

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: Формування механізму антикризового управління готельно-ресторанним комплексом в умовах воєнного стану

(на прикладі ПРАТ ТГК «Дністер»)

Виконала: студентка IV курсу, групи БР-41
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

Кізімович В.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Малюта Л.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Федишин І.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Шерстюк Р.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Галушак М.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2026

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
«__» _____ 2026 року

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

на здобуття освітнього ступеня _____ бакалавр _____
за спеціальністю _____ 241 «Готельно-ресторанна справа» _____
студенту _____ Кізімович Вікторії Олегівні _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ Формування механізму антикризового управління готельно-ресторанним комплексом в умовах воєнного стану _____

_____ (на прикладі ПРАТ ТГК «Дністер») _____

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

затверджені наказом ректора від _____ 04.05.2026 № 4/9-212 _____

2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____ 19.06.2026 _____

3. Вихідні дані до проекту (роботи) _____ Матеріали господарської та фінансової діяльності ПРАТ ТГК «Дністер» _____

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			
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 25.01.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Теоретичний розділ	20.02.2026	
2	Аналітичний розділ	20.04.2026	
3	Рекомендаційно-розрахунковий розділ	20.05.2026	
4	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	20.05.2026	
5	Висновки	25.05.2026	
6	Список використаних джерел	26.05.2026	
	Анотації, вступ, зміст	30.05.2026	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.06.2026	

Студент _____ Кізімович В.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Мальота Л.Я.

АНОТАЦІЯ

Кізімович В.О. Формування механізму антикризового управління готельно-ресторанним комплексом в умовах воєнного стану (на прикладі ПРАТ ТГК «Дністер»)

Кваліфікаційна робота бакалавра: 72 с., 11 рис., 16 табл., 48 літ. джерел.

Об'єкт дослідження – господарська діяльність ПрАТ «Туристично-готельний комплекс “Дністер”» в умовах функціонування сфери гостинності під час воєнного стану.

Предмет дослідження – організаційно-економічні, фінансові, операційні, кадрові, цифрові та безпекові інструменти формування механізму антикризового управління готельно-ресторанним комплексом.

Метою роботи є обґрунтування та розроблення механізму антикризового управління готельно-ресторанним комплексом «Дністер» в умовах воєнного стану для підвищення його фінансової, операційної, кадрової, безпекової та репутаційної стійкості.

У роботі розкрито теоретико-методичні засади антикризового управління у сфері гостинності, систематизовано чинники воєнного стану, що впливають на діяльність готельно-ресторанних комплексів, та охарактеризовано ПрАТ «ТГК “Дністер”». Проведено фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства за 2021–2025 роки, розраховано показники прибутковості, автономії, боргового навантаження, кадрової ефективності та продуктивності праці. У межах дослідження оцінено основні ризики функціонування комплексу в умовах воєнного стану, сформовано інтегральну оцінку антикризової стійкості, застосовано ABC-аналіз для пріоритизації управлінських заходів, обґрунтовано очікуваний економічний ефект від антикризових заходів за песимістичним, базовим та оптимістичним сценаріями. Окрему увагу приділено охороні праці, цивільному захисту, сервісній, енергетичній та організаційній безперервності ГРК «Дністер».

Ключові слова: антикризове управління, воєнний стан, готельно-ресторанний комплекс, ризики, фінансова стійкість.

ANNOTATION

Kizimovych V.O. Development of an Anti-Crisis Management Mechanism for a Hotel and Restaurant Complex Under Martial Law Conditions (Case Study of PJSC Tourist Hotel Complex ‘Dnister’)

Bachelor’s qualification thesis: 72 pages, 11 figures, 16 tables, 48 references.

Object of the study – the economic activity of PJSC “Tourist Hotel Complex Dnister” under the conditions of the hospitality sector functioning during martial law.

Subject of the study – organizational, economic, financial, operational, human-resource, digital and safety-related tools for developing an anti-crisis management mechanism for a hotel and restaurant complex.

The aim of the thesis is to substantiate and develop an anti-crisis management mechanism for the Dnister hotel and restaurant complex under martial law in order to strengthen its financial, operational, human-resource, safety and reputational resilience.

The thesis reveals the theoretical and methodological foundations of crisis management in the hospitality sector, systematizes the factors of martial law affecting the operations of hotel and restaurant complexes, and provides a characterization of PJSC “THC Dnister.” A financial and economic analysis of the enterprise’s performance for the period 2021–2025 was conducted, including the calculation of profitability, autonomy, debt burden, personnel efficiency, and labor productivity indicators. The study assesses the key risks associated with the complex’s operation under martial law conditions, develops an integrated assessment of crisis resilience, applies ABC analysis to prioritize management measures, and substantiates the expected economic effects of anti-crisis measures under pessimistic, baseline, and optimistic scenarios. Particular attention is devoted to occupational health and safety, civil protection, and the service, energy, and organizational continuity of the Dnister Hotel and Restaurant Complex.

Keywords: crisis management, martial law, hotel and restaurant complex, risks, financial stability.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ КОМПЛЕКСОМ.....	10
1.1. Сутність, принципи та функції антикризового управління у сфері гостинності.....	10
1.2. Чинники воєнного стану та методичні підходи до побудови антикризового механізму.....	15
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПЕРЕДУМОВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ТГК “ДНІСТЕР”».....	24
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «ТГК “Дністер”».....	24
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану, ризиків і кризової стійкості ПрАТ «ТГК “Дністер”».....	30
2.3. Інтегральна оцінка антикризової стійкості підприємства	37
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ТГК “ДНІСТЕР”».....	43
3.1. Управлінська пріоритизація напрямів антикризової трансформації ПрАТ «ТГК “Дністер”»	43
3.2. Розрахунково-сценарне обґрунтування результативності та регламент моніторингу антикризового механізму.....	48
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	54
4.1. Організація охорони праці, цивільного захисту та безпекового управління ПрАТ «ТГК “Дністер”»	54
4.2. Забезпечення сервісної, енергетичної та організаційної безперервності комплексу.....	58
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Сфера гостинності України в умовах воєнного стану функціонує в середовищі, де ринкова невизначеність поєднується з безпековими, енергетичними, кадровими, логістичними та репутаційними ризиками. Для готельно-ресторанного комплексу така ситуація означає потребу не лише підтримувати прибутковість, а й забезпечувати безперервність сервісу, безпеку гостей і персоналу, передбачуваність операційних процесів та здатність швидко реагувати на зміну зовнішніх умов. У таких обставинах антикризове управління перестає бути допоміжною функцією менеджменту й набуває значення цілісної системи збереження економічної життєздатності підприємства.

Актуальність теми зумовлена тим, що туристично-готельний комплекс «Дністер» функціонує у Львові, який у роки війни посилив роль одного з провідних тилових центрів ділової, гуманітарної, культурної та туристичної активності. Через це стійкість такого підприємства має значення не лише для його власників і трудового колективу, а й для локальної економіки, зайнятості, внутрішнього туризму, міського сервісного середовища та репутації Львова як безпечного приймаючого центру. В умовах зростання витрат, коливання попиту, енергетичних обмежень і підвищених вимог до безпеки особливої ваги набуває формування механізму антикризового управління, здатного поєднати фінансові, організаційні, кадрові, цифрові та безпекові інструменти.

У наукових працях із проблематики функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій значну увагу приділено питанням стійкості, адаптації сервісних підприємств, управління ризиками, трансформації попиту та оновлення моделей обслуговування. Зокрема, Т.Веселовська досліджує вплив війни на реструктуризацію готельно-ресторанних послуг [2]; О. Владимир і К. Капаць акцентують на прибутковості ресторанного бізнесу та управлінських викликах воєнного часу [3]; Н. Коваленко розглядає потенціал післявоєнного розвитку туристичного й готельно-ресторанного бізнесу через інструментарій стратегічного аналізу [20]; Л. Малюта, О. Владимир і

В. Рудан обґрунтовують значення дизайну в готельно-ресторанному бізнесі для туризму та розвитку місцевих громад [23]; Л. Малюта, Л. Мельник, Г. Нагорняк і Г. Островська розкривають закономірності стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства [24]; О. Моргулець і О. Нищенко аналізують особливості готельно-ресторанного бізнесу України у довоєнний, воєнний та післявоєнний періоди [25]; Б. Полотай і Б. Жмур-Клименко зосереджують увагу на проблемах ресторанного бізнесу під час війни [31]. Водночас у наявних дослідженнях недостатньо розкрито питання формування цілісного механізму антикризового управління окремим готельно-ресторанним комплексом, який поєднував би фінансову діагностику, оцінювання ризиків, операційні рішення, кадрову стабілізацію, цифрові інструменти та безпекові заходи в єдину систему управлінського реагування. Саме в цьому полягає науково-прикладна доцільність дослідження ПрАТ «ТГК “Дністер”» в умовах воєнного стану.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування та розроблення механізму антикризового управління туристично-готельним комплексом «Дністер» в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити теоретичні засади антикризового управління підприємствами сфери гостинності;
- систематизувати чинники воєнного стану, що впливають на діяльність готельно-ресторанного комплексу;
- охарактеризувати ПрАТ «ТГК “Дністер”» як об’єкт дослідження;
- проаналізувати фінансово-економічні показники ПрАТ «Туристично-готельний комплекс “Дністер”» за 2021–2025 роки;
- оцінити основні ризики функціонування комплексу в умовах воєнного стану;
- сформулювати механізм антикризового управління ПрАТ «ТГК “Дністер”»;
- визначити економічний ефект від упровадження запропонованих антикризових заходів;

– обґрунтувати напрями забезпечення охорони праці та безпеки життєдіяльності у готельно-ресторанному комплексі.

Об’єктом дослідження є господарська діяльність ПрАТ «Туристично-готельний комплекс “Дністер”» у сучасних умовах функціонування сфери гостинності.

Предметом дослідження є організаційно-економічні інструменти формування механізму антикризового управління готельно-ресторанним комплексом в умовах воєнного стану.

Інформаційною базою роботи є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці з проблематики антикризового менеджменту, управління підприємствами сфери гостинності та забезпечення стійкості бізнесу, офіційні матеріали Premier Hotel Dnister, відкриті дані OpenDataBot і Ukraine.com.ua, матеріали Державного агентства розвитку туризму України, а також власні розрахунки автора.

У процесі дослідження використано методи аналізу й синтезу, порівняння, групування, фінансово-економічного аналізу, розрахунку абсолютних і відносних відхилень, коефіцієнтного аналізу, оцінювання ризиків, табличного й графічного узагальнення. Застосування цих методів дало змогу поєднати загальну характеристику підприємства з кількісною оцінкою його фінансової, операційної та антикризової стійкості.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованого механізму для підвищення фінансової, операційної, кадрової, цифрової та безпекової стійкості туристично-готельного комплексу «Дністер». Запропоновані рекомендації можуть бути застосовані адміністрацією підприємства під час планування антикризових заходів, оптимізації витрат, удосконалення управління ризиками, посилення сервісної надійності та формування довіри гостей в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ КОМПЛЕКСОМ

1.1. Сутність, принципи та функції антикризового управління у сфері гостинності

Антикризове управління належить до тих напрямів менеджменту, які формуються на перетині фінансової діагностики, управління ризиками, організаційної адаптації та стратегічного планування. Його зміст не можна зводити лише до реагування на вже наявну кризу, позаяк у сучасних умовах підприємство має не тільки усувати наслідки дестабілізуючих подій, а й завчасно виявляти їхні ознаки, оцінювати ймовірні втрати, формувати резерви та забезпечувати безперервність діяльності. Для сфери гостинності такий підхід має особливе значення, оскільки готельно-ресторанний комплекс одночасно поєднує проживання, ресторанне обслуговування, бари, конференційні послуги, технічну інфраструктуру, цифрову комунікацію та постійну взаємодію з гостями.

У науковій літературі можна виокремити кілька підходів до трактування сутності антикризового управління. Перший підхід має фінансово-стабілізаційний характер і розглядає антикризове управління як систему заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності, ліквідності, рентабельності та фінансової рівноваги підприємства. Другий підхід акцентує увагу на ризиках і трактує антикризове управління як процес ідентифікації загроз, оцінювання ймовірності їх реалізації та вибору інструментів мінімізації втрат. Третій підхід можна визначити як процесно-функціональний, оскільки він пов'язує антикризове управління з послідовністю дій, що охоплюють діагностику, попередження, стабілізацію, відновлення та подальший розвиток підприємства. Четвертий підхід має стратегічно-адаптаційний зміст і виходить з того, що криза не лише руйнує

усталені управлінські зв'язки, а й змушує підприємство переглядати бізнес-модель, структуру витрат, кадрову політику, канали продажу та стандарти взаємодії з клієнтами [5; 38; 39; 48].

Галузева специфіка сфери гостинності потребує уточнення наведених підходів. Т. Є. Веселовська розглядає воєнний період як чинник реструктуризації готельно-ресторанних послуг, що змінює не лише попит, а й логіку організації сервісу [2]. О. Владимир і К. Капачь акцентують на проблемі прибутковості ресторанного бізнесу в умовах воєнного часу, що дає підстави розглядати фінансову стабілізацію як одну з базових функцій антикризового управління [3]. Л. Малюта, О. Владимир і В. Рудан, досліджуючи інтеграцію дизайну в готельно-ресторанний бізнес, показують, що стійкість сервісного підприємства залежить не лише від фінансових параметрів, а й від якості простору, сприйняття гостем послуги та зв'язку закладу з розвитком місцевої громади [23]. Л. Малюта, Л. Мельник, Г. Нагорняк і Г. Островська пов'язують стабільний розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства із сукупністю організаційних, ресурсних і управлінських чинників [24]. О. Моргулець і О. Нищенко, а також Б.Полотай і Б. Жмур-Клименко звертають увагу на те, що війна трансформує умови діяльності підприємств гостинності через зміну платоспроможного попиту, логістики, кадрового забезпечення, безпеки та поведінки споживачів [25; 31].

Узагальнення наведених підходів дає підстави трактувати антикризове управління у сфері гостинності як систему організаційно-економічних, фінансових, кадрових, операційних, цифрових і безпекових рішень, спрямованих на раннє виявлення загроз, запобігання втратам, стабілізацію діяльності, підтримання якості сервісу та відновлення підприємства після дії дестабілізуючих чинників. У межах цієї роботи антикризове управління розглядається не як сукупність окремих заходів, а як цілісний механізм, у якому кожен управлінський блок має власні показники, відповідальних осіб, регламенти дій і сценарії реагування.

Для готельно-ресторанного комплексу важливо, що криза зачіпає не лише фінансовий результат, а й номерний фонд, ресторан, конференційне

обслуговування, постачання, технічну службу, персонал, цифрові канали комунікації та репутацію підприємства. Воєнний стан посилює взаємозалежність між цими складовими. Перебої з електропостачанням можуть вплинути на якість проживання й роботу ресторану; кадровий дефіцит знижує стабільність сервісу; логістичні ускладнення змінюють собівартість послуг; негативний відгук гостя швидко перетворюється на репутаційний ризик. Відтак управлінське рішення має спиратися не на ситуативну реакцію, а на систему моніторингу, сценарного планування, внутрішніх стандартів і контрольних показників.

Для досліджуваного підприємства ПрАТ «ТГК “Дністер”» антикризове управління доцільно розглядати як механізм узгодження фінансового контролю, безпекових рішень, кадрової стабілізації, операційної гнучкості та комунікації з гостями. Такий підхід дає змогу перейти від фрагментарного реагування до превентивної моделі управління, за якої підприємство заздалегідь визначає межі допустимого ризику, порядок дій персоналу, резерви ресурсів і пріоритети відновлення діяльності.

Принцип раннього попередження передбачає регулярне відстеження бронювань, завантаження номерного фонду, маржинальності послуг, енергетичних витрат, відгуків гостей, кадрової укомплектованості, стану запасів і технічної готовності об'єкта. Принцип сценарності означає, що підприємство має працювати не з одним прогнозом, а з кількома варіантами розвитку подій, зокрема песимістичним, базовим і оптимістичним. Принцип інтегрованості вимагає поєднання фінансових, операційних, кадрових, цифрових і безпекових рішень в єдину систему. Принцип сервісної безперервності орієнтує управління на збереження прийнятної якості обслуговування навіть за умов зовнішніх обмежень.

Для конкретизації змісту антикризового управління у сфері гостинності доцільно систематизувати його основні функції, оскільки саме вони визначають, які управлінські дії мають здійснюватися постійно, а які активізуються за появи ознак загрози. Узагальнення функціональних складових антикризового управління подано в табл. 1.1.

Функції антикризового управління готельно-ресторанним комплексом

Функція	Зміст	Практичний прояв
Діагностична	Виявлення фінансових, операційних і безпекових сигналів	Моніторинг бронювань, витрат, відгуків
Превентивна	Запобігання втратам до настання кризи	Запаси, резервні постачальники, регламенти
Стабілізаційна	Підтримання сервісу і ліквідності	Сценарний бюджет, графіки, резерви
Відновлювальна	Повернення до нормального режиму	Післякризовий аудит і корекція планів
Комунікаційна	Підтримання довіри гостей і персоналу	Інструкції, повідомлення, правила безпеки

Джерело: систематизовано автором на основі [5; 38; 39; 48].

