягу зобов'язань формують змішаний портрет фінансової стійкості готелю, що балансує між зростанням операційної активності та зовнішнім борговим навантаженням. З метою кількісної оцінки цих процесів у таблиці 2.1 представлено ключові фінансові показники підприємства за останні

п’ять років із виділенням відхилення між 2024 і 2021 роками як орієнтира шокового впливу воєнного періоду.

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансово-економічних показників ТзОВ «Готель «Львів» у 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2021–2020	Відхилення 2024–2021
Дохід, млн грн	6,3	15,9	23,1	23,9	30,7	+9,6	+14,8
Чистий прибуток, млн грн	–2,6	–0,5	–1,5	–1,9	– 0,05	+2,1	+0,47
Активи, млн грн	26,6	24,4	28,1	26,9	27,0	–2,2	+2,6
Зобов’язання, млн грн	0,4	0,3	7,0	7,6	7,8	–0,1	+7,6

Джерело: Побудовано автором за даними [26]

Аналіз динаміки фінансово-економічних показників ТзОВ «Готель «Львів» за період 2020–2024 років свідчить про складну еволюцію підприємства в умовах послідовних кризових шоків – пандемії COVID-19 та повномасштабної війни в Україні, яка розпочалася у 2022 році. Порівняння основних показників у динаміці дозволяє виявити як періоди адаптивного зростання, так і загрози фінансової нестабільності, що впливають на стратегії управління ресурсами та персоналом.

Після різкого падіння доходу в 2020 році (6,3 млн грн), пов’язаного з карантинними обмеженнями та скороченням туристичних потоків, у 2021 році готель продемонстрував значне зростання виручки – до 15,9 млн грн (+9,6 млн грн), що засвідчило початкову фазу відновлення ринку гостинності після пандемії. Однак вже у 2022–2023 роках вплив повномасштабного вторгнення Росії спричинив уповільнення зростання доходу, попри незначне збільшення до 23,1 млн грн у 2022 році та 23,9 млн грн у 2023 році. Лише у 2024 році дохід досяг рекордного рівня у 30,7 млн грн, перевищивши рівень 2021 року на 14,8 млн грн, що свідчить про гнучкість бізнес-моделі та поступове зростання внутрішнього попиту, зокрема з боку ВПО, волонтерських організацій та корпоративного сегменту.

Динаміка чистого прибутку відображає глибшу структурну проблему. Упродовж всього аналізованого періоду підприємство демонструвало від'ємні фінансові результати, однак із тенденцією до скорочення збитковості. Зокрема, якщо у 2020 році збиток сягав –2,6 млн грн, то у 2021 році він скоротився до –0,5 млн грн (+2,1 млн грн), що можна розглядати як позитивний ефект післякарантинного відновлення. Проте з початком війни прибутковість знову знизилась: –1,5 млн грн у 2022 році та –1,9 млн грн у 2023 році. У 2024 році збиток становив лише –0,05 млн грн, що на 472 тис. грн краще за показник 2021 року, отже підприємство фактично вийшло на межу беззбитковості. Це може свідчити як про посилення контролю за витратами, так і про збільшення частки високорентабельних послуг у структурі доходу.

Активи підприємства за п'ять років зберігали стабільний обсяг, коливаючись у межах 24,4-28,1 млн грн. Відхилення між 2024 і 2021 роками (+2,6 млн грн) є помірним і свідчить про обмежену інвестиційну динаміку. Це підтверджує гіпотезу про те, що в умовах війни підприємство зосередилося на збереженні ліквідності та обслуговуванні поточних зобов'язань, а не на нарощуванні основного капіталу чи масштабному оновленні матеріальної бази.

Найбільш суттєвим чинником трансформації фінансового стану стали зобов'язання, які зросли з 0,3 млн грн у 2021 році до 7,8 млн грн у 2024 році (+7,6 млн грн). Такий приріст відображає активне залучення позикових ресурсів, імовірно, для покриття касових розривів, фінансування реконструкції, адаптації до нових вимог безпеки чи підтримки ліквідності під час воєнного періоду. Водночас відсутність зростання активів у пропорційному обсязі свідчить про зростання фінансового навантаження на бізнес і потенційні ризики зниження платоспроможності у середньостроковій перспективі.

Таким чином, фінансово-економічна характеристика ТзОВ «Готель «Львів» демонструє приклад адаптивної поведінки готельного підприємства в умовах багатовекторної нестабільності. Поступове нарощення доходу, скорочення збитковості та збереження активів засвідчують операційну стійкість, водночас

зростання боргового навантаження вимагає посилення контролю за фінансовими потоками та вдосконалення політики управління ризиками.

На основі абсолютних фінансових показників доцільно також проаналізувати відносні індикатори ефективності, стійкості та структури капіталу, які дозволяють глибше охарактеризувати фінансовий стан ТзОВ «Готель «Львів» в динаміці. Розраховані коефіцієнти рентабельності, автономії, боргового навантаження та фінансового важеля дають змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство перетворює доходи в фінансові результати, а також яку частку активів формує за рахунок власного та позикового капіталу. Зокрема, динаміка рентабельності доходу свідчить про суттєве покращення ефективності в 2024 році порівняно з кризовими 2020–2023 роками, хоча готель поки що залишається на межі беззбитковості. Водночас різке зростання боргового навантаження після 2021 року зумовлює зниження коефіцієнта автономії та підвищення фінансового важеля, що свідчить про зростання залежності від зовнішніх зобов'язань у структурі капіталу. Узагальнені значення ключових відносних фінансових індикаторів подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Відносні фінансові показники ТзОВ «Готель «Львів» у 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Рентабельність доходу, %	-41,3	-3,1	-6,5	-7,9	-0,16
Коефіцієнт автономії	0,985	0,988	0,751	0,717	0,711
Фінансовий важіль	0,015	0,012	0,332	0,394	0,406
Частка зобов'язань у активах	0,015	0,012	0,249	0,283	0,289
Темп приросту доходу, %	-	+152,4	+45,3	+3,5	+28,5
Темп приросту чистого прибутку, %	-	+80,8	-200,0	-26,7	+97,4

Джерело: Побудовано автором за даними [26]

Аналіз відносних фінансових показників ТзОВ «Готель «Львів» у 2020–2024 роках дає змогу глибше оцінити якість управління фінансовими ресурсами, рівень стійкості та структурні трансформації капіталу підприємства під впливом пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. У контексті високої економічної турбулентності саме ці індикатори виступають орієнтирами адаптивності,

платоспроможності та здатності готелю забезпечувати баланс між доходами, витратами й борговим навантаженням.

Насамперед слід звернути увагу на рентабельність доходу, яка у 2020 році становила -41,3%, що відображало катастрофічне співвідношення між доходами та витратами в умовах жорстких карантинних обмежень і практичного зупинення готельного бізнесу. Уже у 2021 році, внаслідок післяпандемічного відновлення, збитковість зменшилася до -3,1%. Проте у 2022–2023 роках рентабельність знову погіршилася до -6,5% і -7,9% відповідно, що відображає деструктивний вплив повномасштабної війни, втрату частини туристичного потоку, підвищення витрат на безпеку та енергозабезпечення. У 2024 році показник рентабельності наблизився до нульового значення (-0,16%), свідчачи про вихід підприємства на межу операційної збалансованості.

Позитивною динамікою характеризується коефіцієнт автономії, який у 2020–2021 роках залишався на дуже високому рівні (0,985–0,988), свідчачи про майже повну відсутність зовнішнього боргового фінансування. Це відповідало консервативній фінансовій стратегії підприємства у кризовий період. Проте у 2022 році, у відповідь на воєнну дестабілізацію, підприємство почало активно залучати позикові кошти, що призвело до падіння коефіцієнта автономії до 0,751, а у 2024 році – до 0,711. Зниження цього показника вказує на зменшення частки власного капіталу у загальній структурі фінансування та збільшення фінансової залежності від зовнішніх джерел.

Фінансовий важіль, як зворотний індикатор автономії, демонструє аналогічну тенденцію, адже якщо у 2020–2021 роках його значення залишалося на рівні 0,01–0,02, тобто практично відсутня боргова залежність, то у 2022–2024 роках воно різко зросло – до 0,33 у 2022 році, 0,39 у 2023 році та 0,41 у 2024 році. Це означає, що підприємство фактично втричі-уп'ятеро збільшило боргове плече, і нині кожна умовна одиниця власного капіталу підтримується значним обсягом зобов'язань. Такий рівень важеля загрожує зростанням фінансових ризиків у разі дестабілізації доходів або посилення обслуговування боргу.

Частка зобов'язань у структурі активів також демонструє тенденцію до збільшення – з 1,5% у 2020 році до 28,9% у 2024 році. Такий рівень все ще не перевищує критичних меж, але є значно вищим за показники до 2022 року. З одного боку, це свідчить про здатність готелю акумулювати зовнішні ресурси, а з іншого – про потенційне зростання залежності від кредиторів та підвищення фінансового навантаження.

Оцінка темпів приросту доходу вказує на два важливі етапи. По-перше, у 2021 році відбулося суттєве відновлення (+152,4%) після пандемії, що підтверджує здатність готелю ефективно реагувати на відновлення ринку. По-друге, у 2024 році темп приросту знову показав позитивну динаміку (+28,5%), свідчаючи про поступову стабілізацію попиту. Темпи зміни чистого прибутку демонструють значну волатильність, зокрема у 2022 році (–200%), але у 2024 році зросли на +97,4%, що вказує на ознаки поступового переходу до прибутковості.

Загалом, аналіз відносних показників свідчить, що ТзОВ «Готель «Львів» перебуває у фазі трансформаційного відновлення з поступовим покращенням ефективності, але на фоні зростаючого боргового навантаження. Для зміцнення фінансової стійкості підприємству доцільно зосередитися на оптимізації витрат, підвищенні маржинальності сервісу та поступовому зниженні залежності від зовнішнього фінансування.

Участь ТзОВ «Готель «Львів» у тендерних закупівлях відіграє важливу роль у його фінансово-господарській стабільності та дозволяє диверсифікувати джерела доходів поза межами звичайного туристичного та готельного ринку. За останні роки підприємство реалізувало 129 тендерних контрактів, що свідчить про достатньо високий рівень інституційної довіри та репутаційної спроможності бути постачальником послуг для державних і комунальних установ. Серед ключових замовників – Державна установа «Укрспортзабезпечення» з обсягом замовлень понад 13,9 млн грн, що формує значну частку в загальному обсязі тендерних надходжень. До інших постійних клієнтів входять установи культури, спорту, громадські організації та

муніципальні структури, що створює стабільну контрактну мережу з бюджетним фінансуванням.

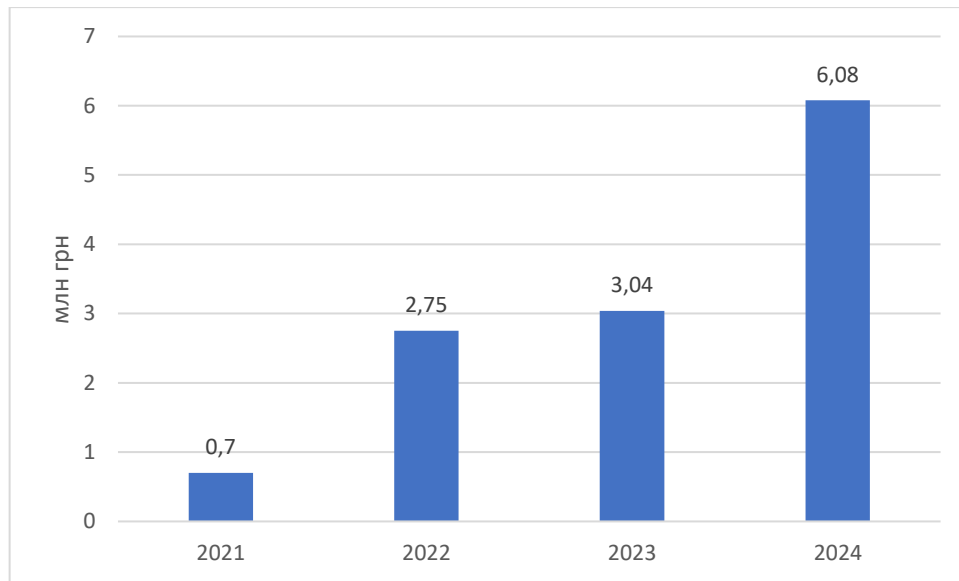


Рис. 2.2. Динаміка реалізованих продажів ТзОВ «Готель «Львів» через тендерні механізми у 2021-2024 роках

Джерело: Побудовано автором за даними [26]

Динаміка реалізованих продажів у межах тендерної діяльності демонструє поступове зростання: з 0,7 млн грн у 2021 році до 6,1 млн грн у 2024 році, з незначним зниженням у 2023 році, яке могло бути спричинене завершенням окремих великих контрактів або зміною графіків бюджетного фінансування. Така траєкторія зростання свідчить про гнучкість готелю в адаптації до вимог системи публічних закупівель ProZorro, а також про здатність підтримувати конкурентоспроможну пропозицію в умовах високої конкуренції за державні замовлення.

Системна присутність на ринку державних закупівель, особливо у сфері розміщення учасників спортивних заходів, може розглядатися як стратегічна ніша для готелю. Ця спеціалізація створює умови для довгострокового контрактного планування, мінімізує сезонні ризики та посилює роль готелю як інфраструктурного партнера державних програм. У подальшому доцільним є посилення позицій у суміжних секторах – зокрема, у сфері освіти, культури та

туризму – шляхом підвищення якості послуг, модернізації номерного фонду та розвитку персоналізованих пропозицій для бюджетних клієнтів.

Узагальнюючи результати організаційно-економічного аналізу діяльності ТзОВ «Готель «Львів», можна зробити висновок про багаторівневу адаптивність підприємства до викликів зовнішнього середовища, включаючи епідеміологічну кризу, економічну рецесію та наслідки повномасштабної війни. Готель демонструє сталість ключових організаційних параметрів, підтримку кадрового потенціалу та поступове оновлення сервісної пропозиції відповідно до змін ринку. Збереження функціональної структури, інвестиції в персонал і розвиток цифрових компетентностей свідчать про стратегічну орієнтацію підприємства на підтримку якості послуг у довгостроковій перспективі.

Фінансово-економічна діагностика підтверджує, що готель поступово відновлює дохідність і скорочує збитковість, наближаючись до операційної збалансованості. Водночас зростання зовнішніх зобов'язань і зниження фінансової автономії свідчать про необхідність перегляду політики капіталізації та управління боргом. Особливу увагу слід приділяти підвищенню рентабельності, оптимізації витрат і диверсифікації джерел доходів, що дозволить знизити вразливість до коливань зовнішнього попиту.

Однією з ознак стійкості є успішна участь готелю в тендерних закупівлях. Інституційна довіра з боку державних установ, зокрема реалізація контрактів з органами сфери спорту, культури та соціального забезпечення, розширює економічні горизонти підприємства. Стратегічне освоєння ринку публічних послуг створює умови для пом'якшення сезонних коливань, підвищення середньої завантаженості номерного фонду та формування гарантованого потоку доходів на тлі зростаючої конкуренції в туристичному сегменті.

Отже, ТзОВ «Готель «Львів» є прикладом готельного підприємства, яке, зберігаючи баланс між історичною спадщиною та сучасними вимогами, формує модель стійкого розвитку. Поєднання стратегічного розташування, гнучкої організаційної структури, участі у державних програмах і поступового фінансового відновлення створює передумови для посилення

конкурентоспроможності готелю як на локальному, так і на міжрегіональному рівнях. У подальшому для досягнення сталого зростання доцільним є впровадження інноваційних підходів до сервісу, цифрової трансформації управління та активізація співпраці з новими сегментами клієнтів.

2.2. Оцінка сучасного стану, проблем і резервів розвитку підприємства в умовах посткризової економіки

Сучасний етап розвитку економіки України позначений множинними кризовими шоками – від пандемії COVID-19 до повномасштабного військового конфлікту, що триває з 2022 року. У цих умовах підприємства індустрії гостинності перебувають у стані глибокої реструктуризації бізнес-процесів, переосмислення ціннісних орієнтирів та адаптації до трансформацій ринкового середовища. У цьому контексті особливого значення набуває аналіз сучасного стану підприємства, виявлення ключових проблем його розвитку, а також внутрішніх резервів, які можуть бути мобілізовані для забезпечення сталого зростання в умовах посткризової економіки.

ТзОВ «Готель «Львів» на сьогодні є одним із найбільш упізнаваних готельних об'єктів у центральній частині Львова, що поєднує історичну автентичність та спроби модернізації сервісної моделі. За результатами аналізу, наведеного в попередньому підрозділі, підприємство продемонструвало стійкість до множинних зовнішніх шоків: попри збитковість упродовж 2020–2023 років, готель зберіг основний операційний потенціал, підтримував кадрову структуру, нарощував дохід та зумів досягти мінімізації збитків у 2024 році.

Фінансові показники демонструють позитивну динаміку доходів (із 6,3 млн грн у 2020 році до 30,7 млн грн у 2024 році), стабільний обсяг активів (на рівні 26–28 млн грн) та поступове зменшення збитків. Ключовою особливістю стало різке зростання боргових зобов'язань – із 0,3 млн грн до 7,8 млн грн, що вказує

на активне залучення позикового капіталу для підтримки ліквідності в умовах зростаючої вартості ресурсів і нових інфраструктурних викликів.

Організаційна структура готелю є класичною для підприємств середнього розміру, проте демонструє спроби гнучкої трансформації, такі як впровадження цифрових каналів взаємодії з клієнтами, CRM-систем, автоматизованих платформ бронювання та модернізація каналу публічних закупівель через ProZorro. Наявність постійних контрактів із державними установами дозволяє підтримувати базове завантаження номерного фонду навіть у періоди сезонного спаду.

Оцінка сучасного стану ТзОВ «Готель «Львів» не може бути повною без критичного аналізу наявних проблем, які стримують трансформаційний розвиток готелю в умовах посткризової економіки. Згідно з проведеним діагностичним аналізом, до ключових обмежень належать:

1. Низький рівень прибутковості та фінансова нестійкість. Попри стабільний дохід, підприємство не зуміло досягти сталого прибуткового функціонування. Відсутність позитивного чистого фінансового результату впродовж чотирьох років свідчить про наявність диспропорцій між витратами та доходами, недостатню маржинальність сервісу, а також ризики неефективного використання ресурсів. Цей аспект потребує реінжинірингу витрат, перегляду цінової політики та оцінки ефективності кожної категорії послуг.

2. Боргова залежність і ризик зниження фінансової автономії. Значне зростання зобов'язань на фоні стабільного обсягу активів спричинило погіршення структури капіталу, адже коефіцієнт автономії знизився з 0,988 до 0,711, а фінансовий важіль зріс майже у 30 разів. Така ситуація свідчить про залежність від зовнішніх джерел фінансування, що в умовах волатильності кредитного ринку може призвести до дефіциту ліквідності або погіршення умов обслуговування боргу.

3. Застарілість частини інфраструктури та обмеження в гнучкості сервісу. Незважаючи на поступове оновлення номерного фонду, більшість приміщень готелю має зразки інтер'єру та інфраструктури 1990-х – 2000-х років,

що не відповідає сучасним очікуванням туристів покоління Z та цифрових кочівників. Відсутність коворкінг-зон, інтеграції з мобільними застосунками для бронювання, низький рівень енергоефективності – все це обмежує привабливість готелю для певних сегментів.

4. Невисока ступінь інноваційності та персоналізованості послуг. На сьогодні тенденції глобального ринку гостинності зумовлюють необхідність впровадження елементів гейміфікації, діджитал-сервісів, омніканального обслуговування, ESG-індикаторів та інклюзивності. ТзОВ «Готель «Львів» поки що обмежено використовує ці практики, що знижує його конкурентоспроможність у середньо- та довгостроковій перспективі.

5. Висока залежність від державного сегменту. Попри позитивні аспекти тендерної активності, залежність від бюджетного фінансування створює додаткові ризики: затримки у платежах, політичні зміни, відсутність довгострокового планування. Обмежена присутність на приватному B2B-ринку чи міжнародному туристичному сегменті формує структурну вразливість до зовнішніх коливань.

Попри зазначені проблеми, ТзОВ «Готель «Львів» має низку внутрішніх резервів, які можуть бути активізовані з метою забезпечення сталого розвитку у 2025–2027 роках, черед яких варто відмітити наступні:

1. Диверсифікація джерел доходу. Окрім класичних готельних послуг, підприємство може розвивати нові напрямки: бізнес-апартаменти для релокованих компаній, освітні хаби на базі конференц-залів, довгострокове проживання для спеціалістів оборонного сектора. Це дозволить вирівняти сезонну завантаженість та залучити більш платоспроможну аудиторію.

2. Цифрова трансформація операційної моделі. Повна інтеграція CRM, автоматизоване управління персоналом, аналітика попиту та підвищення частки онлайн-продажів здатні не лише підвищити ефективність, а й забезпечити нову якість обслуговування. Створення мобільного застосунку для гостей, впровадження електронного ключа, динамічного ціноутворення (Revenue Management) – це ключові напрями цифрового прориву.

3. *Модернізація інфраструктури.* Навіть часткове оновлення номерного фонду (10–15% на рік) у рамках ESG-підходів – з акцентом на енергоефективність та адаптацію до потреб осіб з інвалідністю – підвищить іміджевий капітал готелю. Це також дозволить залучати міжнародні програми фінансування (наприклад, EU4Business або EBRD Green Economy Transition).

4. *Підвищення кваліфікації персоналу.* Введення програм безперервного навчання, внутрішнього менторства та партнерств із профільними закладами освіти дозволить зменшити плинність кадрів і закріпити інституційну пам'ять сервісу.

5. *Посилення бренду через міську інтеграцію.* Співпраця з місцевими креативними індустріями, музеями, театрами, а також участь у туристичних маршрутах «Львів гостинний», дозволить готелю посилити унікальну пропозицію для туристів, зокрема в сегменті культурного й гастрономічного туризму.

Разом з тим, потрібно зауважити, що функціонування готельного бізнесу у 2024–2025 роках відбувається в умовах складної макроекономічної ситуації. Валовий внутрішній продукт України за підсумками 2023 року зріс на 5,3% після обвального падіння на 29,1% у 2022 році, однак ця динаміка є переважно відновлювальною, а в 2024 році зростання ВВП лише трохи більше 2%. Інфляційний тиск залишається значним та вже за підсумками 5 місяців 2025 року складає 15%, що зумовлює підвищення витрат на комунальні послуги, сировину, персонал. Водночас поступове зміцнення курсу гривні, збільшення обсягів міжнародної допомоги та зростання внутрішнього туризму створюють нові можливості для стабілізації готельного сектора.