Узагальнення, подане в табл. 1.1, дає змогу розглядати антикризове управління готельно-ресторанним комплексом не як сукупність оперативних реакцій на окремі збої, а як послідовну управлінську систему. Діагностична функція формує інформаційну основу для прийняття рішень, превентивна дає можливість зменшити ймовірність втрат ще до загострення загрози, стабілізаційна забезпечує підтримання ліквідності та сервісної якості, відновлювальна орієнтує підприємство на повернення до прийняттого режиму роботи, а комунікаційна підтримує довіру гостей, персоналу й партнерів. Для ПрАТ «ТГК «Дністер»» така функціональна логіка має прикладне значення, оскільки в умовах воєнного стану фінансові, операційні, кадрові, безпекові та репутаційні ризики виникають не ізольовано, а взаємно посилюють один одного. Відтак ефективність антикризового управління залежить від здатності адміністрації комплексу поєднати моніторинг показників, розподіл відповідальності, ресурсні резерви та регламентовані сценарії дій.

Зміст табл. 1.1 також свідчить, що кожна функція антикризового управління має бути пов'язана з конкретними управлінськими інструментами. Наприклад, діагностика не може обмежуватися загальним спостереженням за доходами, позаяк для готельно-ресторанного комплексу важливими є завантаження номерного фонду, структура бронювань, динаміка витрат на енергоресурси,

стабільність постачання, кадрова укомплектованість, якість відгуків і рівень повторних звернень гостей. Превентивна функція, своєю чергою, потребує не лише формального плану дій, а й наявності резервних постачальників, запасів, інструкцій для персоналу, альтернативних каналів комунікації та процедур роботи під час повітряної тривоги чи енергетичних обмежень. Отже, антикризовий механізм має будуватися як постійний цикл управління, у якому виявлення сигналів загрози переходить у вибір сценарію, мобілізацію ресурсів, реалізацію заходів і подальше коригування управлінських рішень.

Для наочного представлення такої логіки доцільно подати послідовність формування механізму антикризового управління підприємства індустрії гостинності у вигляді схеми (рис. 1.1).

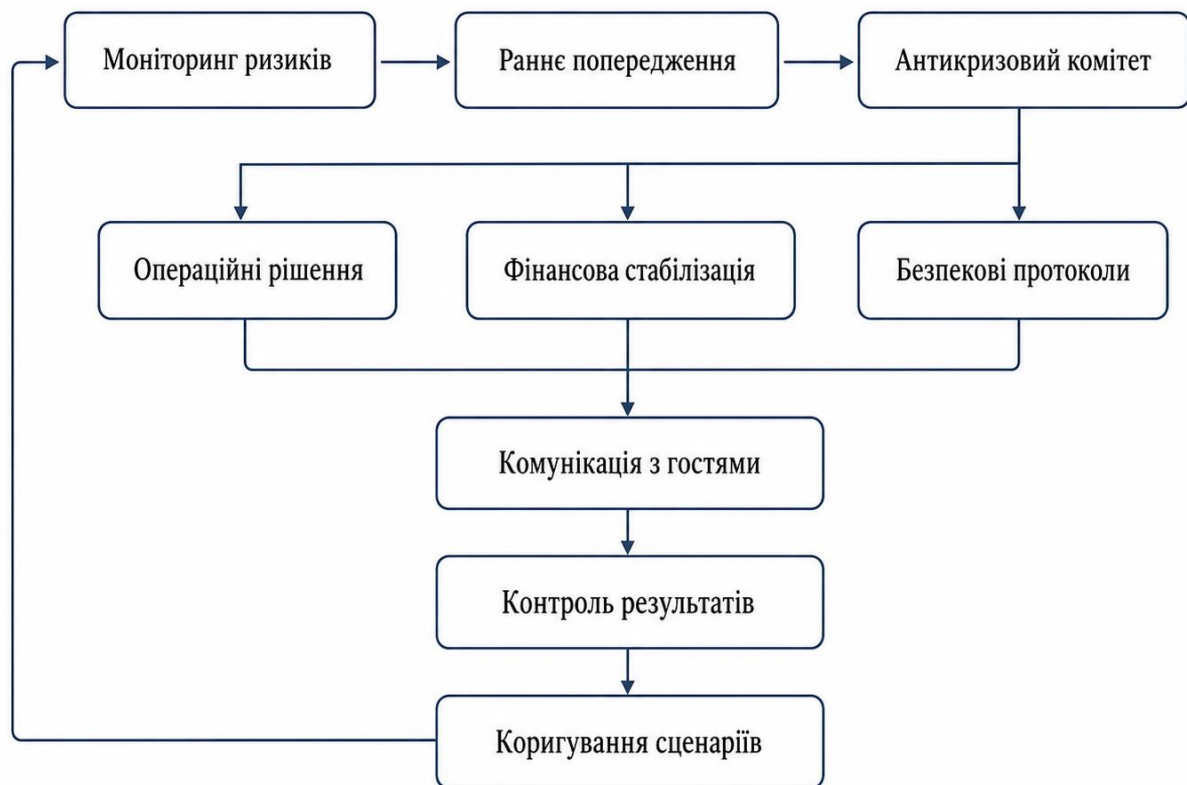


Рис. 1.1. Логіка механізму антикризового управління підприємства індустрії гостинності

Джерело: Власна розробка автора

Як видно з рис. 1.1, запропонований механізм має циклічний характер. Його початковою ланкою є моніторинг ризиків, оскільки без регулярного відстеження

фінансових, операційних, кадрових, цифрових і безпекових сигналів підприємство реагуватиме із запізненням. Наступним етапом виступає оцінювання впливу загроз, що дає змогу відокремити другорядні відхилення від подій, здатних погіршити ліквідність, якість сервісу або репутацію комплексу. Після цього адміністрація має обрати відповідний сценарій реагування, визначити відповідальних осіб, ресурси, строки виконання та очікуваний результат. Для готельно-ресторанного комплексу така послідовність особливо важлива, оскільки рішення щодо номерного фонду, ресторану, рецепції, технічної служби, охорони, постачання та цифрових каналів комунікації повинні бути взаємно узгодженими.

Практичне значення рис. 1.1 полягає в тому, що він переводить загальну ідею антикризового управління у зрозумілу управлінську послідовність. В умовах воєнного стану підприємство часто не має достатнього часу для тривалого погодження рішень, тому порядок дій має бути попередньо визначений. Для ПрАТ «ТГК “Дністер” така логіка означає, що фінансовий контроль має поєднуватися з безпекою гостей, операційною готовністю ресторану, роботою служби прийому і розміщення, технічним забезпеченням будівлі, кадровою координацією та своєчасним інформуванням клієнтів. Як висновок, схема не лише ілюструє етапи реагування, а й задає методичну основу для подальшого розроблення антикризових заходів у наступних розділах роботи.

1.2. Чинники воєнного стану та методичні підходи до побудови антикризового механізму

Воєнний стан формує для підприємств сфери гостинності середовище тривалої невизначеності, у якому загрози виникають не як поодинокі відхилення, а як взаємопов'язана сукупність фінансових, безпекових, кадрових, енергетичних, ринкових, логістичних і репутаційних ризиків. Така постановка проблеми узгоджується з висновками Т. Є. Веселовської, О. Моргулець, О. Нищенко, Б.Полотая і Б. Жмур-Клименко, які акцентують на тому, що війна істотно змінює

умови функціонування готельно-ресторанного бізнесу, структуру попиту, вимоги до безпеки, витратну базу та поведінку споживачів [2; 25; 31]. Для готельно-ресторанного комплексу така ситуація є особливо складною, позаяк його діяльність поєднує кілька сервісних підсистем: розміщення гостей, ресторанне обслуговування, бари, конференційні послуги, технічне забезпечення, цифрові канали бронювання, комунікацію з клієнтами та роботу персоналу. Порушення хоча б одного з цих елементів швидко впливає на інші складові діяльності, що може призвести до втрати доходів, погіршення якості сервісу, зростання витрат або послаблення довіри гостей.

Особливість воєнного середовища полягає в тому, що більшість ризиків має не лінійний, а каскадний характер. Наприклад, перебої з електропостачанням впливають не лише на освітлення чи опалення, а й на роботу кухні, холодильного обладнання, платіжних систем, ліфтів, конференц-залів і цифрових сервісів бронювання. Кадрові втрати знижують не тільки кількість доступного персоналу, а й стабільність сервісних стандартів, швидкість обслуговування, якість комунікації з гостями та здатність підприємства діяти під час нестандартних ситуацій. Відтак антикризове управління у сфері гостинності має будуватися не за принципом реагування на окрему проблему, а як система попередження, раннього виявлення, оцінювання наслідків і координації дій між службами підприємства.

Методичне значення аналізу чинників воєнного стану полягає в тому, що антикризовий механізм не може формуватися абстрактно, без зв'язку з реальними джерелами нестабільності. Якщо підприємство обмежується лише фінансовим контролем, воно ризикує не врахувати безпекові, кадрові або енергетичні загрози. Якщо ж увага зосереджена лише на безпеці, поза аналізом можуть залишитися маржинальність послуг, платоспроможний попит, ефективність використання номерного фонду, структура витрат і цифрова присутність підприємства. Відтак побудова антикризового механізму має спиратися на систематизацію чинників, визначення їхнього впливу на діяльність комплексу, вибір кількісних індикаторів моніторингу та добір управлінських реакцій.

Безпековий чинник у сфері гостинності змінює логіку сприйняття послуги гостем. В умовах воєнного стану клієнт оцінює не лише комфорт номера, якість харчування чи рівень обслуговування, а й готовність закладу діяти під час повітряної тривоги, аварійної ситуації, порушення транспортної доступності або перебоїв у роботі міської інфраструктури. Для будь-якого готельно-ресторанного підприємства, у т.ч. й ПрАТ «ТГК “Дністер”», це означає потребу в чітких протоколах дій персоналу, зрозумілому інформуванні гостей, наявності безпечних маршрутів переміщення, перевірених інструкціях і регулярному навчанні працівників. Безпека в таких умовах стає не лише обов’язковою організаційною вимогою, а й складовою конкурентоспроможності сервісного підприємства.

Енергетичний чинник має прямий вплив на операційну сталість готельно-ресторанного комплексу. Перебої з електропостачанням або зростання вартості енергоносіїв позначаються на роботі номерного фонду, кухні, холодильного обладнання, ліфтів, систем опалення, освітлення, цифрових сервісів, платіжної інфраструктури та конференц-залів. Через це енергетична стійкість не може розглядатися як технічна проблема окремої служби. Вона безпосередньо пов’язана з витратами, якістю послуг, безпекою гостей і здатністю підприємства виконувати договірні зобов’язання перед клієнтами. Для ПрАТ «ТГК “Дністер”» такий чинник має подвійний вимір: з одного боку, він впливає на собівартість послуг, з іншого – визначає здатність комплексу забезпечувати прийнятний рівень сервісу навіть за умов зовнішніх обмежень.

Кадровий чинник в умовах воєнного стану охоплює не лише кількісний дефіцит персоналу, а й зміну якості трудового потенціалу. Міграція, мобілізація, емоційне виснаження, зростання навантаження на працівників і потреба у виконанні суміжних функцій підвищують вимоги до внутрішньої організації праці. Для підприємства індустрії гостинності це має особливе значення, адже якість сервісу значною мірою залежить від поведінки персоналу, швидкості реагування, комунікаційної культури та здатності діяти в нестандартних ситуаціях. Тому антикризовий механізм має передбачати кадровий резерв,

взаємозамінність функцій, навчання персоналу, внутрішні інструкції та підтримання належного психологічного клімату в колективі.

Ринковий чинник проявляється у зміні структури попиту на послуги гостинності. У воєнний період зростає значення внутрішніх туристів, ділових поїздок, короткострокового проживання, корпоративних заходів, гуманітарних, освітніх і культурних подій. Для Львова, як одного з провідних тилових центрів країни, така трансформація має особливу вагу, оскільки місто одночасно виконує функції ділового, логістичного, культурного й гуманітарного осередку. Відтак ПрАТ «ТГК «Дністер»» має адаптувати пропозицію до нової структури гостей, розвивати гнучкі пакети проживання, посилювати конференц-сервіс, удосконалювати цифрові канали бронювання та підтримувати репутацію надійного сервісного комплексу.

Фінансовий чинник пов'язаний із посиленням витратного тиску, інфляцією, зростанням закупівельних цін, витратами на безпеку, енергетичне резервування, ремонт, цифрову підтримку та утримання персоналу. За таких умов управління фінансами не може обмежуватися фіксацією доходів і витрат. Воно має включати розрахунок абсолютних і відносних відхилень, контроль маржинальності, оцінку ліквідності, аналіз боргового навантаження, формування резерву коштів і сценарне планування. Для ПрАТ «ТГК «Дністер»» фінансовий контроль доцільно поєднувати з операційними, кадровими та безпековими рішеннями, оскільки стійкість комплексу визначається не окремим показником прибутковості, а здатністю підтримувати роботу всіх ключових служб у мінливому середовищі.

Логістичний чинник доцільно розглядати окремо, оскільки він безпосередньо впливає на ресторанний блок, конференц-сервіс, закупівлі, технічне обслуговування та витратну дисципліну підприємства. Ускладнення постачання продуктів, зростання транспортних витрат, нестабільність цін на окремі товарні групи й потреба в альтернативних постачальниках змінюють не лише собівартість ресторанних послуг, а й меню, запас сировини, графіки постачання та здатність підприємства виконувати попередні замовлення. Для готельно-ресторанного комплексу логістика є не допоміжною функцією, а складовою сервісної надійності. Тому антикризовий механізм має включати

диверсифікацію постачальників, контроль залишків, визначення мінімальних запасів і регулярне оновлення закупівельних умов.

Репутаційний чинник посилюється через високу чутливість гостей до якості комунікації, безпеки, прозорості правил і здатності підприємства виконувати обіцяний рівень сервісу. У сфері гостинності репутаційні втрати часто виникають швидше, ніж фінансові, позаяк негативний досвід гостя може бути негайно поширений через цифрові канали. Для ПрАТ «ТГК “Дністер”» репутаційна стійкість має спиратися на своєчасне інформування клієнтів, коректну роботу із відгуками, зрозумілі правила бронювання, пояснення сервісних обмежень і підтримання стабільної якості обслуговування. Війна не скасовує очікувань гостя щодо сервісу, але змінює критерії оцінювання: поряд із комфортом зростає значення надійності, передбачуваності та безпечності.

У методичному плані побудова антикризового механізму має спиратися на кілька взаємопов’язаних підходів, що відповідає сучасній логіці антикризового менеджменту, у межах якої діагностика, оцінювання ризиків, ресурсне забезпечення, сценарне планування та контроль результатів розглядаються як взаємопов’язані елементи управлінського процесу [5; 38; 39; 48]. Ризик-орієнтований підхід дає змогу визначити джерела загроз і пріоритетність реагування. Ресурсний підхід орієнтує управління на оцінку фінансових, кадрових, енергетичних, матеріальних і цифрових резервів підприємства. Процесний підхід дозволяє розглядати антикризове управління як послідовність дій від моніторингу до коригування сценаріїв. Сценарний підхід забезпечує підготовку підприємства до кількох варіантів розвитку ситуації. Коефіцієнтний і розрахунково-аналітичний підходи потрібні для кількісної оцінки стійкості, адже без відхилень, індикаторів і коефіцієнтів антикризові рішення залишаються недостатньо обґрунтованими.

Доцільно також виокремити інтеграційний підхід до побудови антикризового механізму. Його зміст полягає у поєднанні різних управлінських блоків в одну систему: фінансового аналізу, оцінювання ризиків, кадрового планування, безпекових протоколів, операційної координації, цифрової комунікації та контролю результатів. Саме інтеграційний підхід дає змогу

уникнути ситуації, коли кожна служба підприємства діє ізольовано, а управлінські рішення не узгоджуються між собою. Для ПрАТ «ТГК “Дністер”» це має принципове значення, оскільки комплекс одночасно працює як готель, ресторан, майданчик для подій, сервісна інфраструктура та елемент міського середовища гостинності.

Методично антикризовий механізм доцільно будувати за послідовністю взаємопов’язаних етапів. На першому етапі визначаються основні групи ризиків і джерела їх виникнення. На другому етапі обираються показники моніторингу, зокрема завантаження номерного фонду, дохід, витрати, ліквідність, кадрова укомплектованість, енергетичні витрати, кількість негативних відгуків і стабільність постачання. На третьому етапі здійснюється оцінювання ймовірності та сили впливу кожного чинника. На четвертому етапі визначаються сценарії реагування, відповідальні підрозділи та ресурси. На п’ятому етапі проводиться контроль результатів і коригування управлінських рішень. Такий порядок дає змогу перейти від загальних тверджень про стійкість до конкретної системи управлінських дій.

Вплив воєнного стану на готельно-ресторанний комплекс доцільно систематизувати за основними групами чинників, їхніми проявами, індикаторами моніторингу та відповідними управлінськими реакціями. Така класифікація потрібна для переходу від загального опису середовища до побудови конкретних антикризових інструментів, узагальнення яких подано в табл. 1.2.