Особливістю посткризової економіки є змінена структура попиту. Рекреаційний туризм поступається місцем діловому, волонтерському, медичному туризму та релокаційним формам тимчасового проживання. Водночас урбанізовані центри з логістичною інфраструктурою – такі як Львів – залишаються точками тяжіння для переміщених осіб, студентів, працівників гуманітарних місій і міжнародних проєктів.

Зовнішньоекономічне середовище також впливає на цінову політику готелів. Зростання вартості імпортного устаткування, послуг з ремонту, програмного забезпечення для готельного менеджменту стримує модернізацію. У цьому контексті важливою є участь у грантових програмах (COSME, EU4Business), які можуть компенсувати частину витрат на оновлення інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності.

З метою інтегральної оцінки внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх детермінант, що впливають на його функціонування в умовах посткризової економіки, доцільним є застосування інструментарію SWOT-аналізу. Цей метод дозволяє систематизувати ключові сильні та слабкі сторони готелю, а також можливості й загрози зовнішнього середовища, сформулювати стратегічні орієнтири розвитку, ідентифікувати напрями адаптаційного маневру та виявити точки ризику. У табл. 2.3 представлено узагальнений результат SWOT-аналізу ТзОВ «Готель «Львів».

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТзОВ «Готель «Львів» у контексті посткризового розвитку

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Стратегічне розташування у центрі Львова	1. Низька рентабельність і хронічна збитковість
2. Впізнаваний бренд з історичною цінністю	2. Застаріла інфраструктура частини номерного фонду
3. Стабільний персонал з мінімальною плинністю	3. Висока боргова залежність
4. Досвід участі в тендерних закупівлях через ProZorro	4. Обмежена частка інноваційних сервісів
5. Наявність функціональних залів для конференцій	5. Слабка інтеграція з цифровими платформами бронювання
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розвиток внутрішнього туризму та міграційних потоків	1. Посилення конкуренції з боку нових приватних готелів
2. Участь у міжнародних програмах підтримки	2. Волатильність попиту через загострення воєнної ситуації
3. Диверсифікація послуг і цифрова трансформація	3. Затримки в бюджетних виплатах за тендерними контрактами
4. Партнерство з місцевими туристичними операторами	4. Зростання витрат на енергоресурси та утримання персоналу

Джерело: Побудовано автором на основі власних оцінок діяльності готелю

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити комплексну оцінку стратегічного профілю ТзОВ «Готель «Львів» як підприємства, що функціонує на стику консервативної бізнес-моделі та нових ринкових очікувань в умовах посткризової економіки. Його сильні сторони формують стійке ядро конкурентоспроможності, проте слабкі сторони істотно обмежують траєкторію зростання, тоді як зовнішнє середовище пропонує як привабливі можливості, так і потенційно загрозливі чинники.

Сильні сторони. Ключовим активом підприємства залишається стратегічне розташування в центрі Львова, що забезпечує високий потенціал клієнтопотoku з боку туристів, бізнес-відвідувачів, учасників культурних подій і державних делегацій. Бренд готелю має високу історико-репутаційну цінність, що дозволяє зберігати стабільну клієнтську базу без масштабних маркетингових вкладень. Водночас стабільність кадрового складу та професійна спеціалізація персоналу створюють основу для підтримки високої якості сервісу, а досвід участі в системі ProZorro гарантує наявність диверсифікованого каналу доходу за рахунок державних закупівель.

Слабкі сторони. Водночас підприємство має низку системних слабкостей, що обмежують реалізацію сильних сторін. Передусім, хронічна збитковість та низька рентабельність свідчать про обмежену фінансову ефективність і потребу в трансформації цінової та витратної політики. Значна боргова залежність (коефіцієнт автономії у 2024 році – 0,711) зменшує фінансову гнучкість і посилює ризики при коливаннях готівкових потоків. Застарілість частини інфраструктури стримує оновлення сервісу відповідно до очікувань молодших сегментів споживачів, а обмежена інтеграція з сучасними платформами бронювання знижує ефективність цифрових каналів продажу.

Можливості. На тлі нових структур попиту, що сформувалися у воєнних і поствоєнних умовах, готель має можливість перепрофілювати частину номерного фонду під довгострокове проживання, освітні програми чи конференц-туризм. Крім того, відкривається доступ до міжнародних програм

технічної допомоги (зокрема GIZ, ЄБРР), які можуть частково профінансувати модернізацію, енергоефективність чи підвищення кваліфікації персоналу. Динаміка внутрішнього туризму та міграція бізнесу до Львова створюють основу для розширення платоспроможного попиту. Також зростає актуальність партнерств із локальними туроператорами, культурними установами, міською радою для спільного розвитку туристичного продукту.

Загрози. Водночас зовнішнє середовище несе численні загрози, які мають імовірність матеріалізації у коротко- або середньостроковій перспективі. Це, зокрема, посилення конкуренції з боку сучасних приватних апартаментів і готелів, які вже адаптували свої послуги до нових стандартів – онлайн-чекін, електронний ключ, індивідуалізовані сервіси. Окрім цього, висока залежність від державних тендерів створює ризик втрати доходу у разі змін у бюджетному фінансуванні, політичній волі чи реформі системи закупівель. Загострення воєнної ситуації, підвищення цін на енергоносії, обмеження у постачанні – чинники, які потенційно можуть посилити кризову вразливість підприємства.

SWOT-аналіз дає змогу стверджувати, що стратегічна позиція готелю є умовно стабільною, проте напруженою. Потенціал зростання існує, однак його реалізація передбачає активну перебудову управлінських процесів, підвищення фінансової ефективності, цільову модернізацію інфраструктури, розвиток цифрової взаємодії з клієнтами та перехід до диверсифікованої моделі доходу з меншою залежністю від одного джерела. Важливим елементом переходу до нової моделі функціонування стане стратегічна інтеграція внутрішніх резервів із зовнішніми можливостями, що й буде основою формування адаптивних стратегій у рамках наступного етапу дослідження.

Для прогнозування потенційної траєкторії розвитку ТзОВ «Готель «Львів» у середньостроковій перспективі доцільним є використання сценарного підходу, що дозволяє врахувати як зовнішні ризики, так і внутрішні можливості. У табл. 2.4 наведено три сценарії розвитку підприємства – оптимістичний, реалістичний і песимістичний – які базуються на ключових макроекономічних припущеннях, структурі попиту, фінансових прогнозах та управлінських гіпотезах.

Таблиця 2.4

Сценарії розвитку ТЗОВ «Готель «Львів» у 2025–2027 роках

Параметр	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Геополітична ситуація	Завершення фази активних бойових дій у 2025 році	Збереження часткової воєнної економіки	Погіршення безпекової ситуації у західних регіонах
Попит на послуги	Зростання попиту з боку туристів, релокованих компаній і держзамовників	Помірне зростання внутрішнього попиту	Падіння попиту до рівня 2023 року
Доходи, млн грн	До 40 млн грн	34–36 млн грн	24 млн грн
Рентабельність	+5%	Близька до нульової	Від’ємна, зростання збитковості
Інвестиційна активність	Участь у міжнародних грантових програмах, модернізація номерного фонду	Часткова модернізація (до 10% номерного фонду)	Відсутність інвестицій, заморожування капітальних витрат
Фінансове навантаження	Скорочення боргу за рахунок рефінансування	Збереження нинішнього рівня боргу	Неможливість обслуговування зобов’язань, підвищення фінансового тиску
Онлайн-продажі	Зростання частки прямих онлайн-бронювань на 20–30%	Стабільна присутність у цифрових каналах без суттєвих змін	Втрата позицій у диджитал-сегменті
Кадрова політика	Розширення та підвищення кваліфікації персоналу	Стабілізація без оновлення	Скорочення чисельності працівників, втрата сервісної якості
Тендерна активність	Розширення співпраці з держустановами	Збереження чинних контрактів	Втрата позицій у системі публічних закупівель

Джерело: Побудовано автором на основі SWOT-аналізу

Узагальнюючи представлені сценарії, варто зазначити, що найімовірнішим є реалізація реалістичного сценарію, за якого підприємство зберігає адаптивну стійкість, обмежену інвестиційну активність і контрольовану збитковість. У цьому випадку готель функціонуватиме в умовах неповного попиту, але з можливістю збереження ключових позицій на ринку.

Разом із тим, реалізація визначених у попередніх підрозділах резервів розвитку – таких як диверсифікація послуг, цифрова трансформація, модернізація інфраструктури та розширення партнерств – здатна змістити

динаміку в бік оптимістичного сценарію. Саме системна реалізація цих заходів відкриває можливості не лише для подолання кризового тиску, а й для формування нової, конкурентоспроможної бізнес-моделі готелю в повоєнній економіці України.

Таким чином, проведена оцінка дозволяє констатувати, що ТзОВ «Готель «Львів» демонструє адаптивну стійкість у складних умовах посткризової економіки, зберігаючи базові конкурентні переваги та поступово формуючи передумови для стратегічного оновлення. Незважаючи на наявні проблеми – боргову залежність, низьку рентабельність і інфраструктурні обмеження – підприємство володіє значним внутрішнім потенціалом, зокрема в напрямі цифровізації, модернізації сервісної пропозиції, диверсифікації каналів доходу та зміцнення партнерських зв'язків. Результати SWOT- і сценарного аналізу свідчать про необхідність реалізації політики трансформаційного розвитку, орієнтованої на поєднання ресурсної оптимізації, інноваційного оновлення та гнучкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Це дозволить готелю не лише подолати посткризову нестабільність, а й посісти стабільну позицію на ринку гостинності Львова в середньостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТЗОВ «ГОТЕЛЬ «ЛЬВІВ»

3.1. Напрями оптимізації управління, підвищення ефективності сервісу та використання ресурсів

У післякризовий період підприємства індустрії гостинності стикаються з подвійним викликом: необхідністю забезпечити операційну стійкість у середовищі невизначеності та водночас адаптувати бізнес-модель до змінених споживчих очікувань, цифрових трансформацій і макроекономічних обмежень. Для ТзОВ «Готель «Львів» це означає переходити від адаптивного реагування до стратегічного переосмислення структури управління, моделі сервісу та використання наявних ресурсів. У цьому контексті оптимізація управлінських процесів, вдосконалення сервісної логістики та ефективне використання інфраструктурного і людського капіталу виступають ключовими детермінантами конкурентоспроможності в середньостроковому періоді.

Найбільш результативний шлях до формулювання цільових управлінських рішень полягає у використанні TOWS-матриці – інструменту стратегічного аналізу, що дозволяє на основі систематизованих чинників внутрішнього й зовнішнього середовища визначити практично релевантні сценарії оптимізації. Нижче подано TOWS-матрицю для ТзОВ «Готель «Львів», яка дозволяє перейти від ідентифікації факторів до формулювання прикладних стратегій, заснованих на комбінаціях сильних і слабких сторін із можливостями та загрозами. Цей інструмент дає змогу обґрунтувати конкретні управлінські рішення, спрямовані на стабілізацію, розвиток і мінімізацію ризиків у посткризовій економіці.

TOWS-матриця побудована за результатами SWOT-аналізу у параграфі 2.2.