Дані табл. 1.2 свідчать, що воєнний стан впливає на готельно-ресторанний комплекс одночасно через кілька каналів. Безпекові виклики змінюють очікування гостей і потребують чітких протоколів поведінки. Енергетичні ризики безпосередньо позначаються на технологічному процесі, комфорті проживання та витратах. Кадрові обмеження ускладнюють підтримання стандартів сервісу, а ринкові зрушення змінюють структуру цільових сегментів. Фінансовий тиск, своєю чергою, посилює потребу у сценарному бюджетуванні, контролі маржинальності та резерві ліквідності. Логістичні й репутаційні чинники доповнюють цю систему, оскільки вони визначають здатність комплексу стабільно надавати послуги та підтримувати довіру гостей.

Таблиця 1.2

Класифікація чинників воєнного стану для готельно-ресторанного комплексу

Група чинників	Основний прояв для підприємства гостинності	Індикатори моніторингу	Управлінська реакція
Безпекові	Повітряні тривоги, ризик надзвичайних ситуацій, підвищені вимоги до безпеки гостей і персоналу	Кількість тривог, наявність інструкцій, готовність персоналу, скарги гостей щодо безпеки	Протоколи дій, навчання персоналу, інформування гостей, облаштовані маршрути до укриття
Енергетичні	Перебої з електропостачанням, зростання вартості енергії, ризику для кухні, номерного фонду й цифрових систем	Витрати на енергію, тривалість відключень, частка резервного живлення, простої обладнання	Генератори, енергетичний аудит, резервні режими роботи, контроль енергоємності послуг
Кадрові	Міграція, мобілізація, професійне виснаження, потреба у взаємозамінності персоналу	Плинність кадрів, укомплектованість змін, понаднормове навантаження, кількість працівників із суміжними навичками	Кадровий резерв, навчання суміжним функціям, гнучкі графіки, внутрішні інструкції
Ринкові	Зміна структури гостей, коливання попиту, зростання ролі внутрішнього туризму й ділових поїздок	Завантаження номерного фонду, середня тривалість проживання, частка корпоративних клієнтів, динаміка бронювань	Гнучкі пакети для внутрішніх туристів, корпоративних клієнтів і короткострокового проживання
Фінансові	Інфляція витрат, нестабільність доходів, зростання витрат на безпеку, енергетичне резервування та персонал	Дохід, витрати, маржинальність, ліквідність, боргове навантаження, абсолютні й відносні відхилення	Сценарний бюджет, контроль маржі, аналіз відхилень, резерв ліквідності, перегляд структури витрат
Логістичні	Ускладнення постачання, зростання транспортних витрат, нестабільність цін на продукти й матеріали	Кількість постачальників, строки постачання, рівень запасів, частка альтернативних закупівель	Диверсифікація постачальників, мінімальні запаси, перегляд закупівельних умов, контроль залишків
Репутаційні	Зростання значення відгуків, очікування прозорої комунікації, чутливість гостей до сервісних збоїв	Оцінки у цифрових сервісах, частка негативних відгуків, швидкість відповіді, повторні звернення	Комунікаційні стандарти, робота з відгуками, пояснення обмежень, підтримання стабільної якості сервісу

Джерело: систематизовано автором за [5; 6; 8; 13; 15; 38; 39].

Класифікація, наведена в табл. 1.2, має також методичне значення для подальшого аналізу досліджуваного підприємства ПрАТ «ТГК «Дністер»». Вона дозволяє визначити, які напрями діяльності потребують кількісної оцінки, а які мають бути врегульовані організаційними рішеннями. Фінансові чинники можуть бути виміряні через дохід, витрати, прибутковість, ліквідність і боргове навантаження. Ринкові чинники доцільно аналізувати через динаміку попиту, завантаження номерного фонду, структуру клієнтів і середній чек. Кадрові й безпекові чинники потребують поєднання кількісних показників із регламентами, інструкціями та оцінкою готовності персоналу. Логістичні чинники доцільно оцінювати через стабільність постачання, кількість альтернативних постачальників і рівень запасів, а репутаційні – через відгуки, оцінки гостей і швидкість управлінської реакції. Виходячи з цього, антикризове управління має поєднувати фінансовий аналіз, оцінку ризиків, сценарне планування та організаційне проектування.

Для візуального узагальнення впливу воєнного стану на діяльність готельно-ресторанного комплексу доцільно використати рис. 1.2.

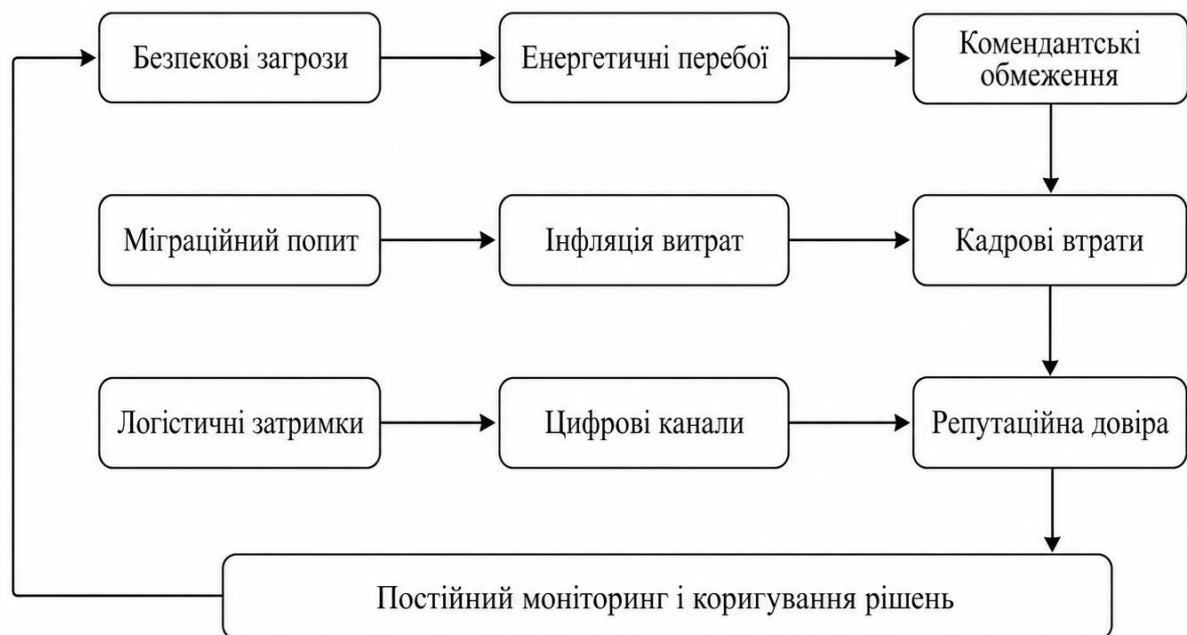


Рис. 1.2. Чинники воєнного стану для готельно-ресторанного комплексу

Джерело: Власна розробка автора

Даний рисунок конкретизує зв'язок між групами чинників і управлінськими блоками, на які має спиратися антикризовий механізм. Така схема потрібна не як ілюстративне доповнення, а як методичний перехід між класифікацією ризиків і подальшим формуванням практичних заходів.

Він також узагальнює, що воєнний стан формує для підприємства гостинності багатовимірне середовище управлінського реагування, у якому безпекові, енергетичні, кадрові, ринкові, логістичні та репутаційні чинники взаємопов'язані між собою. Посилення безпекових загроз потребує чітких протоколів дій персоналу, визначених маршрутів переміщення гостей та оперативної комунікації. Зростання енергетичного тиску зумовлює необхідність перегляду режимів роботи, оцінювання енергоємності послуг і забезпечення резервних джерел живлення. Зміна структури попиту вимагає адаптації цінових, сервісних і комунікаційних пропозицій до потреб внутрішніх туристів, бізнес-клієнтів і гостей, орієнтованих на короткострокове проживання. Логістична нестабільність актуалізує перегляд закупівельних умов, меню, запасів і постачальницької політики, тоді як репутаційні ризики посилюють значення швидкої, точної та коректної комунікації з гостями.

Подана схема формує методичну основу для побудови цілісного антикризового механізму в наступних розділах роботи. Для ПрАТ «ТГК “Дністер”» така логіка може бути використана як орієнтир для регулярної діагностики ризиків, розподілу відповідальності між службами та визначення першочергових управлінських дій. На наш погляд, результативність антикризового механізму залежить від здатності підприємства пов'язати кожну групу чинників із конкретними показниками контролю, відповідальними підрозділами, ресурсами та строками реагування.

Як висновок, чинники воєнного стану доцільно розглядати не лише як зовнішні обмеження, а як вихідну основу для формування адаптивної, розрахунково обґрунтованої та організаційно впорядкованої системи антикризового управління.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПЕРЕДУМОВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНО-ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ДНІСТЕР»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «ТГК “Дністер”»

Досліджуване підприємство ПрАТ «ТГК “Дністер”» (далі також ГРК «Дністер») є одним із помітних об’єктів індустрії гостинності Львова, діяльність якого поєднує функції розміщення гостей, ресторанного обслуговування, барного сервісу, конференційного забезпечення та організації ділових подій. Підприємство функціонує у формі приватного акціонерного товариства «Туристично-готельний комплекс “Дністер”» і зареєстроване за адресою: м. Львів, вул. Яна Матейка, 6. Така організаційно-правова форма передбачає корпоративну модель управління, наявність статутного капіталу, відповідальність перед акціонерами та потребу в системному контролі фінансово-господарських результатів. Для дослідження антикризового управління це має важливе значення, позаяк управлінські рішення в акціонерному товаристві повинні бути не лише оперативними, а й економічно обґрунтованими, прозорими та пов’язаними з довгостроковою стійкістю підприємства [11; 14; 18; 28; 46].

Основним видом діяльності підприємства за Класифікацією видів економічної діяльності, КВЕД, є діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування, що відповідає коду 55.10. Така спеціалізація визначає базову економічну природу комплексу, однак фактична модель його функціонування є ширшою, ніж надання послуг проживання. ГРК «Дністер» працює як багатофункціональний сервісний комплекс, у межах якого номерний фонд, ресторан, бари, конференційні зали, технічна інфраструктура, служба прийому і розміщення, цифрові канали бронювання та комунікація з гостями формують єдину систему створення вартості. Відтак ефективність підприємства залежить не

лише від завантаження номерного фонду, а й від узгодженості всіх сервісних і допоміжних процесів.

Офіційні матеріали Premier Hotel Dnister позиціонують комплекс як бізнес-готель із розвиненою ресторанною, барною та конференційною інфраструктурою. Такий формат зумовлює орієнтацію підприємства не тільки на туристів, а й на бізнес-гостей, учасників конференцій, корпоративних клієнтів, організаторів подій і локальних відвідувачів ресторанного сервісу [45; 46; 47]. У цьому контексті ГРК «Дністер» доцільно розглядати не як окремий готельний об'єкт, а як комплексну сервісну платформу, що об'єднує проживання, харчування, ділову інфраструктуру та клієнтську комунікацію. Для антикризового управління така характеристика є принциповою, оскільки ризики одного напрямку діяльності можуть швидко впливати на інші: зниження попиту на проживання скорочує ресторанный доходи, перебої в енергопостачанні впливають на номерний фонд і кухню, а кадрові втрати погіршують якість сервісу в усіх підрозділах.

Локація комплексу поблизу центральної частини Львова посилює його ринкові позиції, оскільки забезпечує доступність для бізнес-гостей, внутрішніх туристів, учасників культурних і ділових подій, а також відвідувачів ресторану. У воєнний період значення такої локації зростає, позаяк Львів виконує функції тилового, гуманітарного, ділового, освітнього й туристичного центру. Водночас вигідне розташування створює не лише конкурентні переваги, а й додаткові управлінські вимоги. Підприємство має забезпечувати стабільність сервісу, безпеку перебування гостей, доступність інформації, чіткість внутрішніх процедур і здатність швидко адаптуватися до змін попиту. Тому характеристика місця розташування є важливою не тільки для маркетингового аналізу, а й для оцінювання антикризової готовності комплексу.

Бізнес-модель ГРК «Дністер» має багатоканальний характер, оскільки доходи підприємства формуються не лише через продаж номерів, а й через ресторанне обслуговування, бари, конференц-сервіс, оренду приміщень, додаткові послуги та партнерські формати взаємодії з клієнтами. Така диверсифікація може підвищувати фінансову гнучкість підприємства, оскільки

зменшує залежність від одного джерела доходу. Разом з тим вона ускладнює управління витратами, персоналом, якістю сервісу та безпековими процедурами. В умовах воєнного стану багатоканальна модель потребує чіткої координації між підрозділами, регулярного фінансового контролю, аналізу маржинальності окремих послуг і визначення пріоритетних напрямів підтримання операційної безперервності.

Для готельно-ресторанного комплексу важливо враховувати не лише набір послуг, а й якість просторової організації, доступність сервісу та здатність внутрішнього середовища підтримувати довіру гостя. Дослідження Л. Я. Малюти, О. М. Владимир і В. Я. Рудана щодо інтеграції дизайну в готельно-ресторанний бізнес доводить, що просторові рішення, естетика, функціональність і зручність сервісного середовища впливають на туристичну привабливість і розвиток локальних громад [23]. У подальшій праці О. М. Владимир, Л. Я. Малюта та В. Я. Рудан посилили цю аргументацію, обґрунтувавши необхідність функціонування сфери гостинності на засадах інклюзивності та доступності для різних груп гостей [4]. Для ГРК «Дністер» така логіка має прикладне значення, адже антикризове управління повинно охоплювати не лише фінанси й безпеку, а й якість клієнтського досвіду, доступність простору, зрозумілість сервісних процедур і здатність підприємства підтримувати позитивне сприйняття навіть у складному соціально-економічному середовищі.

Репутаційний капітал ГРК «Дністер» виступає важливим нематеріальним ресурсом, який знижує невизначеність для гостей у період воєнного стану. У сфері гостинності репутація формується не лише через історію бренду або рівень впізнаваності, а й через стабільність сервісу, якість комунікації, швидкість реагування на потреби гостей, прозорість правил бронювання та здатність підприємства виконувати свої зобов'язання. За умов підвищеної тривожності споживачів довіра до готельно-ресторанного комплексу стає важливим чинником вибору, оскільки гість прагне отримати не лише послугу проживання чи харчування, а й відчуття організованості, передбачуваності та безпеки.

Отже, загальна характеристика ГРК «Дністер» свідчить, що підприємство є складним багатофункціональним об'єктом сфери гостинності, у якому фінансові результати залежать від взаємодії готельного, ресторанного, конференційного, кадрового, технічного, цифрового та репутаційного блоків. Саме тому подальша фінансова діагностика має спиратися не лише на аналіз доходів і витрат, а й на розуміння організаційної структури бізнес-моделі, ринкового позиціонування та сервісної специфіки підприємства. Перед переходом до оцінювання фінансово-економічного стану необхідно окреслити організаційно-правові параметри підприємства, позаяк вони визначають межі управлінської відповідальності, вид діяльності, джерела інформації та вихідні умови антикризового аналізу. Відповідну характеристику наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Ідентифікаційна характеристика ПрАТ «ТГК «Дністер»

Показник	Характеристика
Повна назва	ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер»
Код ЄДРПОУ	13828634
Місцезнаходження	79007, м. Львів, вул. Яна Матейка, 6
Дата державної реєстрації	05.06.1997
Основний вид діяльності	55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
Напрями діяльності	Готельні послуги, ресторан, бари, конференц-сервіс, оренда

Джерело: складено автором за відкритими даними [28; 46].

Ідентифікаційні дані, наведені в табл. 2.1, підтверджують, що об'єкт дослідження належить до підприємств із поєднанням готельної, ресторанної та подієвої функцій. Така комбінована спеціалізація підсилює потенціал диверсифікації доходів, але водночас ускладнює управління ризиками. Підприємство залежить від стану туристичного потоку, ділової активності Львова, організації харчування, енергетичної стабільності та кадрової спроможності. Отже, антикризова модель повинна враховувати не один вид діяльності, а всю сервісну систему комплексу.

Організаційно-правова характеристика підприємства є вихідним пунктом для подальшої діагностики, оскільки вона фіксує юридичну форму, місцезнаходження, основний вид діяльності та базові ознаки ринкового позиціонування. Для антикризового управління такі дані мають практичне значення, адже від виду діяльності залежить структура витрат, набір операційних ризиків і характер взаємодії з гостями. Крім того, розташування у Львові посилює роль комплексу в обслуговуванні внутрішнього туризму, ділових подій і тилової гуманітарної активності.

Подальша оцінка підприємства потребує розгляду його бізнес-моделі, адже антикризове управління має спиратися не лише на фінансові показники, а й на структуру створення цінності для гостя. Відповідні елементи подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Елементи бізнес-моделі ПрАТ «ТГК «Дністер»»

Елемент	Зміст	Антикризове значення
Ціннісна пропозиція	Розміщення, харчування, події, сервіс	Підтримує попит у різних сегментах
Клієнти	Внутрішні туристи, бізнес-гості, учасники подій	Диверсифікує дохід
Канали продажу	Сайт, телефон, онлайн-бронювання, партнери	Знижує залежність від одного каналу
Ресурси	Номерний фонд, ресторан, персонал, бренд, локація	Формує базу стійкості
Ризики	Безпека, енергія, кадри, витрати, попит	Потребує інтегрованого реагування

Джерело: побудовано автором за [28; 45; 46; 47].