Таблиця 3.1

TOWS-матриця стратегій розвитку ТзОВ «Готель «Львів»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії	ST-стратегії
	1. Розширення участі в міжнародних грантових програмах (EU4Business, USAID) для модернізації наявної бази.	1. Використання брендової репутації та досвіду державних замовлень для перемоги в конкурентних тендерах.
	2. Впровадження конференц-туризму та освітніх програм на базі власних залів.	2. Застосування цифрових каналів для зменшення залежності від фізичного попиту.
	3. Просування спеціальних пакетів послуг для релокованих компаній та волонтерських місій.	3. Підписання довгострокових контрактів із ключовими партнерами для захисту від сезонних ризиків.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії	WT-стратегії
	1. Використання грантових коштів для енергомодернізації та оновлення номерного фонду.	1. Розробка антикризового плану скорочення витрат на випадок скорочення бюджетного фінансування.
	2. Залучення ІТ-фахівців до створення мобільного додатку для онлайн-бронювання та цифрового сервісу.	2. Поступове зменшення боргового навантаження через реструктуризацію або рефінансування поточних зобов'язань.
	3. Проведення навчальних програм для персоналу щодо ESG, цифрової компетентності, клієнтоцентричності.	3. Скорочення витрат на обслуговування малозавантажених площ через гнучке зонування чи суборенду.

Джерело: Побудовано автором на основі SWOT-аналізу

TOWS-матриця демонструє, що стратегічне позиціонування готелю повинно ґрунтуватися на реалізації SO-стратегій як пріоритетного напрямку. Саме тут підприємство має потенціал зміцнення через поєднання внутрішніх переваг (вдале розташування, розпізнаваність бренду, наявність конференц-інфраструктури) та зовнішніх позитивних чинників (грантове фінансування, попит на внутрішній туризм, релокаційна мобільність). Реалізація даних стратегій дозволить не лише зберегти позиції на ринку, а й здійснити якісний прорив у сервісній диференціації.

ST-стратегії повинні бути зосереджені на нейтралізації ризиків шляхом використання сильних сторін підприємства. Зокрема, репутаційний капітал і досвід взаємодії з державним сектором можуть бути використані як інституційна

перевага в конкурентній боротьбі за бюджетні замовлення. Цифровізація каналів збуту та укладання довгострокових контрактів також дозволяють стабілізувати операційні доходи в умовах сезонних або політичних коливань.

WO-стратегії є трансформаційними і мають на меті подолання внутрішніх слабкостей шляхом реалізації зовнішніх можливостей. Наприклад, застаріла інфраструктура може бути оновлена за рахунок грантів, а обмеженість цифрової присутності – компенсована шляхом розробки власного мобільного застосунку чи автоматизованої системи бронювання. Проведення регулярних навчань для персоналу щодо стандартів ESG, етичного споживання та цифрової культури підвищить загальний рівень сервісу та адаптивність колективу.

WT-стратегії виконують страхову функцію – вони покликані мінімізувати ризики у разі погіршення зовнішнього середовища, збереження низької рентабельності чи скорочення державних замовлень. За цих умов доцільно активізувати розробку антикризових планів, реструктуризувати боргові зобов'язання, а також оптимізувати використання площ – наприклад, через суборенду або тимчасову консервацію незатребуваних приміщень.

На основі комбінації стратегій TOWS-матриці можна сформулювати системні напрями управлінської оптимізації, згруповані відповідно до типу стратегічної взаємодії:

1. Реалізація SO-стратегій. Стратегічне посилення сильних сторін:

- Грантове оновлення інфраструктури. Доцільно сформувати проектну заявку на участь у програмі «EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП», із чітко визначеним етапом енергоаудиту, оновленням систем освітлення, вентиляції, термоізоляції.
- Розвиток конференц-туризму. Модернізувати технічне забезпечення конференц-залів, укласти партнерські угоди з освітніми інституціями, коворкінгами та громадськими об'єднаннями для спільного використання приміщень.

- Брендovanі спецпропозиції. Розробити пакети послуг під назвою «Простір підтримки» (для волонтерів), «Мобільний офіс» (для релокованих компаній) та «Навчальний weekend» (для освітніх заходів).

2. ST-стратегії. Утримання ринкових позицій через активацію внутрішніх переваг:

- Цифрове дублювання каналів продажу. Інтеграція з платформами booking.com, hotelbeds, TravelLine, а також створення власного мобільного додатку з push-нагадуваннями та системою лояльності.
- Формування пулу постійних клієнтів. Розробка довгострокових угод з культурними закладами, спортивними федераціями, департаментами молоді та освіти задля формування регулярного завантаження номерного фонду.
- Контрактна стабілізація доходів. Застосування контрактів із фіксованими обсягами послуг на квартал або півріччя з муніципальними структурами.

3. WO-стратегії: трансформація слабких сторін у зону зростання:

- Інфраструктурне оновлення. Поетапна реновація (заміна меблів, сантехніки, внутрішнього оздоблення) в межах щорічного ремонту 10–15% номерного фонду.
- Цифровізація процесів. Створення інтегрованої CRM-системи для обліку клієнтів, відгуків, аналітики доходів на одного гостя, автоматизації повторного бронювання.
- Розвиток компетенцій персоналу. Організація ESG-орієнтованих навчань, курсів емоційного сервісу, тренінгів з digital-комунікацій, формування внутрішніх команд інновацій.

4. WT-стратегії. Ризик-менеджмент і мінімізація втрат:

- Фінансова адаптація. Розробка сценарного бюджету з поділом на «гарантовану» і «ризикову» частини доходів, введення касового резерву на рівні 1,5–2 місяців витрат.
- Реструктуризація боргів. Переговори з банками/кредиторами про зміну графіка погашення, залучення інструментів портфельного рефінансування.

- Гнучке управління нерухомістю. Перепрофілювання малозавантажених площ – часткова задача в оренду під тимчасові офіси, подієві простори.

У посткризовій економіці, де рівень турбулентності середовища залишається високим, традиційна лінійна модель управління втрачає ефективність. Її має замінити адаптивна модель, що здатна реагувати на зміни, масштабувати рішення в режимі реального часу та забезпечувати постійну зворотну взаємодію між управлінськими рівнями. Для ТзОВ «Готель «Львів» це означає створення гнучкої архітектури реалізації трансформацій, яка включає стратегічний нагляд, оперативну координацію, управління знаннями та горизонтальні канали комунікації.

1. Інституціональна рамка: створення антикризової трансформаційної групи.

Ключовою інституційною одиницею в межах адаптивної моделі має стати антикризова трансформаційна група (АТГ), підзвітна безпосередньо директору готелю. До її складу доцільно включити:

- менеджера з розвитку (керівник групи);
- фінансового аналітика;
- керівника відділу обслуговування клієнтів;
- ІТ-фахівця або зовнішнього технологічного консультанта;
- HR-менеджера;
- представника адміністративно-господарського відділу.

АТГ виконує функції стратегічної розробки, моніторингу виконання TOWS-стратегій, інтеграції проектного підходу в організаційне середовище та формування сценаріїв реагування на ризики. Її рішення мають бути інтегровані в загальний план розвитку підприємства на 2025–2027 роки.

2. Інструментальна база: проєктне управління трансформаціями.

Управління реалізацією TOWS-стратегій здійснюється у форматі портфеля взаємопов'язаних проєктів. До основних інструментів адаптивної моделі належать:

- Матриця відповідальності RACI – визначення ролей та зон відповідальності в межах кожної ініціативи (Responsible, Accountable, Consulted, Informed);
- Календар трансформацій (Gantt-діаграми) – розклад імплементації стратегій за фазами: планування, тестування, масштабування, інтеграція;
- KPI-система оцінювання прогресу, що охоплює:
 - фінансові (коефіцієнт EBITDA, рентабельність, структура витрат);
 - сервісні (індекс задоволеності клієнтів, час реагування на звернення);
 - кадрові (плинність, індекс залученості, рівень підвищення кваліфікації);
 - цифрові (частка онлайн-бронювань, конверсія з сайту, частота повторних візитів).

3. Динамічна стратегічна ревізія: квартальне оновлення стратегій.

Адаптивна модель передбачає регулярну ревізію стратегій на основі актуалізованих внутрішніх і зовнішніх даних. Щоквартально аналітичний блок АТГ формує стратегічний звіт, що включає:

- оновлену оцінку макроекономічних ризиків (інфляція, туризм, енергетика);
- зміни в споживчому попиті;
- аналіз виконання попередніх KPI;
- перехресний SWOT-апдейт (актуалізація факторів у світлі нових подій);
- рекомендації щодо коригування TOWS-матриці або запуску нових проєктів.

Таке ітеративне стратегування замінює жорстке довгострокове планування на гнучке, сценарно обґрунтоване прийняття рішень, що підвищує чутливість готелю до змін і дозволяє уникнути стратегічної інерції.

4. Комунікаційна екосистема: залучення персоналу до змін.

Реалізація трансформацій неможлива без внутрішньої легітимації змін серед персоналу. Тому обов'язковим компонентом адаптивної моделі є внутрішній комунікаційний план, який включає:

- інформаційні сесії про цілі й очікування змін, результати впровадження;
- створення мікрокоманд інновацій з числа середнього персоналу для розробки та тестування локальних ініціатив;
- збір зворотного зв'язку через анкети, фокус-групи, відкриті опитування;

- визначення внутрішніх амбасадорів змін – працівників, які стають фасилітаторами інновацій у своїх підрозділах.

Результатом стає розподілене управління змінами, при якому адаптаційні ініціативи не нав'язуються зверху, а формуються у процесі спільного вироблення рішень.

Для наочності, на рисунку 3.1 представлено адаптивну модель управління трансформаціями ТЗОВ «Готель «Львів», що ієрархічно організована навколо центрального управлінського елементу – Антикризової трансформаційної групи (АТГ), яка підпорядковується директору готелю. АТГ виступає як координаційний центр реалізації стратегічних змін і поєднує три основні управлінські функції: планування, моніторинг та комунікації, які забезпечують цілісність, адаптивність і зворотний зв'язок у процесі трансформації.

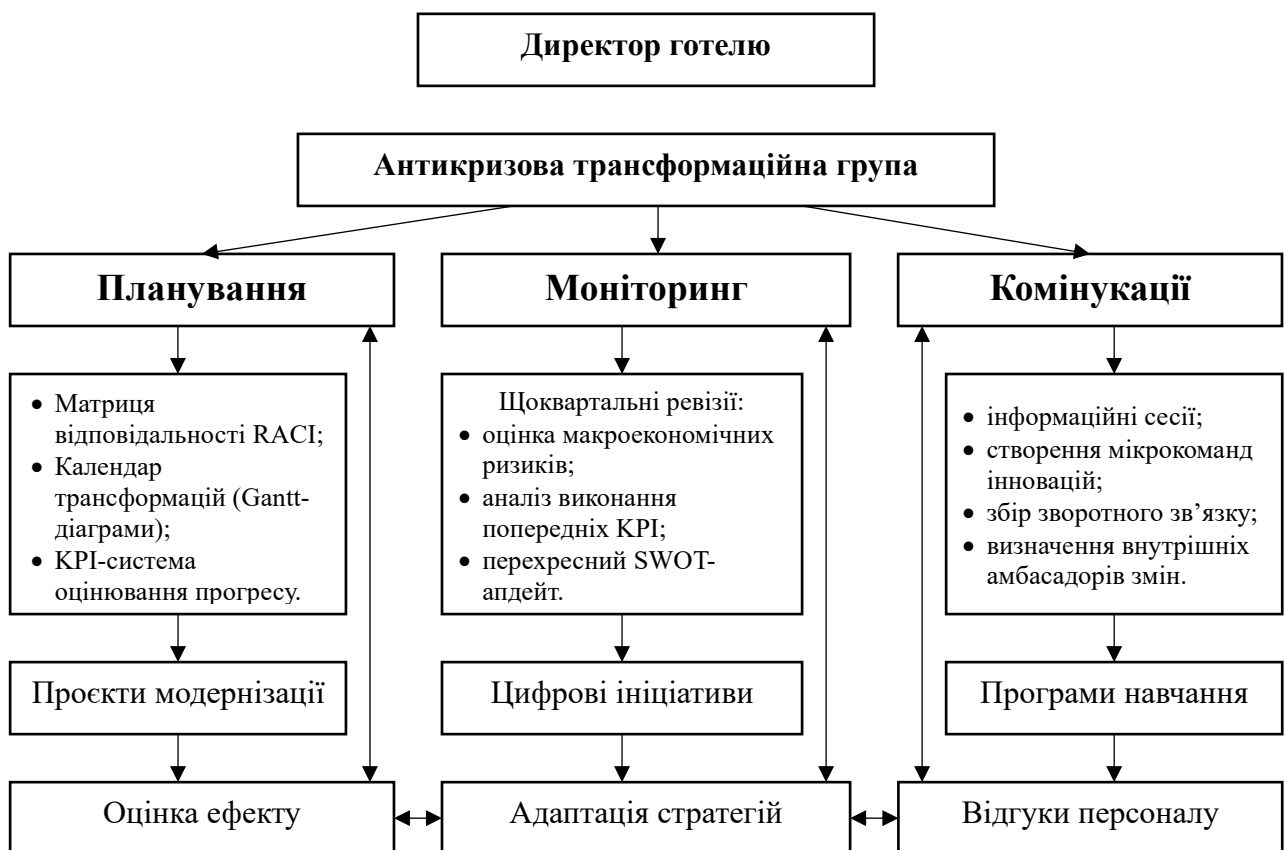


Рис. 3.1. Адаптивна модель управління трансформаціями ТЗОВ «Готель «Львів»

Джерело: Побудовано автором на основі власних досліджень

У блоці планування зосереджено інструменти управління проектами, зокрема матриця відповідальності RACI, діаграми Ганта та KPI, що формують основу реалізації проектів модернізації, спрямованих на оновлення сервісів і процесів. Результати планування підлягають постійній оцінці ефекту, що дозволяє коригувати управлінські дії відповідно до змін кон'юнктури. У блоці моніторингу зосереджено механізми щоквартальних ревізій цифрових ініціатив, які адаптуються до стратегій підприємства на основі отриманих аналітичних даних. Це дозволяє забезпечити гнучкість впровадження змін у цифровій площині.

Блок комунікацій відповідає за підтримку внутрішньої культури змін через внутрішні плани залучення, програми навчання та систематичний збір відгуків персоналу, що дозволяє утримувати високу мотивацію працівників і забезпечити їх участь у реалізації трансформаційної моделі. Таким чином, модель поєднує вертикальну підзвітність, горизонтальну функціональну координацію та циклічність управлінського циклу – від стратегічного планування до адаптаційного реагування, забезпечуючи стійкість підприємства в умовах невизначеності.

Запровадження адаптивної моделі управління трансформаціями є визначальним кроком для переходу ТзОВ «Готель «Львів» від реактивного до проактивного стратегічного управління. Вона формує не лише технічну, а й організаційно-культурну рамку впровадження змін, забезпечує взаємозв'язок між короткостроковими діями та довгостроковими цілями, формує механізми самонавчання організації. Така модель значно підвищує організаційну резилієнтність, що є критично важливою у періоди нестабільності, структурної трансформації галузі та зміни моделей споживання послуг у готельному секторі України.

3.2. Реалізація трансформаційної моделі розвитку готелю через інституційне оновлення, стратегічні партнерства і впровадження цифрових рішень

Реалізація трансформаційної моделі розвитку підприємств індустрії гостинності у посткризовій економіці вимагає не лише розробки стратегічних напрямів і організаційного оформлення адаптивних механізмів управління, але й цілеспрямованого переходу до стадії практичного втілення змін. У цьому контексті вирішального значення набуває інституціоналізація трансформаційних процесів, яка передбачає створення, закріплення та підтримання нових управлінських структур, партнерських форматів взаємодії та технологічних інфраструктур. Як наголошується у сучасних концепціях стратегічного менеджменту, організаційна трансформація є результатом не лише внутрішніх змін, а й адаптивної взаємодії підприємства з мінливим зовнішнім середовищем [3; 13; 14; 15].

З огляду на проведену в параграфі 3.1 TOWS-діагностику, а також побудовану адаптивну модель управління, ТзОВ «Готель «Львів» має реальні передумови для стратегічної реалізації трансформації в трьох ключових вимірах: інституційному, партнерському та цифровому. Зазначені виміри не є ізольованими; навпаки, їх ефективна взаємодія зумовлює синергійний ефект, що виявляється у підвищенні стійкості бізнес-моделі, розширенні можливостей розвитку та зниженні рівня ризику при реалізації нових ініціатив. Під стратегічною реалізацією у цьому випадку слід розуміти поетапне впровадження трансформаційної моделі через інституційну вбудованість (institutional embeddedness), багаторівневе партнерство (multi-level partnerships) та цифрову архітектуру управління, що охоплює не лише автоматизацію, але й аналітику, кастомізацію клієнтського досвіду та цифрову безпеку [45].

Таким чином, реалізація трансформаційної моделі розвитку готелю «Львів» у 2025–2027 роках повинна бути спрямована на інституційне оновлення внутрішніх процесів управління, інтеграцію в зовнішні екосистеми партнерства (особливо у межах грантових програм та бізнес-альянсів), а також впровадження

цифрових рішень для досягнення операційної гнучкості, сервісної якості та конкурентної переваги. Далі послідовно розглянемо кожен із зазначених напрямів.

Першим критично важливим кроком на шляху реалізації трансформаційної моделі розвитку ТЗОВ «Готель «Львів» виступає інституційне оновлення, що передбачає структурну й процедурну модернізацію системи управління підприємством. У класичному розумінні інституційної економіки [36] інститути – це правила гри в суспільстві, а інституційне середовище – сукупність обмежень і мотивацій, що формують поведінку суб'єктів. У випадку з готелем ці інститути набувають форми внутрішньої ієрархії управління, формалізованих процедур, корпоративної культури, політик взаємодії з персоналом і клієнтами, а також механізмів прийняття стратегічних рішень.

Аналіз існуючої системи управління ТЗОВ «Готель «Львів» виявив наявність таких обмежень, як централізація ухвалення рішень, обмежена децентралізація відповідальності, слабка гнучкість процедур реагування на зовнішні зміни, низький рівень формалізованих КРІ та проектного управління. У такій ситуації впровадження трансформаційної моделі вимагає створення нового організаційного каркасу, адаптованого до умов високої невизначеності та змінної динаміки попиту.

У цьому контексті, опираючись на наукові дослідження [43-46], доцільним кроком буде формування Антикризової трансформаційної групи (АТГ) як ключового елементу інституційного оновлення та забезпечення корпоративної соціальної відповідальності й безпеки підприємства індустрії гостинності. З огляду на це АТГ повинна мати статус постійно діючої стратегічної одиниці в структурі підприємства, підпорядкованої безпосередньо керівнику готелю, і включати представників адміністративного, фінансового, маркетингового та операційного підрозділів. Основним завданням цієї групи є координування реалізації стратегій, розроблених у межах TOWS-матриці, моніторинг їх виконання, регулярне оновлення на основі зовнішніх даних (макроекономічних, ринкових, конкурентних) та внутрішньої аналітики.

Водночас необхідною є інституціоналізація проектного менеджменту в управлінській системі підприємства. Для цього пропонується впровадження наступних управлінських інструментів:

- RACI-матриці відповідальності, яка дозволяє чітко розмежовувати ролі осіб, відповідальних за конкретні проєкти (Responsible), тих, хто їх виконує (Accountable), хто має бути консультований (Consulted) і поінформований (Informed);
- Gantt-діаграм, що фіксують часові горизонти реалізації стратегічних ініціатив, взаємозалежність етапів і критичні точки контролю;
- KPI-системи, орієнтовані на ключові результати: рентабельність номерного фонду, коефіцієнт завантаженості, частку цифрових бронювань, середню оцінку якості сервісу, кількість інноваційних ініціатив, реалізованих щоквартально.

Також важливим компонентом інституційного оновлення є реформування внутрішньої комунікаційної політики, що забезпечує прозорість стратегічних змін і залучення персоналу до їх реалізації. У цьому аспекті пропонується впровадження таких інструментів:

- внутрішні інформаційні сесії щодо трансформаційних цілей;
- платформи зворотного зв'язку для працівників усіх рівнів (анонімні опитування, щотижневі stand-up зустрічі);
- система мікрокоманд, які працюють над окремими трансформаційними задачами та мають повноваження ухвалювати локальні рішення в межах визначених KPI.

Усе це забезпечить поступове формування внутрішньої культури змін, яка є ключовою передумовою успішного втілення трансформаційної моделі готелю. Саме ця культура дозволяє не лише «виконувати завдання зверху», але й ініціювати зміни знизу, з рівня мікроколективів, адаптуючи загальну стратегію до практики.

В умовах посткризової економіки, яка характеризується обмеженістю доступу до традиційного інвестування, фрагментацією споживчих ринків та високим рівнем невизначеності, стратегічні партнерства набувають особливої

ваги як альтернативний механізм мобілізації ресурсів, трансферу інновацій та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для ТзОВ «Готель «Львів» формування стійких партнерств є критичним елементом реалізації обраних стратегій у площинах модернізації, сервісної інноваційності та розширення ринку.

Узгоджено з положеннями ресурсної теорії фірми [29] стратегічні партнерства забезпечують підприємству доступ до унікальних ресурсів та компетенцій, які складно або неможливо отримати у форматі самостійного відтворення. Це можуть бути як фінансові ресурси (гранти, спільне фінансування), так і нематеріальні активи – експертиза, технології, канали збуту, доступ до нових споживчих сегментів.

З огляду на вищенаведене, для ТзОВ «Готель «Львів» доцільно виокремити три типи стратегічних партнерств:

1. Інституційно-грантові партнерства, що передбачають залучення ресурсів від програм міжнародної технічної допомоги (EU4Business, USAID, UNDP, U-LEAD).
2. Коопераційні партнерства в межах внутрішнього ринку, включаючи релоковані бізнеси, туристичні агентства, освітні установи та муніципальні структури.
3. Інноваційно-цифрові альянси, спрямовані на інтеграцію з технологічними компаніями, які надають рішення у сфері онлайн-бронювання, мобільних додатків, CRM, хмарних сервісів тощо.

Особливу увагу слід приділити грантово-інституційним програмам, участь у яких дозволяє фінансувати заходи з оновлення матеріальної бази, впровадження енергоефективних рішень, перепідготовки персоналу та цифрової трансформації. У 2023–2024 роках у рамках ініціативи EU4Business було оголошено низку програм для МСП у сфері туризму, які можуть бути використані для модернізації номерного фонду та конференц-сервісу. USAID, у свою чергу, передбачає фінансування технічного оснащення для готелів, що обслуговують гуманітарні чи релокаційні проєкти.

Коопераційні партнерства особливо актуальні для розширення спектра послуг, формування крос-платформених туристичних маршрутів, спільного маркетингу та спільного доступу до тендерів. Наприклад, партнерство з освітніми закладами дозволяє запровадити короткострокові освітні програми та тренінги на базі готелю, позиціонуючи його як освітній хаб. Аналогічно, співпраця з релокованими ІТ-компаніями забезпечує стабільний корпоративний попит, особливо за умов гнучкого ціноутворення й персоналізованих пакетів.