Узагальнення, подане в табл. 2.2, свідчить, що бізнес-модель ГРК «Дністер» має диверсифіковану структуру створення вартості. Її основу формують послуги розміщення, ресторанне обслуговування, барний сервіс, конференційна інфраструктура, супутні послуги та репутаційна привабливість локації. Така модель є важливою для антикризового аналізу, оскільки підприємство не залежить лише від одного джерела доходу. Часткове зниження попиту на проживання може бути певною мірою компенсоване ресторанными послугами, діловими подіями, орендою приміщень або короткостроковими пакетами для бізнес-гостей і внутрішніх туристів.

Водночас диверсифікація не гарантує автоматичного підвищення стійкості. Кожен сервісний напрям має власну структуру витрат, сезонність, кадрові потреби, технічні вимоги та рівень залежності від зовнішніх чинників. Наприклад, ресторанний блок чутливий до закупівельних цін і логістики, конференц-сервіс залежить від ділової активності та безпекових умов, а готельний сегмент прямо пов'язаний із завантаженням номерного фонду, ціною проживання й репутацією закладу. Отже, антикризовий механізм має розглядати ГРК «Дністер» як багатофункціональну сервісну систему, у якій управління доходами, витратами, персоналом, якістю обслуговування та безпекою повинно бути взаємно узгодженим.

Для наочного узагальнення бізнес-моделі підприємства доцільно використати рис. 2.1, який відображає основні джерела формування цінності та взаємозв'язок між сервісними напрямками комплексу.



Рис. 2.1. Бізнес-модель ПрАТ «ТГК «Дністер» як об'єкта дослідження
Джерело: Власна розробка автора

Подана схема дає змогу простежити, що бізнес-модель підприємства формується не лише через продаж послуг проживання, а через поєднання кількох потоків цінності. Гість отримує комплексний сервіс, який охоплює номерний фонд, харчування, простір для подій, сервісну підтримку, інформаційну доступність, безпекові гарантії та довіру до бренду. У воєнний період значення цих складових зростає, оскільки клієнт оцінює не тільки ціну й комфорт, а й передбачуваність обслуговування, готовність персоналу діяти в нестандартних ситуаціях, прозорість правил бронювання та здатність комплексу забезпечити безпечне перебування.

Методичне значення схеми полягає в тому, що вона формує основу для подальшої фінансово-економічної діагностики. Аналіз ГРК «Дністер» не може обмежуватися загальною оцінкою доходу або прибутку, адже кожен елемент бізнес-моделі має власний внесок у фінансовий результат і власний набір ризиків. Відтак у наступних підрозділах доцільно оцінювати не лише загальну динаміку показників, а й здатність підприємства підтримувати баланс між готельним, ресторанним, конференційним, кадровим, технічним і репутаційним блоками. Саме така логіка дає змогу перейти від описової характеристики комплексу до обґрунтованого формування антикризових управлінських рішень.

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану, ризиків і кризової стійкості ПрАТ «ТГК “Дністер”»

Фінансово-економічна діагностика ГРК «Дністер» є необхідною передумовою формування антикризового механізму, оскільки саме вона дає змогу визначити, чи має підприємство достатній ресурс для підтримання операційної безперервності, фінансування безпекових заходів, утримання персоналу, оновлення технічної інфраструктури та адаптації сервісної пропозиції до умов воєнного стану. У сфері гостинності фінансовий аналіз не може обмежуватися оцінкою доходу або прибутку, адже готельно-ресторанний комплекс функціонує

як багатокомпонентна сервісна система, у якій результат залежить від взаємодії номерного фонду, ресторанного блоку, конференц-сервісу, персоналу, технічного забезпечення, цифрових каналів продажу та репутаційної довіри гостей.

Для антикризового управління особливо важливо розрізняти зростання масштабу діяльності та зростання ефективності. Підприємство може нарощувати дохід, однак водночас втрачати маржу через підвищення закупівельних цін, енергетичні витрати, кадрові навантаження, логістичні затримки або зміну структури попиту. Відтак у межах підрозділу доцільно поєднати аналіз базових фінансових показників, розрахунок відхилень, коефіцієнтну оцінку, кадрову ефективність, факторну декомпозицію приросту доходу та оцінювання ризиків. Такий підхід дає змогу перейти від простого опису фінансової динаміки до визначення реальних джерел стійкості й зон управлінської напруги.

Фінансова діагностика ґрунтується на динамічному зіставленні показників за 2021–2025 роки. Такий період є методично доцільним, оскільки охоплює довоєнну базу, перший рік повномасштабної війни та наступні роки адаптації підприємства до нових умов діяльності. Вихідні показники наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники ПрАТ «ТГК “Дністер”»
у 2021–2025 роках

Рік	Дохід, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Активи, тис. грн	Зобов'язання, тис. грн	Персонал, осіб
2021	54 486,0	1 908,0	190 394,0	67 075,0	126
2022	84 781,0	6 153,0	200 015,0	87 216,0	156
2023	120 816,0	840,0	207 396,0	82 771,0	168
2024	142 007,0	11 865,0	215 835,0	75 104,0	174
2025	178 869,0	17 972,0	229 580,0	66 129,0	197

Джерело: складено автором за відкритими даними OpenDataBot [28].

Показники табл. 2.3 засвідчують істотне розширення масштабу діяльності підприємства. Дохід ПрАТ «ТГК “Дністер”» зріс із 54,486 млн грн у 2021 році до 178,869 млн грн у 2025 році, тобто більш ніж утричі. Активи також збільшилися, що свідчить про нарощення ресурсної бази підприємства. Водночас динаміка чистого прибутку була нерівномірною: після зростання у 2022 році у 2023 році

показник знизився до 0,840 млн грн, а в 2024–2025 роках відбулося його суттєве відновлення. Така траєкторія є важливою для антикризового аналізу, оскільки показує, що зростання доходу не автоматично забезпечує прибутковість. Підприємство має контролювати не лише обсяг реалізації послуг, а й структуру витрат, маржинальність, енергетичне навантаження та ефективність використання персоналу.

Окремого значення набуває розрахунок абсолютних і відносних відхилень, оскільки він дозволяє визначити масштаб змін між базовим і кінцевим роком аналізу. Щоб уникнути дублювання з попередньою таблицею, у табл. 2.4 подано не повтор вихідних даних, а лише розраховані відхилення та їх управлінську інтерпретацію.

Таблиця 2.4

Відхилення основних показників ГРК «Дністер»
у 2025 році порівняно з 2021 роком

Показник	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %	Управлінська інтерпретація
Дохід, тис. грн	124 383,0	228,3	Істотне розширення операційного масштабу
Чистий прибуток, тис. грн	16 064,0	841,9	Високе відновлення прибутковості після просідання 2023 року
Активи, тис. грн	39 186,0	20,6	Помірне нарощення ресурсної бази
Зобов'язання, тис. грн	-946,0	-1,4	Відсутність боргового розширення у кінцевому порівнянні
Персонал, осіб	71	56,3	Розширення кадрової бази, але повільніше за дохід
Середня заробітна плата, грн	15 707,0	180,5	Зростання витрат на персонал під впливом інфляції та конкуренції за кадри

Джерело: розраховано автором за даними [28].

Дані табл. 2.4 показують, що найвищі темпи приросту спостерігаються за чистим прибутком і доходом, тоді як активи та персонал зростали значно повільніше. Така пропорція свідчить про підвищення віддачі від ресурсів підприємства, однак потребує обережної інтерпретації. Високе відносне зростання прибутку частково пояснюється низькою базою 2021 року та нестабільністю прибутковості у 2023 році. Відтак для антикризового механізму

важливо не лише зафіксувати позитивні відхилення, а й забезпечити сталість маржі, контроль витрат і недопущення повторення ситуації, коли зростання доходу не супроводжується належним фінансовим результатом.

Для графічного відображення фінансово-економічної динаміки доцільно використати індексний підхід. Він дає змогу перевести різні за економічним змістом показники в єдину порівняльну шкалу та простежити відносну швидкість зміни доходу, чистого прибутку, активів і чисельності персоналу. Такий формат є зручним для антикризового аналізу, оскільки дозволяє виявити диспропорції між зростанням операційного масштабу, ресурсної бази, кадрового забезпечення та фінансового результату. Дані для побудови графіка подано на рис. 2.2.

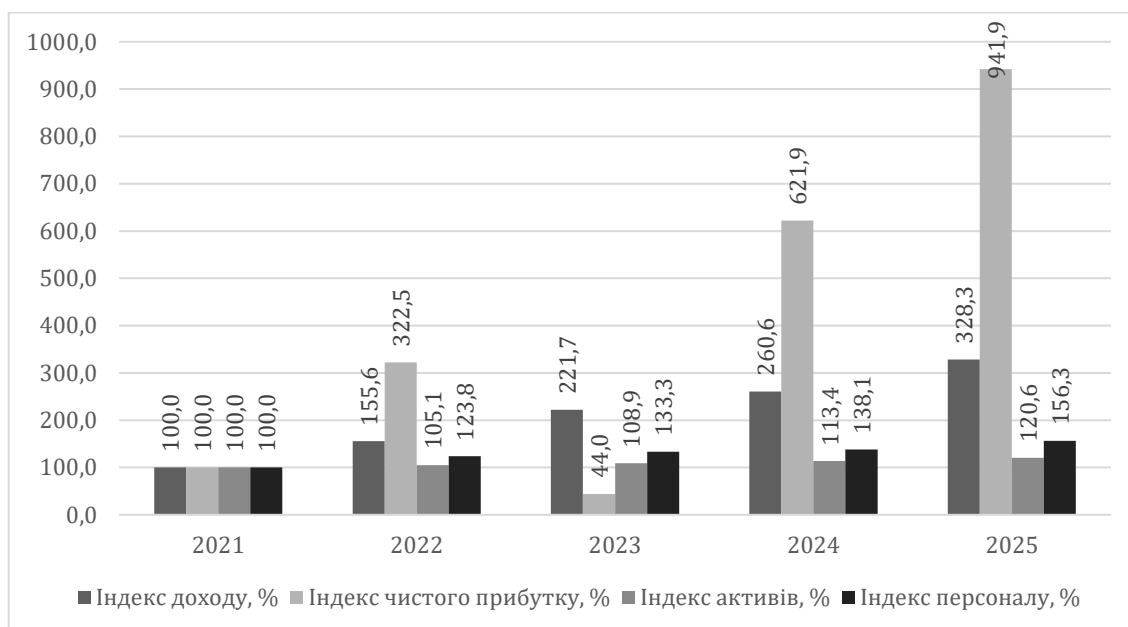


Рис. 2.2. Індексна динаміка доходу, чистого прибутку, активів і чисельності персоналу ПрАТ «ТГК «Дністер»» у 2021–2025 роках

Джерело: розраховано автором за даними [28].

Рис. 2.2 дає змогу чітко побачити розрив між динамікою доходу, прибутку, активів і персоналу. Дохід зростав поступово й стабільно, активи збільшувалися значно повільніше, а чисельність персоналу зростала помірними темпами. Найбільш нестабільною була динаміка чистого прибутку: у 2023 році його індекс знизився до 44,0 % від рівня 2021 року, тоді як у 2025 році досяг 941,9 %. Для антикризового управління така ситуація означає, що підприємство здатне

нарощувати операційний масштаб, однак прибутковість залишається чутливою до витратних, ринкових та організаційних коливань. Тому управлінський акцент має зміщуватися від простого збільшення доходу до захисту маржі, контролю собівартості та підвищення якості грошового потоку.

Коефіцієнтний аналіз дає змогу перейти від оцінки обсягів до оцінки якості фінансового стану. У табл. 2.5 подано показники прибутковості, автономії, боргового навантаження та оборотності активів.

Таблиця 2.5

Коефіцієнтний аналіз фінансового стану ПрАТ «ТГК «Дністер»»

Рік	Чиста маржа, %	ROA, %	ROE, %	Автономія, %	Борг/активи, %	Оборотність активів
2021	3,50	1,00	1,55	64,77	35,23	0,29
2022	7,26	3,08	5,45	56,40	43,60	0,42
2023	0,70	0,41	0,67	60,09	39,91	0,58
2024	8,36	5,50	8,43	65,20	34,80	0,66
2025	10,05	7,83	11,00	71,20	28,80	0,78

Джерело: розраховано автором за даними [28].

Коефіцієнти табл. 2.5 підтверджують, що фінансовий стан підприємства у 2024–2025 роках помітно поліпшився. Чиста маржа зросла до 10,05 %, рентабельність активів – до 7,83 %, рентабельність власного капіталу – до 11,00 %. Водночас коефіцієнт автономії у 2025 році становив 71,20 %, а частка зобов’язань в активах знизилася до 28,80 %. Таке поєднання прибутковості та високої частки власного капіталу створює фінансову основу для реалізації антикризових заходів без надмірної залежності від зовнішнього фінансування. Разом з тим досвід 2023 року показує, що навіть за зростання доходу підприємство може зіткнутися зі зниженням маржі, тому коефіцієнти прибутковості мають контролюватися регулярно, а не лише за підсумками року.

Кадрова компонента є окремим елементом кризової стійкості, оскільки в готельно-ресторанному комплексі якість сервісу безпосередньо залежить від стабільності персоналу, рівня навичок, швидкості реагування та здатності працівників виконувати суміжні функції. Узагальнені розрахунки наведено в табл. 2.6.

Показники кадрової ефективності ПрАТ «ТГК «Дністер»»

Рік	Дохід на одного працівника, тис. грн	Середня заробітна плата, грн	Прибуток на одного працівника, тис. грн
2021	432,4	8 703,0	15,1
2022	543,5	13 463,0	39,4
2023	719,1	19 640,0	5,0
2024	816,1	21 773,0	68,2
2025	908,0	24 410,0	91,2

Джерело: розраховано автором за даними [28]

Показники табл. 2.6 свідчать про суттєве підвищення продуктивності праці. Дохід на одного працівника зріс із 432,4 тис. грн у 2021 році до 908,0 тис. грн у 2025 році. Водночас прибуток на одного працівника мав нерівномірну динаміку й у 2023 році знизився до 5,0 тис. грн, що ще раз підтверджує проблему нестабільності маржі. Зростання середньої заробітної плати є закономірним в умовах інфляції, конкуренції за кадри та потреби утримання кваліфікованого персоналу. Для антикризового механізму це означає, що кадрова політика має поєднувати мотивацію працівників, стандартизацію сервісу, навчання суміжним функціям і цифровізацію рутинних операцій.

Для поглиблення аналізу приросту доходу доцільно розмежувати вплив екстенсивного та інтенсивного чинників. Екстенсивний чинник відображає приріст доходу за рахунок збільшення чисельності персоналу, а інтенсивний – за рахунок підвищення доходу на одного працівника. Результати факторної декомпозиції наведено в табл. 2.7.

Факторна декомпозиція в табл. 2.7 показує, що основним джерелом приросту доходу було не просте збільшення чисельності персоналу, а зростання доходу на одного працівника. На інтенсивний чинник припадає 75,3 % загального приросту, тоді як збільшення чисельності персоналу пояснює 24,7 %. Для антикризового управління цей результат має принципове значення: підприємству доцільно підтримувати ті рішення, які підвищують віддачу від персоналу без погіршення якості сервісу. До таких рішень належать цифрові бронювання,

стандартизовані процедури обслуговування, пакетні продажі, меню-інжиніринг, навчання суміжним функціям і краща організація подієвого сервісу.

Таблиця 2.7

Факторна декомпозиція приросту доходу ПрАТ «ТГК «Дністер»»
у 2021–2025 роках

Фактор	Методика розрахунку	Вплив, тис. грн	Частка у прирості, %
Зміна чисельності персоналу	$(N_{2025} - N_{2021}) \times \text{дохід на працівника 2021 року}$	30 702,4	24,7
Зміна доходу на одного працівника	$N_{2025} \times (\text{продуктивність 2025 року} - \text{продуктивність 2021 року})$	93 680,6	75,3
Загальний приріст доходу	Дохід 2025 року – дохід 2021 року	124 383,0	100,0

Джерело: розраховано автором за даними [28]

Фінансова стійкість підприємства не усуває ризики, а лише формує ресурс для їх подолання. Тому наступним етапом аналізу є оцінка ризиків за ймовірністю, силою впливу та пріоритетністю управлінської реакції. Відповідну оцінку подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка ризиків ПрАТ «ТГК «Дністер»» в умовах воєнного стану

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Пріоритет управління	Управлінська дія
Енергетичні перебої	Висока	Високий	9	Найвищий	Резервне живлення, енергоаудит, оптимізація режимів роботи
Коливання попиту	Середня	Високий	6	Високий	Пакетні пропозиції, гнучке ціноутворення, робота з корпоративними клієнтами
Кадрові втрати	Середня	Середній	4	Середній	Кадровий резерв, навчання суміжним функціям, гнучкі графіки
Постачання	Середня	Середній	4	Середній	Дублювання постачальників, контроль запасів, перегляд закупівельних умов
Репутаційні втрати	Низька	Високий	3	Контрольований	Моніторинг відгуків, стандарти комунікації, швидке реагування на скарги

Джерело: сформовано автором методом експертної оцінки

Дані табл. 2.8 демонструють, що найбільшу управлінську вагу мають ризики, які безпосередньо впливають на безперервність сервісу та фінансовий результат. Енергетичні перебої отримали найвищий рівень ризику, оскільки вони

можуть одночасно порушити роботу номерного фонду, ресторану, кухні, конференц-залів, платіжної інфраструктури та цифрових каналів комунікації. Коливання попиту також належать до високих ризиків, адже вони впливають на завантаження номерного фонду, ресторанный виторг і дохід від подій. Кадрові, постачальницькі та репутаційні ризики потребують системного контролю, оскільки у сфері гостинності навіть локальний збій може швидко перейти у фінансові втрати або погіршення клієнтського досвіду.

2.3. Інтегральна оцінка антикризової стійкості підприємства

Після фінансово-економічної діагностики, коефіцієнтного аналізу, оцінювання кадрової ефективності та ризиків доцільно перейти до інтегральної оцінки антикризової стійкості ПрАТ «ТГК «Дністер»». Її застосування дає змогу узагальнити різноманітні результати аналізу в єдину систему та визначити, які складові підприємства формують його стійкість, а які потребують управлінського посилення. Для готельно-ресторанного комплексу такий підхід є методично виправданим, оскільки його здатність функціонувати в умовах воєнного стану залежить не лише від прибутковості чи обсягу активів, а й від операційної безперервності, кадрової стабільності, безпекової готовності, якості комунікації з гостями та репутаційної довіри.

Інтегральна оцінка в межах цієї роботи розглядається як узагальнювальний інструмент антикризової діагностики. Вона не замінює детальний фінансовий аналіз, а доповнює його, позаяк дає змогу поєднати кількісні фінансові показники з експертною оцінкою організаційної готовності підприємства. Такий підхід є важливим для сфери гостинності, де частина складових стійкості має чітке числове вимірювання, зокрема автономія, рентабельність, боргове навантаження, маржинальність і продуктивність праці, а частина потребує якісного оцінювання. До таких складових належать готовність персоналу до дій у нестандартних

ситуаціях, енергетична спроможність підтримувати сервіс, сталість комунікації з гостями, робота з відгуками та здатність адаптувати пропозицію до зміни попиту.

Методика інтегральної оцінки передбачає п'ять послідовних етапів. На першому етапі визначаються ключові складові антикризової стійкості, які мають найбільше значення для ГРК «Дністер». На другому етапі кожній складовій присвоюється вага відповідно до її впливу на здатність підприємства підтримувати діяльність у складному середовищі. На третьому етапі кожна складова оцінюється за шкалою від 0 до 1, де 0 означає найнижчий рівень готовності, а 1 – найвищий. На четвертому етапі визначається зважений внесок кожної складової. На п'ятому етапі зважені значення підсумовуються в інтегральний індекс антикризової стійкості.

Розрахунок інтегрального індексу здійснюється за формулою:

$$I_{AC} = \sum_{i=1}^n w_i \times S_i, \quad (2.1)$$

де I_{AC} — інтегральний індекс антикризової стійкості;

w_i — вага i -го блоку оцінювання;

S_i — оцінка i -го блоку за шкалою від 0 до 1;

n — кількість складових інтегральної оцінки.

Обов'язковою умовою коректності розрахунку є дотримання рівності:

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1 \quad (2.2)$$

Для інтерпретації результатів використано таку шкалу оцінювання: значення до 0,40 свідчить про низький рівень антикризової стійкості; від 0,41 до 0,60 – про нестійкий або перехідний рівень; від 0,61 до 0,80 – про достатній рівень стійкості з потребою вибіркового посилення окремих блоків; понад 0,80 – про високий рівень стійкості. Така шкала дає змогу не лише визначити підсумковий стан підприємства, а й обґрунтувати пріоритети подальшого антикризового управління.

До інтегральної оцінки ГРК «Дністер» включено п'ять блоків. Фінансова стійкість має найбільшу вагу, оскільки вона визначає ресурсну здатність

підприємства фінансувати антикризові заходи, підтримувати ліквідність, здійснювати енергетичне резервування, утримувати персонал і зменшувати залежність від зовнішнього фінансування. Операційна безперервність відображає здатність комплексу забезпечувати роботу номерного фонду, ресторану, барів, конференц-сервісу, технічної інфраструктури та цифрових каналів обслуговування. Кадрова стійкість характеризує спроможність підприємства зберігати персонал, забезпечувати взаємозамінність функцій і підтримувати стандарти сервісу. Безпекова готовність показує наявність протоколів, інструкцій і спроможність працівників діяти під час повітряних тривог або інших загроз. Комунікаційно-репутаційна стійкість відображає здатність підприємства підтримувати довіру гостей, працювати з відгуками, пояснювати сервісні обмеження та зберігати репутацію надійного комплексу.

Ваги складових визначено з урахуванням ролі кожного блоку в забезпеченні функціонування готельно-ресторанного комплексу в умовах воєнного стану. Найбільшу вагу надано фінансовій стійкості, оскільки без ресурсної бази підприємство не може реалізувати навіть добре сформульовані організаційні заходи. Операційна безперервність і безпекова готовність отримали однакову вагу, позаяк вони безпосередньо пов'язані з можливістю підтримувати сервіс і гарантувати прийнятний рівень безпеки гостей. Кадрова та комунікаційно-репутаційна складові мають дещо нижчу вагу, однак їхнє значення не є другорядним, адже саме персонал і довіра гостей забезпечують стабільність клієнтського досвіду.

Результати інтегральної оцінки подано в табл. 2.9.

Результати табл. 2.9 свідчать, що інтегральний індекс антикризової стійкості ГРК «Дністер» становить 0,728. За запропонованою шкалою це відповідає достатньому рівню стійкості, однак не означає відсутності управлінських обмежень. Найсильнішою складовою є фінансова стійкість, що підтверджується високою часткою власного капіталу, зниженням боргового навантаження та відновленням прибутковості після просідання 2023 року.

Інтегральна оцінка антикризової ПрАТ «ТГК «Дністер»»

Складова антикризової стійкості	Вага	Оцінка за шкалою 0–1	Зважений внесок	Методичне обґрунтування оцінки
Фінансова стійкість	0,30	0,78	0,234	Висока автономія, зниження частки зобов'язань в активах і відновлення прибутковості у 2024–2025 роках
Операційна безперервність	0,20	0,70	0,140	Наявність кількох сервісних напрямів, але збереження залежності від енергетичної стабільності, технічної готовності та координації служб
Кадрова стійкість	0,15	0,66	0,099	Зростання продуктивності праці за одночасного підвищення навантаження на персонал і збереження кадрових ризиків
Безпекова готовність	0,20	0,72	0,144	Потреба у регулярному оновленні протоколів, навчанні персоналу та підтриманні готовності до дій під час надзвичайних ситуацій
Комунікаційно-репутаційна стійкість	0,15	0,74	0,111	Репутаційний потенціал комплексу є значним, однак потребує системної роботи з відгуками, правилами бронювання та цифровою комунікацією
Інтегральний індекс	1,00	—	0,728	Достатній рівень антикризової стійкості з потребою посилення операційного, кадрового та безпекового блоків

Джерело: розраховано автором на основі фінансових показників, ризик-оцінки та експертного узагальнення.

Такий результат формує ресурсну основу для реалізації антикризових заходів, однак фінансова база сама по собі не гарантує стабільного сервісу, якщо не підкріплена кадровою готовністю, технічною надійністю, безпековими протоколами та узгодженою комунікацією з гостями.

Нижчі оцінки кадрової стійкості та операційної безперервності показують, що підприємству необхідно посилити внутрішню організацію сервісних процесів. Кадрова стійкість отримала оцінку 0,66, що пояснюється поєднанням позитивної динаміки продуктивності праці з ризиком підвищеного навантаження на персонал. Операційна безперервність оцінена на рівні 0,70, що свідчить про наявність функціональної багатоканальності, але також вказує на потребу в

енергетичному резервуванні, регламентації роботи служб і чіткому розподілі відповідальності під час зовнішніх збоїв. Безпекова готовність із показником 0,72 має достатній рівень, проте її потрібно підтримувати через регулярне навчання персоналу, оновлення інструкцій і перевірку готовності до дій під час надзвичайних ситуацій.

Для графічного подання інтегральної оцінки доцільно використати профіль антикризової стійкості за окремими блоками. Такий формат дає змогу візуально порівняти сильні та слабші складові системи управління. Дані для побудови графіка подано на рис. 2.3.

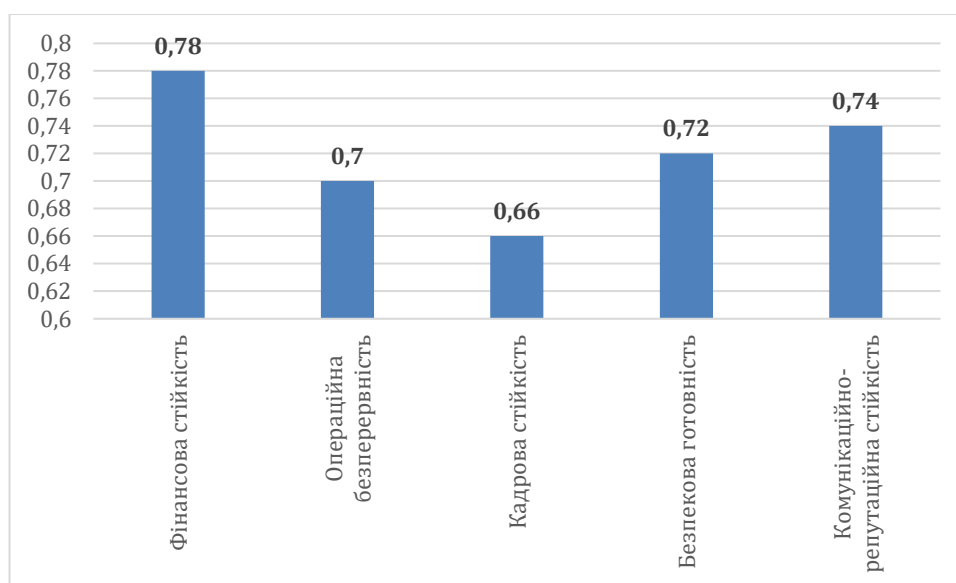


Рис. 2.3. Профіль антикризової стійкості ПрАТ «ТГК «Дністер»»

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.9.

Рис. 2.3 має відображати нерівномірність розвитку складових антикризової стійкості. Фінансовий блок і комунікаційно-репутаційна складова мають відносно сильніші позиції, тоді як кадрова стійкість і операційна безперервність потребують більшої управлінської уваги. Такий результат є методично важливим, оскільки показує, що антикризовий механізм не повинен зводитися до фінансового контролю. Навіть за достатньої автономії та відновленої прибутковості підприємство може втратити стійкість через кадрові розриви,

енергетичні перебої, недостатню регламентацію дій персоналу або слабку адаптацію сервісних процесів.

Отриманий інтегральний індекс доцільно використовувати не як разову оцінку, а як інструмент регулярного управлінського моніторингу. Якщо підприємство оновлюватиме такі розрахунки щоквартально або щопівроку, менеджмент зможе відстежувати, чи посилюються слабші блоки після впровадження антикризових заходів. Для цього доцільно закріпити відповідальних осіб за кожним блоком оцінювання, визначити джерела даних і встановити періодичність перегляду індикаторів. Наприклад, фінансові показники можуть оновлюватися щомісячно, кадрові – щоквартально, безпекові та операційні – після навчань, перевірок або виникнення зовнішніх збоїв.

Як висновок, ПрАТ «ТГК “Дністер”» має достатню основу для реалізації антикризового механізму, однак його стійкість є неоднорідною. Фінансова база підприємства створює можливості для впровадження управлінських змін, але довгостроковий результат залежатиме від того, наскільки комплекс зможе посилити операційну безперервність, кадрову взаємозамінність, безпекові процедури та комунікацію з гостями. Саме ці напрями мають бути враховані під час формування механізму антикризового управління у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНО-ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ДНІСТЕР»

3.1. Управлінська пріоритизація напрямів антикризової трансформації ПрАТ «ТГК “Дністер”»

Формування механізму антикризового управління досліджуваного підприємства ПрАТ «ТГК “Дністер”» має спиратися не на перелік розрізнених заходів, а на управлінську систему, у якій кожен напрям пов’язаний із конкретним ризиком, відповідальним підрозділом, очікуваним результатом і показником контролю. Виходячи із цього, принципово важливим моментом побудови ефективної системи управління є те, щоб показати не лише що саме потрібно зробити, а й у якій послідовності, з яким пріоритетом і через які управлінські інструменти. Виходячи з результатів фінансово-економічної діагностики, інтегральної оцінки стійкості та ризик-аналізу, антикризову трансформацію доцільно будувати навколо трьох управлінських блоків: координація рішень, раннє виявлення відхилень і практичне реагування на ризики.

Для визначення черговості впровадження заходів у роботі застосовано АВС-аналіз управлінських пріоритетів. Його використання є доречним, позаяк підприємство не може одночасно реалізувати всі антикризові заходи з однаковою інтенсивністю. Методична логіка АВС-аналізу полягає в групуванні заходів за силою впливу на стійкість підприємства, терміновістю впровадження та значенням для операційної безперервності. До групи А віднесено заходи, без яких механізм антикризового управління не може функціонувати як система. До групи В включено напрями, що посилюють фінансову, кадрову та сервісну стійкість. До групи С віднесено розвиткові заходи, які мають довший горизонт результативності, але підтримують лояльність гостей, репутацію та конкурентоспроможність комплексу.

Перед поданням конкретних управлінських рішень доцільно систематизувати напрями антикризової трансформації за рівнем пріоритетності. Такий підхід дає змогу уникнути надмірного навантаження на персонал і спрямувати ресурси насамперед на ті дії, які мають найбільший вплив на стабільність доходів, безпеку гостей, якість сервісу й керованість внутрішніх процесів. Результати ABC-пріоритизації наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

ABC-аналіз напрямів антикризового управління ПрАТ «ТГК «Дністер»»

Група	Управлінський зміст групи	Напрями антикризового управління	Обґрунтування пріоритетності	Очікуваний управлінський результат
A	Першочергові заходи, що забезпечують керованість і швидке реагування	Антикризовий комітет; система раннього попередження; сценарне бюджетування; цифрова панель показників; безпекова й енергетична готовність	Без цих заходів підприємство реагує із запізненням, втрачає координацію між підрозділами й не бачить відхилень до появи фінансових втрат	Формування управлінського ядра механізму, скорочення часу реагування, посилення контролю доходів, витрат, ризиків і безпеки
B	Заходи посилення фінансової, кадрової та сервісної стійкості	Диверсифікація доходів; корпоративні й туристичні пакети; конференц-сервіс; управління витратами без зниження якості; кадровий резерв; навчання суміжним функціям	Впливають на маржинальність, продуктивність персоналу, стабільність сервісу й залежність від окремих джерел доходу	Підвищення прибутковості, зменшення залежності від одного сегмента клієнтів, підтримання сервісної якості
C	Розвиткові заходи довшого управлінського горизонту	CRM-комунікація; повторні продажі; моніторинг відгуків; репутаційний менеджмент; оновлення стандартів сервісу; партнерські програми	Не завжди дають швидкий фінансовий ефект, але впливають на довіру гостей, повторні бронювання і довгострокову конкурентоспроможність	Зростання лояльності клієнтів, посилення репутації, зменшення ризику втрати попиту

Джерело: розроблено автором на основі результатів фінансово-економічної, ризикової та інтегральної діагностики.

ABC-аналіз, наведений у табл. 3.1, показує, що першочерговим завданням для ГРК «Дністер» є створення управлінського ядра антикризового механізму. Його основою має стати антикризовий комітет, до складу якого доцільно включити директора комплексу, фінансового менеджера, керівника служби розміщення, представника ресторанного блоку, технічної служби, HR-напрямку та

відповідального за комунікацію з гостями. Така міжфункціональна структура дає змогу уникнути ситуації, коли кожен підрозділ реагує на ризики окремо, без узгодження з фінансовими, кадровими, сервісними та безпековими рішеннями. Для готельно-ресторанного комплексу це має особливе значення, оскільки проблеми в одному блоці швидко впливають на інші: енергетичні перебої ускладнюють роботу номерного фонду й ресторану, кадровий дефіцит погіршує сервіс, а слабка комунікація з гостями може перетворити операційний збій на репутаційну втрату.