Інноваційно-цифрові партнерства є драйвером операційної ефективності й клієнтоцентричності. Зокрема, підписання угод з локальними стартапами у сфері туризму або цифрових сервісів дозволяє інтегрувати нові рішення без потреби у значних капітальних інвестиціях. До прикладу, застосування технологій цифрових ключів (smart-lock), онлайн-чекіну, чат-ботів для комунікації з клієнтами або CRM-системи на базі хмарних платформ дозволяють зменшити операційні витрати, підвищити рівень задоволеності гостей та спростити управлінський контроль [46].

Усі партнерства мають бути формалізовані через контракти з KPI, що фіксують конкретні очікування від співпраці: зростання доходу, скорочення витрат, розширення бази клієнтів, збільшення повторних візитів, позитивні відгуки тощо. Це дозволить уникнути імпровізації у партнерських стратегіях і забезпечити контрольованість результатів.

Отже, стратегічні партнерства виступають не просто механізмом залучення ресурсів, а інструментом стратегічного перетворення готелю в елемент відкритої сервісної екосистеми, в межах якої взаємодіють муніципалітети, бізнес, освіта й технології. Наступним логічним блоком реалізації трансформаційної моделі є цифрові рішення, що повинні підтримувати й масштабувати інституційні та партнерські перетворення.

У сучасних умовах цифрова трансформація підприємств індустрії гостинності перестає бути опціональним інноваційним вектором – вона дедалі більше постає як системна умова конкурентоспроможності, адаптивності та здатності готелів функціонувати в умовах невизначеності. Для ТзОВ «Готель «Львів» цифрові рішення виконують роль інфраструктурного каркасу, що

об'єднує в єдину логіку операційне управління, клієнтську взаємодію, аналітичну звітність, а також формування нових каналів продажів і комунікації.

Цифрова трансформація в контексті реалізації трансформаційної моделі розвитку передбачає впровадження рішень на трьох рівнях: організаційному (управлінському), сервісному (клієнтському) та аналітичному (прогностичному).

1. Організаційний рівень: ERP, CRM, цифровий документообіг. На рівні організаційного управління ключову роль відіграють ERP-системи (Enterprise Resource Planning), адаптовані до потреб малого і середнього бізнесу. Для готелів доцільним є впровадження модульних систем, таких як HotelFriend, Mews, Clock PMS, які дозволяють керувати бронюваннями, ресурсами, кадрами, фінансами й аналітикою в єдиному інтерфейсі. Паралельно варто інтегрувати CRM-рішення для управління життєвим циклом клієнта, автоматизації персональних пропозицій і реалізації програм лояльності.

Окремий блок – цифровий документообіг (наприклад, через сервіси типу Вчасно або М.Е.Дос), що дозволяє зменшити часові витрати на рутинні операції, пришвидшити погодження тендерної документації, формувати звіти та вести історію партнерських угод.

2. Сервісний рівень: онлайн-бронювання, мобільні додатки, цифрова рецепція. На клієнтському рівні цифрові рішення слугують базисом удосконалення клієнтського досвіду. Зокрема, створення фірмового мобільного додатку дає змогу забезпечити прямі онлайн-бронювання (без посередників на кшталт Booking.com), електронну оплату, можливість віртуального турів по номерах, замовлення додаткових послуг (сніданок, трансфер, конференц-зал) через смартфон. Це сприяє зростанню частки повторних клієнтів, лояльності та сервісного диференціювання.

Впровадження технології цифрової рецепції (smart check-in/check-out), а також заміна фізичних ключів на цифрові – зменшує навантаження на персонал і створює відчуття сучасного сервісу, особливо важливого для молодіжного, бізнес- і IT-сегментів.

3. Аналітичний рівень: BI-аналітика, прогнозування попиту, управління ціноутворенням. В умовах волатильного попиту важливим інструментом стає

система бізнес-аналітики (BI) на основі хмарних сервісів (Google Looker, Microsoft Power BI, Tableau), яка дозволяє:

- аналізувати структуру доходів за джерелами;
- виявляти залежності між каналами продажів, цінами й завантаженням;
- прогнозувати попит на основі сезонних, макроекономічних і поведінкових факторів;
- формувати динамічне ціноутворення за принципами Revenue Management.

Окремим елементом є моніторинг якості обслуговування, що може здійснюватися за допомогою аналітики відгуків (Sentiment Analysis), автоматичного збору оцінок та інтеграції з соціальними мережами або сервісами Tripadvisor, Google Reviews, Booking.

Для ефективної цифрової трансформації ТзОВ «Готель «Львів» необхідно інтегрувати цифрові рішення в управлінську структуру підприємства шляхом розробки цифрової стратегії, оновлення посадових інструкцій і впровадження системи KPI. Цифровізація має стати структурною частиною стратегії розвитку готелю, охоплюючи не лише технічні аспекти, але й інституційні – включаючи навчання персоналу, менторські програми та зовнішнє партнерство (CRM, мобільне бронювання, BI-аналітика).

Ключовим завданням є створення адаптивної архітектури змін, яка поєднує внутрішні механізми (антикризове управління, цифровий моніторинг) із зовнішніми (гранти, стратегічні альянси, сервісні платформи). Такий підхід забезпечує перехід від фрагментарного реагування до системної трансформації, здатної забезпечити конкурентоспроможність, операційну гнучкість і стійкий розвиток [44].

З огляду на це, доцільно провести розрахунок економічної ефективності впровадження трансформаційної моделі, яка передбачає інвестиції в цифровізацію, реконструкцію, сервісну модернізацію та навчання персоналу. Розрахунок базується на оцінці витрат, очікуваних вигод, NPV, IRR та строку окупності проєкту.

З метою обґрунтування доцільності реалізації запропонованої трансформаційної моделі розвитку готелю проведено оцінку її витрат, вигод та

загальної ефективності на основі розрахунку інтегральних фінансових показників (NPV, IRR, Payback Period).

Таблиця 3.2

**Оцінка витрат, вигод та загальної ефективності реалізації
трансформаційної моделі розвитку готелю**

Структура інвестицій			
Стаття витрат		Оцінка витрат, тис. грн	Період дії (років)
Впровадження PMS та CRM-систем		300	3
Реконструкція 20 номерів (енергоефективність)		1 200	5
Облаштування конференц-залу		800	4
Підвищення кваліфікації персоналу		150	1
Кампанія цифрового маркетингу		120	1
Загальна сума інвестицій		2 570	
Очікувані щорічні доходи			
Джерело доходу / економії	Зростання, %	Базова оцінка (2024), тис. грн	Додатковий ефект, тис. грн
Доходи від номерного фонду	+15%	30 700	+4 605
Дохід від конференц-сервісу	+30%	2 500	+750
Доходи ресторанного підрозділу	+20%	6 000	+1 200
Економія операційних витрат	-10%	18 000	+1 800
Разом очікуваних доходів (за рік)			8 355

Джерело: Розраховано автором на основі поданих пропозицій

З метою обґрунтування доцільності реалізації запропонованої трансформаційної моделі готелю проведено фінансово-економічну оцінку її ефективності. Оцінювання здійснювалося з використанням класичних інструментів інвестиційного аналізу, таких як чиста приведена вартість (*NPV*), внутрішня норма дохідності (*IRR*) та строк окупності (*Payback Period*).

Вихідні параметри розрахунку:

- Горизонт аналізу: 5 років.
- Ставка дисконту: 15% (враховуючи ризикову премію в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності).
- Очікуваний щорічний потік вигод (грошових надходжень): 8 355 тис. грн.
- Обсяг необхідних інвестицій (капітальні витрати): 2 570 тис. грн.

Розрахунок чистої приведеної вартості (*NPV*) здійснюємо за формулою:

$$NPV = \sum [CF_t / (1 + r)^t] - IC \tag{3.1}$$

де:

CF_t – грошовий потік у кожному році (8 355 тис. грн)

r – ставка дисконту (15%)

IC – обсяг інвестицій (2 570 тис. грн)

Таким чином, для нашого проєкту NPV складе:

$$NPV = 8355/(1+0.15)^1 + 8355/(1+0.15)^2 + 8355/(1+0.15)^3 + 8355/(1+0.15)^4 + 8355/(1+0.15)^5 - 2570 \approx 7265 + 6317 + 5494 + 4777 + 4154 - 2570 = 25\,437 - 2\,570 = +22\,867 \text{ тис. грн}$$

Строк окупності проєктного рішення (*Payback Period*): визначається як період, за який інвестиції повністю повертаються за рахунок грошових надходжень.

$$Payback = \text{Інвестиції} / \text{Щорічний } CF = 2\,570 / 8\,355 \approx 0.31 \text{ року}$$

Отже, дана проєктна пропозиція окупається менш ніж за рік, що свідчить про його виняткову швидкодію та мінімальні ризики.

Внутрішня норма дохідності (*IRR*) – це дисконтна ставка, за якої NPV дорівнює нулю. У даному випадку вона становить понад 80%, що значно перевищує вартість капіталу на ринку, навіть в умовах ризикової економіки. Це є свідченням високої ефективності та потенційної прибутковості проєкту.

Таким чином, бачимо, що проведена оцінка ефективності впровадження трансформаційної моделі розвитку ТзОВ «Готель «Львів» засвідчує її повну економічну доцільність. Інвестиції повертаються менш ніж за рік, а чистий дисконтований ефект перевищує 22,8 млн грн за п'ятирічний період. Надвисока внутрішня норма дохідності свідчить про низьку чутливість до коливань дисконту, що підвищує надійність розрахунків.

Крім суто фінансових вигод, реалізація моделі також забезпечує вагомі соціальні ефекти – розвиток цифрових компетенцій персоналу, покращення якості обслуговування, розширення клієнтських сегментів і зміцнення партнерських відносин з громадою. Це формує не лише економічну, а й інституційну стійкість готелю у середньо- та довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Забезпечення безпеки та охорони праці досліджуваного закладу розміщення ТзОВ «Готель «Львів»

Досліджуваний нами заклад ТзОВ «Готель «Львів»» оснащений великою кількістю різного обладнання і майна. Тут працює значна кількість обслуговуючого персоналу, відбувається постійна зміна проживаючих. Саме тому питанням безпеки життєдіяльності та охорони праці слід приділяти велику увагу.

Загальне керівництво роботою з охорони й безпеки праці в готелі здійснює директор. Він забезпечує виконання вимог законів про працю, правил і норм з охорони праці, державних стандартів, а також виконання зобов'язань, передбачених колективним договором.

Директор готелю наказом призначає відповідального за безпеку праці, формує склад служби охорони праці, призначає відповідальних за стан охорони праці в кожному підрозділі і відповідальних за навчання персоналу готелю і перевірку знань з охорони праці.

На основі положень, правил і типових інструкцій у кожному готелі розробляється своє положення про організацію роботи з охорони праці і виробничої санітарії. Крім того, для кожної категорії працівників розробляються інструкції.

У досліджуваному закладі – ТзОВ «Готель «Львів» розроблені наступні положення про охорону праці, згідно яких:

- працівник готелю зобов'язаний дотримуватися норм, правил, інструкцій з охорони праці, вміти правильно застосовувати колективні й індивідуальні засоби захисту, негайно повідомляти своєму безпосередньому керівникові про

будь-який нещасний випадок, а також про ситуації, що створюють загрозу життю і здоров'ю людей;

- працівники готелю допускаються до роботи лише після проходження інструктажу з техніки безпеки. Видами інструктажу є вступний, первинний, повторний, позаплановий, поточний;

- умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, стан засобів колективного та індивідуального захисту, що використовуються працівником, а також санітарно-побутові умови відповідають вимогам законодавства.

Нормативна температура, вологість і чистота повітря в приміщеннях ТзОВ «Готель «Львів» підтримується за допомогою систем опалення, вентиляції і правильної організації виробничого процесу.