Другим елементом групи А має стати система раннього попередження. Її завдання полягає у регулярному фіксуванні порогових відхилень, після яких керівництво повинно ухвалювати управлінське рішення. Для ГРК «Дністер» така система має охоплювати фінансові, операційні, кадрові, енергетичні й репутаційні індикатори. Вона не повинна бути надмірно складною, оскільки в такому разі її використання стане формальним. Найбільшу управлінську цінність мають ті показники, які прямо пов'язані з доходом, маржею, завантаженням номерного фонду, якістю сервісу та здатністю комплексу підтримувати роботу під час зовнішніх збоїв (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Порогові індикатори раннього попередження для ПрАТ «ТГК «Дністер»»

Показник	Порогове значення	Відповідальний	Управлінська дія
Завантаження номерного фонду	Зниження більш як на 10 % до плану	Служба розміщення	Перегляд пакетів, активація корпоративних пропозицій, посилення онлайн-продажів
Частка скасувань бронювань	Понад 12 %	Менеджер бронювання	Аналіз причин, коригування правил передоплати, персоналізована комунікація з гостями
Енергетичні витрати	Зростання більш як на 15 %	Технічна служба	Перехід на енергоощадний режим, енергоаудит, контроль пікових навантажень
Чиста маржа	Нижче 8 %	Фінансовий менеджер	Перегляд витрат, цінових пакетів, закупівельних умов і маржинальності послуг
Середня оцінка відгуків	Нижче 4,4	Менеджер сервісу	Сервісний аудит, робота зі скаргами, коригування стандартів обслуговування
Кадрова укомплектованість	Менше 90 %	HR-фахівець	Залучення резерву, перерозподіл функцій, навчання суміжним операціям

Табл. 3.2 конкретизує управлінську логіку раннього попередження. Вона показує, що кожен індикатор повинен мати не лише поріг, а й відповідального виконавця та визначену дію. Такий підхід зменшує ризик декларативності, коли показники фіксуються, але не впливають на рішення. Для менеджменту ГРК «Дністер» важливо, щоб система раннього попередження була інтегрована в щомісячні наради антикризового комітету, а за окремими показниками – в щотижневий операційний контроль. Особливої уваги потребують індикатори, які мають каскадний вплив: енергетичні витрати, завантаження номерного фонду, маржа і відгуки гостей.

Після визначення управлінських пріоритетів механізм доцільно впроваджувати поетапно. Послідовність має значення, позаяк одночасне запровадження всіх заходів може перевантажити персонал і знизити якість виконання. Спочатку підприємство повинно провести аудит ризиків і визначити відповідальних осіб, після цього – затвердити регламенти дій, навчити персонал, запустити цифрову панель моніторингу, а вже потім здійснювати сценарне тестування та коригування механізму (рис. 3.1).

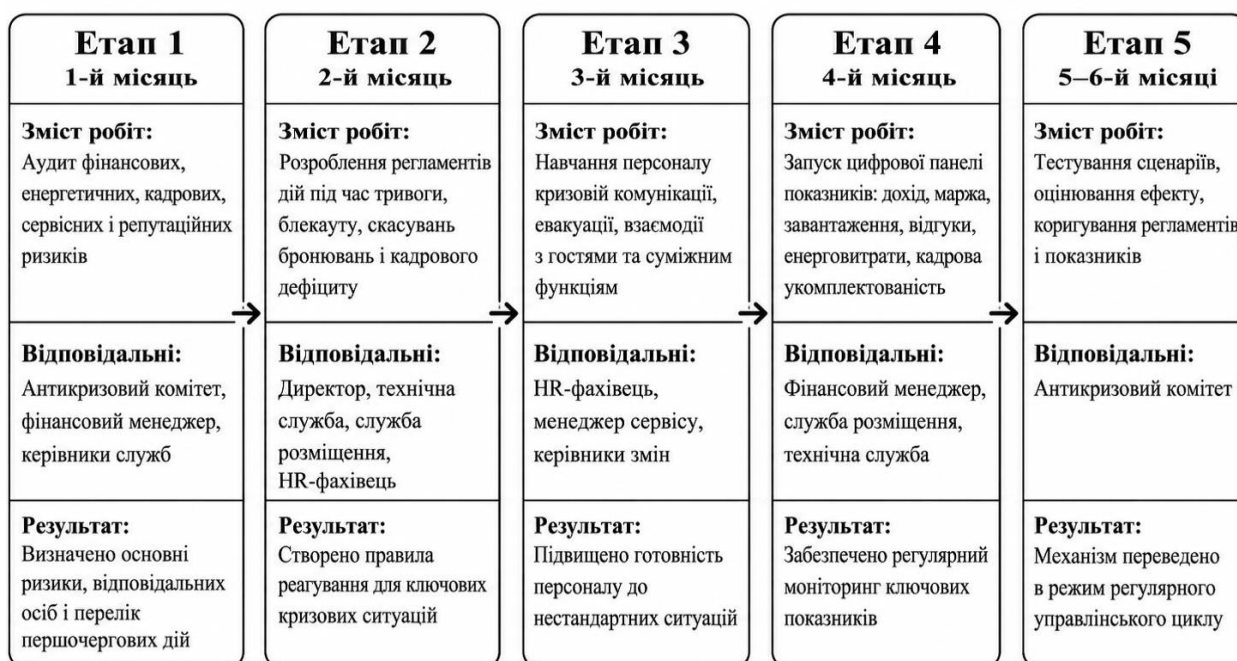


Рис. 3.1. Дорожня карта впровадження механізму антикризового управління ГРК «Дністер»

Джерело: розроблено автором

Дорожня карта, подана на рис. 3.1, дає змогу розподілити антикризову трансформацію в часі й не перетворити її на одноразову кампанію. Її логіка полягає в послідовному переході від діагностики ризиків до закріплення регламентів, навчання персоналу, запуску цифрового моніторингу та подальшого тестування сценаріїв. Така послідовність важлива для ГРК «Дністер», оскільки підприємство поєднує кілька взаємопов'язаних сервісних напрямів, а отже будь-яке управлінське нововведення має бути узгоджене з роботою служби розміщення, ресторанного блоку, технічної служби, фінансового менеджменту та персоналу, відповідального за комунікацію з гостями.

Найбільше значення має перехід від разових рекомендацій до постійного управлінського циклу. Після кожного етапу підприємство повинно оцінювати, чи змінилися ризики, чи спрацювали регламенти, чи зрозуміло персоналу його функції, а також чи відображає цифрова панель саме ті показники, які потрібні для ухвалення рішень. Особливо важливо, щоб дорожня карта не обмежувалася формальним переліком робіт, а виконувала функцію інструмента контролю. Для цього кожен етап має завершуватися конкретним результатом, який можна перевірити: наявністю оновлених інструкцій, проведенням навчанням, визначеними відповідальними особами, запущеним набором показників або скоригованими сценаріями реагування.

Відтак механізм антикризового управління має бути не статичним документом, а гнучкою системою менеджменту, що регулярно оновлюється відповідно до зміни зовнішнього середовища. У воєнних умовах така гнучкість набуває особливого значення, адже ризики можуть змінюватися швидше, ніж стандартні управлінські процедури. Саме тому дорожня карта повинна поєднувати плановість і можливість корекції: з одного боку, вона задає послідовність дій, а з іншого – залишає простір для перегляду регламентів, показників і відповідальності після отримання фактичних результатів. Це дає змогу ГРК «Дністер» не лише реагувати на окремі загрози, а й поступово формувати стійку управлінську практику.

3.2. Розрахунково-сценарне обґрунтування результативності та регламент моніторингу антикризового механізму

Оцінювання результативності запропонованого механізму антикризового управління потребує кількісного обґрунтування, оскільки управлінські рішення мають оцінюватися не лише за логікою доцільності, а й за можливим впливом на фінансовий результат підприємства. Для цього доцільно використати сценарне моделювання, яке дає змогу визначити очікуваний ефект від упровадження окремих заходів за різних умов попиту, витратного тиску та організаційної результативності. Оскільки внутрішня управлінська звітність ПрАТ «ТГК “Дністер”» не є відкритою, розрахунки виконано на основі фінансових показників 2025 року та обґрунтованих припущень щодо впливу запропонованих заходів. Базою для моделювання є дохід 2025 року в сумі 178,869 млн грн і чистий прибуток 17,972 млн грн [28].

До розрахунку включено ті управлінські заходи, які за результатами ABC-аналізу мають найвищий або достатній потенціал впливу на фінансово-економічну стійкість комплексу. Йдеться про енергоаудит і контроль витрат, меню-інжиніринг ресторанного блоку, пакетні продажі, зменшення втрат від скасування і простоїв, а також цифрову роботу з повторними клієнтами. Кожен із цих заходів має окремий механізм впливу на результат: енергоаудит спрямований на скорочення непродуктивних витрат, меню-інжиніринг – на підвищення маржинальності ресторанного сервісу, пакетні продажі – на збільшення середнього доходу на клієнта, робота зі скасуваннями – на зменшення втрат від невикористаних потужностей, а цифрова комунікація – на підтримання повторних бронювань і лояльності гостей.

Методично важливо розглядати очікуваний ефект не як гарантований фінансовий результат, а як розрахунковий орієнтир для управлінського планування. У сфері гостинності результативність антикризових заходів залежить від багатьох змінних: завантаження номерного фонду, структури клієнтів, середнього чека, витрат на енергію, якості сервісу, кількості скасування і

повторних звернень. Відтак подання ефекту за окремими напрямками дає змогу визначити, які рішення можуть забезпечити швидке зниження витрат, які здатні підвищити маржу, а які формують довший результат через репутацію, повторні продажі та стабільність клієнтського потоку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка очікуваного економічного ефекту від антикризових заходів
ПрАТ «ТГК «Дністер»»

Захід	Група ABC	Механізм впливу	Очікуваний ефект, млн грн	Управлінський ефект
Енергоаудит і контроль витрат	A	Скорочення непродуктивного споживання ресурсів	2,8	Дає відносно швидкий і контрольований ефект через зменшення енергетичних і технічних витрат
Меню-інжиніринг ресторану	B	Зміщення продажів до маржинальніших позицій	3,1	Підвищує ресторанну маржу без механічного підвищення цін
Пакетні продажі	B	Поєднання проживання, харчування та подій	7,5	Формує найбільший потенціал приросту через зростання середнього доходу на клієнта
Зменшення скасувань і простоїв	A	Гнучкі правила, авансові пакети, краща комунікація	2,2	Знижує втрати від невикористаного номерного фонду й конференц-просторів
Цифрові відгуки і повторні продажі	C	CRM-комунікація, лояльність, робота з повторними клієнтами	1,7	Має довший горизонт ефекту, але підтримує повторні бронювання і репутацію
Разом	—	Сумарний очікуваний ефект	17,3	Орієнтовний приріст результату за базового сценарію

Джерело: розраховано автором на основі сценарних припущень і фінансових даних [28].

Оцінка в табл. 3.3 показує, що найбільший потенціал економічного ефекту мають пакетні продажі, оскільки вони поєднують готельний, ресторанний і конференц-напрями. Для ГРК «Дністер» це особливо важливо, адже підприємство має багатофункціональну бізнес-модель, у якій цінність створюється не окремою послугою, а комбінацією проживання, харчування, подієвої інфраструктури та сервісної підтримки. Енергоаудит і контроль витрат мають менший, але більш

керований ефект, позаяк залежать переважно від внутрішньої дисципліни менеджменту. Цифрова робота з повторними клієнтами має довший горизонт результативності, однак її значення зростає в умовах нестабільного попиту, коли довіра й повторні звернення стають важливими джерелами доходу.

Для перевірки стійкості запропонованого механізму застосовано сценарний підхід. Він не створює ілюзії одного точного прогнозу, а дає змогу оцінити три можливі траєкторії розвитку: песимістичну, базову й оптимістичну. Песимістичний сценарій враховує зниження попиту та часткову реалізацію заходів. Базовий сценарій передбачає виконання основного пакета антикризових рішень. Оптимістичний сценарій відображає ситуацію, за якої пакетні продажі, конференц-сервіс, контроль витрат і повторні звернення дають посилений ефект (табл 3.4).

Таблиця 3.4

Сценарна оцінка фінансових результатів ПрАТ «ТГК «Дністер»
після впровадження антикризового механізму

Сценарій	Дохід, млн грн	Чиста маржа, %	Чистий прибуток, млн грн	Характеристика сценарію
Факт 2025 року	178,9	10,05	18,0	Базовий рівень для порівняння
Песимістичний	171,7	9,5	16,3	Зниження попиту, частковий ефект заходів, посилення витратного тиску
Базовий	199,1	14,2	28,3	Реалізація основного пакета заходів, контроль витрат і розвиток пакетних продажів
Оптимістичний	214,6	17,0	36,5	Висока конверсія пакетів, посилення конференц-сервісу, активна робота з повторними клієнтами

Джерело: розраховано автором.

Сценарні розрахунки в табл. 3.4 свідчать, що запропонований механізм має потенціал підвищення прибутковості за умови контрольованого витратного середовища та належної управлінської дисципліни. Навіть песимістичний сценарій дозволяє утримати чистий прибуток на рівні, близькому до фактичного результату 2025 року. Базовий сценарій передбачає зростання чистого прибутку до 28,3 млн грн, що є результатом одночасного приросту доходу та підвищення

чистої маржі. Оптимістичний сценарій можливий за умови активної роботи з корпоративними клієнтами, конференц-сервісом, ресторанными пакетами та цифровою комунікацією.

Для графічного представлення сценарних розрахунків доцільно використати порівняння доходу і чистого прибутку за чотирма варіантами (рис. 3.2).

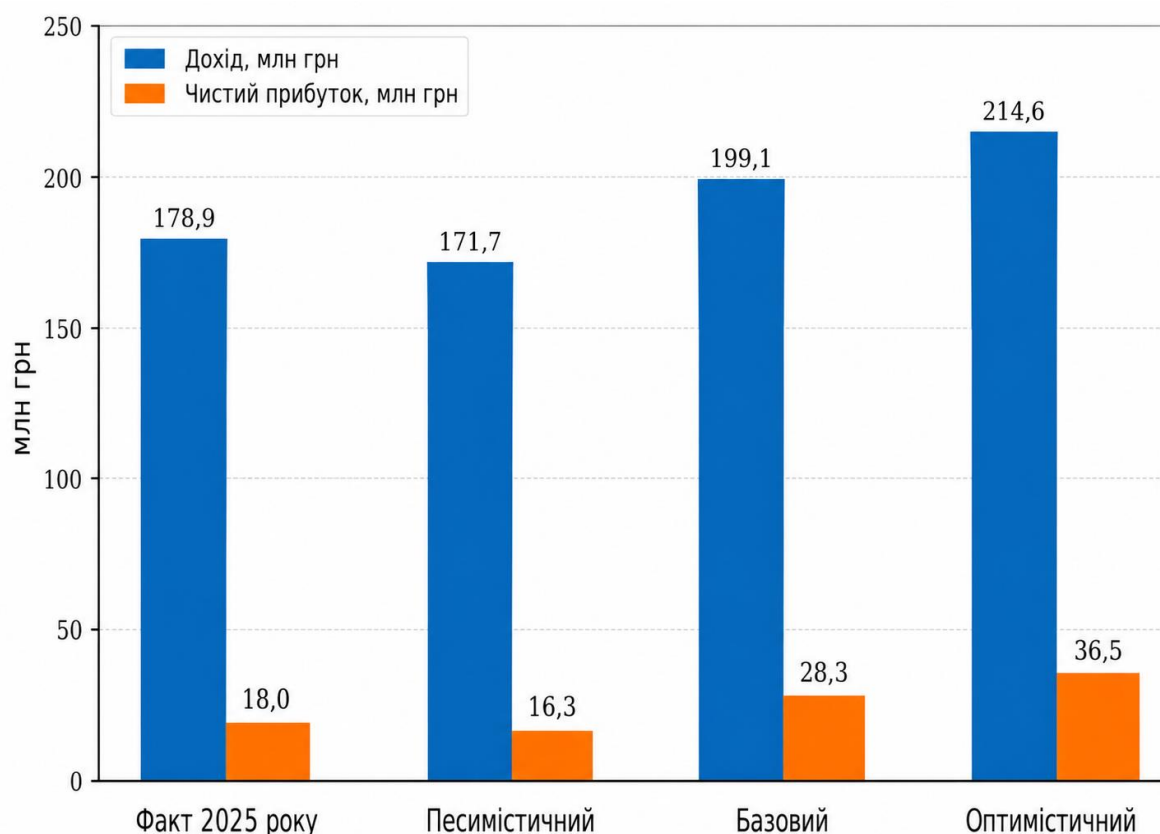


Рис. 3.2. Сценарна оцінка доходу і чистого прибутку ПрАТ «ТГК «Дністер»»

Джерело: побудовано автором на основі табл. 3.4.

Рис. 3.2 показує, що різниця між сценаріями полягає не лише в обсязі доходу, а й у якості маржі. У базовому та оптимістичному сценаріях чистий прибуток зростає швидше, ніж дохід, що свідчить про важливість управління витратами, пакетування послуг і підвищення ефективності продажів. Для менеджменту такий результат має прикладне значення, оскільки орієнтує не на механічне збільшення виручки, а на управління прибутковістю, завантаженням, середнім доходом на клієнта та повторними продажами.