Усі приміщення ТзОВ «Готель «Львів», де працює персонал, просторі, мають досить високі стелі, оснащені природною або примусовою вентиляцією, що забезпечує нормальну циркуляцію повітря і виключає проникнення сторонніх запахів.

Температура повітря в приміщеннях завжди не нижче 18 °С, вологість повітря в теплий період року 30...60%, у холодний – не більш 70%, швидкість руху повітря в холодний період – до 0,3 м/с, у теплий – до 0,5 м/с.

У даному закладі дотримуються протишумних правил, до яких належать такі:

- підлоги в коридорах, холах і вітальнях покриваються звукопоглинаючими килимами;

- телевізори розміщені лише в номерах та спеціальних приміщеннях;

- для зменшення шуму в житлових і громадських приміщеннях використовуються спеціальні звукоізолюючі вікна і двері та звукоізолююча обробка стін.

У приміщеннях готелю наявне природне (не менш одного вікна) і штучне освітлення, що забезпечує цілодобову освітленість; у коридорах – комбінуються природне та штучне освітлення.

Кожне робоче місце освітлене відповідно до норм, освітлення не здійснює осліплюючої дії. Штучне освітлення, яке використовується ТЗОВ «Готель «Львів», може бути загальним, місцевим і комбінованим. Існує також аварійне освітлення на випадок евакуації працівників та проживаючих у готелі клієнтів.

Щоб запобігти утворенню і насиченню повітря виробничих приміщень шкідливими речовинами, у готелі використовується сучасна технологія та обладнання.

Досліджуване підприємство ТЗОВ «Готель «Львів» забезпечує обслуговування своїх потенційних клієнтів за допомогою бару-ресторану та піцерії. Слід зазначити, що у гарячих цехах ресторану теплонапруженість не перевищує 200-210 Вт на 1 м² виробничої площі. На робочих місцях біля печей, плит, жарочних шаф та іншого обладнання, яке працює з підігрівом, застосовується повітряне душення.

Для запобігання виділенню конвективного і променевого тепла:

- застосовується секційно-модульоване обладнання;
- максимально заповнюється посудом робоча поверхня плит, своєчасно регулюється потужність електроплит.

Заклад ресторанного господарства при даному готелі, забезпечений сертифікованим обладнанням відповідно з нормами оснащення підприємств громадського харчування. Особлива увага надається розташуванню обладнання, яке забезпечує поточність виробничого процесу і вільний доступ для технічного і технологічного обслуговування та використання засобів малої механізації.

Обладнання виготовлене з антикорозійних матеріалів, а його конструкція забезпечує можливість легкого розбирання для санітарної обробки. Для обробки сирих та готових продуктів наявне окреме обладнання.

Слід зазначити і про певні біологічні фактори: патогенні мікроорганізми і продукти їх життєдіяльності, мікроорганізми, а також отруйні рослини, плазуни, комахи і тварини, які є переносниками інфекційних захворювань, що викликають опіки, алергічні та інші токсичні реакції, вплив яких для потенційних відвідувачів і клієнтів попереджається:

- дотриманням встановлених санітарних норм і правил обслуговування;
- застосуванням обладнання та препаратів для дезінфекції, дезінсекції, стерилізації, дератизації, автоматизації виробничих процесів;
- використанням знаків безпеки і необхідною маркування на предмети оснащення і спорудах, що використовуються при обслуговуванні клієнтів (посуду, кухонного інвентарю, місць водозабору, тощо);
- проведенням попередніх та періодичних медичних оглядів обслуговуючого персоналу;
- випереджувальним інформуванням клієнтів із числа туристів про небезпечних тварин місцевості, риб, плазунів, рослинах, ареали поширення яких співпадають з туристичним маршрутом, про те, як уникнути небажаних контактів і які екстрені заходи слід вжити у разі отримання травми (контакту).

Окрім цього слід виділити й психофізіологічні фактори ризику: фізичні та нервово-психічні перевантаження, виключення або зниження впливу яких досягається за рахунок раціонально побудованої програми обслуговування клієнтів, урахуванням їх психофізіологічних особливостей при формуванні туристської групи; дотриманням ергономічних вимог до використовуваного спорядження, інвентарю, транспортних засобів, меблів.

Небезпечними випромінюваннями є підвищений рівень ультрафіолетового випромінювання та радіологічного випромінювання. Попередження про небезпеку ультрафіолетової радіації на туристських маршрутах забезпечується:

- інформуванням туристів про вплив ультрафіолетового випромінювання на людину;
- використанням засобів індивідуального захисту (захисних масок, кремів, одягу, що закриває тіло, руки, ноги туристів, сонцезахисних окулярів).

Окрім того, варто й згадати про хімічні фактори ризику: токсичні, дратівливі, сенсibiliзуючі. Для запобігання їх дії при обслуговуванні клієнтів у досліджуваному готелі здійснюються наступні заходи:

- проводиться регулярний контроль за вмістом шкідливих хімічних речовин у повітрі, воді, ґрунті, продуктах харчування та інших біологічних середовищах;

- здійснюється будівництво та розміщення об'єктів для обслуговування споживачів послуг в сприятливому, з точки дії хімічних чинників ризику, середовищі;

- застосовуються препарати для дезінфекції та дезінсекції в суворій відповідності з інструкцією по використанню, виключаючи можливість контактів туристів з цими коштами.

Безпека забезпечується дотриманням вимог до оснащення приміщень, транспортних засобів вентиляцією з очищенням повітря.

До інших факторів ризику відносяться небезпеки, пов'язані з відсутністю необхідної інформації про послуги, що надаються в закладі.

З цією метою відвідувачам ТзОВ «Готель «Львів» передбачається надання наступних заходів:

- отримання клієнтами достатньої інформації про реалізовані послуги; -
- проведення необхідних інструктажів з безпеки, що враховують специфіку перебування та обрання, наприклад, певного виду туристського маршруту на даній території.

4.2 Упровадження ТзОВ «Готель «Львів» заходів з безпечної життєдіяльності і виробничої санітарії

Як свідчать дані проведеного дослідження, у ТзОВ «Готель «Львів» дотримуються санітарно-гігієнічних норм і правил, встановлених органами епідеміологічного нагляду, зокрема з чистоти приміщень, стану сантехнічного обладнання, видалення відходів, ефективного захисту від комах і гризунів, обробки білизни. Усе газове, водопровідне і каналізаційне обладнання встановлене й експлуатується відповідно до норм.

У приміщеннях щодня робиться вологе прибирання, видаляється пил і павутина, чистяться килими і килимові покриття, протираються вікна, двері. По закінченню роботи приміщення ретельно прибирають і залишають в повному порядку. Періодично їх прибирають з використанням мильно-лужного розчину, хлорного вапна, проводяться генеральні прибирання, дезінфекції й дезінсекції (заходи боротьби з комахами). Особлива увага приділяється роботі покоївок. Транспортування білизни, прибиральних матеріалів й інвентарю здійснюється ними на візках.

У службових приміщеннях, призначених для відпочинку, прийому їжі, зміни одягу обслуговуючого персоналу забороняється тримати інвентар для прибирання і брудну білизну. Ці кімнати обладнані індивідуальними шафами, обідніми столами, стільцями.

Особлива увага приділяється постільній білизні проживаючих та їх своєчасної заміни. У білизняній чисто. Чиста і брудна білизна зберігається в різних приміщеннях, окремо одна від одної. Після прийому брудної білизни вимиваються руки і змінюється халат. Прання білизни клієнтів здійснюється покоївками у пральні.

Інструкція з санітарного утримання включає також вимоги до стану території, що прилягає до готелю. Територія прибрана, озеленена, облагороджена. Для збору побутових відходів на території двору встановлені сміттєзбиральники. Вторинна сировина і макулатура збирається і складається окремо.

Усі працівники готелю не рідше одного разу в рік проходять медичний профогляд і подають на роботі довідки про стан свого здоров'я. Співробітники, що не пройшли медогляд, до роботи не допускаються.

У випадку, якщо занедужає проживаючий, адміністрація готелю викликає лікаря. У випадку інфекційного захворювання працівники СЕС проводять у номері дезінфекцію. Прибирання номерів, у яких знаходяться хворі, проводиться із застосуванням розчину хлорного вапна.

На кожному поверсі ГРК «Гетьман» наявні пам'ятки про надання першої допомоги й аптечки з набором необхідних медикаментів.

ВИСНОВКИ

У межах розгляду теоретичних засад функціонування, відновлення та стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності встановлено, що готельний бізнес в умовах економічної нестабільності функціонує як високочутлива до зовнішніх загроз система з багатокomпонентною організаційною структурою. Його вразливість до сучасних викликів – таких як війна, пандемії, енергетичні кризи – поєднується з високим рівнем адаптивності, що виявляється у здатності перепрофілювати функціональні підсистеми, змінювати сервісні пропозиції та виконувати гуманітарно-соціальні функції. Ключовим аналітичним вектором виступає перехід від традиційної операційної логіки до сервісної домінанти, де взаємодія з клієнтом, персоналізація досвіду та інституційна гнучкість формують нову парадигму створення цінності.

Систематизація теоретико-методичних підходів до відновлення і розвитку готельного бізнесу засвідчила, що результативна трансформація можлива лише за умови поєднання гнучких антикризових заходів із довгостроковими інституційними інноваціями. До найперспективніших концептів належать теорія динамічних спроможностей, антикрихкість, сервісна ко-креація, відкриті інновації та інституціональний підхід. Вони дозволяють вибудовувати нову архітектуру готельного підприємства як частини сервісної екосистеми, відкритої до зовнішніх партнерств, цифрової трансформації та сценарного планування. Водночас, сучасна практика доводить ефективність впровадження таких інструментів, як Balanced Scorecard, TOWS-матриця, ERM-система та KPI-платформи для управління ризиками й ефективністю.

У підсумку, підприємства індустрії гостинності, які прагнуть до стійкого розвитку в умовах посткризової економіки, мають здійснити інституційну реконфігурацію своєї діяльності та перейти від ієрархічної організації до крос-функціональної, від операційного реагування – до стратегічної гнучкості, від закритості – до відкритої інноваційної взаємодії. Така модель забезпечує не лише виживання в умовах високої турбулентності, а й формування нових конкурентних

переваг через інтеграцію сервісу, цифрових рішень, клієнтського досвіду та організаційної стійкості.

Проведений аналіз господарської діяльності ТзОВ «Готель «Львів» засвідчив високу організаційну сталість підприємства в умовах багаторічної економічної турбулентності. Готель обслуговує до 685 гостей завдяки наявності 260 номерів різних категорій, що свідчить про значний масштаб операційної бази. Структура персоналу залишалася відносно стабільною: з 61 працівника у 2020 році до 59 у 2024 році, що вказує на помірну плинність кадрів і ефективну політику персонального утримання. Зокрема, кадрове ядро охоплює шість функціональних блоків, включаючи службу розміщення, ресторан, технічне обслуговування та безпеку, що дозволяє забезпечувати повноцінний цикл надання готельних послуг.

Фінансово-економічна динаміка підприємства у 2020–2024 роках демонструє поступове відновлення доходності. Обсяг доходу зріс із 6,3 млн грн у 2020 році до 30,7 млн грн у 2024 році, тобто у 4,9 раза, з темпом приросту +152,4% у 2021 році та +28,5% у 2024-му. У 2024 році готель скоротив чисті збитки до –0,05 млн грн, що на 97,4% менше, ніж у 2023 році (–1,9 млн грн), і свідчить про наближення до беззбитковості. Водночас коефіцієнт рентабельності доходу зріс із –41,3% у 2020 році до –0,16% у 2024 році. Проте зниження коефіцієнта автономії з 0,988 (2021 р.) до 0,711 (2024 р.) та зростання фінансового важеля з 0,012 до 0,406 сигналізують про підвищену боргову залежність: зобов'язання збільшилися із 0,3 млн грн у 2021 році до 7,8 млн грн у 2024 році (+7,6 млн грн).

Одним із ключових драйверів фінансової стабільності готелю стала участь у публічних закупівлях. За 2021–2024 роки готель реалізував 129 тендерних контрактів із загальним обсягом продажів 20,3 млн грн, зокрема 6,1 млн грн – у 2024 році. Найбільшим замовником стала державна установа «Укрспортзабезпечення» з обсягом контрактів понад 13,9 млн грн. Таким чином, частка доходів із бюджетних джерел у 2024 році сягнула майже 20% загального обсягу виручки, що істотно знизило ризики сезонного провисання та посилило

платоспроможність готелю. У майбутньому подальше освоєння цього сегменту, модернізація сервісної інфраструктури та скорочення боргового навантаження стануть критичними умовами для досягнення фінансової стійкості та конкурентної переваги ТзОВ «Готель «Львів» на ринку готельних послуг.

SWOT-аналіз показав, що ТзОВ «Готель «Львів» має важливі переваги – зручне розташування, впізнаваний бренд, досвід роботи з державними замовленнями та стабільний колектив. Водночас підприємство стикається з серйозними проблемами: низькою прибутковістю, зростанням боргів, застарілою інфраструктурою та слабкою цифровою присутністю. Зовнішні умови відкривають нові можливості, такі як розвиток внутрішнього туризму, участь у міжнародних програмах і співпраця з локальними партнерами, але й створюють ризики – зокрема, конкуренцію та нестабільність попиту. Для подальшого розвитку готелю важливо активніше використовувати свої сильні сторони, модернізувати сервіс, зменшувати залежність від одного джерела доходу та адаптуватися до сучасних потреб клієнтів.

Розроблено комплексну систему стратегічних заходів для ТзОВ «Готель «Львів» на основі TOWS-аналізу, що дозволила сформулювати чотири групи стратегій – SO, ST, WO та WT. Кожна з них орієнтована на різні вектори управлінської дії: збереження та масштабування внутрішніх переваг, подолання обмежень, нейтралізацію зовнішніх ризиків і використання доступних можливостей. Обґрунтовано, що саме реалізація SO-стратегій, зокрема грантового оновлення інфраструктури, розвитку конференц-сервісу та створення спеціальних пропозицій для нових ринкових сегментів, забезпечує найвищий потенціал приросту стійкої конкурентоспроможності.

Запропоновано адаптивну модель управління трансформаційними процесами, що базується на принципах гнучкості, циклічності та децентралізації. До її складу включено антикризову трансформаційну групу, проєктно-орієнтовану систему впровадження стратегій із застосуванням RACI-матриці, Gantt-графіків та KPI-моніторингу, а також внутрішню комунікаційну екосистему для залучення персоналу. Обґрунтовано доцільність регулярної

квартальної ревізії стратегій із використанням оновленого SWOT-аналізу як механізму динамічного коригування управлінських рішень.

Розроблено концепцію цифрової трансформації підприємства, яка охоплює три рівні впровадження – організаційний, сервісний та аналітичний. Запропоновано інтегрувати ERP-, CRM- та BI-системи, мобільні додатки, цифрову рецепцію та інструменти онлайн-бронювання для забезпечення повноцінної автоматизації процесів, аналітичної підтримки рішень і підвищення якості клієнтського досвіду. Обґрунтовано, що цифровізація, у синергії зі стратегічними партнерствами й інституційним оновленням, створює передумови для формування відкритої сервісної екосистеми та переходу готелю до моделі стійкого, проактивного розвитку в умовах посткризової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИЙ ДЖЕРЕЛ

1. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. Економіка та суспільство. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>.
2. Бойко М. Г., Кулик М. В. Вплив міграційних потоків на доходи готельних підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень. 2024. № 1–2. С. 166–179.
3. Бренич О. Р., Неїленко С. М., Антоненко А. В. Стратегії розвитку готельно-ресторанного сектору в умовах глобальних криз та нестабільності. Таврійський науковий вісник. Серія : Технічні науки. 2024. Вип. 5. С. 130–141.
4. Гаврилко П. П., Сімах К. Ю., Яртим А. В. Маркетингові стратегії підприємств готельного бізнесу в умовах кризових явищ. Формування ринкових відносин в Україні. 2025. № 1. С. 96–101.
5. Готель «Львів». URL: <https://hotel-lviv.com.ua> (дата звернення: 30.05.2025).
6. Гузар У., Голод А., Паска М., Петришин Н., Тесля О., Тихоновський М. Особливості та перспективи розвитку індустрії гостинності в Україні. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. № 3(56). С. 410–422. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4371>.
7. Гуцалюк О. М., Зайченко В. В., Бондар Ю. А., Чень М. Динамічні процеси готельно-ресторанного і туристично-рекреаційного бізнесу в стратегічному розвитку національної економіки України. Вісник економічної науки України. 2024. № 2. С. 43–49.
8. Демчук Л., Тарасюк Г., Каленська В. Індустрія гостинності: до визначення поняття. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-89>
9. Дишкантюк О. В., Потьомкін Л. М., Власюк К. В. Індустрія гостинності та туризму в умовах Covid-19: світова практика та українські реалії. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 61. С. 11–17.

10. Жуков В. Управління ризиками в готельно-ресторанному бізнесі. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. (6 жовтня 2022 р., м. Львів). - Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2022. - С. 33-35.
11. Капліна Т. В., Капліна А. С., Куш Л. І. Індустрія гостинності України: тенденція розвитку. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2021. № 2. С. 116–127.
12. Каролоп О. О., Ревенко А. Д. Міжнародний досвід управління готельним бізнесом та його впровадження в Україні. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка. 2021. Вип. 12. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2021_12_2.
13. Коваль О. Д., Катюха Д. А. Стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення в Україні. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. № 1. С. 72–78.
14. Коробейникова Я., Побігун О. Антикризовий менеджмент у сфері готельного-ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID–19. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». 2022. № 1(25). С. 172-182. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-1\(25\)-172-182](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-1(25)-172-182)
15. Кудрявцев В., Прокопенко Н., Коваленко Н. Стратегії розвитку підприємств готельного бізнесу в умовах ринкової нестабільності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 334(5). С. 609–615. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-88>.
16. Лютак О. М., Баула О. В., Баула В. В. Інноваційні технології в міжнародній готельній індустрії. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2023. Вип. 19(1). С. 10–18.
17. Лявинець Г. М., Губеня В. О., Люлька О. М., Ткачук Ю. М. Data Mining у адаптивному менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2024. № 11(1). С. 17–27.

18. Малюта Л., Владимир О., Рудан В. Інтеграція дизайну в готельно-ресторанний бізнес: ефекти для туризму та розвитку місцевих громад. Економічний аналіз. 2022. Т. 32, № 3. С. 307–315. DOI: 10.35774/econa2022.03.307.
19. Матвієнко С. В. Впровадження цифрових технологій у готельній індустрії України: уроки зі світового досвіду. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2024. № 12(1). С. 18–26.
20. Молодецький А. Е., Васютіна К. С. Структурні зміни в готельному бізнесі в умовах воєнного часу. Вісник Одеського національного університету. Серія : Географічні та геологічні науки. 2023. Т. 28, Вип. 1. С. 95–104.
21. Муха Р. А. Вплив війни на заклади готельно-ресторанної сфери та їх конкурентоспроможність. Економіка та держава. 2022. № 8. С. 72-76. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.8.72>.
22. Серєда Н. М. Вплив культурних особливостей на організацію сервісу у готельно-ресторанному бізнесі в Україні. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. № 1. С. 64–71.
23. Сидоренко Т. Особливості функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. Підприємництво і торгівля. 2022. № 33. С. 66-70. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-10>.
24. Талєб Н. Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті : пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2021. 400 с.
25. Тарасюк Г. М., П'янков В. С. Індустрія гостинності України: становлення та розвиток. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 43. С. 140–143.
26. ТЗОВ «Готель «Львів». URL : <https://opendatabot.ua/c/13836941>.
27. Фурдак М. М., Орленко О. В. Індустрія гостинності півдня України в умовах пандемії – виклики та шляхи вирішення. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 217–223.

28. Холодницька А. В. Розробка антикризової стратегії діяльності компаній готельного бізнесу в умовах воєнного стану. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 1. С. 109–121.
29. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. URL : <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
30. Buhalis, D. Technology in hospitality – From information to value co-creation. *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 87. Article ID: 102412. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102412>.
31. Chesbrough H. *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 256 с.
32. Han, C., Olya, H. G., Kim, Y. Evaluating hybrid business models in hospitality: Application of fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Tourism Management Perspectives*. 2020. Vol. 33. Article ID: 100619. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100619>.
33. Hayes D., Ninemeier J. *Hotel Operations Management*. 3rd ed. Boston : Pearson Education, 2016. 480 p.
34. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review Press, 1996. 336 с.
35. Marr B. *Key Performance Indicators: The 75+ Measures Every Manager Needs to Know*. Harlow: Pearson Education, 2015. 384 с.
36. North D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 159 с.
37. OECD. *Tourism Policy Responses to the coronavirus (COVID-19)*. Paris: OECD Publishing, 2020. 31 с. URL: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20/> (дата звернення: 30.05.2025).
38. Qureshi, M. N., Tariq, M. Hotel service quality: The impact of service quality on customer satisfaction in hospitality. *International Journal of Engineering, Business and Management*. 2021. Vol. 5, No. 3. P. 24–31. URL:

https://www.researchgate.net/publication/351780048_Hotel_Service_Quality_The_Impact_of_Service_Quality_on_Customer_Satisfaction_in_Hospitality.

39. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, № 13. P. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>.

40. Vargo, S. L., Lusch, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, No. 1. P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>.

41. Williamson O. E. The new institutional economics: Taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*. 2000. Vol. 38, № 3. P. 595–613. DOI: <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>.

42. Wills K. *Enterprise Risk Management for Hospitality and Tourism*. London: Routledge, 2017. 242 c.

43. Zavidna, L., Maliuta, L. Corporate social responsibility as a key tool of economic business security during war. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*. Plovdiv (Bulgaria). Vol. 1. Issue 4. 2024. P. 20–34.

44. Liudmyla Maliuta, Nataliya Harmatiy, Iryna Fedyshyn, Uliana Tkac. Rural development in the european union through tourism potential // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Vol. 43, №4, 2021, pp.555-561. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.50>

45. Liudmyla Maliuta, Vitaliy Rudan, Tetiana Kuz. Prospects for the Implementation of the Concept of Corporate Social Responsibility of Ukrainian Business in Wartime Conditions. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*, 2024. Vol. 1. Issue 3. P. 78-91. DOI:10.62034/2815-5300/2024-v1-i3-006

46. Liudmyla Maliuta, Halyna Nahorniak, Andriy Sverstiuk, Viktor Khomyshyn, Katerina Hannouf (Nahorniak, H., Sverstiuk, A., Maliuta, L., Khomyshyn, V., Hannouf, K.). Structure and Regularities of Development Information and Intellectual Capital Taking Into Account Acceleration of Digital Transformations in Conditions Information Society. *CEUR Workshop Proceedings* This link is disabled., 2024, 3742, pp. 283–303. <https://ceur-ws.org/Vol-3742/paper20.pdf>