Упровадження антикризового механізму потребує не лише розрахунків, а й постійного регламенту контролю. Наявність рекомендацій без визначення періодичності моніторингу, відповідальних осіб і форми управлінської звітності не гарантує зміни поведінки підприємства. Для ГРК «Дністер» доцільно запровадити короткий щомісячний управлінський цикл: збір даних, аналіз відхилень, визначення причин, ухвалення рішення, реалізація дій і оцінювання ефекту. Такий цикл має бути достатньо простим, щоб його можна було виконувати регулярно, але достатньо змістовним, щоб він реально впливав на управління (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Регламент моніторингу результативності антикризового механізму

ПрАТ «ТГК «Дністер»»

Блок контролю	Основні показники	Періодичність	Відповідальний	Управлінське рішення у разі відхилення
Фінансовий	Дохід, чиста маржа, витрати, прибуток	Щомісяця	Фінансовий менеджер	Перегляд витрат, тарифів, пакетів і бюджетних сценаріїв
Операційний	Завантаження номерного фонду, скасування, простої, робота конференц-сервісу	Щотижня / щомісяця	Служба розміщення	Коригування продажів, умов бронювання і пакетних пропозицій
Енергетичний	Енерговитрати, перебої, витрати на резервне живлення	Щомісяця	Технічна служба	Перехід на енергоощадний режим, аудит споживання, технічні коригування
Кадровий	Укомплектованість, плинність, навчання, взаємозамінність	Щокварталу	HR-фахівець	Залучення резерву, навчання суміжним функціям, коригування графіків
Репутаційний	Оцінка відгуків, кількість скарг, повторні звернення	Щомісяця	Менеджер сервісу	Сервісний аудит, робота зі скаргами, оновлення стандартів комунікації
Безпековий	Виконання протоколів, навчання персоналу, готовність до надзвичайних ситуацій	Щокварталу або після інцидентів	Антикризовий комітет	Оновлення інструкцій, повторне навчання, перевірка готовності служб

Джерело: розроблено автором

Регламент, наведений у табл. 3.5, завершує логіку формування механізму антикризового управління, оскільки пов'язує рекомендації, розрахунки,

відповідальних осіб і контроль результатів. Його значення полягає у створенні управлінської дисципліни. Якщо показники аналізуються лише після появи проблеми, підприємство втрачає час і реагує із запізненням. Якщо ж моніторинг є регулярним, менеджмент може діяти на випередження, не допускаючи переходу локальних відхилень у фінансові, сервісні або репутаційні втрати.

Отже, запропонований антикризовий механізм для досліджуваного підприємства ПрАТ «ТГК «Дністер»» поєднує АВС-пріоритизацію управлінських заходів, систему раннього попередження, поетапну дорожню карту, сценарне моделювання економічного ефекту та регламент моніторингу. Така структура акцентує увагу не лише на фінансовому результаті, а й на координації підрозділів, відповідальності, контролі, якості сервісу, кадровій стійкості й управлінні ризиками. Найбільший потенціал зростання пов'язаний із пакетуванням послуг, контролем витрат, цифровою комунікацією та підвищенням продуктивності персоналу, однак довгострокова стійкість комплексу залежатиме від здатності керівництва перетворити ці заходи на постійну управлінську практику.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Організація охорони праці, цивільного захисту та безпекового управління ПрАТ «ТГК «Дністер»»

Охорона праці та безпека життєдіяльності у готельно-ресторанному комплексі мають розглядатися не як формальний нормативний блок, а як складова загальної системи управління підприємством. Для ГРК «Дністер» це має особливе значення, оскільки комплекс поєднує кілька сервісних зон: рецепцію, номерний фонд, ресторан, бари, кухню, конференц-зали, технічні приміщення, складську інфраструктуру та простори постійної взаємодії з гостями. Кожна з цих зон має власні ризики, однак у практиці управління вони не є ізольованими. Порушення роботи кухні впливає на ресторанний сервіс, технічні несправності позначаються на розміщенні гостей, слабка комунікація під час небезпечної ситуації формує репутаційні втрати, а неготовність персоналу діяти узгоджено може посилити організаційний хаос.

У воєнний період охорона праці набуває ширшого змісту, ніж контроль за дотриманням стандартних правил безпеки на робочому місці. Вона має охоплювати готовність персоналу до дій під час повітряної тривоги, організацію безпечного переміщення гостей, функціонування аварійного освітлення, підтримання зв'язку, доступність маршрутів до укриття, психологічне навантаження працівників і здатність підприємства забезпечити мінімально прийнятний рівень сервісу в умовах зовнішніх збоїв. Відтак безпекове управління повинно бути інтегроване в антикризовий механізм, розроблений у попередньому розділі, а не існувати окремо від фінансового, кадрового та операційного менеджменту [13; 15; 19; 38].

Організація охорони праці у ГРК «Дністер» має спиратися на функціональний підхід. Це означає, що для кожної сервісної зони доцільно

визначити типові ризики, відповідальних осіб, профілактичні заходи та алгоритм дій у разі небезпечної ситуації. У кухонному блоці основними ризиками є опіки, порізи, електротравми, слизька підлога, порушення санітарного режиму та неправильне поводження з обладнанням. У номерному фонді важливими є пожежна безпека, евакуаційні маршрути, справність електромережі, комунікація з гостями та доступність інформації для іноземців і вразливих груп. У конференц-залах і ресторані вагомого значення набувають організація руху людей, дії під час тривоги, збереження порядку під час масових заходів і координація між персоналом залу, кухнею, рецепцією та технічною службою.

Окремого значення набуває психологічна безпека персоналу. Працівники готельно-ресторанного комплексу в умовах воєнного стану одночасно виконують сервісні, комунікаційні та безпекові функції. Вони мають підтримувати якість обслуговування, реагувати на запити гостей, пояснювати правила поведінки під час тривоги, працювати в умовах можливих відключень електроенергії та зберігати професійну поведінку в ситуаціях підвищеного напруження. Тому управління охороною праці має передбачати не лише інструктажі, а й короткі практичні навчання, розподіл ролей, зрозумілі алгоритми комунікації та підтримку персоналу після складних змін.

Для систематизації безпекових завдань доцільно подати карту ризиків охорони праці та цивільного захисту за основними функціональними зонами комплексу. Такий підхід дає змогу перейти від загального опису до конкретного управлінського інструмента.

Дані табл. 4.1 показують, що охорона праці в ГРК «Дністер» має багаторівневий характер. Вона охоплює не лише виробничі ризики працівників, а й безпечне перебування гостей, організацію руху людей, технічну готовність і якість комунікації. Найбільш вразливими зонами є ті, де одночасно поєднуються людський потік, обладнання, швидкість обслуговування та потреба в оперативному реагуванні. До таких зон належать рецепція, ресторан, кухня та конференц-простори. Відтак безпекове управління має будуватися за принципом попередження, а не лише реагування після інциденту.

Карта ризиків охорони праці та цивільного захисту ПрАТ «ТГК «Дністер»»

Функціональна зона	Основні ризики	Профілактичні заходи	Відповідальні особи	Очікуваний результат
Рецепція	Паніка гостей під час тривоги, втрата доступу до систем бронювання, комунікаційні збої	Інструкції для адміністраторів, резервні контакти, друковані маршрути до укриття	Керівник служби розміщення, адміністратори	Збереження керованості процесу розміщення й інформування гостей
Номерний фонд	Порушення евакуації, несправність електромережі, недостатня поінформованість гостей	Перевірка евакуаційних маршрутів, інформаційні картки, аварійне освітлення	Служба розміщення, технічна служба	Безпечне переміщення гостей і зменшення ризику дезорієнтації
Кухня	Опіки, порізи, електротравми, слизька підлога, санітарні порушення	Інструктажі, контроль обладнання, протиковзкі покриття, санітарний контроль	Шеф-кухар, адміністратор ресторану	Зниження виробничого травматизму й підтримання санітарної безпеки
Ресторан і бари	Скупчення людей, неузгодженість дій під час тривоги, конфліктні ситуації	Алгоритм евакуації гостей, розподіл ролей персоналу, короткі комунікаційні повідомлення	Адміністратор ресторану, менеджер сервісу	Організоване реагування без втрати сервісної дисципліни
Конференц-зали	Перебування груп гостей, технічні збої, необхідність швидкого переміщення учасників	План дій під час заходів, відповідальний за групу, технічна перевірка перед подією	Менеджер подій, технічна служба	Безпечне проведення або коректне призупинення заходів
Технічні приміщення	Електротравми, несправність обладнання, перевантаження мережі	Планові огляди, журнал технічного контролю, пріоритизація резервного живлення	Технічна служба	Підтримання технічної готовності комплексу
Складські приміщення	Порушення зберігання, травмування під час переміщення вантажів, перебої запасів	Маркування, контроль запасів, порядок безпечного переміщення	Завідувач складу, ресторанний блок	Зменшення операційних і санітарних ризиків

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення вимог безпекового управління у сфері гостинності [13; 15; 19; 38].

Особливе місце у системі безпеки займає алгоритм дій під час повітряної тривоги (табл. 4.2). Для закладу гостинності він повинен бути не загальною інструкцією, а розподіленою моделлю поведінки за функціональними зонами. Рецепція має інформувати гостей і координувати переміщення, ресторанний персонал – організувати безпечно припинення обслуговування або його адаптацію, технічна служба – перевіряти освітлення, зв'язок і доступність маршрутів, а відповідальні за події – координувати учасників конференцій або банкетів. Такий алгоритм має бути зрозумілим для персоналу різних змін, оскільки небезпечна ситуація може виникнути у будь-який час.

Таблиця 4.2

Алгоритм дій персоналу ПрАТ «ТГК «Дністер»» під час повітряної тривоги

Служба або зона	Основні дії	Комунікація з гостями	Контрольний результат
Рецепція	Повідомлення гостей, координація переміщення, надання інформації про маршрут до укриття	Коротке спокійне повідомлення українською та за потреби англійською мовою	Гості поінформовані й спрямовані до безпечного місця
Номерний фонд	Перевірка інформування гостей на поверхах, допомога вразливим групам	Індивідуальне пояснення маршруту для гостей, які потребують допомоги	Зменшено ризик дезорієнтації й затримки переміщення
Ресторан і бари	Призупинення або адаптація обслуговування, організований супровід гостей	Пояснення подальших дій, збереження спокійного тону	Уникнення хаотичного виходу гостей із залу
Конференц-зали	Призупинення заходу, інформування організатора, супровід групи	Узгоджене повідомлення для учасників події	Контрольоване переміщення групи
Технічна служба	Перевірка аварійного освітлення, зв'язку, доступності маршрутів	Передача інформації рецепції та відповідальним службам	Підтримано технічну готовність маршруту
Антикризовий комітет або відповідальна особа зміни	Координація служб, фіксація проблем, ухвалення оперативних рішень	Узгодження єдиного повідомлення для гостей	Дії персоналу скоординовані

Джерело: розроблено автором.

Алгоритм, поданий у табл. 4.2, має не лише безпекове, а й управлінське значення. Він зменшує імовірність хаотичного реагування, закріплює відповідальність між службами та підтримує довіру гостей до комплексу. Для ГРК «Дністер» важливо, щоб такий алгоритм не залишався формальним документом. Його потрібно перевіряти під час навчань, оновлювати після зміни планування приміщень, уточнювати після реальних інцидентів і включати до програми адаптації нових працівників. Відтак охорона праці та цивільний захист мають стати частиною регулярної управлінської практики, пов'язаної з якістю сервісу, репутацією та стійкістю підприємства.

4.2. Забезпечення сервісної, енергетичної та організаційної безперервності комплексу

У воєнний період безперервність діяльності готельно-ресторанного комплексу є однією з головних умов його стійкості. Йдеться не лише про фізичне продовження роботи, а й про здатність зберігати прийнятний рівень сервісу під час перебоїв електроенергії, зміни графіків, повітряних тривог, нерівномірного попиту, кадрових обмежень і логістичних затримок. Для ГРК «Дністер» безперервність має три взаємопов'язані виміри: сервісний, енергетичний та організаційний. Сервісний вимір стосується здатності підтримувати проживання, харчування, конференційне обслуговування й комунікацію з гостями. Енергетичний вимір пов'язаний із резервним живленням, пріоритизацією обладнання та енергоощадними режимами. Організаційний вимір передбачає дублювання ключових функцій, короткі інструкції, перехресне навчання персоналу та зрозумілий порядок ухвалення рішень.

Сервісна безперервність охоплює роботу рецепції, номерного фонду, ресторану, конференц-залів, систем бронювання, технічних служб і безпекової комунікації. Якщо хоча б один із цих напрямів не має резервного сценарію, виникає ризик порушення гостьового досвіду. У сфері гостинності такий ризик

швидко переходить у фінансові й репутаційні втрати, адже гість оцінює не внутрішні причини збою, а якість отриманого сервісу. Тому управління безперервністю має бути побудоване як система заздалегідь підготовлених рішень, які персонал може застосувати без тривалого погодження.

Енергетична безперервність є особливо важливою для підприємства, яке одночасно забезпечує проживання, харчування і проведення подій. Від електроенергії залежать кухня, холодильне обладнання, освітлення, вентиляція, ліфти, інформаційні системи, конференц-техніка, платіжна інфраструктура та засоби комунікації. Через це резервне живлення й енергоефективність мають розглядатися не лише як технічні рішення, а як інструменти підтримання довіри гостей і виконання сервісних зобов'язань. У разі обмежених ресурсів підприємство має забезпечувати не всі системи однаково, а насамперед ті, що визначають безпеку, зв'язок, харчування, базовий комфорт і збереження даних.

Організаційна безперервність передбачає, що відсутність окремого працівника або керівника не повинна зупиняти процес. Для цього доцільно сформувати перелік ключових операцій і визначити щонайменше двох працівників, здатних виконувати кожен з них. Особливо це стосується рецепції, ручної реєстрації гостей у разі збою системи бронювання, розрахунків, ресторанного залу, кухні, технічної служби та координації подій. Такі рішення не потребують значних інвестицій, однак підвищують стійкість підприємства через зменшення залежності від окремих працівників.

Для практичного впровадження управління безперервністю доцільно сформувати мінімальний перелік внутрішніх інструкцій. Їхня цінність полягає не в обсязі, а в зрозумілості та можливості швидкого застосування. Надмірно складні регламенти у сфері гостинності часто не працюють у реальних умовах, тому інструкції мають бути короткими, функціональними та перевіреними під час навчань.

Перелік інструкцій у табл. 4.3 є мінімальним, але достатнім для початку системного управління безперервністю. Він охоплює ті ситуації, які можуть найшвидше вплинути на якість сервісу: збій бронювання, обмеження роботи

ресторану, повітряна тривога під час події, зміна умов бронювання, відсутність працівника або обмежені енергетичні ресурси. Кожна інструкція повинна мати відповідального власника, дату оновлення та коротку форму перевірки. Наприклад, інструкція для рецепції може перевірятися через моделювання ручної реєстрації гостя, а інструкція для ресторану – через тестування скороченого меню під час умовного обмеження електроенергії.

Таблиця 4.3

Мінімальний перелік внутрішніх інструкцій для забезпечення безперервності
сервісу ПрАТ «ТГК «Дністер»»

Інструкція	Для кого призначена	Основний зміст	Очікуваний результат
Дії рецепції під час перебою системи бронювання	Адміністратори рецепції	Ручна реєстрація, резервні контакти, порядок відновлення даних	Безперервність заселення та зменшення напруження гостей
Скорочене ресторанне меню	Кухня, зал, адміністратор ресторану	Перелік страв, які можна готувати за обмежених ресурсів	Збереження харчування гостей під час енергетичних або логістичних збоїв
Дії під час тривоги на події	Менеджери подій, офіціанти, технічна служба	Інформування, супровід, пауза або перенесення заходу	Зменшення хаосу, скарг і репутаційних втрат
Комунікація при зміні умов бронювання	Рецепція, маркетинг, менеджер сервісу	Шаблони повідомлень, альтернативи, правила компенсації	Збереження довіри клієнта та зниження конфліктності
Резерв функцій персоналу	Керівники підрозділів	Визначення, хто кого замінює за відсутності	Зменшення залежності від окремих працівників
Пріоритети резервного живлення	Технічна служба, адміністрація	Перелік систем першочергового енергозабезпечення	Кероване використання резервних ресурсів

Джерело: розроблено автором.

Окремо доцільно визначити пріоритети енергетичного забезпечення (таблиця 4.4). Якщо резервні ресурси обмежені, технічна служба має підтримувати насамперед ті системи, які забезпечують безпеку, зв'язок, збереження продуктів, базове обслуговування гостей і виконання подієвих зобов'язань. Така пріоритизація зменшує ризик хаотичного використання

резервного живлення й дозволяє адміністрації швидше пояснювати гостям, які сервіси доступні в разі тимчасових обмежень.

Таблиця 4.4

Пріоритети енергетичного забезпечення ПрАТ «ТГК «Дністер»
у разі обмежених ресурсів

Пріоритет	Система або процес	Обґрунтування	Управлінське рішення
1	Аварійне освітлення, рецепція, засоби зв'язку	Забезпечують безпеку, інформування гостей і координацію персоналу	Підключення до резервного живлення в першу чергу
2	Холодильне обладнання, частина кухонного обладнання	Підтримують санітарну безпеку і можливість базового харчування	Встановлення енергоощадного режиму та контроль температур
3	Системи бронювання, платіжна інфраструктура, серверне або комунікаційне обладнання	Забезпечують безперервність заселення, оплат і обліку	Резервний доступ, локальні копії даних, альтернативні канали зв'язку
4	Конференц-техніка за наявності заходу	Впливає на виконання подієвих зобов'язань і корпоративні доходи	Підключення за наявності запланованого заходу
5	Другорядне декоративне освітлення та непершочергове обладнання	Не визначає базову безпеку або сервісну безперервність	Тимчасове обмеження використання

Джерело: розроблено автором

Дана таблиця показує, що енергетична безперервність має будуватися на принципі пріоритетності. Для ГРК «Дністер» важливо не лише мати резервні джерела живлення, а й чітко визначити, які системи підтримуються першочергово. Такий підхід має прямий економічний зміст. Якщо підприємство швидко відновлює базовий сервіс, воно зменшує втрати від скасування, обмежує кількість скарг, підтримує довіру корпоративних клієнтів і зберігає можливість обслуговувати гостей навіть за несприятливих зовнішніх умов.

Інтеграція безперервності в антикризовий механізм дає змогу поєднати охорону праці, сервісний менеджмент і фінансову стійкість. Безпечний, передбачуваний і організаційно підготовлений сервіс зменшує кількість конфліктних ситуацій, підтримує повторні бронювання і посилює репутацію підприємства. На наш погляд, ГРК «Дністер» доцільно розглядати безперервність як окремий напрям управлінської культури. Вона має бути присутня в навчанні

персоналу, бюджетуванні, технічних рішеннях, комунікації з гостями та сценарному плануванні.

Отже, охорона праці, цивільний захист і безпека життєдіяльності мають для досліджуваного підприємства ПрАТ «ТГК “Дністер”» не лише нормативне, а й управлінсько-економічне значення. Безпечні умови праці, зрозумілі алгоритми дій, резервні сценарії, енергетична пріоритизація та готовність персоналу формують основу антикризової стійкості комплексу. Відтак ці заходи повинні бути включені до загального механізму управління підприємством, оскільки вони безпосередньо впливають на якість сервісу, фінансовий результат, репутацію та довіру гостей.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі бакалавра розв'язано прикладне завдання формування механізму антикризового управління туристично-готельно-ресторанним комплексом «Дністер» в умовах воєнного стану. Проведене дослідження дало змогу поєднати теоретико-методичне обґрунтування антикризового управління, аналіз чинників воєнного середовища, фінансово-економічну діагностику підприємства, оцінювання ризиків, інтегральну оцінку стійкості, розроблення управлінських заходів, сценарне моделювання їх результативності та визначення безпекових умов функціонування комплексу.

У першому розділі встановлено, що антикризове управління у сфері гостинності не може зводитися лише до реагування на вже наявну кризу або короткострокового скорочення витрат. Його зміст охоплює діагностику загроз, превентивні дії, стабілізацію фінансового й операційного стану, відновлення діяльності та підтримання довіри гостей. Для готельно-ресторанного комплексу такий підхід має особливе значення, оскільки підприємство одночасно поєднує проживання, ресторанний сервіс, бари, конференційні послуги, технічну інфраструктуру, цифрові канали бронювання, персонал і постійну комунікацію з клієнтами. Відтак будь-яке порушення в одному блоці може швидко перейти у фінансові, сервісні або репутаційні втрати.

Систематизовано чинники воєнного стану, які впливають на діяльність готельно-ресторанного комплексу. До них віднесено безпекові, енергетичні, кадрові, ринкові, фінансові, логістичні та репутаційні чинники. Обґрунтовано, що їхній вплив має каскадний характер. Енергетичні перебої можуть одночасно впливати на номерний фонд, кухню, холодильне обладнання, платіжну інфраструктуру й конференц-сервіс. Кадрові втрати позначаються не лише на чисельності персоналу, а й на стабільності сервісу, швидкості обслуговування, якості комунікації та готовності працівників діяти в нестандартних ситуаціях. Тому чинники воєнного стану мають розглядатися як вихідна основа для побудови конкретних антикризових інструментів.

У другому розділі охарактеризовано ПрАТ «Туристично-готельний комплекс “Дністер”» як багатофункціональне підприємство сфери гостинності, розташоване у Львові за адресою вул. Яна Матейка, 6. Комплекс поєднує готельні послуги, ресторанне обслуговування, бари, конференц-сервіс, оренду приміщень, подієву інфраструктуру та супутні сервіси. Така бізнес-модель має антикризове значення, оскільки формує кілька джерел доходу та зменшує залежність від одного клієнтського сегмента. Водночас вона ускладнює управління витратами, персоналом, якістю сервісу, технічною готовністю та безпековими процедурами.

Фінансово-економічний аналіз засвідчив істотне зростання масштабу діяльності підприємства у 2021–2025 роках. Дохід ПрАТ «ТГК “Дністер”» збільшився з 54,486 млн грн у 2021 році до 178,869 млн грн у 2025 році, тобто на 124,383 млн грн, або на 228,3 %. Чистий прибуток зріс із 1,908 млн грн до 17,972 млн грн. Водночас динаміка прибутку була нерівномірною: у 2023 році показник суттєво знизився, попри зростання доходу. Це доводить, що збільшення виручки не гарантує стійкості, якщо підприємство не контролює маржинальність, енергетичні витрати, закупівельні умови, кадрове навантаження та структуру продажів.

Коефіцієнтний аналіз показав, що у 2025 році підприємство мало достатній запас фінансової стійкості. Чиста маржа становила 10,05 %, рентабельність активів – 7,83 %, рентабельність власного капіталу – 11,00 %. Коефіцієнт автономії досяг 71,20 %, а частка зобов’язань в активах знизилася до 28,80 %. Таке співвідношення свідчить про зміцнення фінансової архітектури підприємства, однак досвід 2023 року підтверджує потребу в постійному моніторингу маржі, витрат і боргового навантаження.

Оцінювання кадрової ефективності засвідчило, що персонал є одним із ключових ресурсів антикризової стійкості комплексу. Чисельність працівників зросла зі 126 осіб у 2021 році до 197 осіб у 2025 році, а дохід на одного працівника збільшився з 432,4 тис. грн до 908,0 тис. грн. Факторна декомпозиція приросту доходу показала, що 75,3 % приросту забезпечено підвищенням доходу на одного працівника, а 24,7 % – збільшенням чисельності персоналу. Отже, кадрова

політика має бути спрямована на навчання суміжним функціям, мотивацію працівників, стандартизацію процесів і зменшення залежності від окремих виконавців.

Ризик-аналіз показав, що найбільш значущими для ГРК «Дністер» є енергетичні перебої, коливання попиту, кадрові втрати, ускладнення постачання та репутаційні втрати. Найвищий рівень ризику мають енергетичні перебої, оскільки вони можуть одночасно вплинути на проживання, харчування, конференц-сервіс, платіжні системи та комунікацію з гостями. Для узагальнення результатів діагностики побудовано інтегральний індекс антикризової стійкості, який становив 0,728. Такий результат відповідає достатньому рівню стійкості, однак вказує на потребу посилення кадрової, операційної та безпекової складових.

У третьому розділі сформовано механізм антикризового управління ПрАТ «ТГК «Дністер»». Його основними елементами визначено антикризовий комітет, систему раннього попередження, сценарне бюджетування, цифрову панель показників, безпекову й енергетичну готовність, управління витратами без втрати якості, диверсифікацію доходів, кадровий резерв, навчання суміжним функціям, CRM-комунікацію, роботу з повторними продажами та моніторинг відгуків. Запропонований механізм орієнтований на те, щоб підприємство не реагувало на проблеми із запізненням, а своєчасно виявляло відхилення, визначало відповідальних осіб, обирало сценарій дій і контролювало результат.

Для управлінської пріоритизації заходів застосовано ABC-аналіз. До групи А віднесено створення антикризового комітету, систему раннього попередження, сценарне бюджетування, безпекову й енергетичну готовність, а також управління витратами без втрати якості. До групи В включено цифрову панель показників, диверсифікацію доходів, кадровий резерв, навчання суміжним функціям і репутаційний менеджмент. До групи С віднесено CRM-комунікацію та повторні продажі, які мають довший горизонт результативності, але формують лояльність гостей і стабільність попиту. Така пріоритизація дає змогу не розпоршувати ресурси, а зосередити увагу на заходах із найбільшим впливом на фінансовий результат, безперервність сервісу та безпеку гостей.

Розроблена система раннього попередження передбачає використання порогових індикаторів: зниження завантаження номерного фонду більш як на 10 % до плану, частка скасування бронювань понад 12 %, зростання енергетичних витрат більш як на 15 %, зниження чистої маржі нижче 8 %, середня оцінка відгуків нижче 4,4, кадрова укомплектованість менше 90 %. Для кожного індикатора визначено відповідального виконавця та управлінську дію. Крім того, запропоновано дорожню карту впровадження механізму, яка охоплює аудит ризиків, розроблення регламентів, навчання персоналу, запуск цифрового моніторингу, тестування сценаріїв і коригування показників.

Сценарне моделювання підтвердило економічну доцільність запропонованих заходів. У розрахунок включено енергоаудит і контроль витрат, меню-інжиніринг ресторанного блоку, пакетні продажі, зменшення втрат від скасування і простоїв, цифрову роботу з повторними клієнтами. Очікуваний сумарний ефект за базового сценарію становить 17,3 млн грн. У песимістичному сценарії чистий прибуток може становити 16,3 млн грн, у базовому – 28,3 млн грн, в оптимістичному – 36,5 млн грн. Отже, запропонований механізм має потенціал не лише для збереження стійкості, а й для підвищення прибутковості за умови контролю витрат, розвитку пакетних пропозицій, посилення конференц-сервісу та роботи з повторними клієнтами.

У четвертому розділі обґрунтовано заходи охорони праці, цивільного захисту та безпеки життєдіяльності як складову загального механізму антикризового управління. Встановлено, що для ПрАТ «ТГК «Дністер»» охорона праці має не лише нормативне, а й управлінсько-економічне значення, оскільки впливає на безпеку гостей і персоналу, стабільність сервісу, кількість скарг, повторні бронювання та репутацію підприємства. Сформовано карту ризиків за функціональними зонами комплексу: рецепцією, номерним фондом, кухнею, рестораном, барами, конференц-залами, технічними та складськими приміщеннями.

Обґрунтовано алгоритм дій персоналу під час повітряної тривоги, який передбачає розподіл функцій між рецепцією, номерним фондом, рестораном,

конференц-залами, технічною службою та відповідальною особою зміни. Окрему увагу приділено сервісній, енергетичній та організаційній безперервності. Запропоновано мінімальний перелік внутрішніх інструкцій: дії рецепції під час перебою системи бронювання, скорочене ресторанне меню, дії під час тривоги на події, комунікація при зміні умов бронювання, резерв функцій персоналу та пріоритети резервного живлення. Такий підхід дає змогу підтримувати базовий сервіс навіть за наявності зовнішніх збоїв.

Проведене дослідження дає підстави зробити загальний висновок, що досліджуване підприємство індустрії гостинності - ПрАТ «ТГК «Дністер»» має достатній фінансовий і організаційний потенціал для впровадження антикризового механізму. Водночас стійкість підприємства не є автоматичною. Вона потребує регулярного моніторингу показників, управління маржинальністю, контролю витрат, енергетичного резервування, навчання персоналу, безпекових регламентів, цифрової панелі управління та сценарного бюджетування. Найбільш доцільним є перехід від разових антикризових заходів до постійного управлінського циклу, у якому кожен ризик має показник, кожне відхилення – відповідального виконавця, а кожне рішення – очікуваний результат і механізм контролю.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого механізму адміністрацією ПрАТ «ТГК «Дністер»» для підвищення його фінансової, операційної, кадрової, цифрової, безпекової та репутаційної стійкості. Його впровадження дасть змогу швидше виявляти небезпечні відхилення, зменшувати непродуктивні витрати, підтримувати сервіс під час зовнішніх збоїв, краще координувати дії підрозділів і зберігати довіру гостей. Виходячи з вищенаведеного, запропонована система антикризового управління є не лише інструментом реагування на воєнні ризики, а й основою подальшого організаційного розвитку готельно-ресторанного комплексу в умовах тривалої невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баженова С. Е., Пологовська Ю. Ю., Канцур І. Г. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>.
2. Веселовська Т. Є. Вплив війни на реструктуризацію готельно-ресторанних послуг в Україні. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11452606>.
3. Владимир О. М., Капаць К. М. Ресторанний бізнес: прибутковість та інші виклики воєнного часу. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Тернопіль, 23–24 листопада 2022 р. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2022. С. 116–118. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39224> (дата звернення: 18.06.2026).
4. Владимир О. М., Малюта Л. Я., Рудан В. Я. Особливості функціонування сфери гостинності та туризму на засадах інклюзивності: міжнародний досвід та українські реалії. Інклюзивна економіка. 2025. № 3 (09). С. 24–32. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/50075> (дата звернення: 18.06.2026).
5. Данько Н. І., Ганич Н. М. Антикризове управління підприємствами сфери гостинності. Економіка та управління підприємствами. 2023. № 4. С. 56–63.
6. Державна служба статистики України. Статистична інформація щодо діяльності підприємств сфери послуг. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.06.2026).
7. Державне агентство розвитку туризму України. Податкові надходження від туристичної галузі у I півріччі 2025 року. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 18.06.2026).
8. Державне агентство розвитку туризму України. Туристичний дашборд України. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 18.06.2026).
9. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. Київ : Держспоживстандарт України, 2004. 13 с.

10. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. Київ : Держспоживстандарт України, 2004. 12 с.
11. Закон України «Про акціонерні товариства» від 27.07.2022 № 2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2465-20> (дата звернення: 18.06.2026).
12. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14> (дата звернення: 18.06.2026).
13. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2694-12> (дата звернення: 18.06.2026).
14. Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» від 09.01.2025 № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4196-20> (дата звернення: 18.06.2026).
15. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> (дата звернення: 18.06.2026).
16. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/324/95-вр> (дата звернення: 18.06.2026).
17. Кіш Г. В. Готельно-ресторанний бізнес в умовах воєнного стану: адаптація та нові виклики. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. № 8. С. 34–40.
18. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 : національний класифікатор України, затверджений наказом Держспоживстандарту України від 11.10.2010 № 457. URL: <https://kved.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.06.2026).
19. Кодекс цивільного захисту України : Кодекс України від 02.10.2012 № 5403-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5403-17> (дата звернення: 18.06.2026).
20. Коваленко Н. О. SWOT-аналіз потенціалу післявоєнного розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-61>.

21. Ковальчук С. В., Ковінько О. М. Управління клієнтською лояльністю у сфері гостинності. Маркетинг і цифрові технології. 2024. № 2. С. 41–52.
22. Львівський туристичний офіс. Туристична статистика Львова та Львівської області. URL: <https://lviv.travel> (дата звернення: 18.06.2026).
23. Малюта Л. Я., Владимир О. М., Рудан В. Я. Інтеграція дизайну в готельно-ресторанний бізнес: ефекти для туризму та розвитку місцевих громад. Економічний аналіз. 2022. Т. 32, № 3. С. 307–315. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.307>.
24. Малюта Л. Я., Мельник Л. М., Нагорняк Г. С., Островська Г. Й. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. Галицький економічний вісник. 2020. Т. 64, № 3. С. 174–184. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.174.
25. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний періоди. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. № 8. С. 88–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospsee-8-12>.
26. Національний банк України. Інфляційний звіт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report> (дата звернення: 18.06.2026).
27. Опендатабот. На 33 % зріс туристичний збір за перше півріччя 2025 року. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/tourism-tax-2025-6> (дата звернення: 18.06.2026).
28. Опендатабот. Приватне акціонерне товариство «Туристично-готельний комплекс “Дністер”». URL: <https://opendatabot.ua/c/13801885> (дата звернення: 18.06.2026).
29. Паска М. З., Брухлій М. М., Леськів І. М. Розвиток ресторанного господарства в умовах воєнного стану. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. 2023. Т. 25, № 99. С. 131–137.
30. Подаков Є. С. Антикризове управління готельно-ресторанним бізнесом. Бізнес Інформ. 2022. № 11. С. 186–193.

31. Полотай Б. Я., Жмур-Клименко Б. В. Ресторанний бізнес під час війни. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. № 7. С. 37–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-7-5>.
32. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства : наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24.07.2002 № 219 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0680-02> (дата звернення: 18.06.2026).
33. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. Економіка та держава. 2017. № 9. С. 66–73.
34. Самодай В. П., Кравченко А. І. Організація готельно-ресторанної справи : навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2021. 332 с.
35. Українська асоціація готелів та курортів. Аналітичні матеріали щодо ринку готельних послуг України. URL: <https://uhra.com.ua> (дата звернення: 18.06.2026).
36. Церклевич В. С., Гордійчук С. М. Сервісний менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі. Хмельницький : Хмельницький національний університет, 2021. 248 с.
37. Faulkner B. Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*. 2001. Vol. 22, No. 2. P. 135–147. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0).
38. ISO 22301:2019. Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2019. 24 p.
39. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. 16 p.
40. Kotler P., Bowen J. T., Baloglu S. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 8th ed. Harlow : Pearson, 2022. 704 p.

41. Paraskevas A. Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises. *Management Decision*. 2006. Vol. 44, No. 7. P. 892–907. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251740610680587>.
42. Pine B. J., Gilmore J. H. *The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money*. Updated ed. Boston : Harvard Business Review Press, 2019. 368 p.
43. Pizam A., Mansfeld Y. *Tourism, Security and Safety: From Theory to Practice*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2006. 376 p.
44. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 592 p.
45. Premier Hotel Dnister. Conference halls. URL: <https://dnister-hotel.phnr.com/conference-halls> (accessed: 18.06.2026).
46. Premier Hotel Dnister. Official website. URL: <https://dnister-hotel.phnr.com> (accessed: 18.06.2026).
47. Premier Hotel Dnister. Restaurant. URL: <https://dnister-hotel.phnr.com/restaurants> (accessed: 18.06.2026).
48. Ritchie B. W. Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*. 2004. Vol. 25, No. 6. P. 669–683. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004>.